



Интервью с Заместителем
Председателя Правления,
членом Правления НКО ЗАО НРД
**Степаном
Томляновичем**

«Работать нужно по классической триаде: быстро, дешево и качественно»

IT-стратегия Национального расчетного депозитария определяется, с одной стороны, бизнес-стратегией самого НРД, а с другой — общей IT-стратегией, которая формируется в рамках Группы ММВБ. Совершенствование IT-сервисов НРД направлено на достижение основной цели — **подняться до уровня ведущих глобальных расчетных депозитариев**, таких, например, как Euroclear и Clearstream. О развитии информационных технологий в компании нашему журналу рассказал Заместитель Председателя Правления, член Правления НКО ЗАО НРД Степан Томлянович.

— **Степан Анатольевич, какие основные принципы положены в основу планов по совершенствованию информационных технологий в НРД?**

— Задача IT-блока состоит в том, чтобы обеспечить выполнение определенных бизнес-задач, в первую очередь поддержку продуктовой линейки центрального депозитария и предоставление сервиса на уровне, ожидаемом участниками рынка. А чтобы делать это с высокой скоростью и эффективностью, важно грамотно организовать внутренний процесс и выстроить качественную IT-архитектуру. То есть во главу угла мы ставим сервис, который НРД (и Группа ММВБ, а в будущем и объединенная биржа) предлагает своим клиентам.

Соответственно, задача нашего подразделения — обеспечить IT-поддержку услуг НРД. Особый акцент в нашей работе необходимо делать на повышении качества обслуживания, рассматривать IT как сервис, а не как некий самодостаточный процесс, не просто как совокупность «железа» и программ. IT-блок должен пре-

доставлять сервис, который отвечает потребностям клиента. Под клиентом может пониматься как наше внутреннее подразделение, так и биржи и участники рынка, которые являются пользователями услуг центрального депозитария.

— **Одним из критериев оценки качества Вы назвали скорость. Инфраструктура тоже уже вступила в битву за миллисекунды?**

— Скорость, безусловно, важна. Вообще, мы стараемся, чтобы параметры качества нашего сервиса были количественно определенными. По сравнению с биржами мы все-таки меньше ориентированы на миллисекунды. Мы поддерживаем достаточно большой набор операций разной степени технологичности. Например, обработка биржевых операций — высокотехнологичный процесс, здесь действительно счет идет на секунды. Внебиржевые операции по сравнению с биржевыми более сложны, требуют взаимодействия нескольких

участников, и, естественно, параметр скорости измеряется там совершенно другими показателями. И для каждой из таких услуг НРД разрабатывает систему количественных показателей качества обслуживания.

— И что с количественной оценкой делают потом?

— В практике западных компаний существует так называемый Service Level Agreement — стандартное решение в сфере ИТ и депозитарного обслуживания, где четко оговариваются количественные параметры предоставляемого сервиса. И, соответственно, этот стандарт является обязательством провайдера услуг перед клиентом.

Такой же подход можно применять и внутри Группы, если речь идет о тех сервисах, которые мы предоставляем бирже (или даже внутри НРД, если, например, говорить о взаимодействии ИТ-блока и операционного сектора). Для того чтобы НРД выйти на те параметры обслуживания, которые мы заявляем нашим клиентам, следует разработать систему внутренних SLA, регламентирующих взаимодействие различных подразделений внутри НРД, а по биржевым продуктам еще и между НРД и биржей.

— И SLA-стандарт, разрабатываемый НРД, соотносится с аналогичными показателями тех организаций, на работу которых Вы хотите ориентироваться?

— Да. SLA-стандарты являются для расчетных депозитариев публичными. Понятно, что у нас своя специфика продуктов, и не все внешние стандарты могут быть перенесены в нашу деятельность механически. Тем не менее в мировой практике, безусловно, выработаны модели, которые мы можем использовать.

Еще раз подчеркну: речь идет не только о скорости. Есть такой параметр, как надежность, о котором участники рынка иногда забывают, потому что про него (как про хорошего системного администратора) вспоминают только тогда, когда что-то ломается. И хотя этот параметр незаметен для текущей работы систем и обслуживания клиентов, но и по усилиям, которые на него затрачиваются, и по инвестициям, необходимым для поддержания заданного уровня надежности, он является весьма существенной частью нашей работы.

— Вам приходится встраиваться в уже существующие рабочие стратегии или речь идет о создании новой?

— Можно сказать, что мне повезло, потому что я пришел в НРД в переходный период, когда только закончилась серьезная реорганизация, связанная со слиянием НДЦ и Расчетной палаты ММВБ, и начался следующий этап трансформации — объединение бирж.

Стратегические направления развития НРД одобрены Наблюдательным советом. Стратегия объединенной биржи находится в процессе разработки, как и ее ИТ-стратегия. С учетом этих изменений (в том числе с учетом интеграции с ДКК и Расчетной палатой РТС) будут конкретизированы параметры общей стратегии НРД. Поэтому начало работы по созданию ИТ-стратегии НРД является очень своевременным.

До сегодняшнего дня ИТ-стратегии в явном виде как документа не существовало. Это не значит, что ее не было как таковой, — просто существовало общее понимание руководством того, как развивать сферу ИТ.

Словом, короткий ответ на вопрос звучит так: мы готовим стратегию. Это коллективный процесс. В него включены и ИТ-специалисты НРД, и Технологическая комиссия при Наблюдательном совете, которая осуществляет координацию с основными участниками рынка. Я надеюсь, что этот коллективный труд к концу года будет оформлен в виде документа.

Понятно, что написание документа — не самоцель. Главное — это формулировка долгосрочных целей развития, из которых должны вытекать конкретные задачи, решением которых мы будем заниматься в ближайшие 2—3 года. Для того чтобы документ получился живым, необходимо будет время от времени возвращаться к нему и анализировать его содержание: насколько изменился мир вокруг нас, насколько изменились цели НРД как бизнес-единицы, а также цели и конкурентная позиция объединенной биржи. В соответствии с этим мы будем корректировать нашу ИТ-стратегию.

— Вы сказали, что определяющими являются не «железо» и не программное обеспечение. Но если все-таки говорить о них, то каковы подходы?

— Подходы предельно прагматичные. Мы стремимся к тому, чтобы те ИТ-решения, которые мы используем, были эффективны с точки зрения соотношения затрат и результата. То есть должна быть достигнута финансовая эффективность. Это во-первых. И во-вторых, эти решения должны быть эффективны технологически, т. е. отвечать задачам и целям, с которыми они будут использоваться. По надежности, по производительности.

Немаловажны и сроки — насколько быстро можно конкретное решение реализовать, соответствует ли срок ожиданиям участников рынка. Словом, работать нужно по классической триаде: быстро, дешево и качественно. Для этого и необходимы менеджеры — чтобы оптимизировать процесс по всем трем параметрам.

Если говорить конкретнее, то по значительной части аппаратной и сетевой составляющей мы взаимодействуем с техническим центром ММВБ, т. е. для обработки данных НРД используем аппаратную базу ММВБ — серверы и резервный центр.

Что касается программного обеспечения, то нынешний подход исторически обусловлен тем, что в НРД объединились две организации, у каждой из которых были свои системы. Сейчас у нас используется много разных программ. Например, есть отдельные программы для учета депозитарных операций и денежных расчетов. Программу для обработки денежных расчетов мы планируем заменить на новый, более эффективный продукт. Надеемся завершить этот проект к концу года.

Теперь о стратегической перспективе. Тут возникает дилемма: что правильнее — создавать одну большую программу, которая покрывала бы все виды сервисов организации, или для каждого типа сервиса писать свою программу.

Есть разные подходы к решению этой дилеммы, но с учетом опыта зарубежных коллег и нашей собственной

специфики для нас более перспективным является вариант модульного построения информационной системы. Это значит, что существуют разные модули для различных операций, и они, взаимодействуя друг с другом, обеспечивают в совокупности сервис для клиентов. Это дает гибкость при модернизации, ее относительную быстроту и легкость.

Понятно, что здесь очень важна эффективная работа интерфейсов между модулями. Желательно, чтобы модули были основаны на единых технологических решениях.

Еще одна важная составляющая — интерфейс с клиентами. Он должен быть удобным, технологичным, учитывать бизнес-процессы клиентов. Например, мы сейчас работаем над совершенствованием клиентского интерфейса.

Здесь тоже важно понять, следует ли обеспечить единственность интерфейсной программы, обслуживающей все виды операций. С другой стороны, у наших клиентов — профессиональных участников рынка с большими объемами операций, — например, денежными расчетами и расчетами по бумагам занимаются разные подразделения. Соответственно, что им удобнее: иметь единую программу для того и для другого (с настройкой прав доступа) или же разные программы для доступа к соответствующим модулям нашей информационной системы? Это сегодня тема наших исследований, мы активно общаемся по этому вопросу с пользователями. Надеемся, что результат этой работы будет оптимальным и для нас, и для клиентов.

— То есть для более крупных клиентов Вы готовы заниматься чем-то вроде «индивидуального пошива»?

— Как инфраструктурная организация мы будем стараться всячески уходить от чрезмерной индивидуализации. Я бы сказал так: вряд ли мы будем готовы предлагать какие-то совсем уж индивидуальные решения. Наша задача — сделать стандартные решения настолько гибкими, чтобы клиенты могли их подстроить под себя максимально легко и быстро.

В этом смысле грядущее объединение с ДКК для нас тоже очень важно и интересно, потому что в восприятии участников рынка ДКК — депозитарий, который уделяет много внимания своим крупным клиентам, подчеркнута клиентоориентированность. В процессе объединения мы проанализируем этот опыт и постараемся сохранить все лучшее.

— Какие задачи стоят перед Вами в связи с объединением бирж?

— Как расчетный депозитарий мы в первую очередь ориентируемся на взаимодействие и интеграцию с Расчетной палатой РТС и ДКК. И, естественно, нас не может не интересовать все, что касается общей структуры, сервисов, структуры торговых площадок, которые образуются в результате слияния бирж. Непосредственно нашей задачей в рамках общего процесса является интеграция расчетной и депозитарной составляющих. Мы уже начали общение на эту тему с коллегами из Группы РТС. Пока это начальный этап.

Наша цель — завершить процесс в 2012 г. И здесь, с моей точки зрения, необходимо внимательно изучать именно решения по IT. Но первичен, конечно, сервисный подход: какие услуги предлагает ДКК и Расчетная палата РТС, насколько легко мы можем интегрировать их в нашу структуру.

— На рынке говорят о том, что у ММВБ и РТС принципиально разные системы. Возможна ли их интеграция в принципе?

— Пока мы не видим серьезных препятствий. Можно говорить о привычках клиентов и о тех услугах, которые ДКК им предлагает. Я бы сказал, что первичны бизнес-сервисы и тарифные решения ДКК, а не IT-сервисы. Технологических проблем как раз меньше.

Для нас будет важно в рамках объединения обеспечить тот уровень гибкости, которого ожидают клиенты. И здесь потребуются в том числе глубоко анализировать технологические решения ДКК.

Вероятно, что в течение достаточно долгого периода технологические решения ДКК и НРД будут функционировать параллельно в рамках одной организации. Этот переход мы постараемся сделать максимально плавным и будем согласовывать все шаги с участниками рынка, чтобы клиенты чувствовали себя предельно комфортно.

— То есть, построив квартал, Вы не будете сразу асфальтировать дорожки, а посмотрите, как их протапывают жители?

— В данном случае у нас есть схемы двух кварталов с привычными жителям дорожками. И нужно постараться сохранить черты обеих конфигураций в новой единой схеме.

— Как с точки зрения инфраструктуры выглядят участники рынка? Находятся ли они примерно на одном техническом уровне? Есть ли какие-то участки, где IT-оснащенность компаний оставляет желать лучшего? И как здесь у нас вообще обстоят дела по сравнению с западными развитыми рынками?

— С IT-оснащенностью участников российского рынка все весьма неплохо. По крайней мере если мы говорим о лидерах.

У НРД много клиентов. И много типов клиентов: казначейский депозитарий, коммерческий банк, брокерская компания. Все это разные профили. И внутри них работают различные системы автоматизации. Кстати, ни один западный банк не ставит цели достичь стопроцентной автоматизации всех процессов любой ценой. Подход здесь всегда прагматический: взвешивается стоимость решения и те объемы бизнеса, которые будут поддерживаться с его помощью. То есть сопоставляются доходы и расходы.

Поэтому для нас вызовом является не разный уровень автоматизации бизнеса клиентов, хотя мы предлагаем сервис как тем, кто работает в режиме STP, так и тем, кто привык работать вручную. Проблема разнообразия заключается в том, что центральный депозитарий будет поддерживать очень большой набор сервисов. А для этого нужны очень разные решения.

— Вашей задачей является также совершенствование новых продуктов и услуг. Какие продукты и сервисы НРД требуют усовершенствования?

— Да, это непривычная конфигурация задач. Обычно IT-подразделение воспринимается как звено, отдаленное от клиентской работы. Но в депозитарии как типе бизнес-структуры на технологии завязано большинство сервисов, поэтому расстояние между продуктами, услугами и технологиями невелико. Объединение, с одной стороны, подразделений, которые разрабатывают новые продукты и совершенствуют существующие, а с другой стороны, технологических звеньев — это интересное решение. И перспективное. Потому что, работая бок о бок, мы сможем максимально сократить время внедрения инноваций. Задачи, поставленные подразделением маркетинга, смогут быстро стать готовыми технологическими решениями. Логика совмещения названных задач такова.

IT-подразделение тоже должно понимать, что развитие информационной системы работает в конечном счете на улучшение сервиса НРД. Конкурентоспособность зависит от всех факторов.

Наша стратегия — максимально ориентироваться на потребности клиента. Сейчас каналов обратной связи очень много. В НРД существует клиентская служба. Также работают различные комитеты и комиссии, на которых пользователи наших услуг могут высказать свое мнение. К числу таких звеньев относится, в частности, Технологическая комиссия, которая состоит из представителей крупнейших клиентов НРД. На повестке дня стоит и внедрение CRM-систем, которые будут фиксировать все пожелания пользователей.

Таким образом, к нам поступают идеи клиентов по усовершенствованию продуктового ряда НРД. А наша задача — как можно быстрее внедрить новую услугу на базе устойчивого технологического решения.

— Не может ли получиться так, что в результате будет создан прекрасный центральный депозитарий, но на рынке с ограниченной дееспособностью?

— Я могу ответить и как человек и гражданин, и как один из руководителей будущего ЦД. Как человек и гражданин я, естественно, заинтересован в том, чтобы наш финансовый рынок развивался, потому что это важная составляющая конкурентоспособности страны. Как сотрудник НРД вижу свою и нашу общую миссию в том, чтобы пройти свою часть пути и создать эффективные сервисы, которые позволили бы инвесторам эффективно, недорого и удобно рассчитывать сделки на российском рынке. Если каждый участник российского финансового рынка будет делать свое дело качественно, то у национального рынка в целом появится шанс на успех в глобальной конкуренции.

— Какую задачу из числа стоящих сегодня перед российским рынком следует считать самой важной?

— Ответ очевиден: завершение интеграции торговой, расчетной и клиринговой инфраструктуры. Если в стране возникнет эффективная финансовая инфраструктура, сравнимая с лучшими мировыми образцами, то по такой дороге инвесторам будет легко и удобно добираться до нашего рынка. Причем не только вторичного, но и первичного. ■

Организатор: 

Со-Организатор: 

Международный Форум
20 и 21 Октября 2011
Гостиница Хилтон Ленинградская, Москва

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

В ФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТАХ

2011

При участии:

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ БАНК РФ
 АССОЦИАЦИЯ РОССИЙСКИХ РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ
 МЕЖДУНАРОДНАЯ ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ
 РУСРИСК
 ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ (Великобритания)
 Журнал "УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ"
 ПАРТАД
 РОССЕЛЬХОЗБАНК
 НПФ "БЛАГОСОСТОЯНИЕ"
 БАНК ЗЕНИТ
 ИНТЕРЛИЗИНГ
 ВТБ КАПИТАЛ
 ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
 УРАЛСИБ | БАНК121

Среди вопросов для обсуждения в программе:

- Единые стандарты риск-менеджмента — рекомендации ЦБ, внедрения Базеля — к каким переменам готовиться рынку
- Создание эффективной системы пруденциального надзора за деятельностью финансовых организаций — изменения в федеральный закон «о рынке ценных бумаг»
- Операционные риски и их взаимосвязь с другими категориями рисков в организации
- Риски кредитования корпоративных клиентов • Выстраивание рейтинговых систем и оценка кредитного риска заемщика. Валидация оценки заемщика
- LGD — модели и построение в России, выводы по работе с залогами (по итогам кризисных лет)
- Ценообразование (Risk-based pricing) и мотивация с учетом рисков (стоимость риска, система мотивации по рынку)
- Интеграция системы управления рисками в бизнес-процессы розничного банковского дела (включая стресс-тестирование кредитный скоринг)
- Балансовые риски при управлении активами/пассивами: валютный, процентный, риски потери ликвидности

Серебряный спонсор: 

При поддержке: 

Аналитический консультант: 

Эксклюзивный Медиа Партнер: 

Аналитический Медиа Партнер: 

Предпочитаемый Медиа Партнер: 

Медиа Партнеры:   

Для регистрации звоните: +371 673 81 633 или пишите: info@worldwide-expert.co.uk