

Альтернативный взгляд на IT-стратегии



Валерий Овсий

Директор компании
«Новая Афина»

«IT-стратегия»: удачный маркетинговый ход или насущная необходимость?

Профессиональный язык отличается от бытового или жаргонного именно точностью и однозначностью. В профессиональной сфере недопустимо использование терминов, которые могут по-разному пониматься и истолковываться разными людьми. Возможно ли в такой точной науке, как математика, допустить неоднозначное понимание терминов «константа» или «переменная»? Много ли мы сможем вычислить? А ведь экономика, управление и банковское дело относятся к области точных знаний...

К числу таких неоднозначно трактуемых понятий относятся «информационные технологии» и «IT-стратегии». В старой отечественной профессиональной школе понятие IT никогда не использовалось так, как используется сегодня. Существовало четкое и однозначное разграничение на информацию (данные), алгоритмы, программные, аппаратные, программно-аппаратные средства и т. д. То, что сегодня модно называть IT, на самом деле является программно-аппаратным обеспечением, т. е. по сути набором вспомогательных технических средств, которые не мо-

гут быть основной целью деятельности банка. В контексте реальной практической работы невозможно говорить о стратегии развития инструментов, т. е. об «IT-стратегиях», как о чем-то самостоятельном и самодостаточном. Следует рассматривать комплексные решения, предназначенные для удовлетворения потребностей тех или иных бизнес-направлений и управления банком в целом, но эти решения включают в себя нечто гораздо большее, нежели программно-аппаратное обеспечение.

Не надо забывать также и о том, что в условиях рыночной экономики многое определяется личными интересами ведущих производителей и продавцов. Именно они в наибольшей степени влияют на психологию мышления и восприятия потенциальных покупателей, на «общественное сознание» рынка, внедряя в него те понятия и те стереотипы мышления, которые наиболее выгодны для их бизнеса. Чем больше людей мыслит так, как выгодно продавцу, тем выше вероятность успешных продаж. По этой причине мы рассматриваем использование самого понятия «IT-стратегия» в значительной степени как маркетинговый ход. Тем не менее на современном рынке «IT-стратегии» представляют собой весь-



ма дорогостоящий товар. Создав иллюзию продаваемого продукта, продавец формирует у потенциальных покупателей идею необходимости этого продукта, псевдопотребность, под новым, броским, легко запоминаемым названием.

По этой причине, рассуждая о проблематике информационных технологий в широком смысле этого слова, необходимо акцентировать внимание на их главной и первостепенной проблеме — проблеме недостатка точных, неискаженных комплексных профессиональных знаний, служащих интересам их потребителя.

Во избежание методологической путаницы, абстрагируемся от понятий «IT-стратегия» и IT и попытаемся определить, что на самом деле необходимо современному банку.

Банк, информация и стратегии

Современный банк — сложное информационное производство. Вся организационно-управленческая и финансовая сущность банка пронизана работой с информацией, которая собирается, хранится и обрабатывается самыми разными способами. Если мы говорим о работе с информацией, то должны точно обозначать и способы ее обработки.

В то же время банк — бизнес-система.

Понятно, что определяющая роль в банке отводится бизнесу, требования бизнеса к программно-аппаратному обеспечению всегда первичны. Разные программно-аппаратные компоненты обслуживают разные направления и развиваются в соответствии с развитием конкретных видов деятельности. Поэтому идентификация, прогнозирование, развитие и изменение потребностей бизнеса являются сутью управления банком и, естественно, основой его стратегии.

Зачастую тот или иной банк оценивается по показателям его деятельности. Строго говоря, это оценка не самого банка, а его работы на рынке за определенный период времени в определенных рыночных условиях.

Есть и другой подход — оценка банка как бизнес-системы, обладающей определенными свойствами (качествами). Ведь возможность достигать тех или иных показателей деятельности зависит от свойств, которыми обладает банк, и, естественно, от условий окружающей среды, т. е. текущей ситуации на рынке. Влияние менеджмента банка на окружающую сре-

ду, как правило, ограничено (например, влияние на общественно-политические процессы), но потенциальная возможность влияния на свойства банка есть у каждого руководителя.

Таким образом, можно говорить о двух видах оценки банка с позиции рынка — количественной и качественной.

Поэтому, с одной стороны, можно ставить перед банком задачу добиться тех или иных результатов и акцентировать свое внимание именно на том, что достигнуто или не достигнуто, а с другой — можно ориентировать банк на приобретение и укрепление тех или иных свойств и оценивать его свойства.

Второй подход может вступать в конфликт с первым. Акценты внимания определяются интересами владельцев. Получить быстрые сверхприбыли — это одно, а построить устойчивый, надежный привлекательный для клиентов банк с гарантированно долгим временем пребывания на рынке — это совсем другая задача, в чем-то противоречащая первой.

Если мы говорим о банке в долгосрочной перспективе, мы должны определить динамику приобретения и укрепления его свойств, позитивных с точки зрения бизнеса, иными словами, разработать стратегию развития (свойств, качеств) банка.

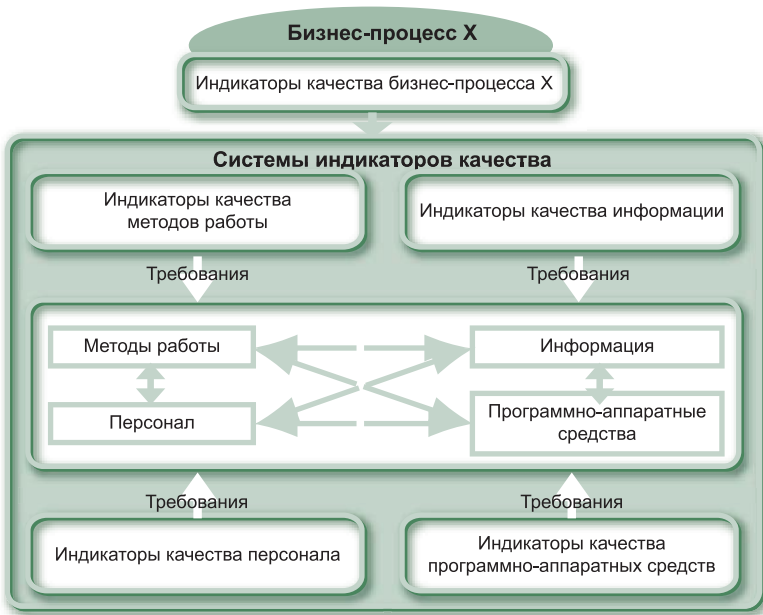
Соответственно, и формулировать требования мы должны в первую очередь к свойствам, которыми должны обладать те или иные процессы, составляющие деятельность банка.

Сегодня, когда конкуренция на рынке банковских продуктов и услуг все больше определяется профессионализмом и качеством обслуживания, рассматриваемый нами подход становится главным условием обеспечения конкурентоспособного бизнеса.

Стратегия качественного роста и система индикаторов качества

По сути, банк представляет собой систему взаимосвязанных бизнес-процессов. Планируя развитие банка, для каждого бизнес-процесса необходимо сформулировать те свойства, которыми он должен обладать, как внешние (потребительские), так и внутренние (эксплуатационные), а также определить цепочки причинно-следственных связей между этими свойствами.

Полученная в ходе такого анализа информация является основой для разработки стратегии качественного развития



банка. Назовем ее стратегией качественного роста. Ее основу составляют индикаторы качества процессов и способы организации этих процессов с помощью тех или иных средств, в том числе и технических. Именно в этой точке опосредованно возникают требования к программно-аппаратному обеспечению бизнеса с точки зрения заданных индикаторов качества.

Система причинно-следственных связей индикаторов качества бизнес-процессов является поставщиком исходных данных для формирования аналогичных систем индикаторов качества обслуживающих процессов, прежде всего технологических, основу которых составляет информация, методы работы, люди, выполняющие эту работу и программно-аппаратные средства, посредством которых эта работа выполняется. Как видно из рисунка, система индикаторов качества программно-аппаратных средств непосредственным образом связана с системами индикаторов качества информации, методов работы и персонала, она не только зависит от них, но и сама в значительной мере на них влияет.

Поэтому выделять индикаторы качества, зависящие только от информационных технологий, невозможно и бессмысленно. Ведь невозможно оценить, чье влияние на индикаторы было больше: менталитета, культуры, образования исполнителя или же структуры интерфейса компьютерной системы!

В этих условиях построить некоторую самостоятельную стратегию развития

компьютерной системы можно лишь в абстрактных категориях, чрезвычайно далеких от реальной жизни. А строить стратегию развития программно-аппаратных средств без индикаторов качества бизнес-процесса — задача еще более абсурдная.

Информация, методы работы, персонал банка и программно-аппаратные средства составляют единое неразделимое целое.

Комплексные решения — разумная альтернатива фрагментарным подходам

Наш практический опыт показывает, что сегодня, несмотря на то что рынок насыщен программно-аппаратными средствами, банки испытывают серьезные проблемы в решении многих принципиальных вопросов своего развития. Причину этого явления мы видим в неадекватных методологических подходах к решению стоящих перед банками задач.

Компания «Новая Афина» рассматривает технологии, алгоритмы работы, персонал и программно-аппаратные средства как неотделимые компоненты одной бизнес-системы. Повысить эффективность бизнес-процессов можно только путем комплексной работы со всеми составляющими. При этом нужно учитывать, что эти компоненты часто входят в противоречия. Например, новые программно-аппаратные средства позволят внедрить новую технологию или новый метод, что может в корне изменить оперативную и управленческую отчетность, изменить организационную структуру и т. д. А это, в свою очередь, изменит информационные потоки, которые влияют на программно-аппаратные средства. Виток бесконечной спирали развития (или деградации)? Как оценить? Как управлять?

Упомянутая нами выше система индикаторов качества представляет собой набор критериев оценки эффективности комплексных решений. На ее основе должно выполняться комплексное проектирование бизнес-процессов и обслуживающих процессов, включающее в себя все цепочки действий с данными (информационными объектами), действия должностных лиц и программно-аппаратных средств в автоматическом или полуполупрограммном режиме.

Именно поэтому комплексные решения, базирующиеся на методологиях оценки качества, и становятся единственной возможностью достижения стратегических целей, поставленных руководством банка.

