

Елена Некрасова/
Elena.Nekrasova@computerra.ru/

Юрий Корнвейц: «ИТ-департамент — это органичная часть банка»

Принято считать, что добиться оптимизации процессов ИТ-департамента невозможно без четкой формализации отношений с бизнесом, что команда единомышленников, работающая без лоббирования интересов отдельных подразделений, спокойно и конструктивно решающая проблемы, — это сказки для романтиков. О том, как сказку сделать былью, мы беседуем с Юрием Корнвейцем, директором департамента информационных технологий ЗАО «Королевский Банк Шотландии».

— Как акковы направления развития деятельности

Королевского Банка Шотландии и ИТ-департамента банка? Почему именно они выделены в качестве приоритетных?

— Основной акцент в своей деятельности Группа The Royal Bank of Scotland plc (RBS) делает на работе в области глобальных банковских услуг и рынков. Благодаря своему опыту в данном направлении Группа является экспертом в области корпоративного и институционального обслуживания клиентов и выступает ведущим банковским партнером для корпораций, финансовых и правительственных учреждений во всем мире, обеспечивая широкий диапазон услуг по управлению рисками и инвестиционных услуг.

В 2008 году RBS приобрел часть активов голландского банка ABN AMRO, в том числе и его российскую «дочку», работавшую на отечественном рынке с 1993 года. Сегодня ЗАО «Королевский Банк Шотландии» предоставляет широкий диапазон финансовых

услуг транснациональным корпорациям и небольшим компаниям, а также финансовым и правительственным учреждениям. В портфеле коммерческих и инвестиционных банковских услуг — управление денежными потоками и ликвидностью, кредитование, консалтинг при слиянии и поглощении, публичное размещение долга и размещение собственного капитала, частные размещения и торговое финансирование, казначейские операции. Помимо московского подразделения, в составе RBS в России еще два филиала — в Санкт-Петербурге и на Сахалине. Бизнес-концепция банка базируется на максимальной централизации, поэтому ИТ-инфраструктура также централизована, филиалы работают с необходимым минимумом ИТ-компонентов.

Последние два–три года основными задачами ИТ-департамента были оптимизация бизнес-процессов, оптимизация услуг поставщиков, помощь бизнесу в повышении эффективности операционных процессов и минимизации операционных

рисков. Причина такого фокуса на эффективности и снижении операционных рисков в том, что кризис наглядно показал уязвимость мировой банковской системы. Пострадали практически все банки, и RBS — не исключение.

— Сегодня, когда острота кризисного периода миновала, настало время извлечения уроков и подведения итогов, в том числе и итогов оптимизации процессов управления ИТ-составляющей. Какими путями вы решаете вопросы повышения эффективности?

— Это делается в нескольких направлениях. Прежде всего мы добиваемся эффективности ИТ-бюджета: производим анализ затрат и ищем возможности для оптимального расходования средств. Перед кризисом, когда темпы роста не всегда позволяли поддерживать качество расходов, накопилось немало расходных статей, которые сейчас не нужны. Другим действенным способом снижения расходов является выбор ключевых поставщиков и консолидация услуг в рамках вы-

бранного списка. Это позволяет сократить расходы на управление поставщиками и получить дополнительные скидки на объем услуг. Наша служба закупок уже несколько лет использует электронные аукционы как действенный механизм снижения стоимости товаров и услуг. Кроме того, в банке существуют глобальные корпоративные стандарты на оборудование и ПО, обязательные для всех подразделений, независимо от их географического положения. Отсутствие аппаратного и программного «зоопарка» минимизирует затраты на поддержку.

— Принято считать, что одним из путей оптимизации управления ИТ является аутсорсинг. Предполагает ли ИТ-стратегия банка передачу части задач на аутсорсинг?

— Прежде чем ответить на ваш вопрос, необходимо договориться о едином понимании термина. У нас в стране термин «аутсорсинг» трактуется весьма неоднозначно, включая даже подключение стороннего поставщика к проекту. В классическом понимании

Мы стараемся во всем исходить из принципа разумности и целесообразности. ИТ-департамент — это органичная часть банка, поэтому наши цели неразрывно связаны с целями бизнеса.



термина аутсорсингом является передача стороннему исполнителю полного цикла одного или нескольких процессов на долгосрочной основе на условиях соблюдения SLA. Стандартный срок договора на подобную услугу составляет три–пять лет. В головном подразделении RBS аутсорсинг используется очень широко.

— **Следовательно, в России вы намеревались передать ряд процессов стороннему исполнителю, но по каким-то причинам отказались от этой идеи? Или в принципе не рассматривали аутсорсинг как способ оптимизации процессов управления ИТ?**

— В банке практически завершен проект по аутсорсингу банкоматной сети. Исторически банк развивал собственную сеть банкоматов. В 2009 году мы пересмотрели этот подход и пришли к выводу, что поддержка 30–35 банкоматов собственными силами неэффективна. Был заключен контракт с крупным российским банком по передаче банкоматов ему. Клиенты получили более широкую банкоматную сеть, а мы — сокращение затрат, причем по большей части не в ИТ, а в операционном департаменте. В каждом конкретном случае надо считать затраты на реализацию тех или иных процессов. Если аутсорсинг выгоден — безусловно, надо идти на его использование, если невыгоден — ответ очевиден. Однако соображения экономической выгоды не являются единственно определяющими. Например, аутсорсинг всегда сопровождается строгой формализацией и стандартизацией процессов оказания услуг, но при этом для достижения экономической эффективности уровень сервиса, как правило, понижается. Бизнес не всегда готов к этому.

— **Если бизнес не готов к формализации — значит, его полностью устраивает та система отношений, которая сложилась у бизнес-пользователей с ИТ-департаментом. Надо признать, что это редчайшая ситуация: в**



подавляющем большинстве случаев у бизнеса немало претензий к службе ИТ, и он стремится зафиксировать «правила игры». Как вам удалось создать такой «островок благополучия»?

— У нас тоже есть «правила игры», но мы стараемся во всем исходить из принципа разумности и целесообразности. ИТ-департамент — это органичная часть банка, поэтому наши цели неразрывно связаны с целями бизнеса. Мы создали и на протяжении многих лет развивали технологию обслуживания на основе приложения типа Service Desk, в рамках которой внедрены процессы управления инцидентами, проблемами, заявками на обслуживание, изменениями, процессы учета программного и аппаратного обеспечения. Мы разработали KPI деятельности ИТ-департамента, внимательно

отслеживаем их динамику и при необходимости вносим коррективы. Надо отметить, что внедрение подобного программного обеспечения — не самоцель, а инструмент процессного подхода к обслуживанию пользователей и инфраструктуры. Сегодня для нас система KPI — это реальный инструмент управления сервисами и сотрудниками. На основе KPI можно оценить не только общий уровень сервиса, но и кто какой вклад вносит в работу департамента. Это, конечно, не единственный критерий оценки сотрудников, но один из весомых.

— **Вы разрабатывали KPI силами ИТ-департамента или привлекали к этому процессу бизнес?**

— В банке не существует внутреннего SLA между ИТ-департаментом и бизнесом. Для нас KPI — это скорее инструмент

управления ИТ, чем основа SLA. При проведении периодических встреч, согласований, обсуждений с ключевыми бизнес-пользователями мы используем KPI для демонстрации реальной, а не эмоциональной оценки уровня сервиса. Кроме того, зачастую не столь важны абсолютные численные показатели каждого KPI, как их изменение в определенные временные периоды. Когда наблюдается серьезная трансформация показателей, мы выявляем и анализируем причины этих изменений.

— **Чем вызвано отсутствие модели работы ИТ с бизнесом через SLA?**

— Этой модели не существует не только в российском подразделении банка, но и в головном. Договор SLA эффективен и необходим при работе с внешними поставщиками, а для взаимоотношений внутренних подразделений это фактор отчуждения бизнеса от ИТ; он не способствует созданию партнерской модели, при которой все работают для достижения единой цели. Опыт использования SLA с внешними поставщиками показывает, что при его заключении поставщики услуг стремятся максимально «защитить» себя, поэтому избегают жестких параметров договора. И даже внешними поставщиками невозможно управлять только на основе SLA. Нужно также выстраивать партнерские отношения.

— **Из вашего рассказа очевидно, что у ИТ-департамента с бизнесом сложились взаимоотношения конструктивного сотрудничества и взаимопонимания. Что вы могли бы посоветовать CIO, испытывающим трудности в диалоге с бизнесом?**

— Сложно давать советы, не зная конкретной ситуации: перефразируя классика, можно сказать, что каждый несчастливый ИТ-департамент несчастлив по-своему. В целом ситуация во многом зависит от зрелости бизнеса. Бизнесу необходимо осознать свою ответственность за ИТ. Он не должен воспринимать ИТ, с одной стороны, как «черный ящик», в ко-

тором невозможно разобраться, а с другой — как «прислугу», обязанную выполнять все действия строго по указке хозяина. Нам в этом отношении было значительно легче, чем многим нашим коллегам из других банков, поскольку процессы в ИТ и отношения с бизнесом часто определяются глобальными корпоративными политиками банка. По ним, например, у каждого бизнес-приложения (и даже у сетевой папки) должен быть бизнес-владелец. Ответственность владельца включает оценку критичности системы, определение требований непрерывности бизнеса, утверждение профилей прав пользователей и их периодический пересмотр, утверждение изменений в системе и оценка операционных рисков. Это, с одной стороны, мотивирует бизнес вникать в деятельность ИТ-департамента, а с другой — побуждает ИТ к открытости и приучает разговаривать с бизнесом на доступном ему языке. Один из элементов открытости — это оперативное информирование бизнеса о серьезных инцидентах и вовлечение его в восстановление пострадавших бизнес-процессов. После восстановления сервиса мы информируем бизнес о причинах инцидента и плане недопущения подобного в будущем. Этот план, кстати, может потребовать дополнительного финансирования, и бизнес либо дает согласие, либо, предпочитая экономию, принимает риск возникновения аналогичных инцидентов в будущем. Таким образом, открытость, готовность признать ответственность за допущенные ошибки, способность проанализировать проблемы и показать пути их решения позволяют строить отношения взаимной поддержки и конструктивного сотрудничества.

— **Проблемы с финансированием подтолкнули многие компании к переходу на свободное ПО. Считаете ли вы такой переход целесообразным для банка? Реализована ли поддержка каких-либо бизнес-процессов**

Королевского Банка Шотландии ИТ-решениями на базе СПО?

— В RBS пока нет решений на базе СПО, но я не вижу принципиальных препятствий к их появлению (например, Open Office). Отметим, что переход на СПО требует серьезной подготовки: в тех же офисных пакетах нет стопроцентной совместимости, поэтому надо внимательно рассмотреть шаблоны документов, используемых в банке, на предмет их поддержки офисным СПО. А в целом идея вполне здравая: известно, что подавляющее большинство пользователей использует примерно 5% от колоссальных возможностей MS Word или Excel. Получается, что оплата остальных 95% — благотворительный взнос в пользу вендора. В банке до сих пор используется MS Office 2003. За редким исключением, никаких проблем не возникает. Это наглядное свидетельство того, что большинство современных «наворотов» не востребовано обычным пользователем. Использование бизнес-приложений на СПО (CRM, систем электронного документооборота) пока затруднено из-за неопределенности с их поддержкой. Приобретая решение от известного вендора, мы получаем твердую гарантию дальнейшего развития и актуализации приложения. С СПО таких гарантий нет.

— Какие уроки кризиса кажутся вам наиболее значимыми для дальнейшего развития ИТ в банках?

— Прежде всего кризис побудил по-новому взглянуть на бизнес-процессы и расходы и заняться поиском путей их оптимизации — даже там, где, казалось бы, решение уже было оптимальным. Опыт показал, что взгляд на устоявшиеся вещи должен подвергаться периодическому пересмотру, так как условия, в которых мы работаем, меняются очень динамично. Сегодняшняя эффективность решения — не гарантия его эффективности в будущем. Так что нет предела совершенству!

— Произошла ли реструктуризация ИТ-бюджета, изменились

ли объемы затрат на ИТ в Королевском Банке Шотландии в посткризисный период — по сравнению с временем кризиса? На какие статьи расходов на ИТ банк выделяет сегодня наибольшие средства?

— Бюджет ИТ-департамента складывается из двух составляющих. Первая — поддержание существующих ИТ-решений, которое включает расходы на амортизацию аппаратно-программной инфраструктуры, на сопровождение систем, стоимость каналов связи и другие текущие затраты. Наша задача — анализировать каждую из статей расходов и искать возможности их оптимизации. Вторая составляющая — проекты. На них средства выделяются при качественном обосновании и всегда на основе бизнес-кейса. Если предстоит чисто инфраструктурный проект, бюджет одобряется головным ИТ-подразделением. Если же проект инициирован бизнесом, то его задача — защитить бизнес-кейс и получить одобрение от головного бизнес-подразделения. Из недавних проектов развития ИТ-инфраструктуры могу назвать замену комплекса firewall. Система морально устарела и требовала замены, а кроме того, она не была зарезервирована в резервном центре обработки данных. Это был довольно масштабный проект по созданию новой инфраструктуры с внедрением системы резервирования и устранением единой точки отказа. В качестве типичного бизнес-проекта могу назвать внедрение таможенной карты. Бюджет был выделен подразделением транзакционных услуг и потребовал совместной работы бизнеса, операционного подразделения и ИТ.

— Каковы ближайшие планы Королевского Банка Шотландии, связанные с информатизацией?

— В банке большое значение придается управлению операционными рисками. Один из компонентов — это обеспечение непрерывности бизнеса. Недавно мы провели полное тестирование по сценарию выхода из строя

основного центра обработки данных. Несмотря на то что все ключевые системы выдержали испытание, ряд недостатков был обнаружен. Поэтому в ближайшее время будет открыт проект по устранению этих недостатков. Головной ИТ-департамент открыл проект по полной замене сетевой инфраструктуры RBS Group. Связано это с тем, что RBS на протяжении своей истории приобретал различные банки и финансовые компании. В итоге исторически сложилась унаследованная гетерогенная ИТ-инфраструктура, стоимость владения которой весьма высока. Несмотря на очень большую инвестицию в ИТ-инфраструктуру, оценочная окупаемость проекта — не более трех лет. Спланировать заранее проекты, которые будут инициированы бизнесом, практически невозможно: его потребности во многом определяются текущими потребностями клиентов и развитием конкурентных преимуществ, которые, в свою очередь, обусловлены динамичной ситуацией на рынке банковских услуг. Совсем недавно подразделением транзакционных услуг был утвержден проект по замене системы дистанционного обслуживания клиентов и интеграции новой системы с ключевыми системами банка. Так что в горизонте текущего года планы вполне конкретные.

— Вы активный участник российского Клуба делового общения «CIO банк». Что дает вам этот проект? Помогает ли в работе?

— Да, конечно. Общение с коллегами — это источник концентрированной достоверной информации, а общение в рамках Клуба «CIO банк» эффективно вдвойне, поскольку вопросы обсуждаются в узкопрофессиональной области ИТ в банках. Обмен мнениями с коллегами всегда полезен, тем более что в клубе собрались не просто руководители ИТ-департаментов, а яркие личности, общение с которыми чрезвычайно интересно и не ограничивается сугубо профессиональными вопросами. <