

ПОСТЕПЕННОЕ УЛУЧШЕНИЕ И НЕПРЕРЫВНЫЙ РОСТ

Андрей Новиков

Т
Е
Х
Н
О
Л
О
Г
И
И

Так формулирует свою жизненную стратегию Евгений Пикулев, директор ЗАО "Инверсия-Урал" (Екатеринбург). О конкуренции на рынке банковской автоматизации уральского региона, о задачах компании "Инверсия" на Урале и путях их решения, а также о том, что сподвигло руководителя департамента автоматизации банка перейти на другую сторону "баррикады", - в интервью с ним.



- Что послужило причиной открытия офиса компании "Инверсия" в Екатеринбурге?

Евгений Пикулев: Екатеринбург в последние два года стремительно наращивает деловую "мускулатуру", открывая офисы и представительства известных федеральных и иностранных компаний. Урал стал популярным "опорным краем" благодаря потенциалу региона и его столицы, который до недавнего времени был недооценен. Сейчас этот потенциал стал понятным и измеримым для многих российских и иностранных компаний, и в регион потянулись денежные потоки. Перспективы города как логистического центра, региональной деловой столицы, места проведения саммита Шанхайской Организации сотрудничества и другие добавляют интереса к Екатеринбургу.

На Урале стабильно работает локальная банковская подсистема, основную роль в которой играют крупные региональные банки с устойчивой клиентурой, отлаженными технологиями, сложившейся культурой. Конкуренция между банками довольно высока, при этом неценовая конкуренция в области качества обслуживания клиентов и предложения им новых продуктов и услуг провоцирует достаточно большой интерес банков к инновационным технологиям.

- Как вы можете охарактеризовать клиентскую базу компании "Инверсия" на Урале?

Евгений Пикулев: Компания "Инверсия" работает в Уральском регионе с середины 1990-х годов. За эти

годы у нас сложилась неплохая клиентская база из банков, успешно внедривших уже несколько поколений АБС компании.

До недавнего времени взаимодействие с банками региона осуществлялось через Москву, однако необходимость повышения качества сопровождения существующих клиентов и дальнейшего развития клиентской базы привели руководство компании к решению об открытии филиала в Екатеринбурге. В пользу этого - и разница в часовых поясах между Екатеринбургом и Москвой, и изменения в бухгалтерском учете в банках по требованиям Положения Банка России № 302-П. Таким образом, необходимость филиала компании "Инверсия" в Екатеринбурге назрела давно: я понял это еще в 2005 году, работая в одном из банков - партнеров компании. И вот эта идея материализовалась.

В настоящее время в сегменте банковского программного обеспечения Екатеринбурга продукты компании занимают около четверти рынка. Одни из наших самых крупных клиентов - Уральский банк реконструкции и развития и Екатеринбургский муниципальный банк.

Конкуренция плотная, но перспективы есть

- Какие задачи должна решать "Инверсия-Урал" при взаимодействии с банками региона, на что руководство должно фокусировать внимание?

Евгений Пикулев: Филиал компании "Инверсия" в Уральском регионе в соответствии со стратегией компании открыт в форме юридического лица - ЗАО "Инверсия-Урал". Это, с одной стороны, дает больше самостоятельности филиалу, с другой - повышает ответственность за свои действия. Тем не менее, я рад доверию со стороны руководства компании, так как считаю, что таким образом филиал будет способен более гибко и оперативно решать свои задачи.

Основные из них - две: сопровождение программного обеспечения "Инверсии", используемого банками-партнерами, и реализация новых проектов в области банковского ПО в регионе. Сейчас мы сконцентрированы на первой задаче: идет запланированный переходный процесс миграции сопровождения банков региона из Москвы в Екатеринбургский филиал. Одновременно повышаем квалификацию сотрудников и готовимся к поддержке банков на период внедрения и адаптации новых правил бухгалтерского учета по 302-П. Впрочем, уже сейчас "Инверсия-Урал" выделяет ресурсы на новый проект внедрения АБС в соседней области.

Я двенадцать лет трудился в ряде коммерческих банках Екатеринбурга, и мне достаточно хорошо известны применяемые в местных банках технологии и АБС. Я знаю технологические и организационные нюансы взаимодействия банкиров с партнерами в области информационных технологий. Основные потребности банков в текущем моменте - ориентация на автоматизацию всего бизнес-процесса в целом, а не "латание дыр", использование принципов менеджмента качества, грамотное руководство проектом внедрения. И я очень хочу реализовать эти подходы в работе своей компании.

Большая внутренняя задача, которую мы уже начали решать, - построение эффективных коммуникаций между филиалом и головной компанией, так как центр разработки новых продуктов находится там. Задачи на будущее - обеспечение качественной подготовки кадров филиала, построение корпоративной системы управления проектами, реализация проекта по созданию хранилища знаний компании.

Также одна из наших задач - увеличение доли рынка в Екатеринбурге и регионе. Я считаю эту задачу вполне посильной, так как вижу достаточно большие резервы роста, его внутренние и внешние предпосылки. К внешним я в первую очередь отношу большие изменения в банковской нормативной базе - внедрение требований Положения 302-П с 1 января 2008 года. Компании-разработчики АБС, успешнее других реализовавшие эти изменения в своих системах, получат в ближайшей перспективе больше клиентов. К внутренним предпосылкам я без ложной скромности отношу свой опыт работы главным технологом в банке, знание процессоориентированного управления и квалификацию в области управления проектами. Я нацелен на стратегию кайдзен, стратегию постепенного улучшения и непрерывного роста.

Тем не менее собственно продажами филиал по-

ка заниматься не будет, оставляя за собой функцию маркетинга продуктов компании. И здесь я ориентируюсь главным образом на персональный one-to-one маркетинг.

- Насколько сильна конкуренция между компаниями-разработчиками банковского ПО на Урале?

Евгений Пикулев: Конкуренция между компаниями - разработчиками банковского ПО на Урале весьма сильна. В городе уже несколько лет работают филиалы компаний ЦФТ и R-Style Softlab. В банках города представлены системы практически всех основных разработчиков, начинаются пилотные внедрения зарубежных АБС. Несколько лет в регионе проходит собственный Уральский форум разработчиков банковских систем, который собирает больше участников в аудиториях, чем традиционный ежегодный московский форум. Таким образом, картинка получается достаточно плотной, и я выслушивал много доводов о бесперспективности работы "Инверсии" на Урале, встречаясь с руководителями банковских департаментов ИТ.

Однако я сам с начала работы директором филиала исповедую оптимистическую точку зрения, которая уже неоднократно была подтверждена. Она выражается так: "Работы хватит на всех". Попробую обосновать свою позицию.

Банковский рынок в регионе и в целом по стране остается достаточно подвижным, в основном за счет сделок слияния и поглощения. Как правило, такие сделки приводят к изменению ИТ-инфраструктуры банка, и даже смене технологической платформы. Да, новые банки практически не появляются, но укрупнение банков является первым фактором изменения рынка банковского ПО. Вторым фактором я назову продолжающиеся изменения в требованиях регулирующих органов, и в первую очередь Банка России, что заставляет топ-менеджмент банков вспоминать про АБС и тратить на перемены достаточно большие ресурсы. Третий фактор - собственно ценовая и неценовая конкуренция между компаниями - разработчиками ПО, которая идет достаточно активно, включая инвестиции в ряд компаний со стороны иностранных партнеров. В этой связи открытие филиала - серьезное конкурентное преимущество компании "Инверсия". Четвертый фактор - использование различных механизмов организации взаимоотношений с клиентами. Банковская мудрость о том, что приобрести нового клиента - на порядок дороже, чем удержать старого, работает и в ИТ-компаниях.

- Что вы планируете делать, чтобы укрепить региональную клиентскую базу "Инверсии"?

Евгений Пикулев: Одной из своих первых задач на посту директора филиала я видел налаживание и укрепление связей. Я регулярно встречаюсь с клиентами

по разным вопросам и вообще считаю коммуникационный вопрос основной составляющей успеха. Перефразировав слова Плиния Старшего о древнегреческом художнике Апелесе "Nulla dies sine linea" - ни дня без черточки - сегодня я живу в ритме "ни дня без встречи". Помогают и встречи в неформальном "клубе руководителей ИТ" региона, в который я вхожу.

Проверка на прочность

- Не могли бы вы подробнее остановиться на внедрении в уральских банках Положения 302-П - сегодня, наверное, это основной вопрос российских банковских ИТ-шников...

Евгений Пикулев: Наш филиал участвует во всех проектах перехода местных банков-партнеров на новые правила бухгалтерского учета. Ситуация в банках - различна, и отличия обусловлены разной степенью готовности персонала банка к нововведениям и технологическим нюансам. Тем не менее, компания "Инверсия" уже выпустила обновление АБС "БАНК XXI ВЕК" с поддержкой новых правил и разослала его по банкам. Сейчас практически во всех банках идет этап тестирования этого обновления, который продлится примерно до конца ноября. Декабрь банки потратят на организационную подготовку непосредственно к введению Положения 302-П: будут открывать новые счета, менять учетную политику, проводить тренинги персонала и т.п.

В настоящее время часть сотрудников "Инверсии-Урал" работает в банках, внедряя новую версию АБС, другая часть изучает появившиеся механизмы и возможности системы в Москве, для того чтобы далее провести ряд семинаров по этой тематике в банках Екатеринбурга.

Отрадно, что большинство банков достаточно серьезно готовятся к изменениям, и многие руководители банковских ИТ сравнивают этот новогодний переход с пресловутым Новым Планом счетов (НПС) 1998 года. Таким образом, вероятно, и банкам, и нам придется поработать в новогодние каникулы, но я уверен, что все завершится успешно. Для нашего филиала этот переход я воспринимаю как проверку на прочность.

- Вы достаточно давно занимаетесь банковской автоматизацией, однако раньше работали "с банковской стороны". Каковы мотивы вашего перехода "на сторону разработчика"?

Евгений Пикулев: Действительно, теперь я по другую сторону "баррикады". Решение по уходу из банковской отрасли в ИТ-компанию было осознанным. Основных мотивов два. Во-первых, работая руководителем подразделений ИТ в трех банках, на протяжении пяти последних лет я наблюдал ярко выраженную тенденцию к вытеснению "автоматизации" на периферию структуры банковских процессов, к увеличению доли ИТ-услуг, предлагаемых внешними организация-

ми, - переход на ИТ-аутсорсинг. Считаю, что это нормально: банки России переходят на другую стадию развития по американской банковской модели. В среднем американском банке нет подразделения ИТ, все информационные услуги оказывает внешний провайдер, работающий на несколько банков. Банк специализируется на банковских услугах, переводя все свои слабые процессы в ИТ-компанию, для которой эти процессы являются как раз сильной компетенцией. Поэтому мне с профессиональной точки зрения захотелось поработать в компании, где процессы, связанные с ИТ, являются основным производством. Впрочем, я хорошо понимаю, что Россия - не Америка, и в статистике, показывающей увеличение рынка аутсорсинга ИТ-услуг, много "белого шума".

Второй мотив - тоже профессиональный: я хочу повысить свою квалификацию в качестве руководителя проектов. Уже имея опыт управления достаточно большими проектами в банках, на последних местах работы я не получал удовлетворения как проджект-менеджер по банальным причинам: большая загруженность текушкой, не всегда адекватное понимание руководства банка и т.д.

Я искал будущего работодателя по ряду сформулированных критериев, одним из которых был фактор грамотного руководства. Его Величество Случай свел нас на одной из конференций с вице-президентом компании "Инверсия" Олегом Кузьминым, с которым я ранее был знаком. И когда он рассказал о планах открытия филиала в Екатеринбурге, я быстро принял решение о том, что хотел бы его возглавить. Собственно, старт филиала "с нуля" также был в списке критериев выбора нового работодателя. Таким образом, для меня эта работа - долгосрочный проект, в котором действую назначенным руководителем.

- Каково положение с банковскими ИТ-кадрами на рынке труда Урала? Будет ли отражаться ваш банковский опыт на кадровой политике вашего филиала?

Евгений Пикулев: Кадровый вопрос я стараюсь решать аккуратно, так как банки с квалифицированными специалистами расстаются крайне неохотно. В основном использую свои старые связи банковского СЮ, использую информационный ресурс своего брата, который работает руководителем ИТ-подразделения в одном из банков, интересуюсь новичками.

Я уверен, что мой банковский опыт будет востребован и по эту сторону "баррикады" (хотя баррикад, разумеется, не строят ни банкиры, ни разработчики АБС). Поможет в работе и хорошее знание банковских механизмов и процессов. Кроме того, мне очень нравится принцип Майкла Хаммера: "Не автоматизируйте, а уничтожайте", который направлен на устранение хаоса в бизнес-процессах и ликвидацию узких мест на стыке их взаимодействия. В этом - мое жизненное кредо.

