

Аналитическая система для повышения эффективности деятельности банка



Внедрение мощной аналитической системы для обеспечения эффективной деятельности является необходимым для любого современного финансового учреждения. Банк ВТБ — один из крупнейших и наиболее территориально распределенных российских банков — начал активную эксплуатацию промышленных аналитических решений около 9 лет назад и до сих пор продолжает наращивать и развивать функционал используемых продуктов. О том, как в банке внедрялись аналитические системы, их роли в жизни учреждения и перспективах дальнейшего развития журналу «Банковские технологии» рассказал Управляющий директор ОАО «БАНК ВТБ» **Евгений Гавриков**.

«Банковские технологии»: Евгений Николаевич, какую роль играет аналитическая система в деятельности вашего банка?

Евгений Гавриков: Аналитическая система в том или ином виде всегда использовалась в нашей деятельности. Первоначально это было собственное решение, разработанное специалистами банка, которое представляло собой надстройку над хранилищем данных и позволяло получить информацию по продажам банковских продуктов клиентам банка в различных разрезах. Система использовалась параллельно с CRM-решением, которое также находится в ведении нашего подразделения. В какой-то момент пришло осознание того, что этот комплекс должен стать единым, чтобы обеспечивать в единой структуре аналитическую поддержку деятельности по каждому конкретному клиенту. CRM решает в первую очередь операционные задачи в части продаж,

и насыщать эту систему глубокой аналитикой было бы нецелесообразно: это приводит к усложнению и существенному замедлению ее работы. В то же время аналитическая поддержка позволяет резко повысить эффективность деятельности подразделений по обслуживанию клиентов, прежде всего в области продаж, предоставляя полную информацию о взаимодействии банка с клиентом. Сегодня CRM-система предоставляет клиентским менеджерам единое окно доступа ко всей информации о клиенте, о потребляемых им продуктах, к данным по балансу, экономической деятельности и т. п. Вся аналитическая информация поступает из системы бизнес-анализа.

«Б. Т.»: Когда был осуществлен переход на промышленное решение?

Е. Г.: Примерно 9 лет назад, когда в банк ВТБ пришла новая управленческая



команда из Внешэкономбанка во главе с нынешним руководителем банка. В деятельности банка тогда преобладал продуктоориентированный подход, менеджеры по продажам опирались прежде всего на информацию о продуктах, уделяя меньше внимания клиентским потребностям. С приходом новой команды была осуществлена переориентация на клиентский подход. Было введено понятие клиентских менеджеров, которые осуществляют взаимодействие с клиентами по всем направлениям, подключая при необходимости менеджеров по продуктам. Новым категориям сотрудников потребовалась подробная информация по клиентам, а также возможность анализировать имеющиеся данные с целью наиболее полного удовлетворения клиентских потребностей. Как я упоминал, в то время в банке существовала самостоятельно разработанная аналитическая система, которая работала на платформе FoxPro, не отличалась высокой функциональностью. Для новых задач ее возможностей явно не хватало, и мы задумались о внедрении промышленного решения. С учетом разветвленной филиальной сети банка ВТБ, в которую входят более 50 филиалов, решение должно было быть доступным по всей территории деятельности банка, а значит, обладать возможностью надежного обмена данными по удаленным каналам связи. По итогам исследования рынка мы остановили свой выбор на системе Business Objects. Мы рассматривали решение Cognos, продукты Microsoft, аналитические системы Siebel, однако Business Objects в наилучшей степени отвечал тем требованиям, которые мы предъявляли к программному продукту.

Мы отдавали себе отчет в том, что собственными силами специалистов банка провести такое масштабное внедрение нам не удастся. Встала задача по выбору партнера. Из представленных на тот момент на рынке компаний мы выбрали компанию «ТЕРН». В первую очередь нас привлекло наличие в команде «ТЕРН» бизнес-аналитиков, имеющих образование как в банковской сфере, так и в информационных технологиях. Думаю, что это во многом стало залогом успешной реализации этого проекта и последующих, которые позволили нам получить мощную аналитическую систему, обеспечивающую эффективность принимаемых нами решений.

«Б. Т.»: Проект по внедрению системы длился 9 лет?

Е. Г.: Это не один проект. На первом этапе была создана система аналитической отчетности по всей клиентской базе, которая позволила поднять качество информационного обеспечения принимаемых оперативных решений в области клиентского маркетинга и экономического анализа. Затем были разработаны витрины данных для решения задачи по расчету финансового результата банка. Был обеспечен автоматизированный сбор и консолидация данных из различных источников. В дальнейшем были также реализованы проекты по внедрению автоматизированной системы анализа «Клиентская справка», системы «Справка по предприятиям и организациям РФ», система анализа «Контрагенты» и еще нескольких решений. Каждое из внедрений представляло собой са-

мостоятельный проект с собственной системой оценок эффективности и в то же время выполнялось в рамках единого комплекса по расширению функциональности и применимости комплексного решения, нацеленного на повышение эффективности всей деятельности банка, и в первую очередь продающих подразделений.

«Б. Т.»: Какие сложности возникали в ходе таких масштабных работ?

Е. Г.: Сложности, конечно, были. Система действительно масштабная, на сегодняшний день ею пользуются более тысячи сотрудников банка, включая территориально удаленные филиалы, а для сбора данных задействован целый ряд источников. Но это были трудности, прежде всего, технического характера. В работе аналитической системы активно используется база данных клиентов, а это, как вы понимаете, «золотой» актив любого банка. Доступ к информации о клиентах должен быть иерархическим и надежно контролируемым. Мы совместно с компанией «ТЕРН» построили многомерную систему разграничения прав доступа к клиентским данным. Одна матрица ответственности определяется курирующими свои участки базы клиентскими подразделениями. Вторая матрица, также предусматривающая иерархическую модель доступа, определяется продуктами подразделениями. Третья система доступа формируется точками продаж. Все это предполагает сложную систему управления элементами и доступа к данным, что было не просто реализовать.

Кроме того, в связи с тем что ВТБ — государственный банк, он должен выполнять ряд требований регулирующих органов, предусматривающих использование сертифицированных средств защиты информации. Это также вносило определенные элементы сложности в создание аналитической системы. Тем не менее, на сегодняшний день все эти проблемы решены, мы имеем единую систему управления правами доступа для всех информационных источников, она управляется из центра и распространяется на все элементы работающего в банке аналитического комплекса.

Стоит отметить, что технологии, заложенные в продуктах Business Objects, позволяют создавать широкий спектр решений. В процессе использования этих продуктов мы открываем новые возможности аналитической системы, помогающие взглянуть на привычные вещи в новом аспекте. Так, например, мы планируем перевести процесс подготовки всех видов отчетности на платформу Business Objects. Но при этом инициация формирования отчетов будет выполняться практически из любого приложения. В этих приложениях будут сформированы гиперссылки, содержащие идентификаторы и данные по клиенту и прочие условия для фильтрации данных, а представление конечного вида отчета станет формироваться средствами Business Objects. Готовые отчеты могут направляться заинтересованным сотрудникам по электронной почте, либо открываться непосредственно на их рабочих местах в интерфейсе Business Objects. Это очень удобно для пользователей и надежно в плане обес-



ЕВГЕНИЙ ГАВРИКОВ:

«Возможности
аналитической
системы помогают
взглянуть
на привычные вещи
в новом аспекте...»

печения качества отчетов, поскольку гарантируется использование единого источника данных и исчезает необходимость в загрузке дополнительных приложений, которые не всегда обладают аналитическим функционалом. Такая универсализация подготовки отчетности, по нашему мнению, позволит нам существенно экономить ресурсы за счет централизации разработки типовых аналитических форм отчетности в едином центре компетенции, в то же время оставив возможность подготовки нерегламентированной аналитической отчетности на местах.

«Б. Т.»: Что дало банку внедрение аналитической системы?

Е. Г.: До перехода на специализированное решение большинство отчетов в банке подготавливалось при помощи популярной программы Excel и MS Access. По банку ходило огромное множество форм отчетности, порою отличающихся друг от друга двумя-тремя колонками. Реестр таких форм составлял более 300 единиц, и практически половину этой отчетности готовили продающие подразделения. Причем, как известно, форма для аналитической отчетности — это живой инструмент, он должен подстраиваться под актуальные требования, в нем появляются новые поля для заполнения, принципы группировки и правила консолидации, и т. д. В результате подразделения, которые должны заниматься продажами продуктов, обслуживанием клиентов, вынуждены были тратить свое время на подготовку отчетов. Сегодня мы в значительной степени решили эту проблему. Принцип работы построенной системы состоит в том, что сотрудники соответствующих подразделений вводят только первичную информацию, а вся аналитическая работа, подготовка отчетности по продуктам, клиентам в любых разрезах и форматах осуществляется самими потребителями этих отчетов. Нагрузка на подразделения, занимающиеся продажами или обслуживанием клиентов, резко снизилась. Соответственно выросла эффективность выполнения ими своих непосредственных задач.

«Б. Т.»: На что, на ваш взгляд, нужно обращать особое внимание при реализации подобных проектов?

Е. Г.: Есть целый ряд аспектов, но одним из самых важных является тщательное документирование всех этапов проекта и

элементов создаваемой системы. Только таким образом можно обеспечить стабильность системы при изменяющихся внешних факторах. Внедренное нами решение содержит полную документацию по всем направлениям. Это руководство по администрированию, руководство по установке, руководство пользователя, глоссарий, шаблоны типовых отчетных форм и прочее. Несмотря на кажущуюся очевидность, это не всегда простые задачи. Например, составление глоссария обеспечивает единую терминологическую базу для всех пользователей системы. Между тем в ряде случаев одни и те же атрибуты используются в различных системах, при этом их содержательная часть может различаться, и они могут по-разному именоваться. Хотел бы отдельно поблагодарить специалистов компании «ТЕРН» за составление глоссария. В лаконичных формулировках для того или иного термина они смогли отразить и специфику конкретного атрибута и четко выразить его смысловое значение. Это значительно повышает удобство пользования всей системой.

«Б. Т.»: Каково текущее состояние проекта? Планируется ли его дальнейшее развитие?

Е. Г.: Сегодня мы обеспечиваем возможность получения подробной аналитической информации по большинству продуктов и услуг. Однако в банке до сих пор работают унаследованные ИТ-системы, которые прекрасно выполняют свою основную учетную функцию по обслуживанию определенных задач или бизнес-процессов, но не вполне отвечают требованиям, возникающим при решении аналитических задач. Например, по некоторым источникам мы не можем дойти до уровня информации по конкретной сделке, останавливаясь на уровне общей информации о клиенте. Следующая наша задача — получить полную информацию по продукту, сделке и клиенту с точки продаж, что позволит нам консолидировать ее по любым агрегатам и разрезам. Планируем дальше работать над глубиной анализа информации (функция drill-down). Зачастую аналитикам требуется значительно большая глубина анализа, чем та, что сегодня обеспечивает система. Потенциально функционал внедренных нами решений позволяет многократно повысить эффективность использования накопленной в банке информации. ■