

Бизнес-аналитика в многофилиальном банке

Компания «Терн» — ведущий российский поставщик решений в области автоматизации бизнес-анализа и информационной поддержки эффективного управления деятельностью предприятия. Компания занимается внедрением BI-систем порядка 15 лет и обладает огромным опытом в данной области. О состоянии рынка, взгляде компании на IT-системы и планах дальнейшей деятельности «Терн» рассказала заместитель директора компании **Екатерина Лозовая**.



«Банковские технологии»: Екатерина Александровна, на ваш взгляд, какую роль играют информационные технологии в современном многофилиальном банке?

Екатерина Лозовая: Ключевую роль. Основные проблемы и сложности в управлении возникают как раз тогда, когда банк переходит на новый уровень развития, появляется большое количество дополнительных офисов, филиальная сеть становится территориально распределенной. Для эффективного управления такой структурой руководитель должен оперативно получать информацию по ключевым показателям бизнеса, KPI и т. п. Чем дальше находится филиал и чем больше их количество, тем труднее следить за их деятельностью. Задача IT-систем состоит в том, чтобы консолидировать эту информацию и предоставить руководителю вовремя и в удобном для использования виде. Если говорить о банке, у которого больше чем пять филиалов, роль IT трудно переоценить. Именно эти системы позволяют оперативно предоставить сотрудникам, принимающим решения, данные, максимально корректные, очищенные от ошибок операционистов и другого персонала. Человеческий фактор сводится к минимуму.

«Б. Т.»: Может ли банк вести успешный бизнес, не будучи многофилиальной структурой?

Е. Л.: Вполне возможно. Есть множество банков, которые обслуживают одно крупное предприятие или группу предприятий или действуют в ограниченном регионе на локальном рынке, не планируя никакой географической экспансии. Но если говорить о крупных банках федерального уровня, невозможно обойтись без распределенной структуры. У таких банков особая задача в экономике страны и особая нагрузка. С соответствующей нагрузкой и на сотрудников банка, в первую очередь руководителей.

IT В МНОГОФИЛИАЛЬНОМ БАНКЕ

«Б. Т.»: Среди ваших клиентов много таких банков, например, одна из крупнейших в России кредитных организаций — банк ВТБ. Какой проект вы реализовывали в банке ВТБ?

Е. Л.: Это, скорее, не один проект, а ряд последовательных проектов, которые развиваются уже на протяжении нескольких лет. Хотя каждый последующий проект логически вытекает из предыдущего, и в совокупности их можно считать единым проектом по внедрению в банке ВТБ системы управления данными и бизнес-анализа. В связи с этим также трудно сказать, когда этот проект будет закончен, поскольку чем больше у руководителей банка, топ-менеджеров появляется возможностей получать очищенные и агрегированные данные, анализировать их и принимать на основе этих данных решения, тем больше растет «аппетит» и желание продолжать заниматься этим процессом.

Интересно, что проект во многом развивается по инициативе работников самого банка. Например, аналитики банка, получив какое-то решение, часто пытаются расширить его применение, придумывают новые аспекты рассмотрения данных, новые срезы и т. д. Мы довольны таким развитием событий. Это действительно очень важно — не просто сделать проект, а предоставить инструмент, который облегчит людям их повседневную деятельность, упростит выполнение задач на рабочих местах.

«Б. Т.»: Что было внедрено в банке ВТБ?

Е. Л.: В банке ВТБ было создано хранилище данных, построены специализированные витрины данных. Аналитикам и руководителям на различных уровнях были предоставлены мощные инструменты анализа из группы продуктов SAP Business Objects. Отстроены процедуры ETL, процедуры очистки и синхронизации данных. Организован процесс консолидации информации из различных источников. Это непростая задача, поскольку все источники разнородные; более того, в различных СУБД информация может храниться в разных форматах. Данные нужно привести к единому формату, обеспечить их непротиворечивость и удобство использования.

Но самое главное — это конечная цель. Для чего все это делается? Чтобы создавать новые банковские продукты, привлекать новых клиентов, развивать свой бизнес. Успешная деятельность современного банка немыслима без внимательного отношения к каждому клиенту. А как можно заботиться о клиенте, ничего о нем не зная? Системы сбора и анализа информации позволяют проследить динамику взаимоотношений с клиентом, составить прогноз дальнейшего развития событий, сделать так, чтобы клиент почувствовал себя счастливым в вашем банке.

«Б. Т.»: В других банках вам также приходилось решать подобные проблемы?

Е. Л.: Наша компания занимается построением хранилищ данных и аналитических систем в банках с середины 1990-х годов, мы работали с большим количеством

банков. Я стараюсь не называть решение этих задач проблемами банка, это — желание кредитной организации поднять на новый уровень планку общения со своими клиентами, качество своих услуг, предлагать более интересные продукты. Без IT-систем этого не удастся сделать.

Мы работали и работаем со многими крупнейшими российскими банками: Газпромбанком, группой Societe Generale, Росбанком и прочими. Задачи решаются похожие с учетом, разумеется, приоритетов каждого банка. Это задачи построения систем финансового анализа, подготовки отчетности как для российских регулирующих органов, так и по международным правилам, систем активного маркетинга.

Обороты бизнеса нарастают, ни один руководитель не в состоянии отследить состояние дел по всем направлениям и по всей распределенной структуре организации. Для того чтобы помочь ему справиться с этими задачами, создаются панели руководителя. На эти панели выводится консолидированная информация по деятельности банка, ключевые показатели, которые в агрегированном виде представляют работу всех подразделений и допфилов кредитного учреждения. Руководитель имеет постоянный оперативный доступ к актуальной информации. Более того, современные системы, в частности Business Objects, позволяют отправлять информацию на беспроводные терминалы, например на мобильный телефон. Таким образом, руководитель банка, находясь в отъезде, даже в другой стране или на другом континенте, получает круглосуточный доступ к информации о деятельности своего предприятия. Представьте, как повышается эффективность его работы.

«Б. Т.»: Такие системы предназначены только для руководителей?

Е. Л.: Аналитическими системами могут пользоваться разные подразделения для решения своих задач. Руководителю они позволяют высвободить время для того, чтобы заняться более творческими делами. Он может вести переговоры о новом сотрудничестве, обдумывать стратегию развития, обладая полной и достоверной информацией о состоянии дел в своем бизнесе. По моему глубокому убеждению, человек — существо творческое, и компьютерные системы никогда не смогут заменить его в этом вопросе. Наша задача — выделить те сегменты в процессах обработки информации, которые можно алгоритмизировать и автоматизировать, и возложить эту нагрузку на IT-системы. Таким образом мы можем снять рутинную, механическую нагрузку с сотрудников банка, предоставив им время для решения творческих задач.

«Б. Т.»: Как компания «Терн» строит системы поддержки принятия решений в банках с территориально распределенной инфраструктурой?

Е. Л.: Обычно строится модель хранилища данных, создается корпоративное хранилище в головном офисе

банка, на профессиональных ETL-средствах выстраиваются процедуры загрузки данных и их постоянного пополнения. Следующая задача — предоставить инструмент, с помощью которого сотрудники банка смогут легко обращаться к накопленным данным и анализировать их. В качестве этого инструмента мы используем, как правило, Business Objects или, в некоторых случаях, средство дата-майнинга KXEN. На основе программных продуктов и методов, которые мы хорошо освоили за 15 лет работы, мы выстраиваем систему поддержки принятия решений. Создаются рабочее место руководителя, места для аналитиков. Каждому из сотрудников предоставляется только тот набор функций и инструментов, который соответствует его полномочиям и обязанностям в банке. Один из аспектов таких проектов — очень важный — определить, какому сотруднику, в каком объеме и какая информация нужна, и обеспечить доступ именно к этим данным. Необходимо обеспечить простой и интуитивно понятный интерфейс доступа к информации, чтобы исключить процесс сложного обучения.

«Б. Т.»: Россия — крупнейшая страна, и ситуация в разных регионах может существенно различаться. Каким образом организована работа с системой региональных офисов, чтобы они могли получать значимые для своего региона результаты?

Е. Л.: Один и тот же продукт позволяет анализировать информацию как в целом по организации, так и по регионам. При этом сотрудники в филиалах анализируют только относящуюся к ним информацию. Данные из головного офиса поступают к ним в консолидированном виде, по группам. Топ-менеджер в головном офисе имеет детальный доступ к информации со всех филиалов, а руководители на местах видят данные только по своему подразделению и свой офис в составе общей банковской структуры. При этом сама аналитическая структура обладает возможностями гибкой подстройки. Математические алгоритмы для анализа данных используются одни и те же на всю систему, а набор данных и решаемые задачи могут различаться. Мы не пользуемся жестко запрограммированными системами, которые позволяют решать только узкопрофильные задачи.

«Б. Т.»: Подстройка аналитической системы под требования филиала производится силами ваших сотрудников или работниками филиала самостоятельно?

Е. Л.: Как правило, это делают наши сотрудники. В то же время в большинстве банков, в которых мы ведем проекты, работают грамотные IT-специалисты. Они проходят у нас обучение по эксплуатации и обслуживанию системы и потом обеспечивают ее сопровождение. Наши сотрудники могут выезжать на места при возникновении экстренных случаев, чтобы помочь что-то отладить или внедрить новый процесс.

Мы занимаемся внедрением этих систем уже более 15 лет, на базе накопленного опыта мы всегда можем пред-

ложить некий базовый набор аналитических средств и инструментов, который руководителям подразделений и аналитикам позволяет сразу приступить к работе. Как правило, когда человек видит перед собой некий набор функций, уже через короткое время он предлагает внести какие-то дополнения, расширить функциональность для решения специфических именно для данного подразделения задач. Все это делается в ходе проекта, реализация всегда идет в тесном и непрерывном общении с заказчиком.

«Б. Т.»: «Терн» сотрудничает со многими компаниями — вендорами программных продуктов. Есть ли у вас какие-то предпочтения в работе с поставщиками?

Е. Л.: Вряд ли это можно назвать предпочтениями, это некий оптимальный выбор на основе многолетнего опыта работы в данной области. Мы очень давно работаем с линейкой продуктов Business Objects. Раньше это была самостоятельная компания с одноименным названием, а некоторое время назад она вошла в состав корпорации SAP. С компанией IBM по определенным позициям мы начали работать еще в начале 1990-х годов. С продуктами KXEN мы работаем уже больше 10 лет. Много лет продолжается наше сотрудничество с компанией Axion по продуктам планирования и бюджетирования.

«Б. Т.»: Чем объясняется выбор именно этих компаний и продуктов?

Е. Л.: За долгое время работы мы изучили множество продуктов, анализировали, сравнивали их и пришли к выводу, что это лучшие решения на рынке. Они обеспечивают наибольшую полноту охвата задач, которые стоят перед нашими бизнес-партнерами, предоставляют наиболее удобные инструменты для работы. Еще один немаловажный момент — продукты этих компаний наилучшим образом интегрируются друг с другом. В результате получают связанные системы без искусственных «мостиков», сложного взаимного подключения и прочего. Возникает единое информационное пространство предприятия с решением для анализа, которое надстраивается «сверху» и позволяет работать с данными по всей системе. Это очень важно, поскольку в области аналитики практически не бывает ограниченных жесткими рамками задач. Люди начинают решать одну задачу, по ходу работы у них возникают многочисленные вопросы, задачи множатся, и необходимо, чтобы решение было целостным и единым, не было стыков между разными модулями, которые ограничивают возможности использования.

«Б. Т.»: За время своей работы компания «Терн» стала одним из ведущих поставщиков BI-решений на российском рынке. В чем залог успеха компании?

Е. Л.: У нас работают высокообразованные и порядочные люди. Я считаю, что для работы на нашем рынке это самое главное условие. Многие наши заказчики работают с нами по 15–18 лет, практически с момента создания

IT В МНОГОФИЛИАЛЬНОМ БАНКЕ

компании «Терн». И наше сотрудничество продолжается. Наши заказчики знают, что на нас можно положиться. Мы никогда не бросим партнеров, не откажемся от проекта. Даже если проект идет тяжело, даже если в нем невыгодно оставаться, мы доведем дело до конца. При решении таких задач, при построении сложных корпоративных аналитических систем очень трудно бывает в самом начале проекта сформулировать и четко прописать в техническом задании все, что нужно будет сделать. Трудно и заказчику, и нам. Потому что в ходе работы над проектом могут возникать новые идеи, спустя буквально два-три месяца после первых внедрений к нам идут отзывы от пользователей с предложениями или просьбами что-то изменить или добавить, развить ту или иную функциональность. Это, разумеется, не прописано в ТЗ, но мы не считаем это причиной для отказа. Мы понимаем, что создание таких систем — это творческий процесс, и готовы идти навстречу. Кроме того, мы очень ответственны в тех консультациях, которые проводим для партнеров. На рынке есть доверие к нашим словам.

Конечно, очень важна квалификация персонала. У нас работают сотрудники с прекрасным образованием, многие имеют большой опыт в решении задач по построению аналитических систем. У нас низкая текучесть кадров, костяк организации составляют люди, которые проработали в компании по 10—15 лет. В сегодняшнем быстромеменяющемся мире это значимый показатель.

«Б. Т.»: Расскажите подробнее о вашей компании. Когда была создана компания «Терн», каковы были первые проекты?

Е. Л.: Компания создана в 1991 г., мы всегда занимались внедрением высокотехнологических решений на предприятиях из различных сегментов рынка. На первых порах основные проекты были связаны с внедрением ERP-систем, но затем мы переориентировались на хранилища данных и аналитические системы. Последние 15 лет ключевыми направлениями нашей деятельности являются построение корпоративных хранилищ данных, внедрение бизнес-аналитики, систем дата-майнинга, прогнозирования, подготовки отчетности по различным направлениям и т. п.

«Б. Т.»: Почему было принято решение заниматься именно этим направлением?

Е. Л.: Эти системы предоставляют гораздо больший простор для творчества. Системы ERP предполагают достаточно прямолинейный подход, скрупулезное заполнение готовых форм и получение на выходе других форм. Кроме того, внедрение ERP-системы занимает довольно много времени, а пока она не будет полностью внедрена, отдача от нее не очень заметна. С аналитическими системами ситуация иная. У них нет жестких рамок, они могут использоваться на любых предприятиях. Кроме того, если информация хоть как-то начала собираться, на ее основе уже можно делать аналитику, и это принесет результат. При реализации таких проектов результат виден уже буквально через два-три месяца. Нам

как внедренцам очень важно видеть, что наша работа важна, она находит своих потребителей и приносит пользу сотрудникам компаний-заказчиков.

«Б. Т.»: Какова доля банков среди ваших заказчиков?

Е. Л.: Сегмент финансовых компаний является для «Терн» одним из приоритетных. Доля банков среди наших заказчиков составляет около 50%.

«Б. Т.»: Каковы ваши планы на будущее?

Е. Л.: Продолжать активное развитие. Делать все возможное, чтобы удовлетворить требования наших заказчиков, помочь им отстроить более эффективный бизнес.

«Б. Т.»: Вы нацелены на то, чтобы продолжать активно работать с действующими заказчиками, расширять рамки запущенных проектов, или привлекать новых?

Е. Л.: Мы стараемся не расставаться с теми компаниями, с которыми сотрудничаем. Надо отметить, что и они не стремятся расставаться с нами, это взаимонаправленное движение. Но мы открыты и для нового сотрудничества. Как только у какого-то банка появляется интерес к нам, мы всегда идем навстречу.

«Б. Т.»: Такая стратегия требует больших ресурсов.

Е. Л.: У нас активно растет штат сотрудников. Люди знакомятся с деятельностью нашей компании на выставках, конференциях, они видят, какие мы делаем проекты, и предлагают свои услуги для сотрудничества. Как правило, людям нравятся творческий подход к проектам, микроклимат в коллективе, чуткое отношение к сотрудникам. Созданы максимально благоприятные условия для плодотворной интеллектуальной работы в офисе, программа по обучению новых сотрудников, система повышения квалификации.

«Б. Т.»: Визитной карточкой успешной компании является ее руководитель. Расскажите немного о себе.

Е. Л.: Моя жизнь во многом связана с компанией «Терн». Я начала работать в компании в 1992 г. почти сразу после ее создания. Образование получила в МГУ на факультете вычислительной математики и кибернетики (ВМиК), на кафедре АСВК (автоматизации систем вычислительных комплексов). Там же закончила аспирантуру, защитила кандидатскую диссертацию. И вот уже 18 лет большую часть своего времени я посвящаю работе в компании «Терн».

«Б. Т.»: Решение о переориентации компании на работу с аналитическими системами принималось при вашем участии?

Е. Л.: Да, именно потому, что этими системами интересно заниматься. Когда отдаешь работе большую часть жизни, хочется, чтобы заниматься ею было интересно. Они дают простор для творчества. Это постоянно возникающие новые идеи, отсутствие жестких рамок, создание новых алгоритмов и подходов к информации. 