



# ВЕСТНИК ПРОГРАМБАНКА

МАЙ  
2015

PROGRAMBANK.RU // 25 ЛЕТ НА РЫНКЕ БАНКОВСКОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ

## ПРОЕКТ

### Кредитный конвейер для ипотеки:

Ипотека – один из самых перспективных продуктов кредитного рынка. Если 10 лет назад менее 10% жилья приобретались по ипотеке, то к концу 2014 на массовом сегменте первичного рынка эта доля составила больше половины. При этом ипотечные продукты во многом сложнее, чем остальные виды розничных кредитов, а значит, и автоматизация ипотеки требует совсем других трудозатрат и подходов.

Как компаниям «ПрограмБанк» и «ВСК-Ипотека» удалось построить эффективный ипотечный конвейер всего за 4 месяца, рассказывает *руководитель Управления андеррайтинга ООО «ВСК-Ипотека» Сергей Андреевич Каменщиков.*

Окончание на стр. 4-6

## СЛОВО КЛИЕНТУ

### Опыт взаимодействия СЮ и банка

*Людмила Васильевна Кулагина, выпускница МГУ, начинала свою карьеру как «эникейщик», долгое время работала, как СЮ, в настоящий момент – заместитель Председателя Правления КБ «СИБЭС». За время работы она побывала по обе стороны баррикады – и на стороне ИТ, и на стороне Бизнеса. В предлагаемой Вашему вниманию статье Людмила рассказывает, чем и как СЮ может помочь банку, особенно в сегодняшние непростые времена.*

Окончание на стр. 6-8

## ПрограмБанк отмечен Ассоциацией «Россия» и bankir.ru



Фото: Альберт Тахаев, Bankir.Ru

новых двух. И нам приятно осознавать, что среди наших старых надежных друзей есть такие, как компания «ПрограмБанк» и ее легендарный капитан – Евгений Хохлов. Поздравляем компанию «ПрограмБанк» с 25-ти летием и желаем ей процветания и новых бизнес-успехов».

В ответном слове Евгений Хохлов поздравил виновников торжества: «Хочу пожелать нашим старым друзьям и партнерам устойчивого роста и новых интересных проектов в информационном пространстве. Вы одни из немногих, кто доносит до банковского сообщества объективную картину мира, оперативно освещая многочисленные события и проблемы. Благодаря Вам банковский мир становится доступнее и ярче. С Днем Рождения и Успехов!»

В обстановке праздничной атмосферы вечера, сдобренной прекрасной кухней от ресторана «Ш.Ё.Л.К» в сочетании с изысканными винами от Chateau Tamagne и украшенной необычной музыкальной программой, участники торжества подвели итоги многолетней работы и обсудили планы на будущее. ☺

16 апреля в банкетном комплексе «Ш.Ё.Л.К» состоялся большой банковский гала-вечер, посвященный 15-летию агентства Bankir.Ru и 20-летию журнала «Банки и деловой мир».

Банковский гала-вечер – это встреча с друзьями и партнерами агентства Bankir.Ru и журнала «Банки и деловой мир», в их числе – представители органов регулирования, руководители РСПП, АРБР, АРБ, АКБР, НАПКА, ЦРФИН и других ассоциаций участников финансового рынка, банков и компаний, члены наблюдательных советов Bankir.Ru и «БДМ».

В официальной части вечера состоялось награждение лауреатов премий агентства Bankir.Ru и журнала «Банки и деловой мир».

Именинник – Председатель наблюдательных советов агентства Bankir.Ru и журнала «Банки и деловой мир», вице-президент РСПП Александр Мурычев наградил генерального директора компании «ПрограмБанк» Евгения Хохлова дипломом за многолетний вклад в развитие финансовых технологий.

«Как гласит старая добрая истина: старый друг – дороже

# iFin-2015

С 3 ПО 4 ФЕВРАЛЯ 2015 ГОДА В МОСКОВСКОМ ОТЕЛЕ «РЭДИССОН САС СЛАВЯНСКАЯ» ПРОШЕЛ XV МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ IFIN-2015 «ЭЛЕКТРОННЫЕ ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ И ТЕХНОЛОГИИ».

За два дня работы Форума iFin-2015 его посетили около 900 делегатов, из которых более 80% – это представители банков и финансовых компаний.

Фокус выступлений компании «ПрограмБанк» на XV Форуме iFin-2015 – практический опыт компании и ее клиентов.

В секции «Электронные финансовые услуги с точки зрения бизнеса» выступила Кулагина Людмила Васильевна, заместитель Председателя Правления КБ «СИБЭС». Ее доклад «Как СЮ помочь своему банку» суммировал 17-летний опыт в этой области – от ИТ-специалиста до топ-менеджера.

Это позволило ей рассмотреть проблему эффективности ИТ в банке с 2-х сторон. Среди рассмотренных тем: чего можно



ожидать от СЮ и чего – нельзя, метод RFP на практике, оптимизация non-stop в банке.

Практическую направленность носил и доклад Дмитрия Павлина, руководителя управления внедрения и сопровождения компании «ПрограмБанк» – «ЭДО с госорганами: мифы и реальность» (в секции



«Электронные финансовые услуги и ЭДО с государственными органами»). В докладе были проанализированы основные проблемы, которые возникают при взаимодействии с госорганами и описаны практические шаги, которые предлагает компания «ПрограмБанк» для их решения. Например:

- многие банки жалуются на низкую производительность web-сервисов, предоставляемых госорганами. Для решения этой задачи специалисты «ПрограмБанка» реализовали многопоточную обработку очередей запросов из АБС. Это позволило увеличить производительность

отправки и эффективно «разгрести» очереди.

- Как известно, Федеральная миграционная служба опубликовала в контуре СМЭВ сервисы по проверке действительности паспортов, но доступа к ним большую часть времени нет,



## НОВОСТИ

### IBS Journal: ПрограмБанк – основной поставщик ИТ для СМБ банков

По традиции, в марте 2015 года британский журнал «IBS Journal» опубликовал рейтинг российских поставщиков банковского программного обеспечения по итогам продаж в 2014 году – «IBS Sales League Table 2015».

ПрограмБанк показал по итогам прошлого года достойный результат – вошел в четверку ведущих производителей России по количеству новых проектов. Компания участвует в рейтинге IBS Sales League Table с 2012 года, занимая в нем устойчивые позиции как один из основных поставщиков ИТ для средних и небольших банков.

### Новое решение по собственным облигациям банка

В конце 2014 года в ИБС «Центавр Омега» был реализован новый модуль – «Учет облигаций».

В рамках модуля автоматизированы операции по первичному размещению ценных бумаг, работе с андеррайтером, начислению и выплате купонов, начислению дисконта, досрочному выкупу (оферте), вторичному размещению выкупленных ценных бумаг и т.д.

Модуль «Собственные облигации» в начале 2015 года был внедрен и сейчас успешно эксплуатируется в одном из банков ТОП-100. В настоящее время в банке идет внедрение еще ряда решений компании «ПрограмБанк».

### «Московская Биржа» и «ПрограмБанк» постоянно наращивают объем операций по драгоценным металлам

Нестабильная ситуация на валютном рынке резко повысила интерес к инвестированию в драгоценные металлы. В декабре 2014 года объем торгов драгоценными металлами на Московской Бирже достиг рекордной суммы – 4,48 млрд рублей.

Уникальный проект по автоматизации сделок с драгоценными металлами в НКЦ был реализован компанией «ПрограмБанк» в 2013 году. Проект охватывает учет сделок, ввод/вывод средств клиентов с использованием сообщений SWIFT, бухгалтерский учет, интеграцию с Хранилищем.

АКБ «Национальный клиринговый центр» работает на ИБС «Центавр Омега» с момента начала работы в 2007 году, «Центавр Омега» является основной системой банка.



и приходится использовать гигабайтный файл на сайте со списком недействительных паспортов. Поэтому в банковских системах «ПрограмБанка» предусмотрена проверка действительности паспортов, как по данным web-сервиса ФМС (когда он работает), так и по данным справочника недействительности паспортов, который импортируется с сайта ФМС.

Тем временем на стенде «ПрограмБанка» шло практическое обсуждение проектов и активные показы решений компании. В первую очередь посетителей заинтересовала раз-



работка «Кредитный конвейер», удобство и эффективность которой уже оценили пользователи. Ну и как всегда, гости iFin-2015 приняли участие в интеллектуальном соревновании на стенде компании. ☺

КОНФЕРЕНЦИЯ

## Ключевые задачи бизнеса

26 – 27 ФЕВРАЛЯ 2015 Г. В МОСКОВСКОМ ОТЕЛЕ «ХИЛТОН ЛЕНИНГРАДСКАЯ» СОСТОЯЛАСЬ IX ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БАНКОВСКОГО И ИНВЕСТИЦИОННОГО БЭК-ОФИСА», ОРГАНИЗОВАННАЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИЕЙ MARCUS EVANS.



Конференция – это обмен практическим опытом руководителей среднего и высшего звена ведущих российских банков. Среди докладчиков и участников конференции – топ-менеджеры, руководители департаментов и отделов ВТБ 24, Альфа-банка, Банка Москвы, Райффайзенбанка, МДМ-банка, Нордеа банка и других ведущих банков России.

Компания «ПрограмБанк» провела на конференции круглый стол «Инвестиционный

бэк-офис: возможности автоматизации на примере проектов».

Участники Круглого стола обсудили, как ИТ-решения влияют на операционную эффективность.

Наибольший интерес привлекли вопросы, связанные с сопровождением и развитием ИТ-решений, в том числе:

- Скорость и качество реализации новых законодательных требований.
- опросы аналитических компетенций со стороны банков и вендоров. ☺

### ИБС «Центавр Омега»: интеграция с «Частным клиентом» БСС – новые возможности для розницы

Реализована интеграция ИБС «Центавр Омега» с системой дистанционного обслуживания «ДБО BS-Client. Частный Клиент» компании БСС. Интеграция охватывает все типы розничных операций, в том числе платежные операции, все виды интернет-платежей, операции по вкладам и пластиковым картам.

Документооборот с «ДБО BS-Client. Частным клиентом» позволяет клиентам банка полностью контролировать свои платежи (в том числе, и отзываться их при необходимости).

### ИБС «Гефест»: новые проекты online интеграции с процессинговыми центрами

Реализовано два новых проекта online интеграции с различными процессинговыми центрами.

В «Актив Банке» успешно завершен проект интеграции автоматизированной банковской системы «Гефест» компании

«ПрограмБанк» с решением «UMES GATE» Группы компании «РУКАРД».

А в Башкомснаббанке завершился проект online интеграции автоматизированной банковской системы компании «ПрограмБанк» с процессинговым центром банка, разработанным на базе решения SmartVista.

### «ПрограмБанк» завершил внедрение системы ПИБ в «Тэмбр-банке»

В марте 2015 г. в ОАО «Тэмбр-Банк» внедрена подсистема информационной безопасности (ПИБ) компании «ПрограмБанк».

В рамках проекта обеспечены требования безопасности с регламентированными механизмами защиты ИА (Информационные активы), а механизмы обработки персональных данных и администрирования ИБС «Гефест», приведены в соответствие с требованиями нормативных документов ФСТЭК и СТО БР ИББС 1.0-2010.

В результате реализации проекта значительно повышен уровень безопасности обработки информационных активов в ИБС «Гефест», что также позволит упростить аттестацию банка в части взаимосвязанных объектов автоматизации.

# КРЕДИТНЫЙ КОНВЕЙЕР ДЛЯ ИПОТЕКИ



Продолжение. Начало на стр. 1

Компания «ВСК-Ипотека» начала свою деятельность в 2011 году в качестве первичного кредитора-займодавца на первичном и вторичном рынках недвижимости. Предоставление ипотечного займа – процесс многогранный, растянутый во времени и в какой-то степени индивидуальный. Именно поэтому мы используем термин «рассмотрение заявки», а не «обработка».

## Каков процесс рассмотрения заявки?

Изначально потенциальный клиент (будущий заёмщик) заполняет заявку в точке продаж. Заявка проверяется, анализируется, рассчитывается сводный рейтинг. На основе этой информации андеррайтер принимает решение: одобрить заемщика (в том числе, конкретные условия), отказать заемщику или запросить дополнительную информацию, на основе которой заявка будет рассмотрена еще раз.

Точки продаж расположены в 8 регионах, а Управление андеррайтинга, занимающееся рассмотрением всех заявок, находится в Москве. После одобрения заёмщика (его платёжеспособности), если клиента всё устраивает, происходит подбор недвижимости и её проверка на требования, предъявляемые компанией. По итогам одобрения объекта недвижимости клиенты выходят на сделку, где и заключается договор займа.

До внедрения «Кредитного конвейера» компании «ПрограмБанк» проверки по внешним базам – три бюро кредитных историй (БКИ) и система «Кронос» – выполнялись андеррайтером вручную. Эти блоки окрашены на схеме сине-красным фоном.

Причем проверки в БКИ, при определенных условиях, повторяются андеррайтером уже после одобрения объекта недвижимости, поскольку после одобрения платежеспособности (решение действует 3 месяца) кредитная история заёмщиков может существенно измениться. Порой перепроверять кредитную историю приходится и через несколько лет после выдачи займа.

Основная цель проекта «Кредитный конвейер» – сократить время рассмотрения заявки андеррайтером без ухудшения качества анализа за счет автоматизации некоторых процедур верификации и андеррайтинга.

Кроме этого, перед нами стояла проблема, связанная

наше техническое задание, выслушали их рекомендации и видение проекта, собрали коммерческие предложения самого разного ценового диапазона и масштаба бизнеса, провели рабочие встречи. Выбрали тот вариант, который показался наиболее разумным.

Для ускорения разработки и внедрения решено было установить типовую версию «Кредитного конвейера» с минимальными доработками под наши насущные требования. Когда стало понятно, что система позволяет стабильно работать нескольким сотрудникам в Москве, началось подключение регионов. Потом постепенно реализовывали

отправкой на рассмотрение проводятся проверки на предмет корректного её заполнения. Автоматически и в нужной последовательности формируются запросы в различные БКИ и в «Кронос», рассчитывается рейтинг. На каждом шаге возможен отказ по формальным критериям без затрат на проверку в последующих БКИ и Кроносе. Андеррайтеру полученная информация передается в виде удобного сводного отчёта.

- В процессе принятия решения по объекту недвижимости андеррайтер может провести повторную проверку кредитной истории. Автоматизированный процесс повторной проверки занимает не более одной минуты. Позволяет оперативно отсеять недобросовестных клиентов и мошенников.

- После одобрения объекта недвижимости в «Кредитном конвейере» формируются документы на сделку (договор займа, закладная и др.) и параллельно передаются данные в БКИ об одобренной заявке, а после заключения договора – о выданном займе.

Таким образом, мы за 4 месяца перевели в автоматический режим большинство этапов рассмотрения и обработки заявок, которые до этого выполнялись вручную, заметно снизили трудозатраты на одну заявку (а, значит, снизили расходы) и повысили оперативность взаимодействия с клиентом. Процесс работы с заявкой стал более прозрачным, в частности, координатор может управлять процессами прохождения заявок. Руководители подразделений получили возможность контролировать качество работы сотрудников.

**Среди непосредственно измеряемых бизнес-результатов проекта отметим:**

## Все блоки, которые окрашены на схеме в сине-красный цвет, после перехода на решение «ПрограмБанка» стали выполняться автоматически!

с различными часовыми поясами между точками продаж в регионах и андеррайтерами в Москве. Во-первых, часть заявок по формальным признакам можно было сразу возвращать на доработку – либо для смены созаёмщиков, либо для опровержения отрицательной кредитной истории. Во-вторых, заявка приходила к андеррайтеру в форме обычных скан-копий и требовала ввода данных о паспортах, адресах и так далее, что еще больше затягивало рассмотрение заявки.

## Выбор поставщика и реализация проекта

Разработчика выбирали по принципу разумной ценовой политики и опыта в работе с БКИ. Обсудили с рядом компаний

нужные нам блоки. В итоге проект занял всего 4 месяца: в ноябре-декабре 2014 года все новые заявки рассматривались уже в кредитном конвейере «ПрограмБанка».

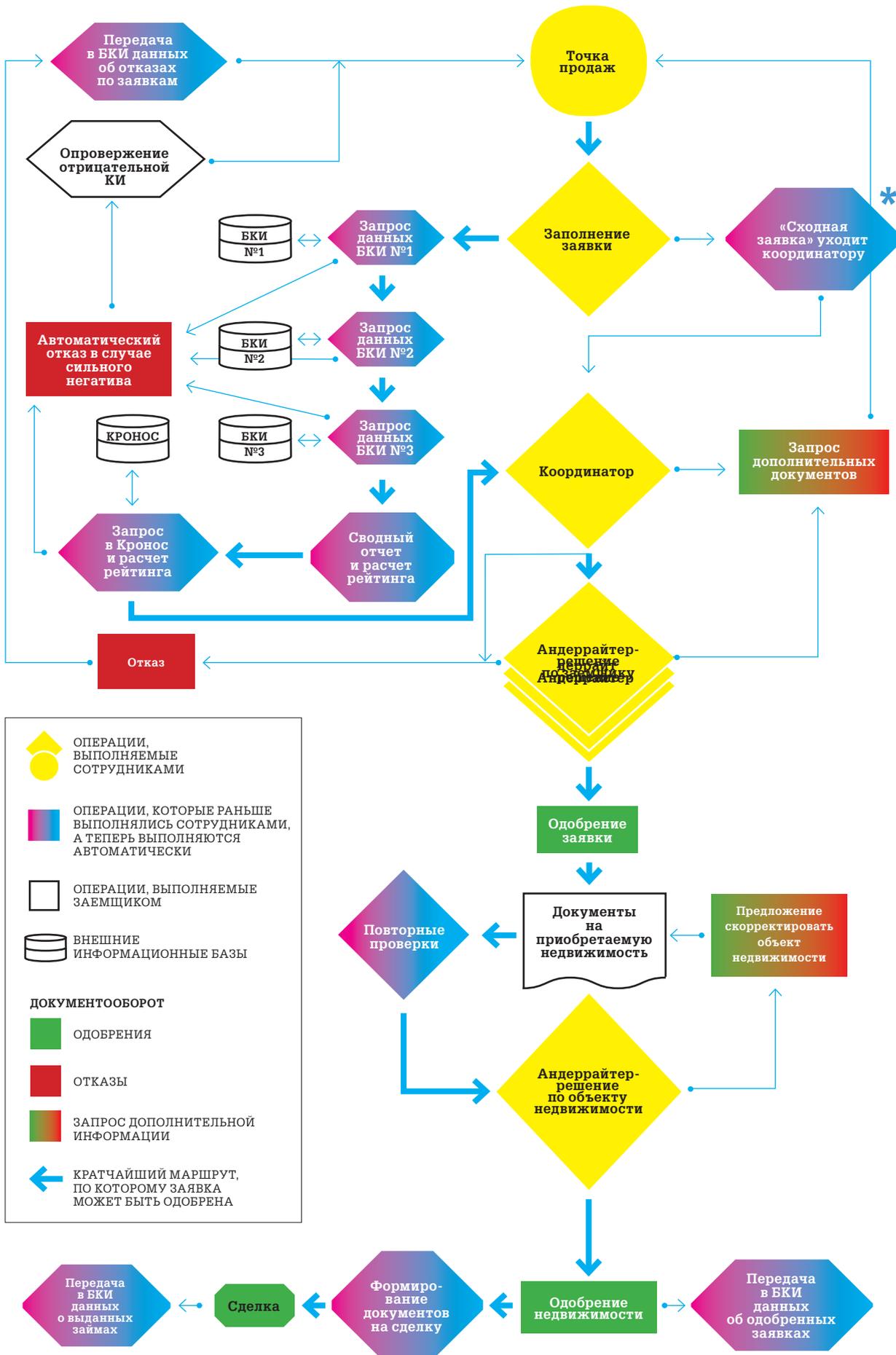
## Что достигнуто в результате проекта?

Как и планировали, перевели значительную часть проверок на полностью автоматический режим. Все блоки, которые окрашены на схеме в сине-красный цвет, после перехода на решение «ПрограмБанка» стали выполняться автоматически!

## В результате процесс получил описанный на схеме вид:

- о каждой заявке в «Кредитном конвейере» перед

Схема кредитного конвейера для ипотеки



\* Отдельная интересная задача, которую мы решили совместно с «ПрограмБанком» – это автоматизированный поиск «сходных заявок», т.е. тех заявок, в которых прослеживаются связи потенциальных клиентов с лицами и компаниями, фигурирующими в ранее поданных заявках. Поиск осуществляется по адресам, телефонам, работодателям и другим полям заявки.

**Что может стоять за «сходной заявкой»?**  
 Например, близкий родственник получив отказ. Другой пример, поступают заявки сотрудников одной организации: это может означать всё, что угодно, вплоть до того, что украдена печать компании и любой человек может принести справку о доходах оттуда. Понятно, что к таким заявкам (их около 5%) мы относимся с большой осторожностью. Поэтому, если заявка идентифицирована как «сходная» заявка, то её сразу рассматривает координатор – в индивидуальном порядке и с учетом повышенных рисков.

• На 38% сократилось среднее время работы андеррайтера с одной заявкой.

• 8% отказов в случае «сильного негатива со стороны внешних источников данных» формируются в полностью автоматическом режиме. В результате не только экономится рабочее время андеррайтеров,

но и обеспечивается более эффективное взаимодействие с заемщиками: сотрудники точек продаж сразу видят автоматический отказ и могут, не дожидаясь решения андеррайтеров, дальше работать с заявкой (изменять состав заемщиков, опровергать отрицательную кредитную

историю, сообщать клиенту об отказе и т.д.).

Кроме этого, планируется подключить к системе сотрудников компаний-партнеров, которые также смогут добавлять свои заявки, проводить сделки купли-продажи закладных, а также осуществлять последующий сервис выданных займов.

Опыт «ВСК-Ипотеки» показывает, что, несмотря на сложность бизнес-процессов ипотечного кредитования, их можно эффективно автоматизировать в сжатые сроки и получать практический результат. Надеюсь, этот опыт будет полезен нашим коллегам из банков и других кредитных и некредитных организаций. ☺

# ВЗГЛЯД КЛИЕНТА: ОПЫТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СЮ И БАНКА

Продолжение. Начало на стр. 1

*«Возможно, подобные замечания уже были высказаны, и даже не раз; их оригинальность меня интересует меньше, чем истинность».*

*Х.Л. Борхес*

Вопрос взаимодействия руководства и СЮ банка очень широк – ему можно посвятить целую книгу или небольшой лекционный курс. Не ставя перед собой такой глобальной задачи, в данном материале я привожу некоторые соображения о том, как сделать совместную работу эффективной.

Начну с непопулярного тезиса: **СЮ не должен зарабатывать для банка деньги, ответственность СЮ – оптимизация.**

Если взять аналогию с кухней, то бизнес – это шеф-повар, его задача – продумать всю стратегию ресторана, придумать меню, блюда и т.д., а СЮ – один из поваров, участвующих в приготовлении, обладающий специализацией – он знаток кухонной техники.

Ситуация, когда СЮ приходит к руководству банка и говорит: «А не развернуть ли нам, скажем, бизнес пластиковых карт или мобильный банкинг?», мне не кажется логичной – это руководитель должен привлекать СЮ к решению задач бизнеса. Да, советоваться о реализуемости проекта, о возможных рисках, но только тогда, когда у бизнеса уже есть конкретная идея. А конкретную идею бизнес должен вынашивать из рыночной ситуации, маркетинговой оценки, но никак из соображений – потянет наше ИТ или нет. Надо

заметить, что такая организация труда не снимает с СЮ задачи постоянно быть в курсе проблем бизнеса, тогда он быстрее предложит решение.

## Оптимизация нон-стоп или борьба с очередью

Основная сфера ответственности СЮ – оптимизация. Хороший СЮ периодически просматривает любой процесс на предмет – как его можно упростить и облегчить, нет ли здесь лишних звеньев? Когда бизнес приходит к СЮ с просьбой «сделайте же что-нибудь, неудобно работать», СЮ должен сделать хакари.

Оптимизация, даже когда она затрагивает небольшие технологически участки, всегда имеет непосредственный бизнес-результат – расскажу на относительно недавнем примере из работы нашего банка.

Многие банки, СИБЭС в этом случае не исключение, столкнулись в конце 2014 года с резким ростом желающих досрочно закрыть свои вклады.

В нашем банке для снятия денег со счета использовалась стандартная процедура: вкладчик обращается в контакт-центр и заранее заказывает досрочное снятие большой суммы. Кроме этого, мы в рабочем режиме обрабатывали такие заявки и без предварительной записи, т.к., это рядовая задача казначейства – обеспечить в кассе прогнозные запасы ликвидности.

Однако когда в московском офисе неожиданно одновременно собралось порядка 50 вкладчиков, желающих забрать свои деньги и утверждающих, что они записались еще на прошлой неделе, стало понятно: что-то у нас не оптимально.

**Анализ ситуации показал следующее:** Процессы шли так, как они и были прописаны – вкладчик звонил в контакт-центр, называл удобную дату, контакт-центр фиксировал заявку и передавал информацию в кассовый узел. Так же штатно отрабатывал процесс распределения нагрузки на контакт-центр: если все операторы были заняты, звонки переходили на секретариат московского офиса, который так же четко фиксировал заявки, но уже в своем списке. В итоге «на момент Ч» в банке образовалось несколько малочитаемых бумажных списков, содержание которых использовать для работы было практически невозможно.

**Для преодоления возникшей ситуации ИТ предприняло следующие шаги:**

1. Обработка всех входящих звонков директивно была направлена в контакт-центр (без переадресации), для этого было увеличено количество входящих каналов, автоматизирован график нагрузки, в режиме реального времени, показывающий количество необработанных звонков. Анализ графика нагрузки показал необходимость дополнить контакт-центр еще одним (не двумя, не тремя – как могло бы показаться в стрессовой ситуации, а именно одним) оператором.

Принимать решения только на основании точных расчетов – святая обязанность СЮ, интуицию и психологию оставим остальным подразделениям.

2. Были запрещены любые нецентрализованные списки. На базе АБС за 1 рабочий день был реализован функционал заявки на досрочное закрытие вкладов – «Журнал уведомления вкладчиков», что сразу выправило весь процесс. Заявка работает следующим образом: контакт-центр принимает заявку, создавая ее в АБС практически одним движением, (т.к., все вкладчики уже заведены в АБС, надо только поставить отметку), а казначейство в онлайн-режиме видит потребности в подкреплении кассы и своевременно обеспечивает необходимое количество наличности.

Так мы решили вопрос предсказуемости, но еще не избавились от очереди. Надо учесть, что очередей было две. Кроме желающих забрать вклады были еще желающие переоформить вклады под более высокую ставку, а также новые вкладчики. Ежедневная нагрузка на офис с 3 операционистами выросла до 200–300 человек в день.

Мы рассчитали максимально возможную нагрузку офисов. Дабы не завешать ожидания вкладчика и сформировать запас по времени для тех, кто приходит в офис без звонка, мы приняли за длительность обслуживания одного клиента 15 минут. Офис работает с 9 утра до 20.00, в офисе, в зависимости от времени дня, одновременно работает от 1 до 3 операторов – на основе этой информации мы создали квази-электронную очередь, аналог талончиков в районной поликлинике, где номер талончика – это время гарантированного обслуживания клиента.

Исходя из рассчитанной нагрузки, мы дополнили возможности контакт-центра, и, например, сразу предлагали выбрать клиенту удобное для него время. Важно то, что мы, действительно, обслуживали клиента в это время.

На данном примере видно, что СЮ не предлагал новых технологий, не придумывал новый бизнес, он просто оптимизировал процесс наиболее важный в тот момент для банка. Но оптимизировал быстро и на базе уже существующих в банке технологий.

В результате не только была решена нетривиальная задача – погашена паника и недовольство вкладчиков, но и дополнительно повышена лояльность клиентов. Вкладчики увидели, что банк, во-первых,



### Знание задач + знание процессов + знание технологий = решение

выполняет свои обязательства, а во-вторых, экономит их время.

*Какими же качествами должен обладать СЮ для оптимального выполнения своих функций, как решения задач, поставленных бизнесом, так и оптимизации существующих процессов?*

### «Настоящий СЮ» должен сочетать три качества:

1. Во-первых, он должен быть в курсе бизнес-стратегии своего банка, знать задачи, решаемые бизнес-подразделениями.
2. Точно так же ему необходимо знать уже существующие процессы банка, т.к., это основное место приложения усилий – любые новые продукты и каналы продаж когда-то становятся процессами банка.
3. Ну и, то, что отличает СЮ от всех остальных: он обязан следить за новейшими технологиями, более того, он обязан помнить и все, что было придумано ранее. Порой новое – это хорошо забытое старое и помочь может что-то совсем простое. В описанном выше примере созданная нами электронная очередь – это прямой аналог журнала записи к врачу (к определенному времени), но несколько переосмысленный.

В результате, в голове СЮ (а можно и на бумаге или в электронном редакторе) всегда должна существовать матрица приложения возможностей технологий на задачи бизнес-стратегии банка. Вот упрощенный пример такой матрицы для ЭФУ (электронных финансовых услуг), где по вертикали перечислены основные задачи банка, а по горизонтали – имеющиеся на рынке технологии.

### Выбор решения

*«Быстро, хорошо и дешево – из этих трех вещей нужно всегда выбирать две»*

В том случае, когда бизнес поставил перед СЮ определенную задачу, ИТ-подразделение должно организовать процесс

Задачи бизнеса и используемые технологии ЭФУ					
	Интернет	Мобильные устройства	IP-телефония	Видео-конференции	NFC, PayWave
Удержание и расширение клиентской базы	Клиент может воспользоваться услугами банка из любой точки мира	Владелец телефона больше, чем активных пользователей интернета	-		Расширение ассортимента платежных инструментов
Сокращение операционных расходов	Сокращение числа операционных работников	-	Выделение центра обработки вызовов, сокращение прямых издержек при коммуникациях между офисами.	Сокращение издержек на командировки	-
Увеличение доходов	Возможность перекрестных продаж, адресная реклама	Дополнительные комиссионные доходы	Перекрестные продажи.		Дополнительные комиссионные доходы

Для примера приведём таблицу, где рассматриваемые ИТ-решения условно обозначены, как типы автомобиля:

Участники	Требования	Вес	Баллы		
			«иномарка»	«люкс»	«автопром»
Бизнес	Капитальные затраты	20	2	1	
	Текущие затраты	15	2	1	3
Потребители	Эргономика	1	2	3	1
ИТ	Оперативность ремонта	15	1	1	
	Надежность	30	2	3	1
	Масштабируемость	10	3	2	2
<b>Итого</b>			<b>195</b>	<b>190</b>	<b>210</b>

выбора оптимального решения. Именно организовать процесс выбора, а не выбрать.

Для выбора оптимального решения считаю наилучшим использовать классическую технологию RFP (Request For Proposal). Основные принципы такого подхода:

- Необходимо понимать, что у каждого, задействованного в реализации/продаже продукта/услуги есть свои требования к организации процесса:
  - У бизнеса – это, как правило, ресурсы: затраты на начальные вложения, стоимость владения, сроки внедрения.
  - У пользователей – удобство предлагаемого решения, функционал.
  - ИТ – требования по наличию открытого кода и возможности обмена данными с внешними системами. Именно такие решения позволяют нашему банку оперативно отвечать на экстренные вызовы, как в описанном выше случае с электронной очередью.
  - У ИБ – свои требования, часто противоречащие ряду требований ИТ.
- Далее каждое требование получает свой весовой балл.
- Все рассматриваемые решения оцениваются по предлагаемым параметрам, и по сумме баллов находится оптимальный вариант.

Видно, что хотя «автопром» наихудшее решение по ряду параметров (эргономика, надежность), но в целом оно оптимально с учетом весовых коэффициентов данного банка. Вполне возможно, подбирали

дешевую рабочую лошадку для развозов по проблемным заемщикам. Если бы выбирали машину для имиджевых целей, весовые коэффициенты, а значит, и результат отбора, были бы другими.

Рассмотрим пару примеров использования технологии RFP в моей практике.

Несколько лет назад мы решали задачу внедрения абсолютно нового направления.

## Для выбора оптимального решения считаю наилучшим использовать классическую технологию RFP (Request For Proposal).

Под это был дан карт-бланш: за ценой не стоим. При этом у всех участников процесса уже были априори предпочтения того или иного продукта. Задача RFP свести субъективные ощущения к объективному выбору. В итоге победила банковская система «Гефест» компании «ПрограмБанк». На «ПрограмБанковское» решение изначально никто «не ставил», просто оно наиболее удовлетворяло всем поставленным критериям 1) быстрое внедрение, 2) масштабируемость,

3) производительность, 4) оперативная гибкая настройка, 5) стоимость внедрения, 6) стоимость владения.

Это глобальный пример, а вот – относительно небольшой. Недавно мы внедряли СЭД. Руководство уже видело полезность СЭД, его не надо было убеждать. Более того, руководство имело опыт работы с дорогим решением и готово было потратиться. Однако, мы еще раз провели анализ рынка, составили гфр и приобрели решение, закрывающее все потребности, но сэкономили 400 000 рублей в год.

## Внутреннее RFP

Подход RFP применим и для внутренних процессов – той самой оптимизации, за которую отвечает СЮ. То есть, используемые технологии стоит мониторить и оценивать: нельзя ли получить лучшее за те же деньги или то же самое – за меньшие. Например:

- Серверы можно покупать не IBM, а SuperMicro, при сравнимых характеристиках экономится не менее 30%.
- Вместо Windows server можно устанавливать OmniOS или CentOS, они бесплатны для бизнеса, а в некоторых задачах (например, файловый сервис или сервер Oracle) лучше.
- На рабочие места сотрудников, связанных с распечаткой клиентам выгружаемых из основной АБС документов, можно ставить Apache OpenOffice, он также бесплатен для бизнеса.
- Значительные возможности экономии на серверных мощностях связаны с использованием виртуальных машин, в частности OmniOS позволяет, практически без влияния на хост-систему, выполнять несколько тысяч машин, при этом, управляя их ресурсами и т.д.

## Подводя итоги

- При выборе/предложении того или иного решения необходимо решать конкретные задачи бизнеса, перед СЮ не должна стоять задача зарабатывания денег.
- Оптимизация – это постоянный процесс. В обязанностях СЮ: регулярно мониторить процессы, выявлять лишние звенья и искать пути оптимизации.
- RFP – технология, доказавшая свою эффективность, может использоваться, как при выборе новых решений, так и для снижения текущих ИТ-расходов. 📍



Группа компаний «ПрограмБанк» имеет распределенную территориальную структуру и представлена в Москве, Воронеже, Орле и Иркутске. Для вашего удобства все контакты с нами вы можете осуществить через единую многоканальную систему.

Телефон горячей линии:  
+7(495) 651-84-84 (многоканальный)  
+7(495) 772-06-53, 772-06-57

Для почтовой корреспонденции:  
Почтовый адрес: 115191, Москва,  
Гамсоновский пер., дом 2, стр. 2  
Телефон/факс: +7(495) 651-84-91 (многоканальный)  
Дополнительный телефон: +7(495) 772-06-17

Для электронной корреспонденции:  
Вопросы продаж и участия в семинарах:  
[marketing@programbank.ru](mailto:marketing@programbank.ru)  
Вопросы пресс-службе:  
[press@programbank.ru](mailto:press@programbank.ru)  
Вопросы по работе веб-сервера:  
[webmaster@programbank.ru](mailto:webmaster@programbank.ru)  
Претензии и пожелания:  
[info@programbank.ru](mailto:info@programbank.ru)