

## Прагматичность как основа ИТ-стратегии

**А. СУВОРОВ: «Мы, безусловно, следим за всеми новациями, но принимаем решение после подтверждения эффективности новых технологий»**

беседовала Оксана Дяченко



Вице-президент дирекции информационных технологий Московского кредитного банка (МКБ) Антон СУВОРОВ в интервью NBJ рассказал о развитии информационных технологий в МКБ, а также о последних наиболее важных ИТ-проектах банка.

**NBJ:** Антон, какие технологические вызовы влияют сегодня на развитие ИТ в Московском кредитном банке?

**А. СУВОРОВ:** Развитие ИТ должно соответствовать требованиям бизнеса. Развитие Московского кредитного банка ставит перед нами множество технологических вызовов. Это развитие и увеличение зрелости ИТ-инфраструктуры и ИТ-процессов, снижение времени вывода

новых продуктов на рынок и т.д. Несмотря на все многообразие технологических вызовов, хотелось бы выделить четыре основных. Во-первых, это поддержка выполнения операций в режиме 24x7. Во-вторых, рост объемов операций. В-третьих, увеличение сложности продуктов, систем и процессов. И наконец, усиление агрессивности внешней среды.

Именно эти вызовы отражаются одновременно на всех системах и процессах банка и формируют уникальность ИТ-ландшафта.

**NBJ:** Какие направления в области ИТ и телекоммуникаций являются приоритетными для банковской сферы и вашего банка в частности? Какова ИТ-стратегия в банке?

**А. СУВОРОВ:** Для Московского кредитного банка основополагающими являются понятия надежности и безопасности. Каждое из направлений включает в себя как постоянные, так и проектные активности, которые сведены в общую ИТ-стратегию.

В ее основу заложен прагматичный подход к ИТ как инструменту функционирования и развития бизнеса. И это очень важно. Мы, безусловно, следим за всеми новациями, но принимаем решение после подтверждения эффективности новых технологий. Это не стратегия «первопроходцев», но она позволяет добиваться впечатляющей эффективности именно за счет снижения затрат.

Также в рамках общей прагматичности мы используем сегментированный подход к системам в обеспечении их ресурсами. Это означает, что, например, для систем класса Office Productivity, которые оказывают минимальное влияние на бизнес, мы выделяем более экономичные системы хранения, приобретаем решения из ряда достаточной практичности. Это позволяет выделять адекватное количество ресурсов для ключевых систем более высокого класса (Mission Critical, Business Critical).

**NBJ:** Успех работы банка во многом зависит от уровня его автоматизации. Какие ИТ-решения внедрялись в этой связи в последнее время? Как вы оцениваете уровень автоматизации банка?

**А. СУВОРОВ:** Если говорить в абсолютных величинах, то уровень автоматизации банка адекватен его текущим и будущим потребностям.

**NBJ:** Как можно сократить операционные издержки финансовой структуры

**за счет эффективной автоматизации бизнес-процессов?**

**А. СУВОРОВ:** Это очень многогранный вопрос. Автоматизация практически любых бизнес-процессов снижает операционные издержки просто потому, что почти любой бизнес-процесс можно выполнить в ручном режиме. Возможно, некачественно, долго, с ошибками, но его получится сделать. Автоматизация позволяет не только возложить рутинную работу на ПО, структурировать сам процесс, сделать его наблюдаемым, повторяемым, но и создать основу для его измерения и оптимизации, т.е. довести его до уровня зрелости 5 по CMMI (Capability Maturity Model Integration – комплексная модель производительности и зрелости. – *Прим. ред.*).

Например, реализовав проект «0 визитов», банк предлагает клиентам без посещения отделения отправить заявку и получить кредит. Этот проект позволил одновременно сократить операционные издержки банка по обслуживанию в офисе и значительно сэкономить время клиента. Использование систем дистанционного банковского обслуживания (ДБО) юридических лиц экономит время клиентов на посещение офиса или предоставление платежных документов, а также снижает издержки банка на организацию рабочих мест, набор персонала, позволяет избежать ошибок ввода и т.д.

**NBJ: Бизнес банка растет и развивается, что увеличивает нагрузку на ИТ-решения. Как в банке решается эта проблема?**

**А. СУВОРОВ:** Для того чтобы ответить на вызов, связанный с постоянным увеличением количества операций, банк уделяет большое внимание вопросам построения отказоустойчивой и мощной ИТ-инфраструктуры. Для этого мы используем распределенный центр обработки данных (Distributed Data Center – DDC), что позволяет обеспечить высокую эффективность выполнения операций при их высокой защищенности от любых инфраструктурных сбоев. Использование архитектуры DDC позволило повысить надежность и масштабируемость ИТ-инфраструктуры

при адекватных затратах, поскольку в ней выход из строя одного из центров не приводит к отказу в функционировании ИТ-систем, снижается только их производительность. С учетом закладываемых резервов мощности общее падение производительности при выходе из строя одного из центров обработки данных не должно превысить 10–15% и будет ограничено в основном наименее критичными системами уровня Office Productivity. Также в рамках повышения производительности используемых в банке распределенных систем хранения данных (СХД) внедрена такая система «нулевого» уровня (Tier 0) на базе флеш-памяти – IBM FlashSystem. Эксплуатация СХД FlashSystem показала высокую эффективность при работе с критичными ИТ-системами, что особенно актуально для процессинга банковских карт и системы аналитической отчетности. Миграция систем на СХД Tier 0 позволила резко сократить задержки в них. Безусловно, только увеличением производительности за счет горизонтального или классического масштабирования проблему постоянно растущих потребностей в вычислительных мощностях не решить. Ведь любой, даже самый производительный сервер можно полностью загрузить неэффективно написанным ПО. Поэтому в банке реализовано несколько процессов. Во-первых, осуществляется превентивный контроль пакетов обновлений, чтобы исключить неэффективный код. Во-вторых, проводится обучение сотрудников ИТ-принципам и правилам написания ПО. В-третьих, происходит постоянный мониторинг эффективности кода и рефакторинга унаследованного кода.

Все это не ноу-хау Московского кредитного банка. Это комплекс процессов, позволяющих осуществлять не только экстенсивное развитие ИТ за счет простого увеличения мощностей, но и интенсивное совершенствование за счет оптимизации текущего прикладного слоя ПО. В результате банк менее зависим от темпов роста ИТ-инфраструктуры. Это еще одно проявление прагматичности нашей ИТ-стратегии.

**NBJ: Какие крупные ИТ-проекты идут в настоящее время в банке?**

**А. СУВОРОВ:** Из всего потока проектов хочу выделить три наиболее крупных и важных как с точки зрения текущего момента, так и будущего развития банка.

Первый проект – работа по пилотированию и внедрению концепции Hyper-converged Infrastructure (HCI) в качестве перспективной платформы ИТ-инфраструктуры и программно-определяемой системы хранения данных (SDS – Software Defined Storage). Ожидаем, что это позволит унифицировать конфигурационные единицы центра обработки данных (ЦОД), сократить до минимума такие специализированные компоненты инфраструктуры, как выделенные системы хранения данных и коммутаторы ядра сети, перейти на принципиально новую архитектуру построения ИТ-инфраструктуры.

Второй проект представляет собой план смены процессинга от фирмы TSYS на TranzWare от компании «Компас Плюс». В его рамках мы рассчитываем получить новую современную технологическую платформу процессинга пластиковых карт.

Третьим проектом является смена основной автоматизированной банковской системы (АБС). Его уникальность состоит в контролируемой последовательной замене модулей текущей АБС на модули новой. Такая последовательная замена, с одной стороны, увеличивает общую сложность проекта, с другой – дает полный контроль в части последовательной замены и кардинально снижает риски, связанные с переходом на новую технологическую платформу.

**NBJ: Тема цифровой трансформации банкинга является сегодня очень модной. Какие проблемы и возможности несет она финансово-кредитным организациям? Является ли она стратегической целью МКБ?**

**А. СУВОРОВ:** Цифровая трансформация – не просто модная тема. Быть готовым к текущим технологическим вызовам необходимо, но абсолютно недостаточно, если цель состоит в долгосрочном развитии банка. Особенно это касается



ИТ-технологии образуют ценность в сочетании с бизнес-процессами. Поэтому наше настоящее и ближайшее будущее связаны с портфелями проектов развития продуктовой линейки по корпоративным, розничным, инвестиционным направлениям бизнеса, а также с работой по увеличению операционной эффективности

темы цифровой трансформации банкинга. Очевидно, что все больше мы движемся в сторону виртуальных и дистанционных услуг. Например, такие направления, как виртуальные денежные суррогаты, пока не получили нормативной поддержки, и перспективы их использования то приближаются, то отдаляются. Блокчейн и продукты геолокации выглядят очень перспективно, и можно быть уверенным, что данные технологии точно будут востребованы в будущем. Гибридный интеллект и виртуальные помощники уже практически выходят на «плато продуктивности» (пользуясь терминологией компании Gartner).

При всех текущих трендах, направленных на увеличение присутствия в цифровой среде, Московский кредитный банк позиционирует себя как крупный банк, уважающий потребности настоящих и будущих клиентов. В одинаковой степени мы развиваем ИТ-направление, ориентируясь на клиентов, предпочитающих дистанционное обслуживание, и внедряем технологии, улучшающие классическое банковское обслуживание в отделениях. Нашей задачей является предоставление качественного сервиса всем категориям клиентов и именно в той форме, которая им наиболее комфортна.

**NBJ:** Какой, по вашему мнению, должна быть удобная система ДБО? Как ее правильно развивать? Каковы должны быть точки приложения усилий?

**А. СУВОРОВ:** Система ДБО должна предоставлять удобный и интуитивно понятный

интерфейс и одновременно гарантировать безопасность выполнения операций. На практике всегда очень важно определить правильное соотношение между удобством и безопасностью. Перекосы ни в одну, ни в другую сторону недопустимы.

Стоит также отметить, что понятие удобства системы ДБО не сводится только к юзабилити самой системы. Это еще и полнота представленной в ДБО продуктовой линейки, и оперативность появления требуемых продуктов, и качество линии технической и операционной поддержки, а также соответствующих обеспечивающих внутренних бизнес-процессов. Словом, это все, что в совокупности предоставляет клиенту удобный сервис дистанционного банковского обслуживания.

МКБ традиционно уделяет большое внимание развитию систем ДБО. В настоящее время мы предлагаем для юридических лиц систему «толстый клиент» («Ваш Банк в Вашем Офисе»), «тонкий клиент» («Ваш Банк Онлайн») и «мобильный клиент» («МКБ-Бизнес»). Аналогичная линейка есть и для физических лиц – «МКБ Онлайн» («тонкий клиент») и «МКБ Мобайл» («мобильный клиент»). Для нас крайне важно иметь возможность оперативного развития данных приложений, предоставления через каналы ДБО новых продуктов и услуг. Мы выделяем для этого соответствующие команды развития, отслеживаем и постоянно наращиваем эффективность соответствующих бизнес- и поддерживающих процессов.

По моему мнению, основные точки приложения усилий для развития ДБО должны быть следующие. Во-первых, наши сотрудники. Это команды развития, обеспечения и поддержки. Во-вторых, системы, которые они разрабатывают. В-третьих, процессы, которые создают и совершенствуют наши работники и в которых участвуют другие или те же самые наши сотрудники.

Можно сказать, что фундаментальный фактор удобной и безопасной системы ДБО Московского кредитного банка – это работники. Именно поэтому мы стремимся набирать и удерживать в командах, связанных с развитием и эксплуатацией систем ДБО, наиболее квалифицированных сотрудников.

**NBJ:** Каковы основные принципы оценки эффективности инвестиций в ИТ, на ваш взгляд?

**А. СУВОРОВ:** В идеале любой проект, в том числе и в сфере ИТ, должен вести к получению дохода. На практике все немного сложнее. Например, строительство нового ЦОД является большим инфраструктурным проектом, который не приносит прямого дохода, но создает условия для получения дохода от роста объема бизнеса и от уже использующих новую инфраструктуру ИТ-проектов. Получается два типа проектов – инфраструктурные и продуктивные. Для оценки эффективности инвестиций в инфраструктурные проекты можно использовать сравнительный метод. Для анализа продуктивных проектов ИТ-развития наиболее эффективно использование ROI (Return On Investment) – коэффициента возврата инвестиций.

**NBJ:** Какие банковские системы, на ваш взгляд, можно отдавать на аутсорсинг?

**А. СУВОРОВ:** Сорсинговый маневр является действительно очень интересной и постоянно актуальной темой. В общем случае есть три альтернативы. Любые системы и процессы могут быть разработаны и эксплуатироваться в рамках инхаус-, инсорсинг- или аутсорсинг-моделей.

Инсорсинг – достаточно эксклюзивная тема, связанная с использованием дочерних структур группы, которые



оказывают ИТ-услуги материнской компании или организациям связанным с группой. Эта модель становится эффективной при определенных условиях. В настоящее время есть совсем небольшое количество действительно успешных примеров предоставления ИТ-услуг на основе инсорсинг-схем. Так, в основном рациональный выбор связан с альтернативой между использованием инхаус- и аутсорсинг-моделей. Как показывает практика, применение только того или иного варианта одинаково редко бывает эффективным, наиболее часто эффективно их сочетание.

В целом, поскольку аутсорсинг снижает требования к компетенции собственных специалистов и может, по крайней мере теоретически, привести к полной утрате самих компетенций, то чем важнее система для бизнеса, тем труднее отдать ее на полный или частичный аутсорсинг. То же верно и в части распределения ответственности. Достаточно трудно отдавать на аутсорсинг наиболее критичные процессы.

С другой стороны, это можно и нужно делать с наиболее простыми, но рутинными функциями, например такими, как сервисы печати, тестирования и т.д. Это позволяет собственному ИТ сфокусироваться на действительно важных участках и максимизировать свой вклад в развитие банка.

Кроме того, аутсорсинг незаменим для быстрых стартов в тех областях, где у собственных специалистов пока нет компетенций. Аналогичная ситуация с процессами, где требуется возможность гибко и быстро изменять ресурсы. То есть проекты «быстрого старта» или пилотные программы могут получить значительную выгоду от использования аутсорсинга.

**NBJ:** Какие системы и сервисы отданы на аутсорсинг? Какова численность собственного персонала, работающего в департаменте ИТ банка?

**А. СУВОРОВ:** Мы в основном использовали аутсорсинг для быстрых стартов проектов с последующим набором собственных

сотрудников в штат. Примерами таких программ были разработка мобильных решений для платформ Android и iOS, внедрение Oracle Siebel CRM, автоматизированная банковская система Центра Финансовых Технологий (АБС ЦФТ), кредитный конвейер для юридических лиц на базе платформы «Прогноз».

В дирекции ИТ в настоящее время работают более 400 профессионалов, которые обеспечивают полноценную работу банка в режиме 24x7.

**NBJ:** Расскажите о планах МКБ в области ИТ-технологий и инноваций на ближайшее будущее.

**А. СУВОРОВ:** ИТ-технологии образуют ценность в сочетании с бизнес-процессами. Поэтому наше настоящее и ближайшее будущее связаны с портфелями проектов развития продуктовой линейки по корпоративным, розничным, инвестиционным направлениям бизнеса, а также с работой по увеличению операционной эффективности. **NBJ**



БЕЗОПАСНОСТЬ  
КРЫМ 2017

## III ВЫСТАВКА КОМПЛЕКСНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

16-18 НОЯБРЯ 2017



Место проведения: ГК «ЯЛТА-ИНТУРИСТ»

### ТЕМАТИЧЕСКИЕ РАЗДЕЛЫ:

- Противопожарная безопасность
- Средства видеонаблюдения
- Системы и средства ограничения доступа
- Сигнализация и оповещение
- Технические средства обеспечения безопасности
- Средства индивидуальной защиты
- Антитеррористическое и досмотровое оборудование
- Охрана труда
- Транспортная безопасность
- Информационная безопасность

реклама

www.expocrimea.com + 7 (978) 900 90 90