

ративный план на текущий год. Обе части стратегии обсуждались на финансовом комитете, а потом утверждались правлением банка.

В 2006 году ситуация в банке начала меняться. Руководство банка поставило задачу развития ритейлового бизнеса и выхода на региональные рынки. Это общая тенденция кредитного рынка, но все банки реализуют ее по-разному, в том числе и в части новых установок для автоматизации бизнеса, ИТ-блока. основополагающим решением, которое определило новую структуру ИТ в банке, я считаю сформулированную в 2006 году установку на полную централизацию ИТ-инфраструктуры. В 2007 году мы последовательно работали на выполнение данной задачи.

Одно из важнейших преимуществ, которые получил наш банк, выбрав такой путь развития, — централизация бизнеса и повышение его прозрачности за счет организации работы головного офиса и территориально распределенных филиалов в единой технологической платформе в режиме on-line. Это позволило банку быстро интегрировать филиалы в единую сеть, обслуживать клиента в любом

офисе банка, использовать единые стандарты обслуживания во всех точках продаж. Мы можем получать в режиме on-line отчетность с учетом всех допфигов и филиалов, формировать эффективную модель обслуживания клиентов (формирование оптимальной продуктовой линейки, минимизация времени на создание новых продуктов). Мы строим единый центр управления технологиями и снижаем издержки на внедрение новых технологий и сопровождение информационных систем, а также стремимся ускорить и упорядочить процесс адаптации АБС за счет централизованного управления требованиями.

С другой стороны, за счет построения централизованной инфраструктуры мы оптимизировали ИТ затраты на развертывание филиальной сети в несколько раз. Основные статьи экономии — персонал, серверное оборудование и лицензии на ПО. Вариант децентрализованного управления ИТ-инфраструктурой рассматривался на ранних этапах определения стратегии, но тогда в каждом филиале пришлось бы строить свою инфраструктуру с программной и аппаратной частями. Построение рас-

## Мнение эксперта



**Алексей АНТОНОВ,**  
директор управления  
маркетинга и внешних  
связей R-Style Softlab

ИТ-аудит и разработка ИТ-стратегии становятся актуальными для кредитных учреждений в тот момент, когда существующая ИТ-инфраструктура становится слишком сложной конструкцией, трудоемкой в сопровождении и дорогой в эксплуатации. Сегодня очевидно, что ИТ — это такой же инструмент и необходимый актив для

бизнеса, как, например, квалифицированный персонал. И когда ИТ становится узким местом на пути развития банка, значит, пришла пора принимать меры.

Есть два варианта проведения аудита в кредитной организации. В первом случае он выполняется силами собственных сотрудников. Специалисты эти, как правило, заняты плановыми делами и не обладают временем, необходимым для качественного выполнения такого рода работ. Второй вариант более затратный, но эффект от него значительно выше. Это — привлечение экспертов из компаний, занимающихся разработкой ПО и ИТ-консалтингом. Более

глубокое знание особенностей продуктов и широкая экспертиза рынка позволяет банку получить объективную оценку текущего состояния функционирующих систем, выявить причины их неоптимального использования и определить возможные пути решения существующих проблем.

Основная задача, которую ставят сегодня банки перед разработчиками ИТ-стратегии — реализация бизнес-стратегии через ИТ. Для достижения не только существующих, но и планируемых бизнес-целей ИТ-стратегия должна отвечать следующим требованиям: масштабируемость, возможность унификации ИТ-процессов, наследуе-

мость без потери имеющихся данных, учет текущей специфики деятельности банка. Ну и, конечно же, относительно низкая стоимость владения и сопровождения.

Типичные сложности, с которыми сталкиваются банки, — это использование большого количества разнородных программных продуктов, созданных разными разработчиками. «Зоопарк ПО» влечет за собой проблемы в сопровождении неоднородной ИТ-среды. Зачастую бизнес-стратегия кредитного учреждения находится в стадии формирования, что создает определенные проблемы при формулировке требований к ИТ-инфраструктуре.