

A portrait of a middle-aged man with grey hair and a mustache, wearing a grey suit jacket, a white shirt, and a patterned tie. He is standing in an office environment with a blurred background.

Аркадий  
Затуловский:

“Поставщика решений  
абсолютно всех  
задач не существует  
в природе”

Сервисно-ориентированная архитектура (COA) — это один из лучших способов интегрировать множество разнородных ИТ-решений. Своим опытом интеграции ИТ-систем финансового учреждения в интервью CNews поделился Аркадий Затуловский, директор по ИТ ОАО «Нордеа Банк».

— **Какая бизнес-задача стояла перед банком? Что должен был решить проект?**

— В январе 2008 года мы приняли новую ИТ-стратегию банка. Мы понимали, что у нас много программного обеспечения и что со временем его будет становиться только больше. Поэтому стратегия включала в себя задачу интеграции различных ИТ-решений. Мы подписали договор с одним из известных системных интеграторов и работали над проектом около шести месяцев. Но партнер свои обязательства не выполнил. После этой неудачи мы сначала относились с недоверием к новым контактам, однако все сложилось хорошо. По рекомендации коллег из других банков мы обратились в компанию «Синимекс», с которой и реализовали в итоге наш проект. В процессе сотрудничества у нас сложились хорошие партнерские взаимоотношения, что сильно повлияло на успешную реализацию проекта.

Что касается технической стороны, мы стремились реализовать задачи бизнеса, а не просто внедрить новую ИТ-платформу. Мы выбрали две задачи. Первая — межфилиальные расчеты. Тогда у нас насчитывалось 11 филиалов, и структура была полностью децентрализованной. Это послужило одной из главных причин для интеграции.

Вторая задача — разработка так называемого Zero Balancing, относительно нового для российского рынка продукта из категории Cash Management. Это один из самых сложных продуктов в Cash Management, требующий серьезной интеграции многих банковских приложений.

— **Чем продиктован выбор архитектуры COA? Может быть, высоким уровнем децентрализации?**

— Безусловно, нет. Децентрализация — все-таки временный этап в развитии банка. Наша цель — цен-

трализованная система. Но вопрос интеграции сам по себе важен, потому что сейчас практически все банки поняли, что в природе не существует вендора, который мог бы предоставить решения абсолютно всех задач: от финансовых операций, управления рисками, хранилищ данных до управления делами, кадрами и т.д. Значит, необходимо интегрировать разные приложения между собой.

— **Чем диктуется выбор системы IBM Web Sphere ESB?**

— Сегодня, по моему мнению, есть только два достаточно серьезных игрока на рынке COA — это IBM и Oracle. У IBM в России много партнеров и много успешно реализованных проектов, и это нас привлекло. Мы с самого начала были уверены, что продукт оправдает наши ожидания и не принесет в процессе работы с ним каких-либо неприятных открытий. Мы купили продукт Web Sphere ESB и отчетливо понимаем, что через какое-то время перейдем к следующему продукту этого вендора, более высокого уровня.

Во-вторых, решение определяется целесообразностью. Надо помнить, что та часть работы, которая отдается на аутсорсинг, должна быть согласована с другой частью, которую ИТ-подразделение делает самостоятельно.

На мой взгляд, самое правильное — функциональное разделение: каждый определенный и четко очерченный функционал разрабатывается кем-то одним, и эта сторона несет полную ответственность за результат. При таком подходе риски минимизируются. А когда кто-то один выполняет одну часть работы, кто-то другой — другую, всегда могут возникать споры по поводу ответственности за конечный результат. Получится как в анекдоте: «к пуговицам претензии есть?»

Мы с «Синимексом» детально регламентировали все этапы проекта, в первую очередь — целевую архитектуру, чтобы определить, какую часть делает «Синимекс», а какую — банк своими силами.

Часто бывает, что только спустя месяцы после внедрения нового продукта заказчик окончательно понимает, что же он хотел полу-



**Каждый определенный и четко очерченный функционал разрабатывается кем-то одним, и эта сторона несет полную ответственность за результат.**



— **Как вы определили, какую часть работы делать своими силами, а какую — передать подрядчику?**

— Если говорить об аутсорсинге, то формальных критериев здесь нет. В каждом случае должно приниматься отдельное решение. Во-первых, оно зависит от степени зрелости собственного ИТ-подразделения и от количества ресурсов. Понятно, что если нет нужной компетенции, работу не стоит брать на себя.

читать от этого продукта, а исполнитель — как его надо было наилучшим образом сделать. Отсюда следует, что доработки требуются почти всегда. Поэтому те части работы, где они с большой вероятностью ожидалась, мы брали на себя.

— **Как вы поступаете в ситуации, когда заказчик сообразил, что он сделал что-то неверно, и ИТ-отдел тоже понял, что нужно было сделать это по-другому?**

— Все зависит от характера взаимодействия ИТ-отдела и бизнеса и от правил, существующих в банке. Я считаю, что самое важное при разработке — архитектура. Если не предвидеть бизнес-тренды при проектировании ИТ-архитектуры — будет трудно впоследствии вносить изменения. Иногда это приводит к тому, что приложение приходится переписывать заново.

Сейчас наш банк бурно растет, ИТ проектов очень много, поэтому обе стороны объективно заинтересованы изначально создать гибкое и полноценное решение. Но когда происходит изменение бизнес-требований, то тогда, конечно, возникают Change Requests.

**— Что бы вы посоветовали компании, выбирающей интегратора? Есть ли правильный алгоритм выбора?**

— Думаю, что алгоритма нет. Это прозвучит банально, но надо просто следовать прописным истинам.

Во-первых, как я уже сказал, следует уделить очень серьезное внимание архитектуре. Желательно проверить ее, воспользовавшись услугами независимых консультантов. Например, мы приглашали специалистов из IBM и те, проанализировав архитектуру, сказали, что она правильна. Это вселило в нас уверенность. Во-вторых, обязательно надо собрать максимум информации от коллег, которые уже используют данное решение, и от поставщиков решений. Потому что всегда бывает много нюансов, которые должны учитываться, и их можно узнать только на практике.

И, в-третьих, очень важны отзывы о деловом партнере. Они не обязательно должны быть только положительными. Когда мне начинают рассказывать про неудачи проектов, я обязательно стараюсь понять их истинные причины, потому что в неудаче редко бывает виновата только одна из сторон. В отзывах меня больше всего интересуют нюансы отношений партнеров. Они важны, потому что в нашем деле формализовать все в договорах — невозможно. Всегда возникают неожиданные проблемы, которые можно решить только неформально, когда стороны стремятся идти навстречу друг другу. Мы сталкивались с аутсорсерами, старающимися вытянуть из заказчика больше денег, чем было согласовано в договоре, и использующие для этого любую зацепку. Для меня такие фирмы — не более, чем на один проект: потом я с ними не работаю.

Как я уже говорил, успех проекта с «Синимексом» во многом обязан нашим партнерским взаимоотношениям. Люди понимали друг друга, общались между собой не только на фор-

мальном уровне — по принципу «что вы нам сказали — то мы и сделали». Обе стороны в сложных вопросах шли на компромиссы и помогали друг другу. Безусловно, я очень благодарен руководству «Синимекса» за эту позицию.

**— Вы сказали, что сегодня сложная ситуация с ИТ-кадрами. Какие пути решения этой проблемы вы видите?**

— Вопрос «где искать?» имеет только один ответ — на рынке. К сожалению, другого варианта нет. Сейчас рынок перегрет, и часто недостаточно компетентные специалисты претендуют на довольно высокую зарплату. Наша задача — найти действительно компетентных специалистов.

Нынешняя ситуация, когда Москва как пылесосом «высасывает» ИТ-ресурсы со всей страны, непременно изменится. Думаю, что выход — создание ИТ-подразделений в регионах. Рано или поздно мы к этому придем. Я знаю некоторые банки, которые собираются полностью вывести свои ИТ-ресурсы из Москвы в другие города, оставив в столице только линейное техобслуживание. Все-таки уровень ИТ-грамотности сегодня высок не только в Москве.

Но нельзя выводить персонал из головного офиса в регионы, пока ИТ-подразделение в компании не достигло определенного уровня зрелости. Сначала надо хорошо поставить процессы, наладить технологию разработки софта (бизнес-требование — техпроект — реализация). Работать с удаленными подразделениями гораздо сложнее, потому что методы управления должны быть совсем другие.

Конечно, нужен аутсорсинг. Сейчас, по крайней мере, в банковской сфере, он превратился в обычный ресурс, который можно и нужно использовать. Если вспомнить начало двухтысячных годов — в то время для аутсорсинга не было условий, хотя специализированная пресса очень много о нем писала. Тогда практически не было компаний, способных оказывать качественные услуги. Но сейчас ситуация другая: аутсорсинг стал реальным фактом нашей жизни.



— Последний вопрос — футурологический. Какие технологии из тех, что пока мало используются, будут актуальны в будущем?

— Честно говоря, я не очень хороший футуролог, но если говорить о «железе», то, безусловно, мы стоим на пороге революционных изменений. Недалекое будущее — это уход от собственных серверов в облачные вычисления. Укоренится понятие общих вычислительных ресурсов. И это будет огромным благом для всех, потому что покупать серверы hi-end за миллионы долларов — сложно и не всегда выгодно, тем более с учетом стремительного морального старения аппаратного обеспечения: сейчас всего за несколько лет инвестиции в него обесцениваются.

Если говорить о прикладном софте, то в банковской сфере все постепенно мигрирует к мобильным, дистанционным приложениям. Сейчас в активный экономический возраст вступает поколение людей, для которых компьютер — это все. Для них сложно куда-то идти, стоять в очередях, учитывать «рабочее время» организации, зато работать удаленно — это для них понятно и привычно. Предпочтения нового поколения окажут влияние на развитие дистанционного банковского обслуживания, этот сегмент будет расти. Будут развиваться приложения, связанные с банковскими пластиковыми картами. Эти карты — один из способов новой экономической жизни. Сегодняшняя молодежь будет гораздо больше ими интересоваться. А это подтолкнет появление новых решений ИТ в финансовой сфере.

— А что будет с платежами через мобильный телефон?

— Тут у банков будут проблемы: большой сегмент традиционных банковских услуг уже начинает уходить к другим игрокам — сотовым операторам, операторам платежных терминалов и т.д. Это серьезный риск для банков. Теперь все зависит от того, кто сможет предложить лучший сервис. Использование счета в мобильном телефоне не обязательно удобнее для клиента, чем использование мобильного банка, привязанного, например, к кредитной зарплатной карте. А такие решения уже готовы. Будущее покажет, кто победит в этой гонке. ●

## О ходе проекта компании «Синимекс» в «Нордеа Банке» рассказал Вячеслав Фокин, руководитель проектов компании «Синимекс».



### ХРОНОЛОГИЯ

**Октябрь 2008 года:** начало разработки архитектуры.

**Декабрь 2009 года:** завершение испытаний, начало опытно-промышленной эксплуатации.

### ЦЕЛИ

Разработка интеграционной платформы банка на базе продукта IBM WebSphere ESB, реализация межфилиальных расчетов и услуги Zero Balancing на базе интеграционной платформы.

### РЕЗУЛЬТАТ

Межфилиальные расчеты уже 8 месяцев выполняются через интеграционную платформу банка. Успешно внедрена услуга Zero Balancing.

К началу 2008 года «Нордеа Банк» (тогда «Оргрэсбанк») начал новый этап развития ИТ-инфраструктуры — создание интеграционной платформы и переход к сервисно-ориентированной архитектуре (COA). Это было обусловлено постоянным ростом количества разнородного ПО и необходимостью расширения портфеля услуг банка.

Прежде чем приступать к решению масштабной задачи внедрения незнакомой для ИТ-отдела банка технологии IBM Web Sphere ESB, банк решил протестировать ее, реализовав на основе IBM Web Sphere ESB небольшой пилотный проект — автоматизацию процессов межфилиальных расчетов и услуги Zero Balancing. Первый подрядчик, которого пригласил банк, не справился с задачей, значительно отстав от согласованных сроков и потребовал увеличения бюджета. Когда проект находился в кризисном состоянии, банк решил сменить подрядчика и объявил тендер, который выиграла компания «Синимекс».

При анализе ситуации специалисты «Синимекс» выявили серьезные ошибки предыдущей команды в проектировании архитектуры. Поэтому архитектура интеграционной шины была разработана заново. Совместно со специалистами заказчика мы точно определили набор функций (сервисов), которые следовало реализовать на шине. Вся остальная бизнес-логика была вынесена в конечные системы и реализовывалась силами большого штата собственных программистов заказчика.

После разработки и согласования с заказчиком архитектуры создание программного кода стало для нас делом техники. Мы успешно завершили проект, чему способствовал хорошо налаженный с самого начала процесс обмена информацией с проектной командой заказчика.

Поскольку у нашей компании был опыт разработки подобных решений, при составлении технического задания мы выбрали проверенный каскадный подход. Его преимущество — это четкое определение будущей функциональности системы на самом начальном этапе.

Как и в любом ИТ-проекте, успех можно оценить по достоинству только в конце — на этапе тестирования. Мы получили хорошие результаты: при тестировании системы заказчик указал лишь на очень небольшое количество недостатков, которые мы устранили в кратчайшие сроки. Стоит отметить и такой показатель качества, как объем запросов на изменения, полученных от заказчика в процессе тестирования и опытной эксплуатации. Мы получили всего несколько запросов, выполнение которых затронуло не более 5% кода. В остальном все соответствовало ожиданиям заказчика.

Примененный банком подход к построению интеграционных решений оказался верным. Реализация небольшого проекта позволила ИТ-команде банка получить опыт разработки внедрения и эксплуатации интеграционной платформы с привлечением внешнего подрядчика, изучить подходы к решению типовых проблем, возникающих при выполнении интеграционных проектов и продемонстрировать бизнесу результаты использования интеграционной шины. Это существенно повысило шансы успешного перехода на новую централизованную автоматизированную банковскую систему (АБС) и в конечном итоге приведет к построению новой ИТ-инфраструктуры банка, основанной на COA.

Компания «Синимекс» совместно с банком уже приступила к разработке архитектуры интеграционной платформы в рамках крупного проекта — внедрения новой АБС.