

Консалтинг в разгар цифровизации



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Спрос на консалтинг в России растет, как и его качество, уверяют эксперты. При этом каждый из участников финансового сектора ищет оптимальное сочетание собственных возможностей и аутсорсинга под свои бюджет и потребности

Отечественные финансовые организации все активнее выступают поставщиками услуг и решений для своих клиентов. А тем временем их собственная потребность в найме независимых консультантов для перестройки и осуществления внутренних бизнес-процессов тоже растет. Более того, в отечественной практике сегодня

справедливо говорить об «удвоении» усилий по удержанию бизнеса на плаву по сравнению с общемировым в связи со всем спектром проблем, возникших вначале из-за пандемии Covid-19 в 2020 году, а затем — и после начала СВО в 2022 году, следует из выводов экспертов «Б.О.».

Ковидные просчеты и «доплаты»

«Активное развитие цифровизации с ковидных времен привело бизнес к глобальной автоматизации процессов. Аналогичная ситуация наблюдается в последний год в России, когда крупные

корпорации спешно переходят на отечественные разработки. Спрос на внешний консалтинг активно растет, поскольку компании и банки не имеют достаточного количества квалифицированных консультантов», — фиксирует тенденцию Борис Богоутдинов, управляющий партнер консалтинговой компании «2Б Диалог».

Вынужденная, если не сказать экстренная, автоматизация бизнес-процессов в разгар пандемии до сих пор сказывается на качестве и часто нуждается в корректировке. «Некоторые решения были внедрены в спешке: от оперативности действий зависело, насколько успешно заказчик сможет преодолеть период изоляции и сможет ли вообще. Есть примеры, когда организация, внося некоторые доработки, продолжала их использовать. Однако были и случаи не совсем удачного внедрения, отрывочной цифровизации, когда в рамках единого бизнес-процесса могли быть задействованы сразу несколько решений», — добавил Армен Даниелян, старший партнер Группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ».

Понятно, что на это требуются бюджеты. Сокращение затрат на ведение бизнеса при цифровизации, по крайней мере на стадии внедрения, Павел Мейнгард, генеральный директор компании «Метрек Инжиниринг», не считает возможным. Для замены низкоквалифицированного персонала высококвалифицированным нужны ресурсы, как и для приобретения программ и оборудования. Так что «расходы могут даже вырасти, но снижение человеческого фактора и увеличение скорости обработки операций должны нивелировать этот рост», пояснил он.

По словам эксперта, обойтись без внешнего консалтинга сегодня все равно не получится, поскольку «пока в России не так много специалистов по цифровизации; на всех, кто в ней нуждается, их не хватит».

Ольга Бледнова, директор практики по оказанию консультационных услуг компаниям финансового сектора Керт, как раз наблюдает, как «актуальным становится запрос на cost cutting». Автоматизация бизнеса дает существенную экономию в связи с быстрым и оптимальным решением поставленных программных задач, когда речь идет о рутинной работе, успокаивает Борис Богоутдинов.

«Специализация на рынке банковских процессов сегодня очень серьезная. Решать все возникающие задачи in house просто невозможно. Поэтому говорить о снижении потребности в консалтинге не приходится, — считает Вячеслав Андриюшкин, заместитель председателя правления СДМ-Банка. — Да, есть функции, которые могут быть легко замещены своими силами. Но зачастую эффективнее, качественнее и быстрее заказать нужные услуги у внешних подрядчиков, например у аккредитованных оценщиков».

От «цифры под ключ» до стратегии «без перспективы»

Как утверждает Ольга Бледнова, в Керт не замечают резкой смены фокуса в запросах. Как правило, задача консультантов при цифровизации — «выявить потенциал и определить ключевые процессы, целесообразность и приоритеты, а также выстроить

четкий план перехода». Она отметила, что инициаторами обращения за услугами обычно являются бизнес-подразделения, которые заинтересованы в сокращении расходов и «получении лучших практик».

Эксперты утверждают, что сферы приложения сил для внешнего консалтинга постоянно расширяются. Борис Богоутдинов убежден, что «большинство бизнес-подразделений сегодня использует внешний консалтинг». Так, департаменты залогового обеспечения и проблемных активов привлекают финансовых консультантов, оценщиков, землеустроителей, а еще экспертов в области строительства, бухгалтерского аудита, форензик-услуг при работе с проблемными и непрофильными активами банков. Сейчас на аутсорсинг аккредитованным структурам передаются и контроль за расходованием средств по ведению эскроу-счетов, и оценка пакета документов при привлечении банковского финансирования, добавил Армен Даниелян. Также внешние структуры обеспечивают банкам риск-менеджмент, кибербезопасность, правовую поддержку, не говоря уже о «действительно массово востребованных услугах, которые необходимы практически всем участникам рынка, таких как скоринг и его автоматизация», добавил он.

По словам Ольги Бледновой, ввиду изменения рыночных условий в Керт как раз наблюдают увеличение запроса на стратегии и/или стратегические сессии для смены векторов в текущей стратегии или разработки новой. «Растет спрос на услуги “под ключ”. Мы стараемся выстроить комплексную работу, вовлекая в том числе вендоров РФ», — сообщила она.

Олег Скворцов, председатель правления АРБ, прокомментировал: «Потребность в стратегическом консалтинге у банков остается. Но в текущей ситуации, когда планирование едва ли эффективно на горизонте больше трех — шести месяцев, актуальны скорее конкретные направления и сфокусированные решения. И часто у банка нет времени с кем-то советоваться, приходится оперативно оценивать происходящее самостоятельно. Поэтому возможен только микс из определенных внешних услуг и собственных решений».

Малые банки: вне зоны «доступа»?

Что остается неизменным, так это «проблемы с финансированием цифровизации для некрупных банков в силу их бюджетов, в отличие от возможностей топ-50», напомнил Олег Скворцов. К ключевым различиям игроков относит несопоставимые бюджеты и Ольга Бледнова. Отсутствие финансирования,

безусловно, влияет на наем внешних контрагентов, отметили эксперты.

Армен Даниелян, высказываясь о том, что уровень цифровизации российских банков крайне неоднороден, и вовсе уточнил, что «реализацию масштабных проектов цифровой трансформации могут позволить себе в основном крупные кредитные организации — прежде всего из первой десятки». По его наблюдениям, «небольшие банки (в частности, региональные), как правило, ограничиваются использованием стандартных банковских программных продуктов, внедрение которых не требует участия консультантов».

А вот Вячеслав Андриюшкин считает, что «не имеет значения, крупный или маленький банк — аутсорсингом сегодня пользуются все. При ограниченном бюджете просто следует выбирать не контрагента из топ-5 консалтинговых (аудиторских, юридических) компаний, а более демократичный вариант».

«Вопрос стратегии важнее, чем бюджет. Создавать партнерства способны как большие, так и маленькие кредитные организации. Главное — наличие опыта в выстраивании таких цепочек, потребности и потенциальный рынок», — убежден **Станислав Тульчинский**, IT-директор банка «Зенит». Но в целом, по его мнению, цифровизация бизнес-процессов и аутсорсинг не являются «заменителями»: далеко не все можно и нужно отдавать на сторону.

Конкурентное неравенство с подвохом

«Дело не в бюджете, а в управлении, — категорично заявил Павел Мейнгард. — В нашей практике встречались и крупные структуры, которые совершенно бездумно тратят “цифровые” бюджеты без ощутимого результата, и совсем небольшие, выжимающие из своего скромного бюджета 100% результатов». Разница в том, что крупные организации вовлечены в «гонку развития», им необходимо в чем-то опережать остальных не только ради снижения себестоимости, но и для привлечения клиентов, а значит, там планомерно вкладываются в новые решения и технологии, имеют бюджеты на развитие, пояснил он.

Малые же участники сектора, по словам эксперта, «как правило, обновляют что-то в своих процессах, когда дальше тянуть уже нельзя». «Бюджеты на такие направления, как IT, выделяются по остаточному принципу. Это не потому, что владельцы и руководство недоедают, а просто модель бизнеса такая», — считает Павел Мейнгард.

«Тема конкуренции малых и крупных банков не так проста, как кажется. Возможно, небольшим структурам нет смысла гнаться за полным спектром услуг. Как в правиле Парето, клиенты пользуются далеко не всеми продуктами, некоторые — просто “бантики”, — заявил Олег Скворцов. — Важны востребованность и позиционирование. Например, один региональный банк выдает кредиты только без страховки. Тем самым снимается возможность мисселинга и навязывания услуг».

В этой связи ниша консалтинга для малых банков — это предложение идеи из категории quick wins (быстрые победы), что позволит оперативно получить конкурентные преимущества, завоевать доверие и лояльность клиентов, снизить внутренние затраты, перечислил представитель АРБ.

Консалтинг от топовых конкурентов: возможности или утопия?

В последние полтора года часто (в том числе и с высоких трибун) звучат призывы к банкам, формирующим бенчмарк рынка, делиться наработанной экспертизой. Собственно, разговоры об этом велись и раньше, но их активизации способствовал уход

из России в 2022 году большинства глобальных консультантов в разных сферах ведения бизнеса.

«Уход западных игроков несильно сказался “в моменте”. Команды консультантов остались на рынке под другими названиями, пока можно пользоваться привычным функционалом. Но в среднесрочной перспективе, при отсутствии поддержки материнских компаний, возможности получения дополнительных опыта и знаний (например, о новых версиях систем, ПО), вероятно, качество этой поддержки будет снижаться», — озвучил часто встречающееся мнение Станислав Тульчинский.

В этой связи не удивляют разговоры о том, что топовые банки могут стать альтернативными поставщиками решений для игроков, у которых меньше ресурсов на собственные разработки. «Б.О» поинтересовался у экспертов, реализуемо ли это на практике и в чем они видят препятствия.

«Идеи уже реализуются. Такой рынок усилиями некоторых игроков сейчас развивается, — ответил Станислав Тульчинский. — Основные критерии: способность и желание создать услугу, интересную и экономически выгодную потребителю. При этом продукт должен обладать всеми необходимыми атрибутами для сопровождения: поддержка, развитие, масштабируемость, производительность, безотказность».

Олег Скворцов высказался менее оптимистично: «Касательно использования мелкими банками возможностей и решений от крупных — вопрос индивидуальных кейсов, поскольку здесь возникают дополнительные риски. Например, в плане поддержки и обновления подобных систем, что может потребовать доступ за “периметр”, ограниченный требованиями Банка России (персональные данные и прочее)».

Что первично: спрос или предложение?

Борис Богоутдинов на первое место ставит спрос: профессиональные консультанты активно следят за изменением тенденций в целях предложения лучших решений. «Сегодня мы наблюдаем потребности в усилении аналитических блоков и оптимизации трудозатрат в лизинге и банковской отрасли в части ипотечных сделок с недвижимым и движимым имуществом», — отметил он.

«Часто мы выходим с предложением, таким как запуск нового продукта, если видим, что он круто показал себя на других рынках. Но, как правило, все равно идем от запросов и потребности банков (которую можем сформировать сами после диагностики), — рассказала Ольга Бледнова. — Наш основной продукт — конструктор из экспертов,

методик, механик и практического опыта, а не готовое решение. Мы способны быстро собрать команду экспертов под запрос».

Хоть российский рынок и привык к лидерству в плане цифровизации, явно слышны опасения, что консалтинговые структуры, «отколовшиеся» от западных брендов, утратят экспертность, а также возникнут сложности в связи с релокацией многих IT-команд и прочих высококлассных профессионалов. Сама Ольга Бледнова «из новых запросов отмечает важность доступа у консультанта к международным практикам».

«В наше время важны процессы, прямо влияющие на работу с партнерами в плане обмена данными и информационной безопасности, позволяющие “стыковаться”, экономия времени и финансы», — уточнил Павел Мейнгард.

Без тренда на «снижение оборотов»

Пока собеседники «Б.О» не замечают предпосылок к снижению роли и доли внешних контрагентов в финансовом секторе. «Информатизация, аутсорсинг и консалтинг имеют взаимоисключающие связи. Для каждой из них предусмотрены своя ниша и свои возможности, — пояснил Станислав Тульчинский.

Не ожидает падения спроса на услуги и Ольга Бледнова: «Цифровизация — не единственная задача, которая есть и будет у банков и финансовых компаний. Стоит разделять: есть аутсорсинг линейных функций, спрос на которые будет снижаться по мере цифровизации, но при этом мы прогнозируем увеличение запроса на управленческий консалтинг в части поиска новых решений для банков».

«Потребность в высококвалифицированных специалистах, в том числе и в консалтерах, будет расти, а цифровизация никак не меняет покупку внешних услуг: не все игроки могут себе позволить содержать data-центр или нейросеть», — уверен Павел Мейнгард.

«Несмотря на попытку создания некоторыми игроками новых инфраструктурных проектов, финансовые институты в первую очередь работают с банковскими лицензиями, осуществляя основную деятельность. Им сложно будет сформировать центры компетенций, охватывающие более сотни различных профессий. Поэтому аутсорсинг в среднесрочной перспективе будет активно развиваться, предлагая новые и нестандартные инструменты», — привел аргументы Борис Богоутдинов.

«Активно ужесточаются требования к анализу внутренней и внешней среды, оказывающей непосредственное влияние на стоимость активов, рыночности и справедливости сделок. Это позитивно сказывается на отрасли консалтинга в целом, — порадовал своим видением перспективы Борис Богоутдинов. — Повышаются требования к экспертам, а клиенты получают более качественные документы для принятия бизнес-решений. Это, с учетом дефицита качественных кадров становится одним драйверов развития российской экономики на ближайшие пять лет».

Б.О