

Внедрение аналитической системы: особенности проекта в банковской сфере

Внедрение системы бизнес-анализа в банке ВТБ является одним из крупнейших подобных проектов в российской банковской сфере. О том, как строилось сотрудничество банка с исполнителем проекта, о ситуации с использованием бизнес-аналитических решений российскими финансовыми учреждениями и перспективами развития этого направления в России журналу «Банковские технологии» рассказала директор компании «ТЕРН» **Екатерина Лозовая**.



«Банковские технологии»: Екатерина Александровна, как вы оцениваете значимость проекта в банке ВТБ для компании «ТЕРН» и для всего процесса распространения систем бизнес-анализа в российской банковской среде?

Екатерина Лозовая: Прежде всего, мне хотелось бы отметить, что работа с банком ВТБ доставляет удовольствие, поскольку имеешь дело с настоящими профессионалами. Сотрудники банка — прекрасные специалисты и порядочные люди, поэтому проект успешно развивался и продолжает развиваться. Здесь уместно говорить не о проекте, а о долгосрочном сотрудничестве компании «ТЕРН» с банком ВТБ, потому что наша совместная деятельность продолжается около десяти лет.

Кроме этого, сотрудники банка отлично понимают, каким именно образом надо автоматизировать бизнес такого уровня. Мы со своей стороны готовы оказать максимальную помощь в решении тех задач, которые стоят перед банком. Все это не

могло не привести к положительному результату. Подготовка отчетности для внутреннего управления, для регулирующих органов, для руководства страны — поскольку ВТБ является государственным банком — все это очень сложные задачи при подобных масштабах бизнеса. Мне очень приятно сознавать, что с помощью компании «ТЕРН» их выполнение стало более удобным и эффективным.

В подобных проектах наиболее продуктивной бывает именно совместная работа. Поскольку жестких стандартов в сфере бизнес-анализа не существует, каждый человек имеет собственное представление о том, как должна работать такая система. При реализации больших проектов, создании таких масштабных систем, как в банке ВТБ, успешным может быть только плод коллективных усилий. Он позволяет учитывать мнения, подходы разных людей, их жизненные и профессиональные ориентиры и находить оптимальное

решение. За прошедшие годы между командами «ТЕРН» и банка ВТБ достигнуто хорошее взаимопонимание, и я считаю, что это один из базовых факторов, обеспечивающих результативность проекта.

Построенная в банке аналитическая система позволяет анализировать поведение клиентов, рассматривать данные по клиентам и продуктам в различных разрезах. Это помогает сотрудникам банка лучше заботиться о своих клиентах. Без автоматизированной системы в таком крупном банке, как ВТБ, мне кажется, было бы невозможно обеспечить такой уровень клиентского сервиса. На сегодняшний день комплексная система бизнес-анализа, построенная в ВТБ, не имеет аналогов ни в одном другом российском банке.

«Б. Т.»: *Насколько, на ваш взгляд, тема бизнес-аналитики сегодня интересна российским банкам? Насколько они готовы и заинтересованы во внедрении таких систем?*

Е. Л.: Внимание этой теме уделяется достаточно серьезное. Использование систем бизнес-анализа для банков сегодня является, пожалуй, одной из самых обсуждаемых. Другое дело, что уровень информированности о практических применениях аналитических решений пока не очень высок. И мы стараемся это исправить! Наши конференции, семинары, демо-дни всегда бесплатны для участников — пожалуйста, приходите, задавайте вопросы, узнавайте что-то новое, консультируйтесь со специалистами. В беседах с нашей компанией, например, многие с удивлением узнают о том, что где-то системы бизнес-анализа давно внедрены и успешно работают. Интерес, повторюсь, высокий, но часто бывает, что люди невысоко оценивают готовность собственной организации к внедрению подобных систем. Со своей стороны хочу подчеркнуть, что не бывает компаний, банков, которые абсолютно не готовы к развитию этого направления. Нужно понять, что чем раньше компания начнет процесс анализа собственных данных, тем больший эффект она получит. Даже если сегодня данные кажутся не очень достоверными, неконсолидированными и прочее, это не является препятствием для внедрения аналитических систем. Чем быстрее организация займется этим направлением, тем быстрее она по нему продвинется, и тем эффективнее и удобнее будет работа сотрудников этой компании. Удобный и оперативный доступ к необходимой информации позволяет снизить усилия и ресурсы, направляемые на выполнение рутинных операций. Это освобождает ресурсы для творческой деятельности. Целью любого коммерческого банка является повышение оправданной прибыли и сокращение неоправданных расходов. Если вы не знаете досконально свои продукты, своих клиентов, возможности организации более эффективных процессов, этого добиться очень сложно. Простой пример: рассылка сообщения о новом продукте по всей клиентской базе — затратное и малоэффективное мероприятие. Если конкретному клиенту заведомо неинтересен данный продукт, все расходы на доставку до него этой информации будут напрасными, более того, такое безадресное обращение вызовет раздражение у клиента. Если же сделать выборку по за-

данным параметрам и направить это предложение только тем клиентам, которые могут быть в нем заинтересованы, то, во-первых, будут существенно сокращены расходы, а во-вторых — уровень положительной реакции на это предложение резко вырастет.

«Б. Т.»: *Те банки, которые уже занимаются внедрением или планируют начать работу с аналитическими системами, на какие направления обращают внимание в первую очередь?*

Е. Л.: Как правило, большинство проектов начинается с задач построения регуляторной отчетности или отчетности по международным стандартам (МСФО). Это наиболее стандартные требования. По моему мнению, при всей важности этих задач, аналитические системы оказываются гораздо более эффективными для построения управленческой отчетности, для обслуживания ad hoc-запросов, то есть спонтанных запросов, возникающих в ходе отслеживания меняющейся ситуации, не сформулированных заранее. Такие ситуации требуют быстрой реакции аналитиков, менеджеров, других сотрудников банка. Помощь аналитической системы в этом случае неопределима. Система бизнес-анализа находится в постоянном динамическом изменении. Хранилище данных, к которому обращается система, нужно в первую очередь для того, чтобы отвечать на нестандартные вопросы. Аналитические службы должны участвовать именно в этой работе, предлагать решения, которые помогут развивать бизнес или отвечать на деятельность конкурентов в сложившейся ситуации. Но в условиях, когда приходится создавать огромное количество отчетов, совершать массу рутинной работы, на это может просто не оставаться времени.

«Б. Т.»: *Эти возможности аналитических систем не пользуются спросом в банках?*

Е. Л.: Дело не в отсутствии спроса, чаще всего представители банков просто не задумываются о такой возможности использования аналитических систем, либо им кажется, что их сотрудники не справятся с такой задачей. На мой взгляд, это недооценка потенциала и возможностей собственных сотрудников. При помощи аналитических систем можно существенно повысить эффективность деятельности практически всех банковских работников, просто не у всех есть удобный инструментарий, чтобы такой работой заниматься. Как только такой инструментарий появляется, эффективность работы значительно возрастает.

«Б. Т.»: *Существует ли «типичный» проект по внедрению в банке аналитической системы?*

Е. Л.: Как правило, наше сотрудничество с банком начинается с создания системы отчетности по тому или иному направлению. Когда мы начинаем работу над проектом, мы прежде всего приходим в бизнес-подразделение банка и задаем сотрудникам вопросы о том, какие именно проблемы у них возникают при получении необходимой информации, какие операции являются наиболее затратными по времени, какие результаты они хотят получить по итогам проекта. По результатам этого исследования мы составляем документ, определяющий основные цели



и задачи проекта. На следующем этапе мы исследуем ИТ-подразделения банка, чтобы составить картину имеющихся программных и технических средств предприятия на данный момент. Важно отметить, что на первом месте в исследованиях именно бизнес-подразделения, потому что результатом проекта должно быть увеличение эффективности работы бизнеса. Затем мы соотносим намеченные цели и возможности, имеющиеся в банке для их достижения. В ходе работы над проектом строятся модели витрин данных, хранилища данных, выстраиваются процедуры очистки данных, поступающих из разных источников, формируется семантический слой, характерный для тех областей анализа, с которыми будет работать бизнес, создается набор шаблонов отчетных форм. Для работы с построенной системой проводится обучение представителей бизнеса и ИТ-служб. Последним этапом, как правило, бывает построение информационных панелей руководителя для топ-менеджмента предприятия. Информационные панели представляют только консолидированную и агрегированную информацию, поэтому необходимо выстраивание полной системы, чтобы предоставить руководителю наиболее актуальные и востребованные данные.

Такую схему можно назвать «классической» для построения аналитической системы на предприятии. На созданной базе можно надстраивать системы бюджетирования, чтобы пользоваться возможностями план-фактного анализа, создавать средства для построения прогнозных моделей. Все это вместе представляет единую гармоничную систему, позволяющую изменить подход к управлению бизнесом, сделать его более эффективным.

При внедрении и сопровождении системы нужно уделять внимание такому не всегда очевидному аспекту, как работа с пользователями. Нужно находиться в постоянном контакте с бизнес-пользователями, помогать им в работе с системой, снимать возникшие вопросы, возможно, вносить изменения или модификации в создаваемое решение.

«Б. Т.»: Создание аналитической системы является финальной точкой проекта?

Е. Л.: Как правило, когда в начале совместной работы говоришь партнеру, что первым этапом проекта станет система для создания отчетности, все отвечают, что этим этапом и ограничатся. Этого им будет достаточно. По

собственному опыту могу утверждать, что никогда этот этап не бывает единственным. Люди привыкают работать с удобным инструментом, к работе подключаются новые подразделения, растет информационное пространство. Как правило, сам банк выступает инициатором дальнейшего продолжения работ. Так что правильно говорят: «Аппетит приходит во время еды».

«Б. Т.»: Какие задачи в последнее время приходится решать сотрудникам вашей компании в российских банках?

Е. Л.: Построение скоринговых карт. Работа с просроченной задолженностью. Сбор и очистка клиентских данных, устранение дублирующейся информации. Это наиболее популярные задачи в банковских организациях в последнее время. Задачи создания систем для план-фактного анализа. Это не только текущая задача, она всегда была одной из самых востребованных в финансовых компаниях. Продукты Business Objects, пожалуй, в наибольшей степени отвечают этой цели — удобному и оперативному получению в едином отчете информации о намеченных планах и о том, что имеется в реальности.

«Б. Т.»: Что бы вы порекомендовали банку, задумывающемуся о внедрении аналитической системы?

Е. Л.: Прежде всего, стоит выделить наиболее актуальную для банка проблему и направить силы на ее решение. Пусть эта задача будет небольшой. На примере этой задачи можно реализовать краткосрочный проект, длительностью 3-5 месяцев. После этого внедрения можно сделать паузу, оценить его пользу для бизнеса. Рано или поздно банку захочется продолжения. Дальнейшее развитие системы будет идти по нарастающей и облегчать жизнь руководству и сотрудникам банка. Если представители банка сами не до конца готовы сформулировать наиболее серьезную проблему для бизнеса, выстроить приоритеты, они могут обратиться к нам. Как правило, задачи в каком-либо из сегментов бизнеса связаны между собой, и мы знаем, какую задачу стоит решать первой, чтобы обеспечить наибольший эффект от работ. В любом случае, на каком бы этапе внедрения не находился банк, мы всегда готовы предоставить в его распоряжение наши знания, опыт и навыки. Главное, чтобы было желание развиваться и стремление идти «в ногу со временем», в том числе и в плане аналитических систем. ■



**ЕКАТЕРИНА
ЛОЗОВАЯ:**

«АНАЛИТИЧЕСКИЕ
СИСТЕМЫ ПОЗВОЛЯЮТ
СУЩЕСТВЕННО
ПОВЫСИТЬ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕХ
БАНКОВСКИХ
РАБОТНИКОВ...»