

Jet Info

ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ

№ 7 (194)/2009

РИСКОВАТЬ ПО СИСТЕМЕ



КОРПОРАТИВНЫЕ
СИСТЕМЫ

РИСКОВАТЬ ПО СИСТЕМЕ

СОДЕРЖАНИЕ

Новости	3
Статистика	
«Объединенные коммуникации» (Д.Иванов)	5
Тема номера	
«Рисковать по системе» (Д.Чернов)	9
Собеседник	
Интервью с Алексеем Учамприным, ИТ-директором ЗАО «Майл Ордер Сервис»	22
Наши проекты	
«Построение и аутсорсинг вычислительного комплекса компании «Майл Ордер Сервис»	24

Компания «Инфосистемы Джет» подтвердила высокие компетенции в области построения систем защиты данных

Получение этой специализации означает подтверждение высоких компетенций Центра информационной безопасности в области построения систем защиты данных от утечек. Теперь арсенал используемых средств пополнился системами Symantec Data Loss Prevention (DLP) (ранее принадлежавшим компании Vontu).

Для получения этой специализации компания «Инфосистемы Джет» обучила в Англии и России нескольких своих специалистов и провела несколько пилотных проектов у Заказчиков.

Согласно отчету Gartner, опубликованному в июне 2009 года, Symantec является мировым лидером в разработке систем предотвращения утечки данных (DLP). Система использует наиболее эффективный на сегодня метод «цифровых отпечатков». По «отпечаткам» можно находить целые документы, цитаты из них, а также документы-образцы с некоторыми изменениями. «Отпечатки» могут строиться по документам и таблицам, включая таблицы на серверах баз данных. Восстановить исходные данные по «отпечаткам», хранящимся в системе, невозможно.

Решения компании «Инфосистемы Джет» на базе продуктов Symantec DLP позволяют фиксировать утечки конфиденциальной информации и предотвращать их в режиме реального времени. Такие решения защищают конфиденциальную информацию: персональные данные, корпоративные данные, интеллектуальную собственность. Контролю подлежат данные во всех элементах ИТ-инфраструктуры: используемые на рабочих станциях (ПК и ноутбуки); хранящиеся на файловых, почтовых и веб-серверах, системах документооборота, серверах баз данных; передающихся по сети.

Компания «Инфосистемы Джет» – единственный сервисный партнер Huawei Symantec

Компания «Инфосистемы Джет» и Huawei Symantec Technologies объявляют о заключении соглашения о партнерстве, согласно которому компания «Инфосистемы Джет» получает право продавать и использовать продукты вендора в своих проектах, а также осуществлять сервисное обслуживание решений, проданных на территории России.

В настоящее время компания «Инфосистемы Джет» является единственным сервисным партнером Huawei Symantec на территории России.

Компания «Инфосистемы Джет» планирует использовать в своих проектах основные технологические решения разных продуктовых линеек. В штате компании – достаточное количество сертифицированных вендором инженеров, менеджеров по продажам, специалистов по сервису, что позволяет реализовывать проекты различного масштаба и уровня сложности.

Развитие партнерских отношений идет полным ходом: проводятся дополнительные обучающие семинары, в тестовых лабораториях обеих компаний производятся испытания технологических решений и моделирование различных ситуаций, планируется совместная маркетинговая активность.

Компания «Инфосистемы Джет» получила возможность предоставлять заказчикам новые нетиповые решения по построению кабельной системы от HUBER+SUNNER

Статус партнера позволяет компании «Инфосистемы Джет» не только поставлять оборудование производителя, но и осуществлять проектирование кабельных систем на его основе, а также осуществлять монтаж и эксплуатацию. В настоящее время идет реализация ряда совместных проектов.

Компания «Инфосистемы Джет» получила также право ставить смонтированные системы на 25-ти летнюю гарантию от имени вендора и производить сервисное обслуживание этих систем как в рамках единичных проектов (построение оптических структурированных кабельных систем), так и при реализации комплексных проектов, в рамках которых также используется оборудование производителя.

Основным направлением работы компании HUBER + SUNNER является разработка на осно-

ве оптических кабельных систем комплексных решений, позволяющих создавать кабельную инфраструктуру на сотни, тысячи и десятки тысяч портов. Обладая универсальностью, кабельные системы могут легко адаптироваться к особенностям конкретного проекта, сохраняя свою полную функциональность и удобство последующего обслуживания.

Специалисты компании «Инфосистемы Джет» прошли специализированное обучение и получили авторизацию производителя, сдав соответствующие экзамены и тесты. Обучение специалистов компаний-партнеров происходит в show-room-е вендора на «живом» оборудовании, что позволяет повысить наглядность в процессе обучения.

Продуктовая линейка компании пополнилась качественным оборудованием, которое позволяет выводить на рынок альтернативные решения с привлекательной ценой и отличными техническими характеристиками, способные составить хорошую конкуренцию ведущим мировым производителям.

В этом номере рубрика «Статистика» посвящена теме коммуникаций, а если быть точнее Объединенным коммуникациям, которые по статистике позволяют увеличить продуктивность совместной работы сотрудников и сделать бизнес более успешным. Актуальность данного разговора обусловлена тенденцией настоящего времени оптимизировать операционные расходы компании.

Объединенные коммуникации

Дмитрий Иванов,
начальник Отдела инженерной поддержки продаж,
компания «Инфосистемы Джет»

Усиление экономического кризиса вынуждает корпорации обратить внимание на снижение расходов, в том числе и на различные виды коммуникаций. В связи с этим весьма актуальным становится вопрос использования компаниями систем, которые позволяют снизить операционные затраты, такие как: транспортные расходы, расходы на связь и информационные технологии без снижения темпов устойчивого роста. Одним из таких решений могут стать объединенные коммуникации.

Актуальность данной тематики связана еще и с тем, что подобные ИТ-продукты способны стать стратегическим активом компании и сделать бизнес более успешным, несмотря на то, что многие воспринимают ИТ-инфраструктуру лишь как необходимую статью расходов. К одним из таких ИТ-продуктов и относятся объединенные коммуникации (Unified Communications, UC), позволяющие увеличить продуктивность совместной работы сотрудников, уменьшить операционные расходы и предоставить бизнесу новые направления развития. Именно об этих решениях пойдет речь далее.

ного рода системы является построение коммуникационного пространства, которое объединяет в себе функции традиционной телефонии и отправки почтовых сообщений с новыми средствами общения, такими как: видеоконференции, обмен короткими сообщениями и многими другими.

UC предоставляет сотрудникам следующие возможности:

- установку голосовых вызовов с использованием протокола IP, интеграцию с традиционной телефонной инфраструктурой;
- статус присутствия сотрудников с возможностью указания своего местонахождения;
- интеграцию с офисным календарем;
- единый для всей компании список контактов;
- обмен короткими сообщениями;
- фильтрацию вызовов;
- интеграцию с существующей почтовой системой.

К дополнительным функциям UC можно отнести видеовызовы, передачу файлов, совместную дистанционную работу с документами, аудио, видео и web-конференции.

Что такое UC

Решения UC предназначены для организации общения и информационного обмена между сотрудниками как внутри компании, так и за ее пределами — с партнерами компании. Целью подоб-

Для чего нужны решения UC

Если попытаться себе представить компанию, которой идеально подходят решения объединенных

коммуникаций, то сотрудники такой компании должны часто ездить в командировки, тратить много времени на поиск необходимых контактов, поскольку из-за частых перемещений у них должно быть одновременно несколько списков контактов: в компьютере, офисном телефоне, мобильном телефоне. В связи с этим возникает вопрос доступности таких сотрудников — им часто приходится общаться с клиентами или партнерами не только по телефону, но и при помощи других средств обмена сообщениями. К тому же нередко из-за отсутствия четкой информации о перемещениях сотрудника и его присутствии на рабочем месте, а также его текущей занятости в компании повышается время выполнения поставленных задач. Все вышеописанные неудобства значительно увеличивают операционные расходы и снижают эффективность бизнес-процессов организации. Решением этих проблем могут стать UC, способные предложить один из следующих способов оптимизации данного вида затрат.

Снижение расходов на телефонные разговоры и услуги конференцсвязи

Решения с использованием технологий Voice over IP способны снизить расходы на междугородные звонки и телеконференции. Стоимость голосового вызова, проходящего по сетям передачи данных интернет-провайдеров, в несколько раз ниже стоимости междугороднего/международного звонка. Вызов с программного клиента проходит через сервер UC, установленный в компании, и далее направляется в традиционную телефонную сеть, так как если бы сотрудник делал вызов со своего рабочего места.

Внедрение решений с передачей голосовой информации по IP-сетям избавляет от необходимости набора номера, присущей традиционным решениям телефонии. Использование мгновенных сообщений и статуса присутствия позволяют сократить число телефонных звонков. Создание правил маршрутизации для управления входящими вызовами с указанием предпочтительных методов связи (рабочий телефон, домашний телефон, сотовый телефон) является дополнительным бонусом.

Снижение расходов на поездки и обучение

Развертывание решений организации аудио-, видео- и web-конференций значительно снижает потребность в поездках для организации подготовки продаж, а также проведения внутренних совещаний, что существенно экономит время и ресурсы компании.

Снижение затрат на приобретение и эксплуатацию объектов недвижимости

Используя технологии для совместной работы, к числу которых относятся программные клиенты для телефонной связи и видеоконференций, организации получают возможность расширения географического присутствия, избегая дополнительных расходов на офисную инфраструктуру. Также снижается потребность в офисных площадях в расчете на одного сотрудника, что дает возможность более эффективного использования служебных помещений.

Снижение затрат на ИТ-инфраструктуру и администрирование

Организации получают возможность упростить управление ИТ-инфраструктурой, а также освободить ресурсы и бюджетные средства за счет объединения функций телефонной станции и почтового сервера на единой платформе UC. При строительстве и проектировании новых офисных помещений экономия достигается за счет сокращения необходимого числа портов структурированных кабельных сетей СКС, используемых для традиционной телефонии. Затраты на СКС при этом уменьшаются в 1,5 — 2 раза. Для сотрудников, кому необходимы телефонные аппараты, предлагается использование современных моделей, подключаемых через интерфейс USB к компьютеру или ноутбуку.

Повышение продуктивности индивидуальной и коллективной работы

Решения UC помогают пользователям работать более продуктивно благодаря упрощению связи с коллегами (вызов одним нажатием клавиши) для получения информации, проверки сообщений, а также работы за пределами офиса.

Ускорение работы над проектами

Участники рабочих проектных групп теперь могут более эффективно общаться между собой для скорейшего завершения проекта, а также связываться с внешними экспертами. Эти возможности благоприятно отражаются и на сроках разработки продуктов, позволяя более оперативно выводить новинки на рынок.

Сокращение циклов продаж и ускоренная обработка запросов клиентов

Решения объединенных коммуникаций помогают организовать эффективную совместную работу при демонстрации товаров потенциальным покупателям и быстрее отвечать на вопросы клиентов. Уведомление о присутствии позволяет агентам

по продажам оперативно и удобно находить специалистов-экспертов, способных быстро ответить на поставленные вопросы. Это сокращает общее время обработки запросов клиентов и увеличивает количество обработанных заявок. Одной из последних тенденций в технологическом развитии стала интеграция решений UC с центрами обработки вызовов Contact Center.

Помимо всего выше сказанного решения на основе объединенных коммуникаций обладают рядом функций, которые позволяют руководству компании наиболее эффективно организовывать работу сотрудников и решать необходимые бизнес-задачи.

С внедрением объединенных коммуникаций руководящий состав компании приобретает возможность гибкой сортировки входящего потока вызовов, выделяя при этом только действительно важные звонки от заранее определенного списка контактов и осуществляя перенаправление остальных вызовов на помощников или секретарей.

Функция делегирования вызовов позволяет руководителям передавать полномочия по обработке телефонных вызовов одному или нескольким ассистентам или другим сотрудникам. Когда назначенный сотрудник отвечает на входящий вызов, руководитель уведомляется о том, что вызов был получен и кем он был получен. Назначенный сотрудник может выполнять многие действия от имени своего руководителя, в том числе производить отбор индивидуальных вызовов и конференц-вызовов, совершать индивидуальные звонки и конференц-вызовы от имени руководителя и даже изменять настройки переадресации вызовов своего руководителя, если ему делегированы соответствующие полномочия.

С внедрением UC руководитель может получать оперативную информацию о статусе присутствия своих подчиненных, осуществлять контроль доступности сотрудника на рабочем месте и с помощью этого выбрать наиболее удобный способ для обмена с ним информацией.

Для руководителей, чей рабочий график включает в себя большое количество командировок, жизненно необходимо иметь возможность работать в том же самом информационном окружении, которое он имеет на своем рабочем месте. Использование решений на основе объединенных коммуникаций делает возможным работу с корпоративной почтой, телефонией и другими способами обмена информацией без изменения существующих настроек на ноутбуке сотрудника вне зависимости от его места нахождения и под-

ключенной сети. В дополнение к этому достигается экономия на международных и междугородных звонках.

В 2006 году транснациональная компания Royal Dutch Shell приступила к внедрению решений Microsoft Unified Communication для оптимизации процесса взаимодействия своих сотрудников внутри компании и расширения средств совместной работы. К 2007 году уже 800 сотрудников компании стали пользователями нового пакета программ Microsoft OCS, включающих голосовые вызовы по протоколу IP, обмен мгновенными сообщениями, определение статуса присутствия, аудио-, видео- и web-конференции. Новый продукт был полностью интегрирован в существующую программную среду Microsoft Office, где пользователям стал доступен голосовой вызов click-to-call из любого приложения.

Была проведена интеграция с существующей телефонной сетью, построенной на Nortel CS1000, с сохранением единого номерного плана, данные о котором хранятся теперь Active Directory.

Другим компонентом данного решения является Microsoft Exchange Server 2007, выполняющий роль унифицированного почтового ящика и принимающий почтовые сообщения, сообщения голосовой почты, факсы, назначения календаря.

Устойчивая работа Microsoft Unified Communication послужила основой для трансформации ИТ-инфраструктуры путем замены существующих УПАТС Nortel и систем голосовой почты продуктами компании Microsoft.

Основными преимуществами, достигнутыми в процессе перехода на Microsoft Unified Communications, стал полный набор способов коммуникаций для сотрудников компании, доступных из любой точки мира, где есть доступ в Internet. Централизованная система унифицированных коммуникаций, которая размещается в трех ЦОД, позволила снизить показатель Total Cost of Ownership и упростить управление телефонной сетью.

По мнению специалистов компании «Инфосистемы Джет» использование объединенных коммуникаций позволяет значительно упростить взаимодействие между сотрудниками компаний, а также является мощным и надежным инструментом мультимедийного общения. Такие выводы основаны на результатах экспертизы, которая проводится на развернутом в компании «Инфо-

системы Джет» демонстрационном стенде на базе решений Microsoft OCS 2007 и Nortel Networks MCS 5100. На стенде проведена интеграция различных компонентов: телефонные станции Nortel CS1000 и Avaya, компоненты IT-инфраструктуры Active Directory и Exchange и др.

Резюме

Объединенные Коммуникации переносят коммуникации из асинхронных каналов связи (электронная и голосовая почта) в синхронный режим — обмен мгновенными сообщениями, голосовые и видео-звонки с компьютера на компьютер, web-конференции, подключение с помощью мобильных устройств. Это позволяет уменьшить задерж-

ки, связанные с личным общением, повышает эффективность командной работы, оптимизируя бизнес-процессы компании.

Другим преимуществом УС, по мнению специалистов компании «Инфосистемы Джет», является снижение операционных затрат за счет всестороннего внедрения технологий VoIP.

В результате опроса 15-ти компаний¹, внедривших УС, специалистами Forrester Research были получены следующие результаты:

1. Сокращение расходов на телефонию достигло **30%** при использовании УС для организации телефонных вызовов и конференций.
2. Уменьшение на **10%** деловых поездок в первый год, и достижение показателя в 30% через 3 года.
3. Экономия **от 15 до 30 минут** в день благодаря единому телефонному справочнику, использованию сведений о присутствии и обмене мгновенными сообщениями.

¹ «Совокупный экономический эффект от внедрения продуктов и служб платформы Объединенных Коммуникаций Майкрософт», Forrester Research

Рисковать по системе

Дмитрий Чернов,
руководитель Управления по продвижению, внедрению и
сопровождению системы FlexCube, компания «Инфосистемы Джет»

Время пришло...

В настоящее время риск-менеджмент в российской банковской системе как область стандартизации и средство повышения эффективности работы кредитно-финансовой организации является одним из самых актуальных направлений деятельности. Вопрос управления рисками наиболее остро встает в периоды кризиса, когда банк испытывает на себе целый ряд факторов, негативно влияющих на его работу. Это давление со стороны разнообразных регуляторов, исчезновение привычных механизмов обеспечения дохода, необходимость реструктуризации деятельности, усиление факторов мошенничества, сильное влияние репутационных рисков.

В такой нездоровой атмосфере степень зрелости процессов управления рисками в банке существенно влияет на эффективность и бесперебойность его функционирования, а следовательно, и на устойчивость кредитно-финансового учреждения в целом. С одной стороны, неопределенность в процессах принятия решения является источником риска, с другой — открывает новые деловые возможности и может привести как к снижению, так и к увеличению стоимости банковского бизнеса. В этих условиях риск-менеджмент становится искусством нахождения и поддержания баланса между этими двумя полюсами.

Кризис, в реалиях которого мы существуем, наглядно показал значимость процессов управления рисками в финансовых организациях. Опыт банков, которые в настоящее время остались на плаву, показывает, что они, как правило, обладают развитыми механизмами управления рисками и в состоянии не допустить или вовремя выявить опасные попытки получения сверхприбылей или попытки сокрытия полученных ранее убытков. События, происходящие на мировых финансовых рынках, показали, что одной из основных причин возникновения проблем в деятельности банков явилась агрессивная, несбалансированная политика в сфере кредитования и инвестирования, ведущая к принятию чрезмерных рисков в отсутствие адекватных систем риск-менеджмента и недостаточной прозрачности банков. В этой связи внедрение стандарта Базель II и автоматизированных систем для выполнения его требований является весьма актуальной задачей.

Необходимо отметить, что российский опыт в области управления рисками значительно уступает западному. Например, для многих европейских стран основой для определения достаточности капитала являются решения Базельского комитета. Западная практика работы согласно этим стандартам следующая — дать банкам время на подготовку, за это время провести мониторинг и моделирование того, что может получиться. После этого внести исправления в законода-

тельство и ввести требования Базель II полностью. Центральный банк РФ признает западный опыт, однако проповедует собственный, весьма осторожный подход поэтапного внедрения. Первоначально Банк России намеревался внедрить Базель II в 2009 году. Однако сейчас он сосредоточился на внедрении Компоненты 2 данного стандарта, регулирующей надзорный процесс и порядок управления рисками, при этом общие сроки внедрения Базеля II остаются неопределенными. Скорее всего, пока страна не выйдет из кризиса, ожидать какой-то ясности в решении этого вопроса не стоит, поскольку, например, изменения в Инструкции 110-И по расчету капитала под операционный риск Центробанк отложил до лета 2010 года. Таким образом, если у кредитно-финансовой организации стоит цель внедрить Базель II, нужно отдавать себе отчет в том, что это, во-первых, длительный процесс, и, во-вторых, не стоит ждать его официального признания ЦБ РФ, надо уже сейчас делать первые шаги.

Банкам, откладывающим внедрение Базеля II до выхода указаний ЦБ РФ, следует понимать, что без статистических данных о потерях им придется пользоваться базовыми подходами для расчета минимальных требований к капиталу, что неизбежно приведет к необходимости его увеличения.

Эта статья посвящена аналитической системе Reveleus, основное назначение которой — управление рисками финансовых институтов в соответствии с требованиями Базель II и соответствующий расчет капитала под кредитные, рыночные и операционные риски. Так как функционал системы не ограничивается только лишь выполнением положений Базель II, в статье описывается концепция, заложенная в ее основу и направленная на повышение прозрачности, прогнозируемости и управляемости кредитно-финансовой организации. В отличие от автоматизированных банковских решений, комплексные системы управления рисками являются на российском рынке новичками, нацеленными до сих пор на узкий круг крупнейших банков. Опыт их внедрения и использования пока минимален и не систематизирован, поэтому кроме самого решения статья описывает целый ряд как идеологических, так и практических моментов, понимание которых важно для оценки роли такой системы в жизни банка. Особый акцент делается на операционные риски — наиболее сложную и в то же время наиболее востребованную функциональность систем по управлению рисками. Кроме того, статья отвечает на вопрос, почему грамотное управление рисками может являться для банков конкурентным преимуществом и возможностью развития бизнеса.

...ПОЛОЖИТЬСЯ НА ЧУЖОЙ ОПЫТ

Роль ИТ-служб банка при внедрении автоматизированной системы управления рисками очень велика. Прежде всего, следует заметить, что для оценки экономического капитала кредитно-финансовой организации нужна историческая информация, которую должны поставлять практически все ее подразделения. Как правило, в банке источниками такой информации являются разрозненные учетные системы, при этом часть необходимых данных вообще не учитывается ни в одной из БД. Первостепенная задача ИТ-служб состоит в построении механизмов сбора, систематизации и единообразного хранения такой информации, например, в виде специализированного хранилища. К тому же, убедиться в соответствии качества и состава данных требуемым параметрам следует сразу же, а не через 3 года в процессе первого моделирования. Как уже говорилось выше, начать работы по подготовке базы потерь необходимо как можно раньше: продвинутый подход для расчета экономического капитала требует исторических данных от 3 до 5 лет. Решение задачи по накоплению данных о потерях — это обязанность подразделений банка, отвечающих за автоматизацию процессов его деятельности.

С другой стороны, попытка создания и развития внутри банка системы риск-менеджмента силами исключительно департамента информационных технологий обречена на провал. Во-первых, участие ИТ-специалистов в проекте внедрения системы управления рисками, как правило, не превышает 40%. Во-вторых, самостоятельная попытка разработать такую систему — это серьезная ошибка. Компании-разработчики потратили колоссальное количество времени на изучение и развитие системы, адаптацию ее к требованиям множества банков. Такая система остается динамичной — у нее много пользователей, поэтому она учитывает в себе все современные подходы и изменение требований регуляторов. Крайне важно учитывать лучший международный опыт, поскольку в большинстве своем отечественные ИТ-специалисты не обладают знаниями, достаточными для реализации единого информационного комплекса по управлению рисками. Как правило, все сводится к последовательному и бессистемному выполнению поступающих в ИТ-департамент заявок. Использование западного решения — это возможность избежать, основываясь на чужом опыте, наиболее типичных организационных ошибок, ошибок проектирования и разработки. Кроме того, самодельные «домашние» систе-

мы, написанные по принципу «нор и ходов», очень дороги в обслуживании и требуют постоянного участия штатных программистов.

Таким образом, участие ИТ-служб должно состоять прежде всего во внедрении системы по управлению рисками и интеграции ее с существующим информационным комплексом банка. При этом выбор системы риск-менеджмента следует обосновывать не только на основе текущих задач, но и с учетом возможного роста банка и бизнеса в целом, с учетом возникающих рисков и необходимости ими управлять. Новая система должна принести в банк культуру, практику и методологию управления рисками, заложить основу для будущего развития.

На российском рынке представлено несколько систем, позволяющих финансовой организации решить те или иные задачи управления рисками. Если говорить о немногочисленных российских разработках, следует отметить, что развитие этих решений осуществляется исключительно по инициативе пользователей. Поэтому российские системы до сих пор находятся в стадии становления и не выдерживают никакого сравнения с решениями мировых разработчиков, учитывающих требования мировой банковской системы в течение нескольких десятков лет.

К одному из таких решений относится аналитическая система Reveleus — современная платформа, специально разработанная для реализации всех требований банка в области управления рисками и расчета экономического капитала. Именно о ней далее и пойдет речь в данной статье.

Мы отдали предпочтение именно этой системе, поскольку для внедрения в банке лучших мировых методик по работе с операционными рисками Reveleus предлагает наиболее оптимальное, с нашей точки зрения, сочетание мирового опыта по управлению рисками и ведущей GRC¹-платформы. Архитектура решения позволяет финансовой организации централизованно настраивать внутренние и внешние политики и положения, решая задачи в области риск-менеджмента, аудиторского контроля, сертификации и т.д. Единая библиотека рисков дает возможность их точной оценки и тестирования средств управления. Уровень отчетности, вместе с репозиторием, унифицированных метаданных позволяют руководству получать своевременные отчеты, помогающие принимать правильные решения.

К тому же, система Reveleus обеспечивает банк комплексным набором GRC-приложений для управления рисками, расчета финансовых показателей и CRM. В 2008 году журнал «OpRisk & Compliance» в своем исследовании аналитических решений по работе с рисками признал Oracle Reveleus GRC решением №1 в мире. Кроме того, система доказала свою состоятельность с точки зрения лучших мировых практик управления операционными рисками в крупнейших финансовых институтах мира.

На вершине пирамиды

В настоящее время условия конкурентной среды на отечественных рынках финансово-банковских услуг ставят все более высокие требования к системам управления рисками российских банков. В связи с этим постоянно возрастает число организаций, стремящихся к совершенствованию этих систем и приведению их в соответствие с передовыми международными практиками. Тем не менее, лишь немногие российские банки обладают необходимыми методическими, организационными, информационными и кадровыми ресурсами, которые требуются для расчета экономического капитала, и лишь единицы (являющиеся преимущественно дочерними структурами/компаниями крупных западных банков) осуществляют расчет в соответствии с передовыми практиками.

Большинству российских кредитных организаций предстоит сделать немало шагов, прежде чем они смогут полноценно и корректно осуществлять расчет величины экономического капитала, а также его распределение на бизнес-подразделения.

В качестве инструмента для оценки состояния систем управления рисками в банке можно использовать модель зрелости системы управления рисками, активно используемую специалистами компании Deloitte & Touche². С точки зрения модели в банке можно выделить шесть основных уровней развития риск-менеджмента. Шестой уровень соответствует наиболее зрелому подходу

1 GRC (Governance, Risk Management and Compliance) — совокупность методик и процессов, необходимых для эффективного управления компанией (более подробное описание GRC см. в разделе «Больше, чем Базель II», стр. 14)

2 Deloitte & Touche — крупнейшая консалтинговая компания, которая наряду с PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young и KPMG входит в «большую четверку» аудиторских компаний. Кроме услуг в сфере аудита, Deloitte & Touche оказывает консалтинговые услуги ведущим компаниям мира. Основана в 1849 году, количество сотрудников — 165 тысяч человек.

к управлению рисками, первый уровень показывает, что банк осознает необходимость управления рисками. Как видно из рисунка 1, автоматизи-

зированная аналитическая система Reveleus позволяет банку управлять рисками на любом уровне зрелости.

История банкротств

Банк Barings

Один из самых ярких примеров позорного финансового краха — история Банка Barings. Биржевой брокер Ник Лизон должен был заниматься низкорисковыми арбитражными операциями, играя на разнице в цене на сходные производные акции на Сингапурской валютной бирже (Simex) и бирже Осаки. Фактически же, он занимался куда более рискованными операциями, покупая и продавая контракты на обеих биржах или покупая и продавая контракты различных типов. Благодаря попустительству со стороны руководства, Лизон контролировал и саму куплю-продажу, и вспомогательный офис. Это позволило ему по результатам 1994 года заработать для банка 50 млн. долларов доходов, составивших 20% всех доходов банка Barings.

Руководство банка премировало его персональным бонусом в 1 млн. долларов, поощрив на дальнейшее проведение безлимитных операций. Отчет внутреннего аудитора, предупредившего о «чрезвычайной концентрации риска в руках у Лисона» был проигнорирован.

Однако в погоне за бонусом Лизон перестал хеджировать ценовые риски и заключил в начале 1995 года более чем на 7 млрд. долларовых фьючерсных контрактов, сделав ставку на повышение индекса Nikkei на Токийской бирже. Он считал, что к 1994 году индекс достиг своего дна. Однако Японский рынок оказался менее устойчивым, чем он ожидал, и индекс продолжил падение: на 15% за два первых месяца 1995 года.

Пытаясь удержать их цену, Лизон начал скупать контракты, но его попытка не удалась.

Банк Barings славился как старейший и очень успешный торговый банк Великобритании, но в феврале 1995 этот уважаемый банк с капиталом в 900 миллионов долларов разорился, получив 1,3 миллиарда долларов неправомочных производственных убытков.

Allied Irish Bank

Февраль 2002 года — Allied Irish Bank, второй по величине банк Ирландии (потери составили 691 миллион долларов). Валютный трейдер Джон Руснак три года выполнял несанкционированные операции на рынке срочных контрактов.

Официально банк сообщил, что трейдер Джон Руснак с 1997 по 2001 год проводил рискованные операции с ценными бумагами Минфина США без разрешения руководства. Убытки, полученные при торгах, трейдер скрывал. Пытаясь исправить положение, Руснак стал играть на валютных торгах еще более рискованно и лишь ухудшил свое положение, что, в конце концов, сделало его виновником самой крупной банковской махинации с 1995 года и привело к уменьшению отнесенной прибыли в 2001 году на 484 миллиона евро. Балансовая прибыль уменьшилась на 47% до 612 миллионов евро.

По информации из банка, Руснак получал премиальные в размере от 100 до 200 тысяч долларов при заработной плате в размере 85 тысяч долларов.

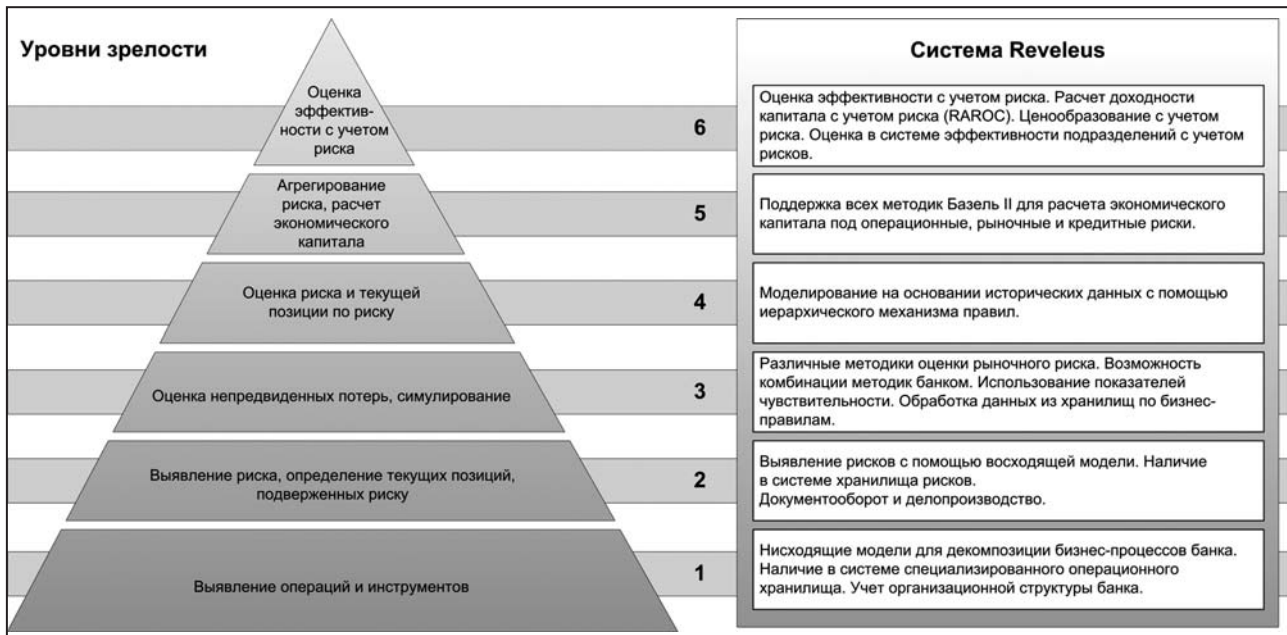
Джон Руснак признал свою вину по одному из пунктов обвинения. Он согласился на тюремное заключение сроком 90 месяцев, после которого он должен будет в течение пяти лет работать под наблюдением правоохранительных органов.

Societe Generale

25 января 2008 года было объявлено, что Societe Generale, второй по величине банк Франции, потерял 4,9 миллиарда евро (7,1 миллиардов долларов) из-за махинаций одного из своих трейдеров, связанных с фьючерсами на европейские биржевые индексы. Убытки были вызваны торговлей фьючерсами на европейские биржевые индексы в 2007 году и в начале 2008 года.

Трейдер банка Жером Кервьель с помощью разработанной им системы открыл сотни тысяч позиций, причем накануне фондового обвала Кервьель делал ставки на то, что рынок будет расти. По разным оценкам всего Кервьель открыл позиций на \$50-75 миллиардов — это больше, чем капитализация всего Societe Generale. Никакой личной выгоды от этих сделок Кервьель, скорее всего, получить не пытался.

После того, как мошенничество вскрылось, банк закрывал позиции себе в убыток, так как он продавал фьючерсы на падающем рынке. Действия банка, который стремительно избавлялся от фьючерсов, внесли на рынок панику, и если не спровоцировали, то ускорили наступление фондового обвала и усугубили его последствия.

Рис. 1. Модель зрелости и возможности системы Reveleus³

Информационная система для Базель II

За последние десятилетия в результате динамического развития мировой экономики, трансформации и объединения локальных рынков в глобальную финансовую систему существенно изменилось отношение к тому, какими должны быть нормативы, позволяющие банкам работать и выживать в сложных экономических условиях. Для решения этого вопроса в 2004 году Базельским комитетом по банковскому надзору был опубликован документ под названием «Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы» более известный как Базель II.

Стандарт устанавливает правила оценки минимального уровня капитала, необходимого финансовому институту для стабильной работы. Базель II, как следует из названия, является второй версией стандарта, включающего в себя новые, современные подходы как в сфере финансовых операций, так и в области банковского регулирования и надзора.

Одними из основных изменений в Базель II являются вопросы формирования в кредитных организациях системы управления рисками, а также систематического повышения качества ее работы. В результате Базель II должен подтолкнуть банкиров к развитию внутренних методик оценки

рисков и систем управления ими. Как уже говорилось выше, развитие данных методик зависит от возможностей информационного комплекса, поэтому выбор системы для управления рисками становится очень важной задачей. Можно выделить три основных критерия при выборе системы:

- 1. Способность системы поддержать развитие банка.** Так как управление рисками в российских финансовых институтах находится в стадии развития, очень важно понимать, насколько долго выбранная система в состоянии удовлетворять растущие требования бизнеса банка. Систему нужно выбирать обязательно с учетом изменений потребностей кредитной организации и совершенствования российского законодательства.
- 2. Другие продукты по управлению рисками.** Как правило, российские банки начинают внедрение с решений для работы с операционными рисками. При выборе такой системы очень важно понимать, какой еще функционал для работы с рисками в состоянии предоставить поставщик. В противном случае банк вынужден будет нести затраты на интеграцию и внедрение сторонних систем.
- 3. Ориентация на банковский сектор.** Существует достаточно много универсальных систем по управлению рисками, рассчитанных на самые разнообразные компании: банковские, страховые, топливные, энергетичес-

³ Источник: «Расчет экономического капитала как показатель зрелости системы управления рисками», журнал «РЦБ», № 1, Январь (59), 2008 (<http://www.rcb.ru/dep/2008-01/8450/>)

Стоит обратить внимание на то, что помимо Базеля II существует еще один стандарт, описывающий правила построения международной отчетности (IFRS). IFRS представляет собой набор правил для построения финансовой отчетности банка, отражающей текущее экономическое состояние финансового института. Основ-

ные отличия стандартов приведены в таблице 1, исходя из которой видно, что кредитно-финансовой организации необходимо использовать обе методики, так как они позволяют, с одной стороны, оценить рыночную стоимость и текущее состояние банка, а с другой — контролировать риски, связанные с ведением бизнеса.

Таб. 1. Сравнение основных характеристик стандартов Базель II и IFRS

Параметр	Базель II	IFRS
Оценка	Оценки, основанные на модели, статистике	Оценки, основанные на рынке
Позиция	Консервативная	Реалистичная
Задачи	Стабильность банковского сектора	Предоставление отчетности акционерам
Портфель	Весь жизненный цикл портфеля, включая будущие потери	Текущее состояние портфеля, без учета будущих потерь
Подход	Оценка риска как основного фактора, влияющего на устойчивость банка	Концентрация на текущей финансовой позиции

кие. Такие системы, как правило, не могут удовлетворить все требования кредитно-финансовой организации, так как охватывают слишком широкий круг вопросов. Чтобы избежать проблем при внедрении, связанных с различием требований банка и возможностей системы следует изначально ориентироваться на решения, разработанные специально для финансовых институтов.

Исходя из сформулированных критериев, специалисты компании «Инфосистемы Джет» рекомендуют своим заказчикам систему Reveleus, поскольку она включает в себя полный набор инструментов, необходимых кредитной организации сейчас и в будущем, включая аналитическую отчетность, делопроизводство, документооборот, различные методики расчета экономического капитала, библиотеки рисков, механизмы интеграции и многие другие средства, проверенные неоднократным опытом международных проектов по внедрению системы.

Другим важным вопросом управления рисками является то, насколько выбранная система в состоянии поддержать переход банка на иной культурный уровень корпоративного управления, который характеризуется наличием продуманных политик, принятием взвешенных и обоснованных решений, быстрым оперативным реагированием и прозрачностью. Кроме этого, современные под-

ходы к управлению, такие как GRC, подразумевают возможность для финансовых институтов выполнять оценку рисков и полностью соблюдать требования регуляторов в отрасли финансовых услуг, включающей банковское обслуживание, страхование и рынки капитала.

Больше, чем Базель II

GRC (Governance, Risk Management and Compliance) — относительно новое направление на рынке, которое в настоящий момент стало особенно востребованным и популярным (см. рис.2). GRC — это совокупность методик и процессов, необходимых для эффективного управления компанией, создания культуры управления рисками и соответствия требованиям регуляторов и внутренних политик. Мы подробно рассмотрим каждый аспект данной концепции.

Governance, или как часто переводят этот термин на русский язык «управление», отвечает за выработку основных задач организации и контроль за их надлежащим выполнением. Если провести аналогию с пилотом, то Governance подразумевает не только навыки управления са-

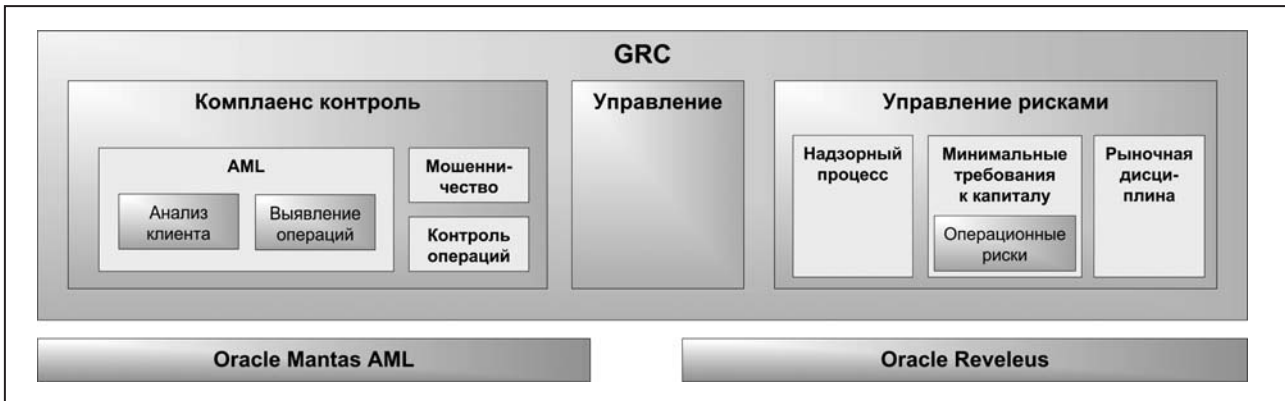


Рис. 2. Компоненты, входящие в состав GRC

молетом, но и умение наиболее рационально проложить маршрут. Это требует от руководства отслеживать текущую ситуацию не только внутри компании, но и за ее пределами.

Под термином **Risk Management**, или управление рисками, понимается процесс выявления и контроля явных и потенциальных рисков компании, а также набор мер, направленных на их снижение. Существует большое количество рисков, с которыми сталкивается компания: операционные, кредитные, рыночные, процентной ставки и т.д., которые необходимо группировать, чтобы сделать их управляемыми. В настоящий момент основным регламентирующим документом в этом процессе является Базель II, набор рекомендаций по расчету экономического капитала, надзорному процессу и рыночной дисциплине.

Compliance («комплаенс») — это процесс документирования средств управления и отслеживания их использования, что обеспечивает соответствие не только требованиям регуляторов и стандартам индустрии, но и внутренним процедурам компании. В широком смысле слова, комплаенс — это тот механизм, благодаря которому работает Governance. В узком понимании это проверка операций банка на соответствие требованиям регуляторов, например, борьба с отмыванием преступных средств.

Важно понимать, что структура GRC не работает, когда отсутствует хотя бы один из ее компонентов. Так, например, невозможно выполнить требования комплаенс-контроля без эффективного управления рисками.

На российском финансовом рынке сейчас наблюдается повышенный интерес к решениям по работе с операционными рисками. Несомненно, снижение операционных потерь одна из основ-

ных задач в условиях финансового кризиса. Но подходить к этой проблеме надо комплексно: отсутствие должного комплаенс-контроля может свести на нет все плюсы внедрения такого аналитического решения. Кроме того, надо понимать, что, так как направление это новое, то выбирать в данном случае нужно лидеров индустрии, которые не только следуют требованиям основополагающих документов, но с точки зрения заложенных возможностей и гибкости в состоянии удовлетворить специфичные требования банка. Именно поэтому специалисты компании «Инфосистемы Джет» в своих проектах отдают предпочтение одному из лучших в мире GRC-решений (по версии Gartner⁴) от Oracle Financial Services. В его комплект входят система по работе с рисками Reveleus и AML-система Mantas, которые в тандеме образуют мощный инструмент для реализации основных задач GRC. Российские банки, как правило, недооценивают плюсы AML-систем, трактуя термин AML, как соответствие обязательным требованиям ЦБ, прописанным в Федеральном Законе №115. Мировая же практика использует подобные решения для выявления изолированных мошеннических операций и работы в рамках подхода KYC (Know Your Customer — знай своего клиента).

В условиях экономической нестабильности применение информационных систем для управления рисками полностью оправдано. Однако результат их использования будет эффективным только в случае, если управление рисками является частью единой системы управления предприятием, например, такой как GRC. Именно внедрение такого комплексного подхода позволит российским компаниям пережить период финансовой нестабильности с наименьшими потерями для бизнеса.

4 Gartner — ведущая мировая аналитическая компания, которая занимается исследованием информационных технологий и оказанием консультационных услуг. Основана в 1979 году, на компанию работает более 4000 человек, включая 1200 исследователей, аналитиков и консультантов в 80 странах мира.

Операционные риски сложнее всех

Организация работы с операционными рисками в банке показывает, на какой ступени развития находятся его процессы по управлению рисками в целом. Именно поэтому показателем зрелости информационной системы и качества заложенных в нее подходов является то, что она может предложить для работы с операционными рисками.

Во-первых, принципиальное отличие экономических рисков от операционных состоит в том, что судить о них можно по различного рода параметрам и индикаторам (например, риск конкретной страны, рост доходов, объем просроченной задолженности и т.п.). Операционные риски требуют особого подхода, прежде всего с управленческой точки зрения, поэтому и позволяют судить об эффективности системы управления в целом.

Во-вторых, если при управлении финансовыми рисками банки в основном определяют некий допустимый уровень потерь, то при работе с операционными необходима не оптимизация, а исключаящая минимизация риска, так как целый ряд рисков может иметь для банка самые плачевные последствия.

В-третьих, внедрение системы управления операционными рисками затрагивает и изменяет

большое количество существующих в банке бизнес-процессов, что требует их пересмотра и оптимизации.

С точки зрения автоматизации вышесказанное означает, что для расчета экономического капитала при наличии необходимых данных, можно обойтись хорошо реализованным математическим аппаратом. Операционные риски более требовательны – им необходима единая информационная система, включающая в себя документооборот, инструменты для проведения расследований, различные библиотеки, механизм индикаторов, анкеты, отчеты, информационные панели и т.д.

Идеология, реализованная в системе Reveleus при работе с рисками, представляет собой циклический подход, опирающийся на постоянный анализ текущей ситуации и улучшений используемых методов, их характеристик на всех стадиях процесса. В основе идеологии лежит предположение, что цикл «планирование – реализация – проверка – изменение» (см. рис. 3) является наиболее эффективным подходом к риск-менеджменту. Система Reveleus и все ее части – будь то документооборот, управление процессом или различные модули системы, такие как: самооценка рисков, управление потерями, показатели рисков и т.п. построены на этой философии – на поддержке единой методологии управления операционными рисками.

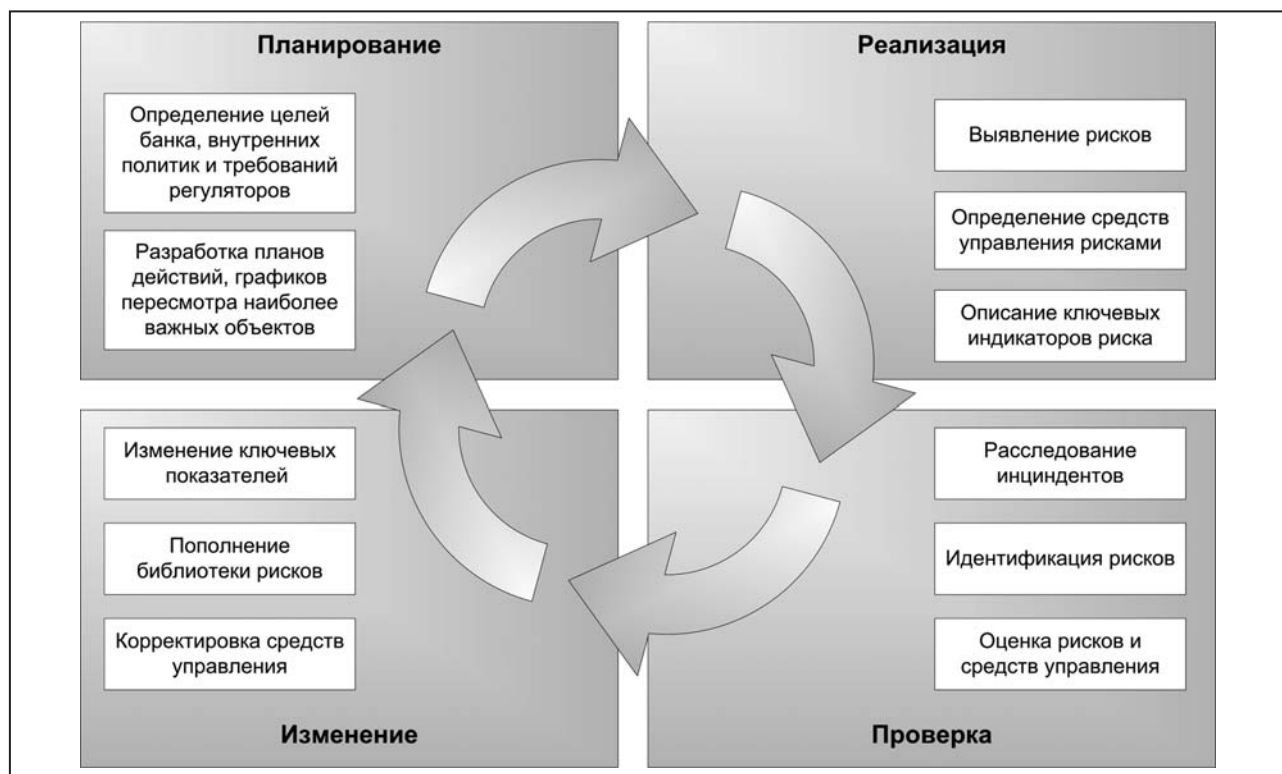


Рис. 3. Пример использования циклического подхода в системе Reveleus

Подход, реализованный в системе Reveleus, трактует операционные риски шире, чем соответствующее определение, данное Базельским комитетом. Помимо стандартного «риска потерь», система позволяет так же учитывать и оценивать риски и опасности для благополучного достижения банком своих целей. Соответственно, оценка рисков и средств управления рисками в системе Reveleus может быть выполнена не только в стоимостном выражении. Таким образом, система в состоянии учитывать риски самой разнообразной природы, что повышает восприимчивость и избирательность банка при анализе угроз для бизнеса.

В данном контексте хочется сказать несколько слов о российском законодательстве. Центральный Банк выразил свою точку зрения по этому вопросу в Письме 76-Т «Об организации управления операционным риском в кредитных организациях» от 24 мая 2005 (носит рекомендательный характер), которая, по сути, является отражением требований Базельского комитета. Исходя из этого, российским банкам имеет смысл ориентироваться на западные практики при выборе автоматизированной системы управления операционными рисками точно так же, как это делает Центральный банк.

Оценка операционных рисков

Существует несколько способов оценки операционных рисков. Остановимся на базовых методиках, входящих в функциональность системы Reveleus.

Top-down models – Нисходящие модели. Этот способ оценки в системе Reveleus рассматривает операционный риск с точки зрения конечных результатов деятельности организации, т.е. последствий, к которым он приводит. Как правило, оценка выражается в деньгах, которые банк может потерять в случае наступления рискованного события (Exposure Indicators). Для идентификации рисков используется база данных событий, повлекших за собой убытки. Риски объединяются в группы и классифицируются. В дальнейшем полученные данные используются для распределения капитала между подразделениями для покрытия потерь такого рода.

Bottom-up models – Восходящие модели. При работе с восходящими моделями основной

акцент в системе сделан на источниках, т.е. причинах появления риска. Идентификация рисков происходит путем оценки реакции работников, процессов, технологий на внутренние или внешние воздействия. Основным способом является декомпозиция банка и всей его деятельности на конечные бизнес-процессы. Результаты работы восходящей модели могут быть использованы, например, для проектирования и оценки методов управления рисками, выявления и оценки ключевых индикаторов риска.

RSCA – Самооценка риска. RSCA проводят все подразделения с целью самостоятельного определения возможных операционных рисков. Такая оценка зачастую субъективна, но основывается на внутренней заинтересованности подразделений и сотрудников в грамотном исполнении своих обязанностей. Классический подход подразумевает участие в самооценке руководителей подразделений и значимых сотрудников банка. Система Reveleus позволяет упорядочить этот процесс за счет использования механизмов делопроизводства и документооборота.

Скоринговые карты. Скоринговые карты используются в системе Reveleus для оценки риска по заданной группе подразделений банка, сотрудников или, например, регионов. Скоринговая карта позволяет получить с помощью набора вопросов оценку степени риска того или иного события. Оценка, получаемая с помощью скоринговых карт, носит субъективный характер, однако при системном подходе позволяет определить вероятность наступления событий риска и наглядно показать, какие подразделения банка являются их источниками. Скоринговые карты так же могут быть использованы при самооценке риска.

KRI (Key Risks Indicators) – Ключевые индикаторы риска. Это простые количественные показатели, характеризующие в системе изменение уровня риска. Резкое изменение значений индикатора свидетельствует о возрастании фактора риска и возможном скором наступлении рискованного события. Например, доходы по некоторому бизнес-процессу, обороты, текучесть персонала, уплаченные штрафы, количество дефолтов, количество превышений лимитов за период.

Индикаторы являются показателями для наблюдения за предпосылками или симптомами возникновения риска. За счет того, что в системе Reveleus они имеют возможность отображения в графическом представлении, система индикаторов обладает высокой наглядностью. Кроме того, значения всех индикаторов приведены к единым диапазонам, в которых выделяют три интервала: «нормально», «внимание», «критич-



Рис. 4. Пример использования цикличного подхода в системе Reveleus

но». Например, на рис.4 видно, что наибольшую вероятность возникновения риска составляют проблемы, возникающие из-за аварийного простоя информационной банковской системы.

Помимо текущего состояния система может отображать тенденцию изменения ключевых индикаторов во времени.

венно упрощает задачу загрузки в систему Reveleus банковских данных. За счет всех этих инструментов достигается высокая адаптивность системы под текущие и будущие потребности банка, гибкость в ее использовании и единое четкое представление информации для всех пользователей.

Архитектура решения

Reveleus — это аналитическое решение, спроектированное с учетом требований к многоуровневому приложению и открытым системам. Система работает в современной многоуровневой технологии, позволяющей извлечь максимальные преимущества производительности, открытости и расширяемости. Банк может использовать предложенную архитектуру в различной конфигурации и, объединив различные сервисы, может работать в одно-, двух- или трехуровневой архитектуре. Система Reveleus является WEB-решением. Это означает использование на рабочем месте только тонкого клиента на основе интернет-браузера, что существенно снижает расходы на внедрение и сопровождение приложения. БД системы, предназначенная для хранения бизнес данных, построена на основе мета-описания. Это означает, что система может использовать для работы с рисками любые данные, которые необходимы банку. Система поставляется с настроенной метамоделью, при этом банк может самостоятельно дополнить ее. Например, решить задачу по расчету и мониторингу ключевых показателей риска на основе собственных специфичных данных. Отдельно хочется отметить ETL-подсистему (extract — извлечение, transformation — преобразование, load — загрузка), которая существ-

Внедрение системы

Внедрение системы управления рисками это долгий процесс, в котором принимает участие весь банк. Поэтому очень важно правильно понимать степень вовлеченности в проект сотрудников финансовой организации. На приведенной диаграмме видно (см. рис.5), какого рода исполнители участвуют в проектах такого рода: организационные затраты составляют 40% от ресурсов проекта вследствие того, что в построение системы управ-

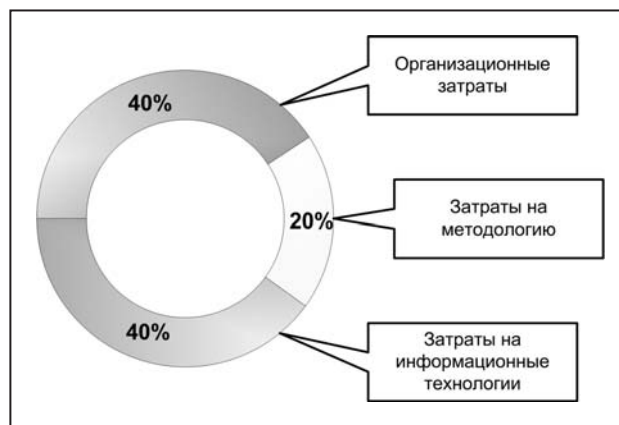


Рис. 5. Распределение ресурсов при внедрении системы управления рисками

ления рисками должен быть вовлечен весь банк. Другая весомая часть проекта — это участие сотрудников ИТ-служб. Как правило, при формировании проектной команды «выдергиваются» банковские специалисты, которые занимаются сопровождением существующих систем или их развитием. Наиболее эффективным решением для банка может стать привлечение для реализации проекта команды компании-интегратора, которая имеет серьезный опыт выполнения самых разных проектов внедрения и сопровождения систем, работающих в банке. Как правило, за счет построения грамотных договорных отношений, такой подход обеспечивает высокое качество работ и, что самое важное, точные сроки выполнения, поскольку интегратор обладает необходимым набором компетенций и штатом квалифицированных специалистов, «выделенных» под этот проект. Это спасает банк от нехватки ресурсов на его реализацию, что позволяет собственным сотрудникам ИТ-департамента безболезненно проводить текущие проекты сопровождения и развития информационных систем в финансовой организации.

Заключение – крупные начинают и выигрывают

Ни у кого не остается сомнений, что рано или поздно Центральный Банк РФ введет Базель II. Несомненно, это повлечет за собой изменения в банковской сфере, как, например, это произошло в Евросоюзе. На страны ЕС директива о достаточности капитала действует с 1 января 2007 года,

а с 1 января 2008 года все банки полностью перешли на применение Базеля II.

Для того, чтобы протестировать, к чему приведет введение новых требований к капиталу, Базельский комитет провел целый ряд исследований, получивших название «Количественный анализ применения новых требований», основная цель которых — понять, как изменится капитал банков. Сравнение проводилось с методикой расчета капитала, изложенной в Базель I. Но нам в данном случае интересно другое. Как известно, Базель II предлагает банку выбор из одной из трех методик расчета капитала:

- стандартизованный подход (СП);
- базовый подход на основе внутренних оценок (БПВО);
- продвинутый подход на основе внутренних оценок (ППВО).

В таблице 2 можно увидеть, как изменяется размер капитала в процентах в зависимости от применяемой методики. Оценка дана для разных категорий банков из различных стран. Источник — Базельский комитет по банковскому надзору.

Оценка показывает, насколько продвинутый подход способствует снижению требований регулятора к капиталу. Это означает, что банки, применяющие методику ППВО, смогут освободить капитальные средства, зачастую в громадных размерах. Как видно из таблицы, база капитала может быть уменьшена на 30% только за счет смены методики. Учитывая, что при этом решение о способе использования высвобожденного капитала остается за банками, следует однозначный вывод о том, какую методику они предпочтут использовать.

Из этого следует несколько простых, но интересных выводов:

Таб. 2. Результаты применения различных методик расчета капитала

Страны	Группа	СП	БПВО	ППВО
G10: Бельгия, Германия, Италия, Канада, Нидерланды, Соединенное Королевство, США, Швейцария, Швеция, Франция, Япония, Испания, Люксембург	1	1,7	-1,3	-7,1
	2	-1,3	-12,3	-26,7
Страны БНБ: Комитет банковских надзорных органов европейских стран. Результат показан по странам как входящим, так и не входящим в G10.	1	-0,9	-3,2	-8,3
	2	-3,0	-16,6	-26,6
Иные страны, не входящие в G10: Болгария, Венгрия, Греция, Ирландия, Кипр, Мальта, Норвегия, Польша, Португалия, Финляндия и Чешская Республика	1	1,8	-16,2	-29,0
	2	38,2	11,4	-1,0

Группа 1: банки с капиталом более 3 миллиардов евро, деятельность которых диверсифицирована; в банке выполняются международные операции.

Группа 2: все иные банки.

1. Даже если принять за норму 10-ти процентное уменьшение банком своей базы капитала при внедрении ППВО, объем высвободившихся средств вполне покрывает затраты кредитно-финансовой организации на автоматизацию процесса управления рисками и иные меры организационного характера.
2. При расчете рисков мелкие и даже средние банки, скорее всего, будут использовать стандартизированный подход, что в конечном итоге приведет к их массовым поглощениям и в целом сокращению числа финансовых институтов.
3. Крупные банки за счет введения современных автоматизированных систем управления рисками, таких как система Reveleus, и за счет возможности по высвобождению капитала получают зримое конкурентное преимущество.
4. Так как сбор статистики для методики ППВО составляет от 3 до 5 лет, сбор данных

об убытках банкам надо начинать задолго до того, как ЦБ РФ официально введет требования Базель II.

Стандарт Базель II нельзя рассматривать как просто другую методику расчета экономического капитала. Его применение приведет к крупным переменам в банковском секторе. Как бы ни был растянут и смягчен Центробанком переход на Базель II, он произойдет, и среди Российских финансовых организаций будут победители и проигравшие. В свете вышесказанного вопрос выбора автоматизированной системы по управлению рисками становится одним из основных вопросов развития и выживания банка. Использование системы Reveleus, проверенной многочисленными внедрениями в крупнейших финансовых институтах, позволит не только закрыть текущие потребности по управлению рисками, но и заложить надежную основу для развития культуры управления современным банком.

Приложение 1

Какие потребности у современного банка и как их решает система Reveleus

Задача	Цель	Решение
Планирование	Назначение задач, сроков, порядка выполнения, ответственных исполнителей, контроль выполнения задач	Система Reveleus включает в себя механизмы планирования и документооборота, позволяющие распределять и назначать задачи исполнителям, отслеживать процесс выполнения как по отдельным задачам, так и в целом по группам работ. Механизмы распределения и контроля работ пронизывают всю систему, начиная от расследования инцидентов и заканчивая оценкой и тестированием механизмов по управлению рисками. Для стратегического планирования система предлагает целый ряд аналитических отчетов.
Управление инцидентами	Обеспечить доступный механизм для запуска расследования при наступлении рискованного события	За расследование при наступлении рискованного события в системе отвечает модуль Управление инцидентами (Incident Management). Очень важно, чтобы у любого сотрудника компании была возможность сообщить о возможных нарушениях или уже произошедших событиях. Поэтому в системе есть возможность запуска процесса расследования любым работником финансового института, имеющим доступ к информационной сети. При этом такие гостевые пользователи не участвуют в расчете лицензионной стоимости системы Reveleus, т.е. не увеличивают цену решения для банка.

Задача	Цель	Решение
Оценка рисков	Оценка вероятных потерь при реализации рисков события	<p>Система Reveleus использует ставший уже стандартом механизм самооценки и контроля риска (Risk and Control Self Assessment).</p> <p>Система позволяет владельцам рисков, бизнес подразделениям и другим участникам процесса оценивать как сами риски, так и средства управления рисками. Оценка может выполняться не только в стоимостном, но и, например, в репутационном выражении.</p> <p>К процедуре оценки рисков можно отнести механизм ключевых индикаторов риска (KRI), которые помогают банку отслеживать вероятное наступление рисков события.</p> <p>Необходимо отметить, что процедура самооценки опирается на механизмы планирования и документооборота, описанные ранее. Таким образом, все стадии работ подлежат планированию и контролю, а сам порядок самооценки может быть самостоятельно настроен финансовым институтом.</p>
Идентификация рисков	Получить полное описание риска	<p>Система Reveleus выполняет идентификацию рисков в рамках процедуры самооценки, описанной выше.</p> <p>Все идентифицированные риски система хранит в специальной библиотеке. Для упорядочивания рисков используется иерархический подход. Все зафиксированные риски в системе Reveleus могут быть связаны с инструментами по их управлению, ключевыми индикаторами, страховыми инструментами, другими сущностями.</p> <p>Следует уточнить, что система Reveleus работает с более широким определением операционного риска, чем это описано в Basel II. Это не просто другое определение, это другой подход, который позволяет системе учитывать в качестве рисков любые события и обстоятельства, препятствующие достижению организацией поставленных целей.</p>
Обработка рисков	Снижение уровня рисков до требуемого уровня	<p>Одним из результатов процедуры самооценки и контроля риска является выявление средств управления рисками и оценка их эффективности.</p> <p>Для оценки эффективности средств управления система Reveleus предусматривает отдельную процедуру тестирования (Control Testing). В рамках данной процедуры описывается план тестирования, назначаются сроки и порядок выполнения мероприятий.</p> <p>В результате выполнения плана тестирования эффективность средств управления рисками подлежит переоценке.</p> <p>Кроме того, система содержит механизмы для автоматического запуска процесса периодического пересмотра и переоценки заданных рисков.</p>
Документирование	Получение единой, непротиворечивой картины о текущем состоянии рисков в финансовом институте	<p>Помимо механизмов выявления, оценки, идентификации рисков необходимо наличие в системе аналитического механизма, способного в режиме реального времени предоставлять наиболее важную информацию о текущем состоянии дел. Такая информация, как правило, востребована со стороны руководства банка.</p> <p>Например, состояние дел по выполнению мероприятий, связанных с оценкой рисков или величины пяти наиболее важных показателей риска.</p> <p>Для решения задач надзора, в системе Reveleus помимо развитой системы отчетности и аналитики для вывода ключевых показателей используются Информационные панели (Dashboards). Панели могут быть настроены и сгруппированы в полном соответствии с запросами и ролями конечных пользователей.</p>

Не так давно был дан старт новой рубрике «Собеседник», которая в это номере продолжает знакомить читателей с экспертным мнением специалистов рынка ИТ об интересных проектах в этой сфере и тенденциях развития рынка.

На этот раз вам предстоит встреча с ИТ-директором ЗАО «Майл Ордер Сервис» Алексеем Учамприным, который рассказал о реализации аутсорсингового проекта в российском представительстве компании «Quelle».



JI: Чем занимается компания? Что послужило поводом для внедрения систем автоматизации основного бизнес-процесса?

А.У.: «Quelle» работает довольно в узком сегменте рынка —

дистанционная торговля. По сути, мы очень похожи на ритейл с той лишь разницей, что у нас нет розничных точек. Наш бизнес можно характеризовать как массовый, а можно как единообразный. Головной офис нашей компании находится в Германии, мы являемся подразделением международной компании и работаем на всей территории РФ. При этом все клиенты сосредоточены в Москве, региональных представительств у нас нет, именно поэтому все подразделения сервиса должны быть доступны в режиме 24x7.

Все это и дает повод задуматься о возможности автоматизировать основной бизнес-процесс. При этом накладывает серьезные требования к доступности и адекватности использования автоматизации.

JI: Как возникла идея об ИТ-аутсорсинге?

А.У.: Дело в том, что любые ИТ-проекты определяются ИТ-стратегией компании, которая в свою очередь задана бизнес-стратегией, суть которой в быстром росте оборотов компании (за два года официальной деятельности в России «Quelle» с оборотов близких к нулю перешагнула порог в 200 млн.\$). Надо сказать, что мы изначально нуждались в ИТ-платформе, способной обеспе-

чить бизнес-стратегию. При этом в наши планы никогда не входило намерение наращивать непрофильную компетенцию в торговой компании. В связи с этим мы и задумались об ИТ-аутсорсинге. Таким образом, решение о начале проекта было, по сути, predetermined стратегией. Тендер был объявлен в апреле 2008 г., а уже в июне того же года был выбран поставщик.

JI: Какие требования предъявлялись к исполнителям проекта?

А.У.: Требования к аутсорсеру предъявлялись следующие: сильная техническая компетенция, причем во всех областях, которые могут быть затронуты в нашем проекте, сильные процессные компетенции (тендер проводился на создание вычислительного комплекса с последующей его передачей на аутсорсинг). Большое предпочтение отдавалось тем, у кого в портфеле уже есть успешный опыт ведения аутсорсинговых проектов. В тендере участвовали компании, которые понимают разницу между аутсорсингом и технической поддержкой. Нередки случаи, когда, участвуя в тендере, интеграторы прибегают к определенной хитрости — за успешный аутсорсинговый проект выдается тех. поддержка ИТ-систем определенной структуры. Такие варианты нами не рассматривались в принципе. Нас интересовал успешный опыт исключительно в коммерческих организациях. Эти требования серьезным образом ограничили выбор потенциальных кандидатов. Ко всему прочему компания должна была обладать солидной историей, соответствующими объемами и прогрессивным взглядом в будущее. Немаловажным критерием при отборе претендентов, который не озвучивался официально, являлся масштаб финансовой деятельности провай-

дера. Он должен был быть сравним с нашим, поскольку мы должны быть уверены в финансовой ответственности аутсорсера. Исходя из этого набора требований, нами была выбрана компания «Инфосистемы Джет», которая наиболее соответствовала нашим представлениям.

JI: Как начинался проект? С чем вы подошли к началу его реализации?

А.У.: Если говорить о том, что было до прихода компании «Инфосистемы Джет», то у нас был старый ВК, собранный «на коленке» — некое «тяжелое наследие». В ходе реализации проекта все старое оборудование интегрировали в построенный комплекс — в предложенное компанией «Инфосистемы Джет» решение. Миграция данных осуществлялась как кавалеристская атака, поскольку мы не проводили опытно-промышленной эксплуатации, а сразу отдавали в бизнес все, что было готово на данном этапе реализации проекта, параллельно обкатывали планы возврата, если что-то вдруг пойдет не так. В связи с этим очень долго выбирали время миграции основного массива данных — бизнес работает в режиме 24*7. В итоге процесс миграции занял 2 выходных дня.

JI: Изменилось ли что-нибудь в работе пользователей? Как на них сказалась реализация проекта?

А.У.: Для сотрудников бизнес-подразделений практически не заметны те изменения, которые произошли во время реализации проекта. Это связано с тем, что мы не меняли вычислительную среду, а поменяли платформу — люди продолжают работать в той же системе, что и раньше. То решение, которое было раньше, не позволяло говорить о доступности и надежности предоставляемых сервисов и услуг. У нас не единожды случались остановки в сервисе. Сейчас такого не происходит, при этом существенно уменьшилось время обработки запросов.

Что касается ИТ-подразделений, то в настоящее время у нас нет инженерных компетенций вообще, за исключением служб поддержки поль-

зователей. В данный момент специалисты ИТ-службы нацелены на более интересные и более продуктивные для бизнеса области.

JI: Каковы плюсы передачи части сервисов на аутсорсинг?

А.У.: Огромным плюсом является тот факт, что не нужно вкладываться в развитие непрофильных для компании компетенций. Сотрудники ИТ-отдела выполняют те обязанности, которые необходимы им для работы на границе бизнеса и ИТ. Например, они транслируют желания и потребности компании в язык ИТ, занимаются обработкой данных (Companу process manager — системная аналитика), готовят аналитическую отчетность, ставят задачи разработчикам на внедрение нового бизнес-процесса, предварительно описав этот процесс. В целом, сотрудники получили возможность заниматься творческой работой, потому что мы отдали на аутсорсинг все (основные вычислительные системы, которые автоматизируют основные бизнес-процессы), кроме основного вида деятельности.

JI: Как вы в целом относитесь к аутсорсингу?

А.У.: Мое личное отношение к аутсорсингу скорее положительное, чем отрицательное. Споры вокруг этой темы могут продолжаться бесконечно. Я считаю, что аутсорсингом просто нужно уметь пользоваться — в определенных случаях он необходим. Компания должна делать то, что она умеет делать лучше конкурентов. Мы — торговая компания. Мы не хотим тратить свое время на выполнение непрофильных задач, это снижает эффективность работы всей компании. К тому же, для того, чтобы инженер в ИТ-отделе не заскучал, его нужно развивать, загружать, водить на тренинги, подкидывать интересные задачки. В итоге, компания зависит от инсорсинговых проектов. При аутсорсинге такого не возникает. Единственное правило — нельзя отдавать на аутсорс то, благодаря чему компания добивается конкурентных преимуществ.

Построение и аутсорсинг вычислительного комплекса компании «Майл Ордер Сервис»

О заказчике

ЗАО «Майл Ордер Сервис» является дочерней компанией немецкого предприятия дистанционной торговли «Quelle» и с 2004 года представляет «Quelle» в России.

Все операции по обслуживанию клиентов осуществляются из головного офиса в Москве. Информационная система компании функционирует в круглосуточном режиме.

Задачи

Представительство немецкого предприятия дистанционной торговли Quelle было открыто на территории России в 2004 году. Вскоре дочерняя компания — ЗАО «Майл Ордер Сервис» — стала лидером продаж среди других европейских подразделений. Быстрый рост бизнеса компании «Майл Ордер Сервис» потребовал существенного увеличения мощности ИТ-системы. Для этого стало необходимым создание нового вычислительного комплекса, обладающего и достаточной мощностью на момент ввода в промышленную эксплуатацию, и возможностью развития для соответствия растущим нуждам бизнеса компании.

Вычислительный комплекс должен был поддерживать бесперебойное функционирование приложений, обеспечивающих основной бизнес компании «Майл Ордер Сервис». Поэтому руководство отдела информационных технологий компании «Майл Ордер Сервис» понимало, что наилучшим подходом к последующему сопровождению новой ИТ-системы станет передача ее обслуживания на аутсорсинг внешней компании, обладающей необходимыми ресурсами и опытом.

В рамках проекта по созданию и эксплуатации технического и сервисного решения для новой ИТ-системы необходимо было решить следующие задачи:

- спроектировать, создать, ввести в режим промышленной эксплуатации мощную, гибкую, масштабируемую и надежную ИТ-систему и разместить ее в специализированном дата-центре;
- обеспечить высококвалифицированное техническое обслуживание ИТ-системы в круглосуточном режиме;
- обеспечить архивирование и резервное копирование данных;
- обеспечить системное администрирование созданной ИТ-системы на уровне бизнес-приложений, СУБД, операционных систем, вычислительного комплекса, каналов связи, системы резервного копирования с соблюдением требуемого уровня информационной безопасности;
- обеспечить круглосуточный мониторинг и контроль ключевых показателей состояния ИТ-системы.

Компания «Майл Ордер Сервис» провела конкурс среди ведущих компаний российского ИТ-рынка, приняла их предложения по построению и аутсорсингу эксплуатации ИТ-системы. В результате анализа предложений в качестве партнера была выбрана компания «Инфосистемы Джет». При выборе учитывался аналогичный опыт компании «Инфосистемы Джет» в создании сложных технических и аутсорсинговых решений для коммерческих структур, а также партнерство с ведущими вендорами по обслуживанию оборудования и программного обеспечения ИТ-систем. 1 июля 2008 года компании подписали контракт сроком на 5 лет.

Решение

По результатам анализа потребностей компании «Майл Ордер Сервис», компания «Инфосистемы Джет» создала ИТ-систему, состоящую из вычислительного комплекса, подсистемы информационной безопасности, подсистемы передачи данных, подсистемы резервного копирования и подсистемы мониторинга и сбора статистики.

В качестве основы вычислительного комплекса компания «Инфосистемы Джет» выбрала оборудование Fujitsu Siemens, позволяющее достичь требуемых показателей быстродействия и надежности в рамках оптимального расходования бюджета. Вычислительный комплекс проектировался «под ключ» — с подготовкой требуемой вычислительной среды для бизнес-приложений компании «Майл Ордер Сервис», миграцией бизнес-приложений и настройкой вычислительного комплекса для их оптимальной эксплуатации.

ИТ-система построена на оборудовании и программном обеспечении производителей:

- Fujitsu Siemens
- EMC
- EMC (RSA Security)
- Quantum
- Cisco Systems
- Oracle
- Brocade
- Symantec (VERITAS Software)
- Microsoft

Созданный вычислительный комплекс включил в себя отдельные подсистемы, отвечающие за хранение и обработку данных, а также за резервное копирование. Они обеспечили значительный резерв мощности комплекса по быстродействию и емкости, а также возможность расширения для соответствия нуждам бизнеса компании «Майл Ордер Сервис».

Для осуществления аутсорсинга были использованы централизованные мощности и ресурсы Сервисного центра «Инфосистемы Джет». Благодаря этому, постоянное физическое присутствие на площадке Заказчика не понадобилось. Осуществить аутсорсинг позволил надежный удаленный доступ к ИТ-системе компании «Майл Ордер Сервис».

Для его реализации специалисты Сервисного центра компании «Инфосистемы Джет» разработали специальное решение — дублированную канальную инфраструктуру. Для этого у двух независимых провайдеров было арендовано два канала связи — основной и резервный — и разработано решение автоматического переключения

между ними в случае сбоев связи. При этом достигнута суммарная доступность канала передачи данных 99,8% в год.

Система введена в промышленную эксплуатацию после проведения всех необходимых испытаний и миграции информации из ранее существовавшей системы. Перерыв в работе сервисов компании «Майл Ордер Сервис» сведен к минимуму.

Предшествующий новой ИТ-системе программно-аппаратный комплекс был переведен на обслуживание бизнеса компании «Майл Ордер Сервис» в Украине, что обеспечило сохранность ранее произведенных в создание ИТ-инфраструктуры инвестиций.

Параметры эксплуатации ИТ-системы зафиксированы в описании параметров предоставления услуг, исполняющем роль Соглашения по уровню предоставления сервиса (SLA — Service Level Agreement).

Обслуживание ИТ-системы компании «Майл Ордер Сервис» осуществляется удаленно из офиса Сервисного центра. В распоряжении сотрудников Сервисного центра находятся все необходимые средства мониторинга и администрирования, позволяющие полностью выдерживать параметры SLA в ходе эксплуатации — как при рутинных операциях администрирования ИТ-системы, так и в ходе разрешения возникающих инцидентов.

Для их предотвращения и обеспечения безопасности данных специалистами компании «Инфосистемы Джет» разработана и построена подсистема резервного копирования. Инженеры Сервисного центра проводят резервное копирование и восстановление данных согласно принятым регламентам.

Результат

В ходе реализации проекта были выполнены все задачи, поставленные Заказчиком:

- построена и выведена на режим промышленной эксплуатации ИТ-система, обладающая достаточной мощностью, надежностью и масштабируемостью;
- введена круглосуточная поддержка ИТ-системы высококвалифицированным персоналом Сервисного центра с выполнением всех взятых на себя согласно SLA обязательств;
- создано надежное удаленное решение по администрированию, мониторингу и контролю

лю ключевых показателей ИТ-системы, позволяющее в полной мере задействовать все ресурсы Сервисного центра и обеспечить выполнение SLA.

Главными практическими преимуществами от модернизации информационной инфраструктуры и перехода ее обслуживания на аутсорсинг стали:

- повышение производительности системы с возможностью увеличения нагрузки в связи с непрерывным ростом бизнеса компании;
- существенное снижение вероятности сбоев и остановки системы;
- защита ранее произведенных инвестиций Заказчика в ИТ-систему при помощи сохранения предшествующей системы для обслуживания менее критичных бизнес-процессов компании.

Алексей Учамприн, директор отдела информационных технологий компании «Майл Ордер Сервис»: «Этот ИТ-проект является одним из ключевых для нашей компании — наш бизнес зависит в существенной мере от корректного и бесперебойного функционирования информационной системы. Мы решили использовать самые передовые технологии и предусмотреть максимум возможностей для дальнейшего масштабирования внедряемых решений, что позволит обеспечить потребности бизнеса на годы вперед и опережать запросы рынка. Опыт и высокий уровень квалификации сотрудников компании «Инфосистемы Джет», грамотная организация процессов эксплуатации позволила нам получить современную и высоконадежную информационную систему».

Jet Info

ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ

Издается с 1995 года

Главный редактор: Дмитриев В.Ю. (vlad@jet.msk.su)
Редактор: Слободчикова Т.А. (slobodchikova@jet.msk.su)
Россия, 127015, Москва, Б. Новодмитровская, 14/1
тел. (495) 411 76 01
факс (495) 411 76 02
[email: JetInfo@jet.msk.su](mailto:JetInfo@jet.msk.su) <http://www.jetinfo.ru>



Издатель: компания «Инфосистемы Джет»

Подписной индекс по каталогу Роспечати

32555

Полное или частичное воспроизведение материалов, содержащихся в настоящем издании, допускается только по согласованию с издателем