

## Преумножить семейные драгоценности нам помогает... аутсорсинг ИТ

Когда-то в России аутсорсинг для банковских ИТ долго не приживался. Зато сегодня мы быстро шагаем «дорогою в облака», а аутсорсинг стал уже обычным явлением. Причем все больше и больше банков переходят от использования более привычной для отечественной практики модели фиксированной стоимости к построению долгосрочных отношений с внешним партнером и созданию выделенного центра разработки. О том, как эффективно построить работу банка с компанией-аутсорсером, мы беседуем с Андреем Поповым, СЮ Райффайзенбанка, и Сергеем Щербининым, менеджером по стратегическому развитию ИТ Райффайзенбанка.



Сергей Щербинин



Андрей Попов

**– Каковы структура и задачи дирекции информационных технологий Райффайзенбанка, которую вы представляете?**

**Андрей Попов:** Структура достаточно типична и рассчитана на процесс plan-build-run. Дирекция объединяет подразделения, которые отвечают за разработку стратегии, разработку ИТ-приложений и поддержку инфраструктуры, финансовое планирование и анализ издержек в сфере ИТ. Вне дирекции находятся проектный офис и подразделение, занимающееся информационной безопасностью, что является не совсем стандартной, но, на мой взгляд, правильной практикой.

**– Почему?**

**Андрей Попов:** Руководители проектов в данном случае выступают своего рода свободными арбитрами, что помогает им выстраивать хорошие, продуктивные отношения как с ИТ, так и с заказчиками из

бизнес-подразделений. Независимость специалистов по информационной безопасности позволяет нам получить независимый взгляд на наши процессы. Во всем остальном мы – классическое банковское ИТ-подразделение, в чьи задачи входит создание новых решений и развитие уже использующихся систем.

Если говорить о текущих приоритетах, то сейчас перед нами стоит большой блок задач, решение которых поможет перестроить деятельность банка, повысить эффективность и производительность. При этом для нас крайне важно работать в тесном контакте с нашими бизнес-заказчиками. История, когда ИТ придумывает решение в отрыве от потребностей бизнеса или, наоборот, приходит кто-то из бизнес-руководителей и говорит «вот продукт, давайте внедрим» – это не наша история. Нам важно четко понимать, куда мы идем, и что будет эффективно для банка с точки зрения долгосрочной перспективы.

Новый подход

**Сергей Щербинин:** Добавлю, что тот же принцип – отказ от сиюминутных решений и ориентация на долгосрочную перспективу – действует и при выборе технологий, платформ или систем.

**– Вы предпочитаете внедрять готовые программные продукты или речь, как правило, идет о заказных разработках?**

**Андрей Попов:** При дилемме «разработка с нуля» или «адаптация решения» мы с большой долей вероятности остановимся на втором варианте. Конечно, это не значит, что мы не создаем с нуля ничего: есть задачи, где нельзя совершить прорыв без решений, разработанных специально для Райффайзенбанка.

**– Как в вашу работу вписывается сотрудничество с внешними поставщиками ИТ-услуг?**

**Андрей Попов:** Безусловно, все знать и все уметь сложно, поэтому привлечение аутсорсинговых компаний, на мой взгляд, оправдано и зачастую просто необходимо.

**Сергей Щербинин:** Для нас аутсорсинг означает в первую очередь гибкость. Бывают ситуации, когда нам срочно нужна экспертиза в какой-либо области или технологии, причем мы понимаем, что через определенное время потребность в этих специалистах отпадет. Для таких случаев аутсорсинг является идеальным выбором. При этом мы хорошо знаем, какие компетенции и экспертиза должны быть внутри банка, а какие – вполне можно получить от подрядчиков. Как правило, внешних партнеров мы привлекаем для проведения разработки и тестирования ПО, а вот внутренние специалисты оставляют за собой бизнес-аналитику и проектирование архитектуры решений.

**Андрей Попов:** Знание специфики бизнеса Райффайзенбанка, его процессов и систем я бы назвал «семейными драгоценностями», которые должны храниться в банке. Но Сергей верно заметил, что использование внешних знаний и опыта помогает преумножить наши «драгоценности».

**– Получается, экспертиза подрядчика в данном случае сводится к чисто технологическим вещам?**

**Андрей Попов:** В общем случае предполагается, что аутсорсер приносит заказчику в первую очередь технологические компетенции. Но я не против использования и той экспертизы, которая идет дальше знания технологии или умения программировать на том или ином языке. Опыт из серии «мы раньше делали такой-то проект и можем предложить выстроить ваш

процесс более эффективно» для нас также может оказаться весьма интересным.

Одним из таких удачных примеров я бы назвал наше сотрудничество с компанией EPAM Systems, которая была привлечена для участия в проекте по реинжинирингу Интернет-банка – системы R-Connect. Первоначально мы предполагали переписать программный код этого решения, но не менять его структуры. Однако EPAM предложила перестроить процессы и разделить функционал системы, что в дальнейшем себя полностью оправдало. Здесь речь не идет о бизнес-экспертизе в чистом виде, скорее, о понимании процесса и умения его оптимизировать. Подобные инициативы мы приветствуем, так что сейчас есть еще несколько задач, где специалисты EPAM Systems помогают нам не только с тестированием или разработкой, но и с аналитикой.

**– Бывали ситуации, когда ваши партнеры в чем-то вас подводили при реализации проектов? Какие недостатки вы видите у аутсорсинга, основываясь на своем опыте?**

**Андрей Попов:** Я бы выделил два серьезных недостатка. Во-первых, это вопрос цены. Когда работаешь с подрядчиком на московском рынке, это все равно означает московские зарплаты его специалистов. В принципе, здесь все понятно, поскольку аутсорсинг – это бизнес, и в конечном итоге аутсорсинговые компании должны зарабатывать деньги. Во-вторых, есть тот момент, который я упоминал раньше, – сохранение экспертизы. Если не уделять должного внимания этому вопросу, то может возникнуть риск попасть в зависимость от подрядчика. У нас были ситуации, когда в силу некоторых исторических причин экспертиза практически полностью перешла от банка к внешнему партнеру. Сейчас приходится ее восстанавливать по крупицам, что достаточно сложно.

Возможно, стоит иметь в виду и риски, связанные со стабильностью аутсорсера, его подверженности слияниям или поглощениям.

**Сергей Щербинин:** Замечу, что мы не работаем одновременно с сотней компаний-однодневок, а стараемся выстроить долгосрочные отношения с пятью, но крупными и хорошо проверенными партнерами. И это помогает минимизировать те недостатки, о которых говорил Андрей.

**– Известно, что компании-заказчики в России, как правило, предпочитают строить отношения с подрядчиком на основе фиксированной**



Текст:  
Андрей  
Новиков

**цены. Есть задача – есть строго определенные цена и сроки ее реализации, тогда и риски меньше. Аутсорсеры, напротив, настаивают на применении модели фактических затрат как менее рискованной уже для себя. Как действуете вы?**

**Андрей Попов:** Действительно, есть старая, всем хорошо знакомая тема «надо снизить риски, что подрядчик вас подведет? – «повесьте» на него фиксированную цену». Правда, в ответ аутсорсер обычно парирует, что «по фактическим затратам я бы сделал все быстрее и вам не пришлось бы переплачивать». Мы используем обе модели, хотя на данный момент отношения с подрядчиками преимущественно выстроены на основе фиксированной стоимости, поскольку проекты связаны с очень конкретными и понятными задачами.

С некоторыми поставщиками, например, с той же EPAM Systems, которая является одним из пяти наших ключевых партнеров, мы сотрудничаем по модели, лежащей между фиксированной ценой и выделенным центром разработки и предполагающей выстраивание долгосрочных отношений. В принципе вопрос об организации внешнего центра разработки на база аутсорсера – это вопрос, над которым мы сейчас активно думаем. Для нас такой подход интересен тем, что при постоянной работе в течение длительного времени партнер накапливает знания о наших системах, технологиях, процессах и переиспользует их в следующих проектах для нас. В выигрыше остается и аутсорсер, так как он получает возможность лучше планировать загрузку своих ресурсов. Кроме того, взаимный интерес способен положительно повлиять на стоимость услуг, особенно, если внешний центр разработки будет находиться за МКАД.

**– А сейчас Все ваши разработчики находятся в Москве?**

**Сергей Щербинин:** Почти: 90% разработчиков находятся в Москве.

**– Андрей, Вы достаточно долгое время работали в другом, хорошо известном и крупном банке. Если сравнить подходы Ситибанка и Райффайзенбанка к аутсорсингу, то есть ли какая-либо разница, и в чем она заключается?**

**Андрей Попов:** Ситибанк работает с аутсорсинговыми компаниями по всему миру на протяжении десятков лет, поэтому в банке есть очень четкая и стандартизированная процедура привлечения внешнего подрядчика. Соблюдай установленные требования,

убедись в выгоде с финансовой точки зрения, проведи тендер, подпиши договор – и вперед!

Практика использования аутсорсинга в Райффайзенбанке не настолько богатая и длительная. При привлечении подрядчика нет жестких регламентов, которые описывают все от «А» до «Я», процесс более кастомизированный и многие вещи приходится продумывать и создавать самим, возможно, даже иногда переизобретая велосипед.

**– Что, на ваш взгляд, лучше: наличие жестких регламентов или достаточно большая степень свободы в действиях?**

**Андрей Попов:** Зависит от того, чего вы хотите: просто быстро ехать или и быстро ехать, и шашечки красивые. В первом случае проще, если есть жесткие регламенты, – достаточно лишь выбрать подходящую компанию. Если вы ищите партнера, чьи процессы будут идеально подстроены под вас, соответствовать духу и культуре вашей компании, то свобода в выстраивании отношений принесет лучший результат.

**– Какие критерии для вас важны при выборе подрядчиков?**

**Андрей Попов:** Цена. Конечно, это не единственный, но очень важный аргумент. В остальном требования стандартны: для каждого проекта есть техническое задание, где описаны нужные нам компетенции, опыт, команда, технологии и так далее.

**Сергей Щербинин:** Очень важно наличие опыта решения схожих задач. На самом деле мы никогда не выбираем из сотен компаний – речь идет о небольшом количестве потенциальных партнеров. Мы анализируем их экспертизу и, как правило, просим показать нам примерный состав проектной команды и резюме специалистов, которые будут включены в нее.

**Андрей Попов:** Я бы сказал, что мы настаиваем на этом. Если у вас есть выделенный центр разработки, то у вас есть время, чтобы хорошо узнать компетенции и навыки работающих на вас специалистов и затем быстро формировать оптимальную проектную команду под каждый конкретный случай. Когда речь идет об отдельном проекте и реализовать его надо за год-полтора, это преимущество отсутствует: нужно сразу подобрать хороших, эффективных специалистов с обеих сторон. У нас были прецеденты в прошлом, когда представленная на этапе пресеяла команда кардинально отличалась от той, что затем приходила на проект. Результаты оказывались не теми, которые мы

ждали, и приходилось даже разрывать отношения с поставщиками. Сейчас нам нужна уверенность, что 80% специалистов, которых мы выберем, будут работать на нашем проекте.

**– Каким образом вы контролируете работу внешних команд? Есть ли у вас возможность влиять на ее качество и эффективность?**

**Сергей Щербинин:** Если мы говорим о проектах, которые выполняются по модели фиксированной стоимости, то объем задачи и сроки ее решения четко оговорены, и подрядчику нужно в эти рамки уложиться. Дополнительно мы используем техники quality assurance, которые помогают удостовериться, что мы получили ожидаемое качество ПО. Все метрики оговариваются и фиксируются в контракте с аутсорсером.

У нас есть проекты, где работают смешанные команды из специалистов банка, специалистов, к примеру, EPAM и кого-то еще из числа наших партнеров. В таких случаях измеряется эффективность команды в целом, без разделения «своей – чужой», по тем метрикам, которые действуют в банке.

**– Основываясь на своей практике, может быть, на опыте коллег из банковских ИТ, с которыми вы**

**общаетесь, как вы в целом оцениваете текущее состояние и перспективы использования ИТ-аутсорсинга в России?**

**Андрей Попов:** На мой взгляд, изначально у ИТ-сферы в России была очень неплохая стартовая площадка – это очень сильный образовательный и интеллектуальный потенциал, который сформировался еще благодаря СССР. Если для Индии или Китая справедлив принцип «числом побольше, ценой подешевле», то наших специалистов отличало умение решать необычные и сложные задачи и при этом с меньшей, чем в Европе или Штатах, стоимостью. Да, задачи банков на порядок легче, чем, к примеру, задачи авиастроителей и лежат в более приземленных областях, например, как выдавать кредиты еще быстрее. Вместе с тем в нашем бизнесе есть гораздо больше пространства для создания чего-то принципиально нового, к примеру, в плане построения эффективного взаимодействия с клиентами, а для этого нам необходим огромный объем автоматизации. И я очень надеюсь, что несмотря на все трудности и проблемы в демографической ситуации в конце 80-ых – начале 90-ых, мы все-таки не растратили этот потенциал и по-прежнему способны решать сложные задачи в России.

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ СПОНСОР  
**ORACLE**

СПОНСОРЫ: EPAM, ЦФТ, БИС, SAP, DIASOFT, BIFIT, IC

15-16 октября 2014 года  
Москва, ЦВК "Экспоцентр"  
Павильон №1

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ  
**ВСЯ БАНКОВСКАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ 2014**

ОРГАНИЗАТОРЫ: APB Ассоциация Банков, FIN

15-16 октября 2014 года на Форуме "ВСЯ БАНКОВСКАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ 2014" в Москве (ЦВК "Экспоцентр", Павильон №1) будут представлены все сегменты банковской автоматизации:

- Автоматизированные банковские системы (АБС, ИБС, core banking)
- Электронный и мобильный банкинг, системы ДБО
- Бесконтактные платежи, NFC
- Управление эффективностью и бизнес-аналитика, ВРМ и BI системы, управление рисками
- Управление ИТ-активами, сервисами, изменениями, ITSM
- Информационная безопасность банков
- Управление персоналом, HRM-системы
- Интеграционные решения для банков
- Автоматизация фронт-офиса, филиальной сети, розничного и корпоративного бизнеса
- Банковские карты, платежные системы, системы самообслуживания
- Управление продажами и банковским обслуживанием, CRM-системы
- Банковская ИТ-инфраструктура, ЦОД, оборудование, сети и телекоммуникации
- ИТ-аутсорсинг и облачные технологии для банков
- Электронный документооборот, ECM-системы, электронные архивы

Оргкомитет Форума "ВСЯ БАНКОВСКАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ 2014":  
Тел.: +7 (495) 229-8502, e-mail: 2014@abforum.ru, http://www.abforum.ru