



ВОЗМОЖНО ЛИ СЛИЯНИЕ БЕЗ ПОТЕРЬ?

В КАКИХ БЫ ФОРМАХ НИ ПРОИСХОДИЛО ОБЪЕДИНЕНИЕ БАНКОВ, каких бы масштабов ни был бизнес их участников, всё равно практически сразу встаёт вопрос IT-интеграции. Это как раз одна из тех проблем, которые тревожат организаторов объединения и способны принести в первые месяцы после слияния массу сюрпризов. К сожалению, чаще всего неприятных. Между тем весь современный банкинг построен на информационных технологиях, и даже малейший сбой может поставить под угрозу работу целого коллектива и нанести урон его репутации. О том, как справиться с этими проблемами, мы попросили рассказать **Алексея МАКЕЕВА**, партнёра, руководителя бизнес-направления SOA компании «Неофлекс».



БДМ: Скажите, Алексей, а обязательно ли присоединённый банк немедленно переводить на материнскую АБС, или можно на первое время обойтись какими-то паллиативными мерами?

Как известно, кредо слияний — создание преимуществ. И в такого рода сделках всё внимание обращено на положительные моменты: рост эффективности, производительности и клиентской базы, перспективы развития, повышение прибыльности. Следует учитывать также и то, что хотя IT-составляющая не является основным драйвером, обеспечивающим успех проекта по слиянию и поглощению, но в то же время играет ключевую роль для реализации бизнес-стратегии и достижения синергетического эффекта.

Прежде чем принимать решение о переходе операций присоединённого банка на материнскую АБС, необходимо сравнить стоимости работ по настройке текущих продуктов, миграции архива и активных

операций в новой системе и интеграции этих АБС — другими словами, сравнить integration costs.

Отдельного внимания заслуживает оценка объёмов проводимых в покупаемом банке операций и срок их «жизни». Например, если активные сделки завершатся в течение полугода — их сравнительно немного, перевод на материнскую АБС, возможно, нецелесообразен, они просто закончат свою «жизнь» в прежней АБС, а новые сделки в ней обрабатываться не будут. Если же операций много или они «длинные», то однозначно потребуется интеграция на уровне ИТ.

При оценке integration costs следует также учесть возросшую нагрузку на систему и, как следствие, возможные доработки материнской АБС, закупку дополнительных лицензий, расходы на «железо» и т.п.

Кроме того, важный и отдельно стоящий вопрос — консолидация обязательной и управленческой отчётности для обеспечения непрерывной работы бизнеса. Как видите, дать однозначный ответ в пользу какого-то варианта без анализа конкретного кейса довольно затруднительно.

БДМ: Тогда, может быть, есть смысл провести аудит ИТ-ландшафта заранее, до присоединения?

Что включает этот процесс, насколько он трудоёмкий и дорогой? И кто его должен проводить: независимый эксперт или компания, готовая принять на себя в дальнейшем интеграционную работу?

На мой взгляд, провести аудит ИТ-ландшафта заранее — отличный способ минимизировать риски, оценив на входе размер integration costs.

Если коротко, то этот процесс включает следующие основные этапы: аудит/описание текущего ИТ-ландшафта, сопровождение самой сделки слияния в части оценки ИТ-рисков (в том числе разработка ИТ-приложения к контрактам), разработка «нового» ИТ-ландшафта

объединённого банка и дорожной карты перехода.

Трудоёмкость и стоимость зависит от размеров и сложности проекта, но в любом случае аудит и проектирование по сроку не могут занимать большого количества времени, и, если про них не забыть, вполне можно уложиться в подготовительную стадию самой сделки.

Переходим к исполнителю: работы по аудиту можно проводить самостоятельно, с привлечением независимых консультантов и комбинируя два этих варианта. Основное преимущество в привлечении внешних экспертов — беспристрастная оценка с экономическим и инженерным обоснованием, лишённая лоббирования интересов одной из сторон. Сами работы по подготовленному в результате аудита плану может выполнять любой подрядчик соответствующей квалификации или даже несколько компаний для минимизации рисков или сокращения сроков проекта.

В качестве примера могу привести проект, который компания «Неофлекс» выполнила в преддверии слияния Совкомбанка и ДжиИ Мани Банка. Мы полностью собрали сведения обо всех розничных системах, в разное время внедрённых специалистами кредитной организации или ИТ-компаниями, и потоках обмена данными между ними. Банк получил унифицированную картину ИТ-ландшафта и актуализированную информацию о взаимодействии систем в рамках розничных бизнес-процессов, вендорах, отвечающих за работу каждого программного продукта, а также описание регламента восстановления программного обеспечения в случае сбоев. Одним из результатов проекта стало повышение прозрачности ИТ-структуры банка при слиянии и, как следствие, скорости изменений.

Созданным документом специалисты банка будут пользоваться при внедрении новых решений — чтобы получить представление о том,

на каких процессах отразится это внедрение. В рамках проекта были даны рекомендации по развитию ИТ-ландшафта и обозначены возможные «узкие места», влияющие на развитие.

БДМ: Программы программами, но есть ещё и люди, а значит, вероятен закономерный конфликт интересов ИТ-служб. Можно ли его избежать или хотя бы минимизировать?

Конфликт неизбежен, потому что, во-первых, пресловутый человеческий фактор никто не отменял, а во-вторых, в нашей стране ещё только формируется культура сделок M&A. Зачастую процесс слияния или поглощения воспринимается участниками как захват, агрессия, вторжение, с соответствующей на это реакцией защиты. Чтобы минимизировать разрушительные последствия противостояния, важно убедить участников в том, что изменения будут позитивными. Определённость целей и задач, разумная открытость реорганизации способствуют созданию обстановки стабильности и помогают снизить уровень психологического напряжения. Привлечение независимой компании, формирование объединённой интеграционной команды, наличие сильного менеджера, формализация критериев оценки integration costs — всё это также окажет существенное влияние на минимизацию рисков.

БДМ: Вернёмся, тем не менее, к «софту», который скорее всего в объединяемых банках будет от разных разработчиков. Как решаются проблемы совместимости?

Компания «Неофлекс» занимается интеграцией систем и данных более 10 лет, и мы утверждаем, что неинтегрируемых ИТ-систем не существует! Однако важно отметить, что интеграция — задача сугубо прикладная, способ достижения совершенно конкретной бизнес-цели или основа для реализации стратегии.

Если «ценность» взаимодействия двух разных систем выше «цены» их интеграции, то инженерное решение точно найдётся даже в случае их полнейшего технологического антагонизма.

БДМ: Предположим, всех и всё удалось «примирить». Можно ли считать, что слияние банков должно стать стартом для обновлённой или даже просто новой IT-стратегии? Насколько это актуально в нынешней ситуации?

Это философский вопрос, ответ на который зависит от того, в какие тона окрашено мировоззрение конкретного человека. Для меня слияние — это встряска, возможность переоценить текущую ситуацию, получить объективную картинку мира, навести порядок, отказаться от лишнего и двигаться вперёд с лучшим арсеналом из возможностей, технологий и знаний вместе с единомышленниками. Если

при слиянии банков родится новая IT-стратегия или будет улучшена текущая, это обязательно принесёт конкурентные преимущества бизнесу.

БДМ: И ещё один «человеческий» вопрос. Насколько актуальна в ситуации объединения проблема подготовки кадров для IT?

И кто должен взять на себя ответственность за обучение и переподготовку?

В точке встречаются два самодостаточных мира со своими законами и привычными процессами, и за довольно короткий срок им необходимо научиться эффективно взаимодействовать. Поэтому проблема технологического обучения в ситуации слияния — лишь маленькая часть огромного айсберга под названием «управление персоналом».

Аудит и консалтинговый проект по разработке объединённого IT-ландшафта — своего рода начало

профессиональной переподготовки, успех которой зависит от вовлечённости в совместную работу и выстраивание правильных коммуникаций. В рамках объединения, как правило, происходит процесс создания новой организационной структуры, возможно, с новыми руководителями и старыми подчинёнными, в которой будут перераспределены полномочия и ответственность. Поэтому системой координат в переменах станет чёткое понимание стратегии, а недостающие компетенции легко восполняются естественным путём в ходе реализации IT-проектов по выстраиванию задуманного IT-ландшафта.

Если мы говорим о сотрудниках, которые работают в IT-системах, например операционисты, то для них, конечно, потребуется отдельное обучение и адаптационный период к новым технологиям, чтобы клиенты не почувствовали разницы в качестве получаемого сервиса. ■

Организаторы: ОАО «Зарубеж-Экспо»
Поддержка: Совет Федерации, Государственная Дума, МИД РФ, Минэкономразвития, Минпромторг, Минэнерго, Минздрав, Россотрудничество, Посольство и Торгпредство России в РБ, МАФМ, Национальное Собрание, отраслевые министерства РБ, Высший Государственный Совет и другие рабочие органы Союзного государства, Исполнительный комитет СНГ, Экономический совет СНГ, Евразийская экономическая комиссия, Российско-Белорусский Деловой Совет.
Цель выставки: Укрепление экономических, гуманитарных, социально-культурных и политических связей между народами Российской Федерации и Республики Беларусь.
Под патронатом ТПП РФ и Белорусской торгово-промышленной палаты

Международная
промышленная
выставка

**EXPO-RUSSIA
BELARUS 2015**

**ПЕРВЫЙ МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ
РОССИЙСКО-БЕЛОРУССКИЙ
БИЗНЕС-ФОРУМ**

www.zarubezhexpo.ru
www.exporf.ru



**ТЕМАТИЧЕСКИЕ
РАЗДЕЛЫ:**
ЭНЕРГЕТИКА
АТОМНАЯ ЭНЕРГЕТИКА
МАШИНОСТРОЕНИЕ
АВИАЦИЯ
СВЯЗЬ
ТРАНСПОРТ
МЕДИЦИНА и
ФАРМАЦЕВТИКА
ОБРАЗОВАНИЕ
АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ
КОМПЛЕКС



21-23 октября
Беларусь, Минск, ВЦ «Манеж»



ОАО «Зарубеж-Экспо»
Москва, ул. Пречистенка, 10
+7 (495) 637-36-66, 721-32-36
info@zarubezhexpo.ru