

БАНКОВСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

11
2012



с. 30

Аутсорсинг:
перекресток стратегии
и тактики

с. 40

Банк или не-банк —
вот в чем вопрос

с. 45

Стресс-тестирование:
сродни искусству

с. 58

Требования к анализу
исходного кода
для банковских
систем



ЕКАТЕРИНА ЛОЗОВАЯ («Терн»):

«Наши клиенты умеют мечтать»



Компания «Терн» является одним из ведущих игроков на российском рынке бизнес-аналитики. Долгое время компания выступала эксклюзивным поставщиком в Россию продуктов Business Objects. Специалистами «Терн» реализовано более 300 проектов по внедрению аналитических решений в банках и компаниях других отраслей экономики, а также в государственных органах. Об истории компании, специфике проектов в области бизнес-аналитики, возможностях аналитических решений для вывода любого бизнеса на новый уровень развития журналу «Банковские технологии» рассказала директор компании «Терн» Екатерина Лозовая.

«Банковские технологии»:
Екатерина Александровна, как компания «Терн» появилась на российском рынке? В каких условиях проходило становление компании? Когда вы начали сотрудничать с «Терн»?

ЕКАТЕРИНА ЛОЗОВАЯ: Компания «Терн» была создана в 1991 г., иначе говоря, в период зарождения самого рынка в России в новых экономических условиях. Я работаю в «Терн» практически со дня основания. Изначально компания была создана в виде совместного предприятия с международным участием, одним из участников предприятия был австралийский бизнесмен, заинтересованный в развитии современных информационных технологий на новых рынках. Именно этим компания «Терн» и занималась с первого дня своего основания, хотя

позже компания была реорганизована и в составе ее учредителей остались только российские участники.

Начиналась наша работа с внедрения на российских предприятиях различных программ на UNIX-платформе. Мы разрабатывали решения типа TELNET, X-терминалов, писали программы для интеграции различных систем, то есть создавали то, что называется гетерогенными вычислительными сетями. Компания работала, с одной стороны, как системный интегратор, собирая сложные комплексы, состоящие из серверных машин, операционных систем, баз данных и т. п., а с другой стороны, — поставщиком решений западных компаний для российских заказчиков. Мы сотрудничали, например, с компанией Informix, которая тогда выходила на российский рынок, и с другими производителями.

«Б. Т.»: 1991–1992 гг. — не самый очевидный период для внедрения информационных технологий. Был ли в то время спрос на услуги вашей компании?

Е. Л.: Безусловно, спрос существовал, и спрос был высоким. Другое дело, что глубокое понимание этих технологий было далеко не у всех. Востребованы были в первую очередь средства программирования. Все предприятия, и банки здесь, разумеется, не исключение, хотели разрабатывать прикладные решения самостоятельно. Это было время энтузиастов, творческих программистов, которые заявляли, что все сделают своими руками, дайте им только инструменты для программирования. Практика показала, что все не так просто, что создание действительно эффективных систем лучше доверить профессионалам. Разработка — это очень дорого. Кроме того, после создания система требует постоянной поддержки, приспособления к новым версиям ОС, к работе на новых видах оборудования и т. д. Заниматься этим должны специализированные компании.

Одними из первых наших клиентов были самые известные и крупные банки — «Инкомбанк», «Менатеп», «Конверсбанк», МДМ, мы также сотрудничали с Центробанком, с некоторыми подразделениями Сбербанка России.

Екатерина Лозовая:
«Наши клиенты умеют мечтать»

«Б. Т.»: Когда вы стали заниматься поставками аналитических систем?

Е. Л.: Еще в середине 1990-х гг. мы поняли, что это одно из наиболее перспективных направлений. В то время мы занимались внедрением ERP-системы для компании Mitsubishi в России, и на этом проекте мы увидели, что руководителю компании, если это действительно серьезное предприятие, планирующее активное и долгосрочное развитие, необходим постоянный доступ к бизнес-информации. Причем в абсолютно разных разрезах этой информации. Глава российского подразделения Mitsubishi хотел знать все, что происходит в компании, и на основании этой информации планировать свои дальнейшие шаги. Для нас это был совершенно новый опыт, да и весь российский бизнес к тому времени насчитывал несколько лет развития, мы просто не знали о таких потребностях. Сначала мы попробовали формировать ежедневные отчеты о деятельности Mitsubishi. По стандартным требованиям к отчетности, по жестким шаблонам. Но оказалось, что творческий подход руководителя компании гораздо шире любых отчетов. Часть подготовленных отчетов оказывалась излишней, а нужных данных — не хватало. Менять шаблоны для отчетности на ежедневной основе не было смысла. Нужен был новый инструмент.

Тогда мы обратили внимание на аналитические решения, которые позволяют рассматривать информацию в произвольных разрезах, обрабатывать данные «на лету». Сначала мы обратились к канадской компании Cognos, которая в то время была еще самостоятельным предприятием. На базе решений Cognos мы реализовали несколько проектов в России, один из них, кстати, в «Инкомбанке». Однако довольно быстро мы пришли к выводу, что для российской действительности Cognos является не самым удачным решением. Существовал ряд сложностей в

адаптации продуктов под наши условия, так что результат часто оказывался далеким от ожиданий.

«Б. Т.»: Тогда вы обратились к Business Objects?

Е. Л.: Мы тщательно изучили продукты и сам подход к созданию решений французской компании и решили встретиться с руководством Business Objects, чтобы обсудить возможности сотрудничества. Встреча прошла в Париже, мы очень подробно рассказали о себе, о том, чем мы занимаемся, почему хотели бы сотрудничать именно с Business Objects. Интересно, что чуть позже представители компании признались нам, что впервые встретили организацию, которая строит аналитические системы точно так же, как это делают в самой Business Objects. Они были потрясены! После этого мы подписали контракт на эксклюзивное распространение продуктов и решений Business Objects на территории бывшего СССР за исключением стран Балтии. Контракт был подписан 1 апреля 1997 г.

Так мы начали работать с Business Objects. На мой взгляд, это лучшие решения для ad hoc-аналитики. Уже тогда мы поняли, насколько это перспективное направление. Никто, ни один аналитик не может составить предварительный жесткий список вопросов, на которые должна ответить система. Анализ данных тем и интересен, что он не предусматривает какого-то абсолютно окончательного результата. Это постоянное творчество. Ты получаешь порцию информации — и к тебе приходит новая идея, которая требует нового анализа, и так далее. Это самое интересное в работе. Для этого и нужны такие инструменты, которые позволяют легко, удобно получать ту информацию, которая тебе нужна именно в данный момент. Не завтра, не через неделю, а здесь и сейчас.

«Б. Т.»: Проекты на Business Objects пошли более успешно?

Е. Л.: Да, продукты линейки Business Objects оказались более приспособленными к российским условиям. Более того, тем клиентам, которым ставили системы Cognos, мы бесплатно заменили их на продукты Business Objects. Фактически, в этот период в России началась эра таких аналитических инструментов, витрин данных и т. п. Это было очень востребовано. Хотя, надо отметить, что вначале многие относились к этим инструментам скорее как к игрушкам. Было любопытно смотреть, как на экране меняются данные в режиме реального времени, меняется картинка в зависимости от изменения ситуации в компании, но серьезного отношения к этим инструментам в общем-то не было. Первые проекты по внедрению реализовывались в компаниях, которые я называю инноваторами. Они поверили в новые системы, в их ценность для бизнеса, оказали поддержку в наших первых шагах на этом рынке. Среди таких первопроходцев был ряд банков. Это «Менатеп», «Инкомбанк», как ни удивительно, Центробанк, Сбербанк России. Кроме того, нашими первыми заказчиками были компании «Аэрофлот», российские подразделения корпораций «Нестле», Philip Morris и другие компании с мировыми именами.

Ценность таких систем в том, что они очень быстро приносят отдачу. Например, если компания внедряет ERP, результата можно ждать только когда система будет полностью построена, внедрена во всех подразделениях, по всей структуре компании. Этот процесс может занять не один год. С аналитической системой все проще и нагляднее. Можно выбрать небольшую область, предмет исследований и построить аналитическую систему для него. Уже через два месяца можно получить первые результаты, а затем развивать систему в соответствии со своими желаниями и потребностями. Области знаний, доступные для анализа, будут наращиваться постепенно, как пчелиные соты, и все это время ком-



пания будет получать реальную отдачу от внедренных решений.

Тогда, в конце 1990-х гг., далеко не все понимали различия между аналитическими решениями и системами подготовки отчетности. Между тем, аналитика — гораздо глубже и многограннее, чем подготовка отчетов. Запрос в аналитическую систему предусматривает целый ряд условий, он изначально многоплановый, поэтому для адекватного ответа требуется работа огромного количества структур, анализ данных по множеству параметров и разрезов. Представьте себе множество кубиков Рубика, связанных в единую систему, и каждая грань и каждый слой всех этих кубиков вращается по своему алгоритму. Работать с такими инструментами могут только истинно творческие люди. Надо сказать, нам везло на таких людей. Это люди, которые умеют мечтать.

«Б. Т.»: Банки были в числе первых клиентов. Как впоследствии развивались ваши отношения с кредитными организациями?

Е. Л.: В настоящее время банки составляют более половины наших заказчиков. Это десятки банков.

«Б. Т.»: Как строятся ваши взаимоотношения с IT-специалистами банков?

Е. Л.: В банках работают, как правило, прекрасные IT-специалисты, грамотные и подготовленные. Но, вообще говоря, я предпочитаю взаимодействовать с бизнесом, с непосредственными пользователями систем, которые мы внедряем. Чтобы построить такую систему, повторюсь, предусматривающую большой элемент творчества при использовании, нужно иметь дело с теми людьми, которые непосредственно будут с ней работать. Это важно для успеха проекта.

«Б. Т.»: Как происходит выбор поставщика аналитической системы? Стоит ли заказчику опираться на рейтинги исследова-



... Представьте себе множество кубиков Рубика, связанных в единую систему, и каждая грань и каждый слой всех этих кубиков вращается по своему алгоритму. Работать с такими инструментами могут только истинно творческие люди...

тельских компаний, типа Gartner, IDC, или более важными являются другие факторы?

Е. Л.: Безусловно, данные независимых аналитиков нужно учитывать. Взгляд со стороны очень важен, кто же еще может оценить ситуацию на рынке, дать объективные характеристики его участникам. Однако построение аналитических систем имеет свою специфику. Что самое главное при построении аналитической системы? Главное — это понимать, для кого ты это делаешь, как обеспечить максимальное удобство пользования внедренным инструментом. При этом сам конкретный продукт может быть не так важен, важен подход, который использовался для создания этого продукта, и насколько он подходит конкретным пользователям в компании-заказчике.

Основополагающим тут является опыт. Собственный, опыт кого-то из партнеров или коллег. Нужно понимать, что эта область плохо формализуема, жесткой алгоритмизации практически не существует. При создании аналитической системы необходимо тесное сотрудничество заказчика и поставщика решения, нужно вместе размышлять, создавать. Строительство такой системы — процесс не менее творческий, чем ее использование, механистический подход не дает результата.

«Б. Т.»: Многие банки сейчас перенимают подход государственных предприятий, когда выбор решения и компании-внедренца осуществляется на основе конкурсов, тендеров и т. п.? Как вы относитесь к такой практике?

Е. Л.: Опять-таки в нашей области такой подход малоприменим. Он подходит для закупок каких-то стандартизированных товаров, типовых услуг. Как можно проводить конкурс на условиях «лучшей предложенной цены», если речь идет о внедрении интеллектуальной системы? Это приводит к тому, что победу в конкурсе одерживают компании, не имеющие опыта работы,

умений, инструментов, просто предложившие самую низкую цену. Вероятность успеха реализации такого проекта стремится к нулю. Я крайне негативно отношусь к идее конкурсов на проекты по созданию аналитических систем. Подготовка тендерной документации занимает огромное количество времени, конкуренция с откровенно демпингующими компаниями заставляет нас идти на снижение своих цен, а от этого страдает качество. В конечном итоге страдает потребитель. На мой взгляд, успешные конкурсы в нашей области — это утопия.

«Б. Т.»: Многие системные интеграторы обращают внимание на тенденцию к созданию собственных IT-компаний крупными организациями, в том числе банками и государственными компаниями? Как вы оцениваете идею создания дочерних IT-предприятий?

Е. Л.: Я считаю, что это не самая лучшая идея. Такие компании не получают опыта решения разнообразных задач, при этом пытаются решить все IT-вопросы банка. Внешние компании хороши прежде всего тем, что работают на открытом рынке, зарабатывают опыт, ищут наиболее эффективные решения, поскольку вынуждены жить в условиях конкуренции. У дочерних предприятий нет необходимости конкурировать, они реализуют проекты в банке, опираясь только на собственное мнение, на свои суждения об эффективности и функциональности тех или иных продуктов. Ни к чему хорошему для заказчика это не приведет.

«Б. Т.»: Есть ли какие-то технологические тенденции, которыми сегодня следуют кредитные учреждения?

Е. Л.: Могу отметить, что сейчас банки наконец-то стали активно интересоваться мобильными устройствами и аналитическими системами на таких устройствах. Раньше нам приходилось долго объяснять, что это такое, зачем нужно обеспечивать

работу аналитических систем на мобильных устройствах, а сейчас виден реальный интерес. Началась активная реализация таких проектов. Банки действительно хотят использовать мобильные устройства и иметь полный доступ к аналитической информации на таких аппаратах. Многие уже имеют такие возможности.

«Б. Т.»: Компания «Терн» занимается проектами по интеграции аналитических систем с мобильными устройствами?

Е. Л.: Безусловно. Я на собственном опыте говорю о росте интереса банков к аналитике на мобильных терминалах. Мы реализовали ряд таких проектов.

«Б. Т.»: Какие новые направления и решения компания «Терн» планирует представить на российском рынке в ближайшем будущем?

Е. Л.: Мы сейчас активно внедряем системы планирования и бюджетирования в сочетании с аналитическими системами. Я считаю, что это прорыв на рынке. Про это много говорили, все отмечали пользу и высокую эффективность таких решений, однако до сих пор практически не было реализованных проектов. Любому руководителю важно постоянно контролировать ситуацию с выполнением поставленных задач. Мы разработали такую систему, в которой одновременно есть информация о планах и фактической их реализации, и инструменты анализа проблем и прогнозирования развития ситуации. Это именно то, чего хочет практически каждый руководитель компании. Система построена на лучших в своем классе решениях для планирования и бюджетирования компании Prophix, в сочетании с инструментами Business Objects и огромным количеством собственных разработок компании «Терн».

«Б. Т.»: Банки интересуются такими решениями?

Е. Л.: Банки на пути к ним. 