

Чем больше уверенности в цифрах, тем смелее принимаются решения

Business Performance Management, Corporate Performance Management, Enterprise Performance Management – это три известных варианта обозначения технологий, обеспечивающих управление эффективностью бизнеса на основе хранилищ данных. В нашей стране наиболее широкое распространение они нашли в финансово-банковской сфере. Мы обратились к Валерию Чаусову, управляющему партнеру компании Intersoft Lab, которая является безусловным лидером среди поставщиков BPM-систем для российских банков и попросили рассказать о самых актуальных задачах PM-технологий, их возможностях по управлению прибылью банка, услуге BPM-консалтинга, методике внедрения BPM-решений, разработанных Intersoft Lab, и новой функциональности платформы «Контур».



Валерий Чаусов

– Performance Management в вариациях Business, Corporate или Enterprise (BPM / CRM / EPM) – тема популярная. По вашему мнению, в решении каких первоочередных задач отечественных кредитных организаций должны помочь эти технологии?

Валерий Чаусов: Много лет назад финансовый директор одного российского банка поделился со мной своей мечтой о «финансовом Яндексе». Речь шла о том, что хорошо бы иметь программу, в которую, придя на работу, можно ввести запрос: «А по какой ставке сегодня размещать активы?» – и тут же получить конкретный ответ. Жаль, что такую систему невозможно придумать, а задача оптимизации процентной, комиссионной и тарифной политики стоит очень остро практически у всех банков. Заинтересованность клиентов в услугах кредитной организации опирается на привлекательность тарифов, а она, в свою очередь, – на показатели внутренней эффективности банка: прибыльность по видам деятельности и продуктам, прозрачную систему мотивации подразделений банка, скорость и себестоимость бизнес-процессов, производительность труда специалистов и т. д. Измерением, планированием и моделированием этих параметров должны заниматься информационно-аналитические PM-системы. По крайней мере, наша BPM-платформа «Контур» умеет решать все эти задачи.

– Если это так, то почему же до сих пор не наступило «всебанковское счастье»?

Валерий Чаусов: Всеобщее благодействие в эпоху конкуренции вряд ли возможно. Даже если предположить неосуществимое: что вооруженные PM-системами банки выберут весь известный на сегодня запас внутренней результативности. Но тогда к этому времени обязательно появятся его новые источники, а уж в части информационных технологий это произойдет наверняка.

Ну а если серьезно, то применение PM-технологий в широком смысле – это не просто внедрение ИТ-системы, это переход к новому качеству управления банковским бизнесом. Интуицию финансового менеджера никто не отменяет, но чем больше у руководителя будет уверенности в каждой цифре, чем больше экспертных суждений будет подтверждено расчетными финансовыми показателями, тем смелее и эффективнее будут принимаемые решения.

– Что нужно сделать банку, чтобы выйти на новый уровень финансового управления?

Валерий Чаусов: Поставить цель конкурировать не только за счет размера ставки на розничные продукты, а прежде всего за счет результативности внутренних ресурсов и бизнес-процессов может только высшее руководство банка. Поэтому отправная точка для перестройки финансового управления банком – это стратегическое видение топ-менеджмента и акционеров. А дальше начинается комплексный BPM-проект, охватывающий методики, технологии и информатизацию управления эффективностью.

Первый шаг – обеспечение методической готовности банка к перемене. Долгое время решение этой задачи силами приглашенных консультантов ограничивалось разработкой набора положений и регламентов, закрепляющих общие принципы и порядок планирования, бюджетирования, управленческого учета и проч. Эти документы, безусловно, необходимы банку. Но они фиксируют именно принципы – а их недостаточно для принятия конкретных управленческих решений.

Поэтому сегодня задача ставится иначе: есть определенная четко заданная цель, поставленная банковским бизнесом. Например, рассчитывать прибыльность банковских продуктов и выявлять факторы, влияющие на нее, чтобы затем путем управленческих воздействий на эти факторы снижать издержки и максимизировать прибыльность. Положение об управленческом учете здесь вряд ли поможет. Банку нужна работающая модель ведения управленческого учета и корректировка финансового результата, которая позволит получать всю эту информацию. Для идентификации целей банка и конструирования необходимых моделей мы предлагаем нашим заказчикам BPM-консалтинг. Это, пожалуй, самая сложная часть BPM-проекта. Но в ней и залог того, что результат проекта будет соответствовать ожиданиям банка.

Дальше следует процесс перекладки модели в настройки программного обеспечения, тестирование модели на данных заказчика и опытная эксплуатация системы управления эффективно. Но это уже, как говорится, «техника».

– Вы упомянули, что ваше предложение включает услуги BPM-консалтинга. В чем заключаются эти услуги?

Валерий Чаусов: Повторюсь, BPM-консалтинг отвечает за разработку управленческих моделей, а не описывает перечни статей учета или отчетные формы, которые в общем случае должен получать заказчик. Современные BI-инструменты позволяют настроить любые отчеты, если заказчик располагает качественными данными, характеризующими деятельность банка. Модели, которые мы разрабатываем в рамках BPM-консалтинга, нацелены на получение всего объема данных, необходимых для понимания состояния бизнеса, его движущих сил и выявления скрытых резервов. В ходе консалтинга нам приходится решать много методических вопросов финансового управления и одновременно учитывать возможности последующей автоматизации.

Приведу самый простой пример: чтобы заказчик мог сравнивать доходность по банковским продуктам в разрезе точек продаж, необходимо корректно спроектировать классификатор банковских продуктов. Если, скажем, продукт с одним и тем же названием входит в две продуктовые группы – для юридических лиц и для физических лиц, то задача не имеет и не может иметь решения средствами BI. Наши специалисты выявляют такие некорректности и дают рекомендации по их исправлению на этапе проработки модели, чтобы позднее это не застопорило настройку ИТ-системы.

Фактически, BPM-консалтинг моделирует деятельность сотрудников банка для достижения вполне конкретных целей, например для определения оптимальных каналов продвижения определенных продуктов для конкретных клиентских групп или оптимизации затрат на каналы продаж. Эта работа позволяет выявить белые пятна в методических подходах к решению задач, в доступности исходных данных, в организации работы клиентских менеджеров и т. д.

– Правильно ли я понимаю, что за счет такого «глубокого бурения» на еще по сути «доавтоматизационном» этапе сроки BPM-проекта можно существенно сократить?



Текст:
Андрей
Новиков

Валерий Чаусов: На мой взгляд, без проработки методических вопросов пускаться в автоматизацию – чистая авантюра. Допускаю ситуацию, что заказчику для принятия решения о нюансах модели придется проработать с нашими специалистами несколько ее вариантов и даже настроить их в системе, чтобы выбрать тот из них, который больше всего соответствует представлению данного банка-клиента о справедливости и корректности. На это уйдет дополнительное время, зато результат будет отвечать требованиям конкретного кредитного учреждения.

Сроки же автоматизации, как показывает наш опыт, зависят от готовности BPM-платформы поддержать разнообразие управленческих моделей и применяемой методики внедрения.

– Что Вы вкладываете в понятие «методика внедрения»?

Валерий Чаусов: Методика – это алгоритм действий специалистов банка и компании при внедрении каждого BPM-приложения. Ее задача – минимизировать непродуктивные потери времени в проекте.

В этом году мы существенно переработали свою методику внедрения, она стала 6-уровневой, и ее применение позволит автоматизировать полный цикл управления прибыльностью банка за 6-8 месяцев.

Проект мы начинаем с того, что знакомим специалистов банка с описанием методики внедрения. Это позволяет сразу перейти с заказчиком на «общий язык», то есть использовать единую терминологию, договариваясь о том, какой функционал требуется в данном конкретном случае и как будет задействован в проекте. Важно, что все методические модели разрабатываются в тех же терминах. Поэтому мы не теряем времени на переключивание методического описания в «понятия» программного обеспечения. Все изначально объяснено и синхронизировано. Поверьте, дружественный интерфейс общения очень важен, особенно для бизнес-пользователей.

Отмечу, что мы отказались от присущего многим проектам этапа разработки технического задания. Это стало возможным благодаря широкой функциональности обновленной версии BPM-платформы «Контур». Мы максимально используем механизмы настройки ПО, минимизировав их доработку под проект. Например, приложение «Управленческий учет» не ограничивает пользователя в количестве аналитических разрезов, которые можно настроить. Полнота функциональности

продуктов «Контур» дает, пожалуй, самую большую экономию ресурсов и времени на внедрение.

Еще один трудоемкий этап внедрения – тестирование ПО. Мы предлагаем здесь не изобретать велосипед, а использовать разработанную нашими специалистами методику тестирования. Она помогает проверить максимум вариантов использования ПО на тестовых данных. В результате соблюдаются изначально запланированные сроки этапа опытной эксплуатации и подтверждается работоспособность системы даже в тех модельных ситуациях, которые банк пока не использует, но, возможно, применит в будущем.

– Какие характеристики BPM-платформы «Контур» позволяют компании Intersoft Lab заявлять о том, что платформа может поддержать разные методики управления прибыльностью?

Валерий Чаусов: Последние два года мы работали над обобщением более чем десятилетнего опыта автоматизации задач управления эффективностью. В 2013 году вышли обновленные BPM-приложения платформы «Контур», которые автоматизируют управленческий учет, аллокации, трансферты и бюджетирование. В декабре обновим приложение для финансового планирования, и таким образом будет завершена модернизация полного цикла автоматизации управления прибыльностью.

Среди всех компаний, предлагающих российским банкам решения для подготовки финансовой и управленческой отчетности, Intersoft Lab объективно обладает самой большой проектной практикой и, следовательно, самым развитым прикладным функционалом. Например, в приложении для ведения управленческого учета реализованы механизмы для четырех типов управленческих корректировок, которые позволяют настроить больше 20 видов автоматических корректировок по статьям доходов и расходов. Причем это я упомянул только о тех корректировках, которые мы уже задействовали в проектах. Потенциал же системы существенно шире, при том что в одном банке используют от 2 до 10 автокорректировок, и они повторяются. Приложение для расчета трансфертных доходов и расходов поддерживает 8 методов расчета сроков фондирования. Приложение «Аллокации» позволяет построить векторные и матричные кост-драйверы, матрицы распределений, механизмы автоматического расчета кост-драйверов, сложнейшие цепочки шагов аллокаций и проч. Это позволяет нам

соблюдать отношение 80:20 между настройкой и доработкой продуктов «Контур» на этапе внедрения, что способствует не только сокращению сроков проекта, но и снижению его стоимости, поскольку именно разработка на площадке заказчика раздувает бюджет. Отказавшись от программирования в пользу настройки, мы движемся по пути оптимизации стоимости услуг внедрения. Сегодня наш норматив на автоматизацию трансфертного управления ресурсами составляет 3 месяца, столько же займет внедрение аллокаций, 4-6 месяцев хватит, чтобы поддержать полный цикл бюджетирования хозяйственных расходов.

– Означает ли это, что вы подвергаете сомнению формулу «Быстро, качественно, недорого – выбирайте любые два пункта»?

Валерий Чаусов: Полагаю, что «недорого» применительно к хранилищам данных и решениям на их основе употреблять не совсем корректно. Не верьте, если вам скажут, что эту задачу можно решить минимальными затратами. Это инвестиционное решение, потому что они поддерживают самую сложную область деятельности – принятие решений, определяющих доходность банковского бизнеса. Получаемые с их помощью финансовые оценки, аналитические выводы и прогнозы могут напрямую влиять на результативность финансовой деятельности, помогая банку тонко управлять ценовой политикой, оперативно регулируя маржинальность при смене рыночной конъюнктуры и выжимая максимум эффективности из персонала и организации бизнес-процессов.

– Какие модули в составе BPM-платформы «Контур» реализованы в последнее время? Что бы вы отнесли к новинкам на рынке BI/BPM?

Валерий Чаусов: Из новинок хотелось бы обратить внимание, во-первых, на «мобилизацию» нашего решения для бюджетирования. Совсем скоро специальный модуль для визуирования бюджетных заявок и просмотра отчетности по бюджетам можно будет скачать с App Store и загрузить на устройства, работающие под управлением Android. Так что пользователям iPad, iPhone и устройствам, работающим под управлением Android, станет еще удобнее работать с нашими решениями.

Еще один важный компонент в линейке «Контур», который появился в этом году, – модуль для быстрой подготовки отчетности. Мы позиционируем его как решение для самообслуживания в аналитике для бизнес-персонала банков. Надо

признаться, что мы долгое время не решались на такую разработку, понимая, что собственному продукту придется конкурировать с MS Excel, с одной стороны, а с другой – с BI-инструментами мировых (и не только) вендоров, уже получивших признание на рынке. Поэтому сначала нужно было определиться с ключевыми характеристиками нового модуля, которые будут отличаться от существующих решений, а уже потом взяться за реализацию.

Мы создавали рабочее место для банковского аналитика, который строит отчеты сам, без помощи ИТ. Идея для BI-продукта далеко не нова, но де-факто уже утраченная в реализациях широко известных BI-платформ, сформировавшихся в результате покупок решений разных поставщиков. Обладая широчайшим спектром возможностей, эти решения в силу «наследственных причин» оказались очень сложны в использовании. Поэтому банковские аналитики и предпочитают Excel. Мы постарались сделать свой новый инструмент таким же доступным в использовании для самостоятельного создания отчетов из хранилища данных «Контур». Новый модуль оперирует его метаданными. Двигая мышкой, банковский аналитик сможет скомпоновать из имеющихся объектов любой отчет, не обращаясь к услугам ИТ-специалов.

– На что бы Вы посоветовали обратить внимание банкам, которые сегодня стоят на старте проекта автоматизации управления эффективностью?

Валерий Чаусов: Performance Management – целостная и масштабная концепция. К ее применению стоит двигаться постепенно. Поэтому я советую начать с определения приоритетных целей BPM-проекта. Их надо сформулировать предельно точно. Важно, чтобы на этом этапе не произошла подмена понятий, и средство не превратилось в результат. Так, целью BPM-проекта ни в коем случае не является «построение единого информационного слоя ХД», ведь это не цель, а один из методов ее достижения. В то же время целью может стать, например, «управление прибыльностью в разрезе банковских продуктов, клиентов, каналов продаж» или «оценка эффективности клиентских менеджеров для сравнения в целях мотивации», или «контроль затрат при развитии филиальной сети банка» и проч. Дальше следует выбирать поставщика решения и услуг, чье предложение максимально соответствует целям с наивысшими приоритетами. И все получится. 