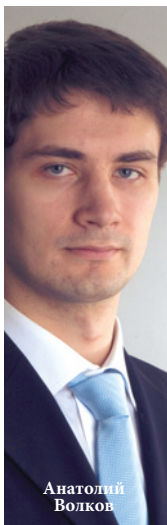


BI в российских банках: взгляд ИТ-компаний

Текст: Андрей Новиков, Алексей Резниченко

Редакция «Аналитического банковского журнала» провела опрос ИТ-компаний, работающих с российскими банками по развитию хранилищ данных и аналитических приложений.

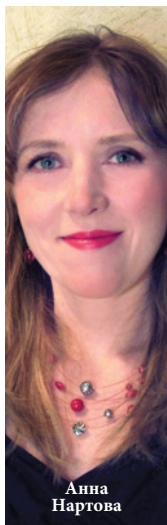
Аналитические инструменты (Business Intelligence, BI) все шире используются в работе российских банков для решения самых разнообразных задач. Но успешность их применения связана с устранением целого ряда проблем, как технических, так и организационных.



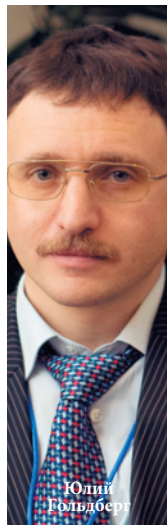
Анатолий
Волков



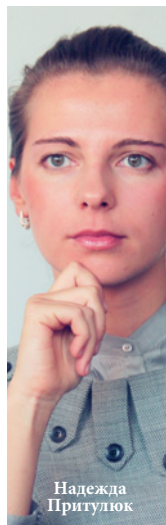
Сергей
Ведерников



Анна
Нартова



Юлия
Гольдберг



Надежда
Притулюк



Дмитрий
Овчинников



Лариса
Терешкова

Анатолий Волков, исполнительный менеджер РДТЕХ • Сергей Ведерников, заместитель директора Департамента аналитических систем по коммерческим вопросам R-Style Softlab • Анна Нартова, менеджер по продуктам компании «Sybase CIS» • Юлия Гольдберг, директор по работе с финансовым сектором компании «SAS Россия/СНГ» • Надежда Притулюк, менеджер проектов департамент СРМ «КОРУС Консалтинг» • Дмитрий Овчинников, директор направления «Бизнес-консалтинг» компании «Техносерв Консалтинг» • Лариса Терешкова, начальник отчётно-аналитического отдела компании «ФОРС – Банковские Системы»

Интеграция данных – «слабое звено»?

Основные технические проблемы заключаются в необходимости предварительной очистки и подготовки данных, поступающих для анализа, и решаются созданием хранилища данных. При этом выполняется интеграция данных: информация из различных источников проверяется и исправляется, чтобы, в конечном счете, обеспечить необходимый уровень качества данных, загружаемых в хранилище. После того, как хранилище данных создано, наступает время использования аналитических инструментов, широкий спектр которых представлен на рынке.

Правильная подготовка данных для анализа – необходимое условие успеха всего ИТ-проекта. В ИТ-отрасли общепринято мнение о сложности данного этапа, с этим согласились почти все участники опроса. Так, Юлия Амириди, заместитель генерального директора по

развитию бизнеса компании «Intersoft Lab» считает самым слабым звеном аналитического проекта отсутствие данных для анализа, а самым сложным – обеспечение их качества. «Часто необходимые для решения управленческих задач или подготовки отчетности первичные данные просто не вводятся в банковские системы, – говорит Юлия Амириди. – Например, могут отсутствовать графики платежей по договорам или информация о связанных заемщиках... Практически в любом проекте необходима корректировка процедур и регламентов ввода первичных данных, что требует от банка в первую очередь организационных изменений, и только во вторую (да и то не всегда) – доработки АРМ операторов».

Юлия Гольдберг, директор по работе с финансовым сектором компании «SAS Россия/СНГ» считает несколько иначе: по его мнению, «решать задачу интеграции данных банки уже научились, тем

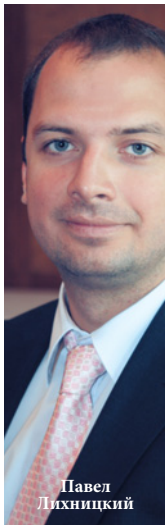
не менее, она не перестала быть самой сложной и трудоемкой в сфере построения аналитических решений». А Сергей Ведерников, заместитель директора Департамента аналитических систем по коммерческим вопросам R-Style Softlab полагает, что «открытие проекта по построению хранилища способно побудить заказчика к системному решению проблемы полноты и качества исходных данных, затрагивающему первичные учетные системы и даже методологии учета. Управление качеством данных – это всегда комплекс организационно-технических мероприятий, поэтому необходимо не только внедрять инструменты контроля качества данных, но учитывать и регламентную составляющую процесса».

Павел Лихницкий, генеральный директор компании «Data Integration Software» видит проблему в том, что при выборе аналитической системы бизнес-пользователи не вполне пони-

мают, каким образом и какие данные в эту систему будут попадать. При этом ИТ-подразделение часто не имеет возможности приобрести примышленный инструмент интеграции и обеспечения качества данных, так как не может обосновать эти затраты. «С другой стороны, если в банке установлена качественная



Юлия Амириди, заместитель генерального директора по развитию бизнеса компании «Intersoft Lab» • Павел Лихницкий, генеральный директор компании «Data Integration Software»



АБС, а уровень и культура ведения учета высоки, процедуры очистки данных и наполнения хранилища вряд ли станут проблемой, – считает Лариса Терешкова, начальник отчётно-аналитического отдела компании «ФОРС – Банковские Системы», – зачастую правильнее устранить ошибки при вводе в систему первичных данных, чем бороться с последующим устранением дубликатов».

Надежда Притулюк, менеджер проектов департамента СРМ «КОРУС Консалтинг» связывает трудности построения хранилища данных с разнообразием систем, используемых в банках, а также с отсутствием в большинстве случаев единой системы нормативно-справочной информации (НСИ), что повышает сложность «стыковки» хранилища данных и систем банка, а в дальнейшем – затрудняет процессы структуризации и извлечения информации для анализа.

Анатолий Волков, исполнительный менеджер РДТЕХ предлагает уделять

внимание повышению качества данных не только как задаче, но и как процессу: «план по улучшению качества данных надо реализовывать не после проекта, а непосредственно в процессе внедрения хранилища и аналитической системы». Другим способом улучшения качества данных, по его мнению, может являться введение более жёстких форм контроля операционных процессов для обеспечения полноты необходимой информации.

Для чего же нужны хранилища данных и анализ?

Руководители и специалисты банков относятся к аналитическим инструментам утилитарно, как к средствам решения конкретных задач банковского бизнеса. Какие же именно задачи, прежде всего, требуют применения этих инструментов? Большинство тех, кто ответил на этот вопрос, поставили на первое место по актуальности для банков формирование различных видов отчетности, прежде всего обязательной отчетности для Банка России. Были отмечены такие задачи, как анализ и сегментация клиентской базы, в целом управление отношениями с клиентами (CRM), управление рисками (кредитными, рыночными и т.д.), комплекс задач бюджетирования, управления финансами и эффективностью бизнеса (Business Performance Management), скоринг, анализ просроченной задолженности.

Юлия Амириди подчеркнула взаимосвязь большинства указанных задач: «Каждая прикладная задача – результат декомпозиции стратегических целей банковского бизнеса до уровня бизнес-направлений, подразделений и конкретных банковских специалистов. Например, чтобы достичь существенного роста прибыли в заданном периоде, необходимо решить задачи моделирования новых банковских продуктов и услуг, и планирования их продаж, управления реализацией планов с учетом возникающих рисков, мониторинга и контроля достижения целевых показателей, который сопровождается выпуском различных видов отчетности и т.д. Даже в таком простом примере видно, что задачи и

процессы финансового планирования, моделирования, управления доходностью, рисками, анализа и подготовки отчетности тесно взаимосвязаны».

«Взаимосвязь этих задач делает возможным и желательным согласованную разработку аналитических приложений для их поддержки, что, – как считает Юлия Амириди, – возможно в рамках реализации ВРМ-системы с единственным хранилищем данных».

Если в целом понятно, как формировать и применять хранилища данных для получения отчетности, анализа и сегментации клиентской базы, ВРМ, управления рисками, то в других задачах использование хранилищ требует решения некоторых нюансов. Их отмечает Анна Нартова, менеджер по продуктам компании «Sybase CIS»: «Скоринг – это задача, которую, как правило, сейчас решают без применения хранилища. Вывод о кредитоспособности того или иного клиента делается на основании предоставленных им разнородных документов: таблицы, планы, фотографии объектов и т.п. В целом – это неструктурированные данные. Однако если хранилище предоставляет возможности анализа подобного рода информации, то его использование для решения таких задач становится весьма выгодным, – одна возможность поиска даст очень много».

Работа по анализу просроченной задолженности может осложняться недостатком исторических данных, разрозненностью исходных систем и другими подобными препятствиями. Обеспечение в хранилище полного потока платежей, построения платежных календарей, максимальной глубины истории хранения данных и возможности планирования значительно способствует повышению эффективности данного рода анализа».

А другие задачи? Надежда Притулюк отметила оптимизацию процентных ставок по кредитам (моделирование), а Анна Нартова выделила два направления: «Это фактический и плановый анализ денежных потоков и перекрестный анализ различных видов деятельности банка. Подобный анализ помогает выявить, что работает хорошо, а что – плохо,

а это, в свою очередь поможет более эффективно управлять инвестициями и, в конечном счете, генерировать дополнительную прибыль. Однако о реализации этих задач почти не говорят, потому что считается, что на данный момент это довольно тяжело организовать с технической точки зрения. Между тем, для решения этой задачи достаточно трех факторов: наличия единого консолидированного хранилища с очищенными, выверенными данными, хорошо построенной модели данных, в которой заложена возможность такого анализа, и СУБД, производительности которой будет достаточно, чтобы выполнять необходимые расчетные операции».

Говоря о банковских задачах и способах их решения с помощью аналитических инструментов, важный момент выделили Юлия Амириди и Анна Нартова: необходимость использования достаточно универсальной, гибкой отраслевой (банковской) модели данных для создания хранилища данных и проведения анализа.

А Сергей Ведерников отметил, что если хранилище используется для решения не одной-двух бизнес-задач, а для целого комплекса, возникает эффект синергии, проявляющийся как в том, что возрастает доверие к данным (больше бизнес-потребителей, выше качество), так и в использовании результатов и наработок, сделанных в рамках одних бизнес-решений, при реализации других бизнес-решений.

О методах и инструментах

Практически все участники опроса подчеркнули, что возможности инструментов BI ведущих поставщиков сблизилась после волны слияний ИТ-компаний и вполне достаточны для решения основных задач российских банков.

Так, Лариса Терешкова считает, что выбор инструментов больше зависит от уже используемых в банке систем, размеров банка и компетенции интегратора, с которым предполагается реализация проекта. Тем не менее, Сергей Ведерников полагает, что многие методы и инструменты еще недостаточно широко

используются на практике. К их числу он относит data mining и моделирование, которые интересны практически всем, но используется единицами. «В рамках своей аналитической системы, – отмечает Сергей Ведерников, – мы продвигаем идеологию и инструменты Report-In-Report, позволяющую связывать между собой различные инструменты анализа в единые аналитические пространства».

Надежда Притулюк также полагает, что с учетом некоторой консервативности отрасли, технологии OLAP и data mining используются в банках для решения небольшого количества задач (из-за проблем с интеграцией данных, отмеченных выше. – Прим. ред.). А в случае, когда data mining используется для локальных задач, например, анализа данных CRM систем, некоторые банки обходятся и без построения хранилища данных.

По мнению Юлии Амириди, преимущество получают продукты, которые могут осваивать «не специалисты в ИТ», в частности, OLAP, который аналитики и экономисты хотят использовать для самостоятельного создания новых отчетов. Постепенно перерастает в потребность и интерес к задачам моделирования «что, если», например, в задачах управления активами и пассивами для оценки влияния предполагаемых крупных сделок на величину обязательных нормативов банка. Первые успешные проекты в этой области уже «не за горами».

А Юлий Гольдберг говорит о неэффективном использовании возможностей анализа данных: «Наилучшим образом дело обстоит с методами OLAP. Data mining также используется банками довольно широко, но для решения весьма узкой задачи – применения application-скоринга. В более сложных задачах (таких, как поведенческий скоринг, оптимизация коллекторских стратегий, прогнозирование оттока клиентов, оптимизация продуктовой линейки банка, исходя из требований его целевой аудитории) применение data mining пока встречается редко. Здесь мы видим огромное поле для применения средств BI: мировой опыт показывает, что грамотное их использование открывает

банкам колоссальные возможности для успешной конкуренции».

Участники опроса высказались не только о базовых аналитических инструментах, но и об аналитических приложениях: ведь именно эти приложения и нужны специалистам банков для решения задач развития бизнеса.

В первую очередь, к таким приложениям относятся системы подготовки отчетности. Однако, как считает Юлия Амириди, вопрос о готовности отраслевых прикладных решений, особенно в сфере подготовки банковской отчетности по национальным стандартам, остается открытым. Здесь иностранным вендорам трудно похвастаться наработанной практикой сопровождения compliance-решений. Опыт российских разработчиков и в глубину (по составу выпускаемых отчетных форм) и в ширину (по числу реализованных проектов) ощутимо больше.

Дмитрий Овчинников «обвиняет» в этом транзакционные системы (АБС), работающие в российских банках. По его мнению, аналитическое наполнение модели сделок, которое предполагается в российских АБС, часто оказывается недостаточным для использования в западных аналитических решениях. К тому же при всем богатстве информации, обрабатываемой в АБС, она оказывается настолько сильно «размазана» по системе, что для сбора её воедино требуется очень много времени.

Разрабатывать приложения или внедрять тиражируемые?

Если с базовыми аналитическим инструментами все ясно – это тиражируемые продукты, то с аналитическим приложениями это не так. Используются и тиражируемые приложения, и заказные. Каковы причины того или иного выбора?

Дмитрий Овчинников полагает, что банки предпочитают собственную разработку: «Что касается аналитических приложений, то вопрос их применимости зависит от цены перехода на модель данных предлагаемого решения, сроков и наличия ресурсов. Также немаловажным является возможность дальнейшей гибкой адаптации (перенастройки)

аналитической платформы под изменяющиеся потребности банка. По этим и ряду других причин банки часто предпочитают не внедрять готовые аналитические приложения, а разрабатывать их самостоятельно под свои конкретные потребности».

Лариса Терешкова считает, что ответ на вопрос: «Купить готовое, или заказать разработку?» — зависит от номенклатуры услуг банка. «Для крупного банка с широкой номенклатурой источников данных и услуг покупка тиражируемого решения неприемлема, так как при этом отсутствуют требуемые банку тонкости обработки данных (либо вообще отсутствует обработка данных определенного типа), требуют доработки (либо не реализованы) необходимые банку отчеты, могут возникнуть проблемы с производительностью при обработке больших объемов данных. Но и разработка заказной системы под конкретные задачи в последнее время все чаще отвергается. Банки хотят получить систему на написанную

«с нуля» и проходящую «пилотное тестирование», а доработанное, доработанное и оптимизированное в соответствии с потребностями банка решение на основе тиражируемой версии». Юлий Гольдберг уточняет причины такого подхода: «С одной стороны, банкам хочется сэкономить на внедрении системы и ее последующем сопровождении, а с другой стороны они понимают, что коробочный продукт эффективно не внедрить, если не «заточить» под бизнес-процессы банка, в том числе управленческие, под заложенные в нем шаблоны. Поэтому на практике все стараются приобрести максимально подходящий для решения своих задач продукт, а потом адаптировать его (иногда — весьма существенно)».

По мнению Анатолия Волкова, срок получения конкретных бизнес-значимых результатов — это один из самых критичных факторов при выборе поставщика аналитического решения. В целом, по его мнению, заказчики предпочитают пользоваться уже проверенными и рабо-

тающими на практике аналитическими системами, получать лучшие практики и методики, которые аккумулированы в типовом решении. Кроме того, как правило, в типовых решениях тщательно проработаны гибкость и функциональная масштабируемость.

«За» и «против» взвешивает Юлия Амириди: «За» выбор индивидуального решения и максимально полный охват требований заказчика, «против» — риски зависимости от разработчика, ценового давления, ухода разработчика с рынка и т.д. «За» тиражное ПО — экспертиза поставщика, его бренд и устойчивое положение на рынке, «против» — ограничения функциональности». Павел Лихницкий — за смешанный вариант, при котором есть тиражируемое приложение, учитывающее российскую специфику, плюс команда, которая имеет серьезный опыт его внедрения для решения подобных задач в других банках. Исходя из практики своей компании, Сергей Ведерников, полагает, что есть смысл



Хотите повысить эффективность бизнеса и уменьшить риски?

RS-DataHouse — система для оптимизации технологий управления в крупных банках и холдингах, построенная на основе корпоративного хранилища данных. Единый центр управления и интегрированные бизнес-приложения сделают вашу работу легче и эффективней. С RS-DataHouse вы узнаете все о своих клиентах и создадите хорошие программы лояльности. Сможете проактивно управлять ликвидностью, формировать управленческую отчетность и отчетность по МСФО. Рассчитаете прибыльность подразделений и продуктов. RS-DataHouse — объединяй и властвуй!

R-Style Softlab. Лицом к людям



тиражировать не жесткие коробочные решения, а опыт и наработки, которые могут переноситься с той или иной степенью адаптации к реалиям и требованиям конкретного банка. В целом любой банк с гораздо большим доверием отнесется к решению, которое функционирует у его коллег со сравнимым уровнем развития бизнес-процессов, сравнимыми средствами автоматизации и сходной идеологией. «Мировые best-practice, на наш взгляд, для большинства российских банков, менее востребованы чем «neighbor bank practice», – комментирует Сергей Ведерников. – Мы выделяем общий для всех наших проектов функционал и оформляем его в виде соответствующих бизнес-приложений для его повторного использования в новых проектах (например «Главная книга», «Сделочная модель» и CDI). Такой компромисс позволяет нам более точно реагировать на потребности наших заказчиков».

Каковы причины неудач проектов по анализу данных в банках?

По мнению Дмитрия Овчинникова, при подготовке отчетов аналитикам приходится сталкиваться с целым комплексом барьеров: плохое качество или отсутствие необходимых данных в хранилище; устаревшая АБС, не позволяющая делать связи некоторых типов операций с клиентами, их совершившими, есть и другие проблемы. Но выявление этих «узких мест» – само по себе огромный плюс для компании.

Юлия Амириди делит причины неудач на «традиционные», то есть присущие любым ИТ-проектам, и специфические только для BPM-проектов. «Ключевая причина из разряда «традиционных» – отсутствие спонсора проекта со стороны высшего руководства банка, который уполномочен решать вопросы финансирования проекта, выделения ресурсов и, что не менее важно, проводить необходимые организационные изменения.

Критическая для внедрения BPM проблема – несогласованная позиция разных подразделений банка в отношении целей проекта и их слабая проработка.

На старте проекта заказчики не всегда готовы сформулировать, каких именно результатов они ожидают. Позиция «соберите ВСЕ данные в хранилище, а там разберемся, что с ними делать» до сих пор распространена. Скажем сразу – это «мина замедленного действия»: в ожидаемые сроки заказчик не получит эффекта от сделанных инвестиций.

Банки, применяющие заказные решения, часто сталкиваются с ситуацией, когда хранилище данных BPM-системы изначально спроектированное для решения одной-двух задач или подготовки десятка отчетных форм невозможно адаптировать для автоматизации новых процессов анализа, требуется его перестройка с нуля. Причина в том, что формулирование комплексных требований к созданию полнофункциональной BPM-системы – непосильная задача для конечного потребителя, озабоченного исключительно текущими проблемами».

Юлий Гольдберг видит главную проблему в разрыве между ожиданиями заказчика (по срокам, результатам внедрения, уровню автоматизации процессов) и реальными возможностями ПО и команды внедрения. Чтобы существенно повысить вероятность успешности проекта, Юлий предлагает воспользоваться проверенными временем рекомендациями: не скупиться на пилотные проекты, Prove of Concept, тщательно проводить предварительные обследования. Тогда и вероятность того, что реализуются самые неприятные проектные риски, можно свести к разумному минимуму.

Одна из причин неудач, по мнению Анатолия Волкова, это отсутствие у лиц, принимающих решение об автоматизации, полноты знаний о будущем подряднике. Немаловажным для нормальной работы банковского приложения является предоставление поставщиком решения его дальнейшей поддержки. Это особенно актуально для алгоритмов расчета показателей обязательной отчетности, так как уточнения регламентирующих документов в этих областях происходят довольно часто. Следовательно,

все эти изменения должны быть учтены и в приложении.

«Сервисная поддержка систем для создания аналитической отчетности и инструментов управления эффективно-стью менее значима, – уточняет Анатолий Волков. – Для обеспечения функционирования этих систем самым важным фактором является полнота модели данных (максимально полный перечень входных показателей). Второй по значимости критерий – гибкость аналитических инструментов – это возможность производить любые аналитические операции с данными силами непосредственно бизнес-пользователей банка, без помощи ИТ-специалистов».

Сергей Ведерников выделяет следующие «болевы точки» заказчика: отсутствие общей для предприятия стратегии в решении бизнес-задач на платформе хранилища данных, разобщенность интересов бизнес-подразделения и ИТ-заказчика в проекте, а также неготовность конечных пользователей тщательно осваивать возможности решения, ввиду чего эффективность работы низка и не устраивает руководство банка. А вот в завышенных ожиданиях заказчика относительно результатов проектов Сергей склонен упрекнуть поставщиков решений. Кто формирует эти ожидания? Имея опыт внедрения, понимая риски, лежащие на стороне заказчика, поставщик мог бы более адекватно подходить к оценке сроков и стоимости проекта.

Лариса Терешкова, помимо упомянутых, видит в качестве одной из причин неуспеха проектов по внедрению аналитических систем в банках отсутствие «общего языка» у аналитиков-постановщиков задач и программистов, реализующих указанные задачи. Если люди не понимают базовые формулировки друг друга, маловероятно, что их усилия по внедрению приведут к ожидаемому результату. Редакция «Аналитического банковского журнала» надеется, что материалы рубрики «Технологии», пусть и не полностью, но устранят это непонимание, и послужат укреплению аналитической работы в российских банках.

