

Артур АЛЕХНОВИЧ:

«Нам всегда интересно работать там, где начинается новое»

Пришедший в Россию мировой кризис поставил новые вопросы, да и на старые вопросы теперь требуются новые ответы. О проблемах финансовых организаций и участии своей компании в их решении рассказывает председатель правления компании Forbis Артур Алехнович.



«Банковские технологии»: Есть ли сегодня готовые сценарии объединения IT-инфраструктур при слияниях и поглощениях банков? Что это за сценарии?

Артур Алехнович: Теоретически можно говорить о трех основных сценариях:

1) переход к единой имеющейся базовой инфраструктуре;

2) сохранение текущих инфраструктур в относительно долгосрочной перспективе при объединении только некоторых элементов;

3) плановый переход всей банковской группы на новую инфраструктуру.

На практике выбор сценария определяется требованиями менеджмента банковской группы с учетом основных факторов: объема инвестиций, состояния бизнеса участников группы и его планирования после слияния, конкурентной атмосферы на рынке, организационных и некоторых прочих факторов.

Названные сценарии в чистом виде встречаются редко. Чаще можно наблюдать смешение сценариев и различные исключения. Например, требования бизнеса «собрать лучшее» или «не трогать именно это» встречаются повсеместно, хотя бывают труднореализуемыми даже при значительных инвестициях и часто приводят к отклонению от основного сценария.

Чем лучше технически организована и автоматизирована поглощаемая IT-инфраструктура, тем труднее в реализации первый и третий сценарии.

Разумеется, если в банке предоставляются только услуги по расчетно-кассовым операциям (РКО), депозитам и кредитам, то актуальны одни требования, а если присутствуют Forex, Cash Pooling, Factoring, Money Market, Sweeps и прочие интеллектуальные продукты, распространенные в европейских и многих российских банках, сценарий значительно усложняется. Важным фактором при выборе сценария является степень развитости сливаемых сетей и модель работы финансового учреждения (иными словами — массовый retail или advisor).

Если кратко сформулировать обычные требования менеджмента — это сохранение и повышение эффективности, а также, в перспективе, приумножение бизнеса (акценты могут варьироваться). При этом выдвигаются краткосрочные и долгосрочные требования. Из важнейших краткосрочных обычно выделяют унификацию услуг, мониторинг и контроль эффективности новой структуры в разрезе продуктов и подразделений. Из долгосрочных требований можно выделить использование единой, мощной, гибкой, современной (и так далее) платформы.

Все три сценария в целом обеспечивают решение этих задач. Их обычно и рассматривают в начале пути.

«Б. Т.»: Сколько в среднем занимает процесс слияния IT-инфраструктур? Какие этапы можно выделить в этом процессе?

А. А.: Отбросив «горящие» слияния и особые обстоятельства, рассмотрим плановый проект.

1. На первом этапе обычно объявляют о переходном периоде, когда ведутся подготовительные работы (например, исследование) и сбор требований менеджмента. При этом руководство IT-направления участвует в аналитической работе и предоставляет исходную информацию.

2. После получения и уточнения исходных требований и сбора первичной информации обычно выбирают несколько альтернативных конкретных сценариев, которые прорабатываются параллельно в зависимости от факторов, часть из которых была уже названа выше. К ним можно добавить еще один важный аспект — обеспечение и сохранение конкурентных позиций в ходе всего проекта. Это непростая задача, и мы не раз наблюдали резкий спад в бизнесе при недооценке указанного аспекта.

3. Третий этап — принятие решения, определение исполнителей и оформление проекта.

4. Следующим этапом будет реализация проекта.

5. Последний этап — завершение и оценка достигнутых задач.

На первый взгляд, это обычный проект, однако разница заключается в деталях.

Конечно, детализировать каждый этап достаточно сложно. Например, четвертый этап — реализация — отличается от этапа простого IT-проекта прежде всего тем, что требует безусловного подчинения всех участников основной задаче, иногда в ущерб технической красоте и логике, а также нуждается в постоянной сверке принятых решений с исходными требованиями. Как следствие, проект отличает высокий приоритет контроля риска и соблюдения сроков над остальными. Порой это проявляется в вольном или невольном пренебрежении к особенно дорогим для IT-специалистов уже работающим решениям, что может заставить этих специалистов встать в оппозицию.

Как правило, чем больше отклонение от основных сценариев, тем дольше длится проект. Мне не приходилось слышать, чтобы в банке с количеством клиентов около 200 тыс. и набором основных услуг (РКО, депозиты и кредиты) подобный проект был реализован менее чем за полтора года. Однако и более двух с половиной лет такие проекты не длятся — они либо завершаются, либо трансформируются.

«Б. Т.»: Каков опыт компании Forbis в работах по объединению IT-инфраструктур финансовых компаний?

А. А.: Нам приходилось реализовывать первый и второй сценарии на базе собственной АБС FORPOST. Здесь нам удалось достичь положительных результатов.

Приходилось также участвовать в проектах европейских банковских групп, когда материнский банк принимал решение о переходе в своих дочерних банках на другую инфраструктуру (не FORPOST) — успехов в таких проектах мы пока не наблюдали, скорее, наоборот...

«Б. Т.»: Есть ли у компании Forbis в этой области опыт сотрудничества с зарубежными банками? Каковы различия между российскими и зарубежными банками при проведении работ по слиянию IT-инфраструктур?

А. А.: Такой опыт есть. Можно сказать, что российские банки смелее берутся за про-



**Артур
Алехнович:**
**«Решения
и события
в условиях
кризиса
могут быть
совсем
невероятными...»**

ект, однако не всегда глубоко прорабатывают сценарии и риски; иногда пытаются решить сразу много задач, не связанных с проектом напрямую, а что называется заодно. Западные банкиры обычно очень хорошо планируют и прорабатывают абсолютно все варианты с расчетом своих инвестиций по этим вариантам, поэтому им удается четко руководить проектом без внешней напряженности или нервозности, разворачивать, приостанавливать или форсировать при необходимости. Зато, к сожалению, европейские банки зачастую переоценивают возможности собственных ИТ-ресурсов, что приводит к большим техническим трудностям при реализации проектов. Ведь ИТ любого банка, по сути, ориентированы на эксплуатацию и последовательное развитие, а здесь решаются задачи, подобные шоковой терапии.

Кроме того, у европейских банков часто имеется осложняющий фактор — объединение инфраструктур банков в разных странах, а преодоление культурных различий — не самое благодарное и простое дело. В этом отношении в России проще, так как помимо прочего существует единый план счетов и правил учета, тогда как в Европе для многих банков это уникально.

«Б. Т.»: Какие сложности могут возникать при объединении ИТ-инфраструктур значительно различающихся по размеру банков (когда крупный банк поглощает мелкий)?

А. А.: Если это действительно мелкий банк, ситуация проста. Если этот банк мелкий только по сравнению с поглощающим банком, но не маленький на рынке, то все гораздо сложнее. Далее сложности определяются на основании факторов, которые я уже упоминал ранее: различие в продуктах и услугах, наличие интеллектуальных продуктов, модель работы с клиентом, сеть и др.

«Б. Т.»: Какой объем этого рынка (слияний и поглощений), по вашему мнению, ожидается в ближайший год в России (по числу компаний)? Решение каких задач будет востребовано в первую очередь?

А. А.: Я не являюсь специалистом по оценкам такого рода, и к тому же трудно объективно судить об этом, не находясь в России постоянно. Полагаю, что банки с государственным участием обязательно будут поглощать другие банки, и не только по своей воле. Крупные частные банки будут поглощать более мелкие, исходя из своих по-

требностей бизнеса и конъюнктуры: время как раз удачное. Решения и события в условиях кризиса могут быть совсем невероятными. Объемы могут быть значительными. Для России многое будет зависеть от регулятора и правительства, как, впрочем, и в Европе, где, кстати, пока всячески оберегают банковский сектор от потрясений. Так что время обещает быть интересным.

«Б. Т.»: Что может в сложившихся условиях предложить Forbis?

А. А.: Мы считаем, что для любых сценариев в первую очередь будут востребованы программные средства из состава ИТ-архитектуры FORPOST:

- Для унификации услуг и сетей продаж мы предлагаем FORPOST*Branch Automation, средство для автоматизации филиалов и отделений — сети продаж, собственной и партнерской, т. е. физическое разделение front-end и back-office с обеспечением маршрутизации потоков информации.

- Для сбора информации, ее хранения и предоставления регулятору и менеджменту мы предлагаем хранилище данных с поддержкой отчетности ЦБ РФ с обеспечением мониторинга и выполнения требований регуляторов.

- Для всего комплекса (первого и третьего сценариев) на базе АБС FORPOST технические вопросы слияния решены заведомо — архитектура FORPOST позволяет интегрировать и наращивать системы в любых размерностях, здесь больше вопросов возникает при выборе оптимальной схемы нового образования.

С помощью архитектуры АБС FORPOST можно конструировать решения, не программируя уникальный комплекс в каждом случае, а собирая из компонентов (серверов, услуг и подсистем) с соответствующей параметризацией и небольшой доработкой, входящей впоследствии в единую версию системы. Это — наша философия и, если хотите, стиль жизни уже на протяжении многих лет.

Поглощение, слияние и новая волна — это вызов, но нам всегда интересно работать там, где начинается новое и возникает потребность в интеллектуальном потенциале.

В заключение хочу сказать, что я очень высокого мнения о научном и практическом потенциале ИТ-специалистов финансовой сферы в России и признателен за возможность высказать свое мнение в вашем издании. 