

«НАШ ВЫБОР — ЛУЧШИЕ МАСШТАБИРУЕМЫЕ РЕШЕНИЯ»

В первом квартале 2017 года ВТБ 24 завершил переход на новую ИТ-платформу, что помогло банку существенно повысить качество и скорость обслуживания клиентов, а также обеспечить максимальную доступность и производительность информационных систем. Именно этого требовала новая стратегия развития розничного бизнеса ВТБ 24. О реализации программы построения целевой ИТ-платформы банка рассказывают член правления, директор департамента банковских и информационных технологий **Сергей Русанов** и вице-президент, заместитель директора департамента банковских и информационных технологий **Олег Зайцевский**.



Реализация подобной программы — сложный многоступенчатый процесс. Расскажите, пожалуйста, об основных этапах и сложностях, с которыми пришлось столкнуться.

Сергей Русанов (С. Р.): Банк ВТБ 24 был создан в 2005 году. Система, доставшаяся нам по наследству от Гута-банка, обеспечивала все основные процессы, начиная от фронтальных, миддл, бэк-офисных и заканчивая функциями «Главной книги». В связи с ограничением масштабируемости и проблемами с производительностью ее было решено заменить около десяти лет назад.

Ей на смену пришла современная масштабируемая модульная SOA ИТ-платформа, состоящая из промышленных модулей, лучших в своем классе. Она позволяла оперативно и гибко подстраиваться под постоянно растущий и меняющийся розничный бизнес. Такая программа была запущена и получила название «Программа НАБС» (Новая АБС — автоматическая банковская система).

Олег Зайцевский (О. З.): Параллельно банк начал переходить от продуктовой модели продаж и обслуживания к построению клиентоориентированной модели привлечения и удержания. Было очевидно, что продуктовая модель продаж хорошо работает на этапе роста доли рынка. Для выстраивания долгосрочных отношений с клиентом и предоставления комплексных банковских услуг был необходим переход на клиентоцентричную модель. Это привело к тому, что в банке в 2009 году стартовал масштабный проект по внедрению АБС Profile компании Fidelity в качестве базовой продуктовой АБС ИТ-ландшафта банка. Впоследствии появилась концепция «комплексного обслуживания» и задача создания единого фронтального решения (далее — ЕФР). Дело в том, что у ВТБ 24, с одной стороны, было несколько каналов коммуникаций, продаж и обслуживания с клиентами, с другой стороны, несколько продуктовых бэк-офисных учетных систем. В связи с этим и операционная эффективность, и качество обслуживания клиентов были не самыми совершенными. Отсутствовала консолидированная информация о клиенте, его продуктах и возможных продуктовых предложениях; не было «единого окна» продаж и обслуживания для сотрудников фронт-линии и контакт-центра. В результате проект ЕФР стал локомотивным в НАБС — программе перехода к новой целевой ИТ-архитектуре банка.

С. Р.: Она объединила в себе семь больших проектов (АБС Profile, ЕФР (на базе Siebel CRM), единый мастер — клиентский справочник (на базе Master Data Management (MDM) системы от Oracle), кредитный конвейер (на базе решения от FICO — компании Fair Isaac), интеграционную шину УСБС — универсальный слой банковских сервисов — фронт, миддл и бэк-компоненты (на базе Oracle SOA Suite и Oracle Fusion Middleware), операционное обслуживание и расчетно-кассовый модуль (на решении Spectrum), корпоративное хранилище данных и аналитический CRM (на базе программно-аппаратного комплекса от Teradata). После их реализации в совокупности они оказали максимально положительное влияние на качество и скорость обслуживания клиента и дали возможность гибко настраивать и быстро внедрять новые продукты, а что самое главное, на горизонте 10–15 лет это позволяло увеличивать объемы бизнеса по количеству клиентов и транзакционным объемам в 3–5 раз.

— Связаны ли эти инициативы с тем, что запросы потребителей и стандарты их обслуживания изменились?

О. З.: В 2013 году банк утвердил новую стратегию развития розничного бизнеса с фокусом на состоятельный и верхнемассовый клиентские сегменты вкупе с существенным ростом количественных плановых показателей. Это потребовало высокого качества и скорости обслуживания клиентов, а также максимальной доступности и производительности информационных систем.

— Почему для реализации ЕФР было выбрано решение Oracle Siebel? Как искали партнера для внедрения?

С. Р.: Я упоминал про наше желание использовать лучшие масштабируемые промышленные решения в своем классе. По данным Oracle, в 2011 году CRM-систему Siebel применяли самые передовые компании по всему миру с более чем 7 млн пользователей, что выводило ее в абсолютные лидеры по числу используемых рабочих мест. Тогда уже существовал рынок российских отраслевых ИТ-решений и ИТ-консалтинга с компетенциями и специализациями в Oracle Siebel CRM, что обеспечивало достаточную конкурентную среду для выбора партнера. У ВТБ 24 была возможность убедиться в этом на всех последующих этапах внедрения и поддержки, когда наши сервисные запросы оперативно рассматривались специалистами российского партнера при активном участии зарубежных коллег Oracle. Это позволяло консолидировать уникальную экспертизу и находить оптимальные решения. В 2012 году были проведены необходимые конкурсные процедуры по внедрению CRM Siebel и MDM и определен партнер по данному направлению, равно как и для внедрения других проектов программы.

— Потребовалось ли менять также организационную структуру, проводить обучение сотрудников, чтобы решение начало работать так, как задумано?

О. З.: Да, для эффективного управления и координации между рабочими группами ИТ мы существенно изменили организационную структуру. Были собраны и переподчинены технологи и руководители проектов в рамках одного блока, создано управление тестирования и внедрения, изменен процесс поддержки и сопровождения информационных систем. Все это в итоге сыграло весомую роль при реализации комплексных программ.

В тот же период мы целенаправленно и интенсивно обучали наши ИТ-команды новым системам и современ-