

И.И. Сергеева, К.В. Деревицкая

РАЗРАБОТКА ИТ-СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ

Одним из основных признаков современной организации является создание инновационных моделей ведения бизнеса, которые основаны на применении новых ведущих информационных технологий. В настоящее время большинство руководителей начинает приходить к следующему заключению: чтобы стать лидером на рынке и поддерживать непрерывный рост рыночной стоимости бизнеса, необходимо создавать современную информационную инфраструктуру, в которой ведущую роль будут играть ИТ-менеджеры, способные участвовать в создании стратегических задач управления предприятием.

Ключевые слова: ИТ-стратегии, ИТ-технологии, банковские АИС

Особенностями современной организации являются инновационные модели ведения бизнеса, основанные на применении новейших ИТ. На сегодняшний день большинство руководителей предприятий приходит к выводу, что лидерство на рынке и постоянный прогресс стоимости бизнеса зависит от новейшей информационной инфраструктуры. Но только в некоторых фирмах присутствуют специалисты (ИТ-менеджеры или СІО), которые способны принимать участие в стратегических задачах управления предприятием. Следовательно, все большее количество организаций начинает задумываться об ИТ-стратегии.

Предприятий, использующих ИТ-стратегию, становится год от года всё больше. И, тем не менее, процессы их использования неоднозначны: имеется много мнений по этому поводу и возникают значительные проблемы. В частности, эти проблемы могут быть связаны с рядом обстоятельств. Во-первых, сами пользователи или их руководители могут быть недовольны нынешним состоянием информатизации организации. Во-вторых, отдача от ИТ ниже требуемой или ниже чем у конкурентов. В-третьих, могут возникать вопросы о развитии существующих информационных систем, о необходимости финансирования очередных технологий и критериях отбора проектов для внедрения.

В связи с этим все чаще можно слышать о необходимости и важности ИТ-стратегий, в том числе и для российского сегмента экономики.

И компьютеры, и ИТ используются повсеместно. Но нельзя быть уверенным, что предприятие получит преимущество перед другими фирмами только за счет внедрения новейшей техники и увеличения ее производительности. При этом важно понимать, что снижение производительности естественным образом отразится на уменьшении конкурентоспособности предприятия. Для создания конкурентного преимущества очень важно правильная и своевременная ИТ-стратегия, а также ее реализация. Процесс создания и внедрения ИТ-стратегии достаточно сложный и требует высокого уровня менеджмента на предприятии в целом.

Рассмотрим на уровне определений такое понятие, как ИТ-стратегия. Слово «Strategos» в переводе с греч. - «искусство генералов». ИТ-стратегия – это план управления организации, направленный на укрепление позиций предприятия и достижение намеченных результатов деятельности, а также удовлетворение потребностей ее клиентов. Главной ее задачей является достижение рентабельности и преимуществ предприятия над конкурентами.

В Российской Федерации ИТ-стратегия находится на ранних стадиях зарождения жизненного цикла, в то время как в зарубежных странах эта тематика обсуждается уже около 15 лет.

Разработка ИТ-стратегии специализированными фирмами очень дорогостоящая, а сотрудникам организации не хватает времени или опыта. Для того, чтобы добиться успеха в разработке ИТ-стратегии, необходимо поддерживать ее постоянно в актуальном состоянии. Для этого необходимо, во-первых, обучить своих рабочих или воспользоваться специализированным консультантом с опытом работы в сфере ИТ-стратегии. Во-вторых, осуществить сам процесс разработки ИТ-стратегии. Может быть несколько вариантов выполнения этой процедуры. Самостоятельная разработка ИТ-стратегии силами своих сотрудников. При этом важно, чтобы у них была постоянная поддержка по методологии разработке ИТ-стратегий (т.е. как минимум, возможность получения квалифицированных консультаций). Другим способом может быть заказ разработки ИТ-стратегии внешним консультантам. При этом критически важно, чтобы ваши сотрудники активно участвовали в разработке и могли далее самостоятельно обновлять ИТ-стратегию. Кроме того, возможна самостоятельная поддержка ИТ-стратегии с небольшим, но регулярным привлечением наемных консультантов.

Сам процесс разработки — это динамичная процедура, постоянно обновляемая. Повторное рассмотрение ИТ-стратегии проводят раз в квартал или 1 раз в полгода. Годовой цикл составления планов бюджетов на следующий год в условиях нестабильности фирмы и при невысоком уровне менеджмента имеет декоративный характер. Для поддержки ИТ-стратегии в течение года планируют определенное количество ресурсов.

Итак, ИТ-стратегию очень важно не только создавать, но и далее поддерживать, при этом привнося коррективы в планирование, возможно, сокращая время, затраченное на ее проработку.

Основным фактором успеха является поддержка ее в актуальном состоянии, а не полнота созданной ИТ-стратегии. Чтобы ИТ-стратегию сделать актуальной, необходимо в течение года потратить столько сил, сколько было потрачено и на ее создание.

Целесообразно «эволюционное» развитие ИТ-стратегии: от простой, но регулярно обновляемой и работающей версии, к более сложной (но тоже обновляемой). Идеально, когда в компании есть свой собственный отдел по информационным технологиям, которые раз в год обязательно пересматривает стратегию.

Несомненно, ИТ-стратегия необходима для всех стран мира. Все дело в том, что, несмотря на все преимущества технологий, остаются нерешенными технические и организационные вопросы, которые можно решить в рамках создания стандартов, нормативных документов и самой облачной инфраструктуры только при активном участии государства. Стратегия — правильный первый шаг в этом направлении.

Наиболее явно выражено применение ИТ-стратегии в финансово-кредитной отрасли. Рассмотрим это на примере деятельности Сбербанка и Банка ВТБ.

На сегодняшний день Сбербанк занимает передовые позиции в российской банковской системе. По совокупности показателей, таких как величина сегмента завоеванного рынка, значения финансовых результатов, объемы активов и уровень капитализации, по масштабам инфраструктуры, Сбербанк существенно опережает всех своих ближайших конкурентов.

Каждой организации и каждому члену коллектива необходима цель, которая бы определяла смысл и содержание их деятельности, которая сформулирована в миссии и видении организации. Перспективы развития Банка, передовые задачи, стоящие перед коллективом, формируют качественно иные требования к сотрудникам, позволяют осознать новые ценности, понять смысл преобразований, принять принципиально инновационные основы, технологии и содержание банковской деятельности, которые выражены в его миссии. Она подчеркивает важное значение Банка в экономике России и особую социальную его роль в обществе, заключающуюся в поддержании у потенциальных клиентов уверенности, надежности и стабильности этой финансовой структуры. Миссия Банка однозначно признает основой своей деятельности чаяния и потребности клиентов, воплощение их мечты и создание путей достижения поставленных целей.

Основная задача Сбербанка России — стать одной из лучших финансовых компаний не только на родине, но и в мире. При этом постулируется, что для банка важны его профессионально подкованные и целеустремленные работники, целевое развитие этой организации невозможно без реализации личных и профессиональных целей сотрудников, работающих в нем.

Выполнение миссии Банка и реализация сценария процесса модернизации требует инновационных подходов к реинжинирингу непосредственно модели ведения бизнеса, использования качественно новой технологических приемов и технического перевооружения, изменения менталитета сотрудников и внедрения новейших управленческих и мотивационных механизмов, перехода на европейские стандарты обслуживания.

Реализация выбранной стратегии развития должна обеспечить Сбербанку существенное расширение сферы своего влияния, укрепления позиции на российском рынке банковских услуг и помощь в достижении высоких результатов, соответствующих уровню высокочассных универсальных мировых фи-

нансовых институтов. В рамках стратегии Банк ставит перед собой цели по четырем основным направлениям:

1. В качестве основного финансового результата предусматривается рост объема прибыли более чем в три раза к 2014 г., при этом необходимо добиться падения отношения операционных затрат к чистому доходу, не удерживать, а поддерживать уровень рентабельности капитала не ниже 20%.

2. На отечественном рынке финансово-кредитных услуг предполагается существенно укрепить позиции и обогнать конкурентов за счет дополнительного привлечения средств физических и юридических лиц, увеличения кредитования населения, привлечения средств инвесторов.

3. Для обеспечения качественных показателей развития внедрять наилучшие в стране и за рубежом навыки и принципы работы с клиентами; укреплять лидерство по качеству обслуживания населения и бизнес-структур; применять современную систему управления рисками; использовать в своей деятельности сопоставимые с лучшими мировыми стандартами управленческие и операционные процессы, решения и системы; обеспечить адекватные требованиям и масштабам бизнеса prerogatives ИТ-технологий; поддерживать корпоративную культуру, разделяемую всеми работниками Банка, направленную на рост производительности труда и самосовершенствование; поддерживать у персонала высокий уровень профессионализма, заинтересованности в плодах своей деятельности, узнаваемый «позитивный» бренд, высокую степень лояльности клиентов.

4. В части осуществления деятельности на мировом финансовом рынке стоит задача постепенного роста значимости международных операций и увеличение объемов, в первую очередь, за счет роста сегмента на рынках стран СНГ и Восточной Европы, при этом важно поэтапно наращивать свое присутствие на рынках Индокитая. Также ставится задача довести долю чистой прибыли, полученной за пределами России, до 5—7%, в том числе за счет дополнительных приобретений.

Успешное достижение поставленных целей будет способствовать росту рыночной капитализации и выдвигению Банка в число лидирующих финансовых институтов мира. При этом важно понимать, основой для решения поставленных перед Банком задач в области развития бизнеса первостепенное значение будет иметь внедрение инноваций, проведение комплексной технологической модернизации и реинжиниринга существующих бизнес-процессов, которые приведут к росту масштабируемости процессов и систем, позволят обеспечить увеличение производительности труда и оптимизировать издержки. Главными задачами Банка станут успешное построение консолидированной операционной модели бизнеса, совершенствование и оптимизация систем управления рисками и выход на качественно иной уровень автоматизации.

Совершенствование операционной модели должно обеспечить стабильное увеличение производительности труда и неуклонный рост экономической эффективности деятельности Сбербанка, качества обслуживания населения и

юридических лиц, повсеместное увеличение степени удовлетворенности клиентов. Основной задачей в этой области является построение таких автоматизированных систем и новейших ИТ-процессов, которые бы не только бесперебойно обеспечивали существующие масштабы деятельности, но и выступали локомотивом для формирования новых уникальных конкурентных преимуществ на рынке банковских услуг.

Создание единой операционной модели должно привести к росту пропускной способности, увеличению объемов продаж и обеспечению высокого качества обслуживания, позволит максимально использовать эффект экономии на масштабах. Наличие быстроразвивающейся масштабируемой платформы с использованием новых облачных технологий и сетей с распределенным доступом будет способствовать росту бизнеса, высвобождению финансовых ресурсов для достижения запланированных стратегических целей. Для обеспечения надежности и непрерывности работы Банка и преемственности бизнес-процессов построение новой операционной модели бэк- и мидл-офиса будет производиться поэтапно.

Решения задач, стоящих перед Банком, настоятельно требуют использования новейших разработок в сфере информационных технологий и систем, переход на качественно новый уровень автоматизации всех основных бизнес-процессов, совершенствование телекоммуникационной инфраструктуры за счет использования самой современной техники и иных технических средств

К 2014 г. в Сбербанке России планируется построить единую информационную систему, интегрирующую все, ныне используемые корпоративным, розничным и операционным блоком приложения, являющуюся центром построенных систем фронт-офиса, новейшими разработками в области систем классов CRM, ERP, MIS, управления рисками с использованием единого репозитория, выступающего как хранилище данных. В Банке будут сформированы сквозные системы отчетности и управления отношениями с клиентами на базе систем MDM, DWH, CRM, обеспечивающие Банку узнавание своих клиентов (в т. ч. на основе мультимедиа-технологий), способствующие улучшению предложения и расширению продаж банковских продуктов и услуг, росту качества обслуживания клиентов.

Внедрение новейших информационных технологий обеспечит достижение поставленных перед Банком на нынешнем этапе бизнес-задач и поддержку будущих изменений в организационной структуре, которые потребуют использования новых механизмов и более качественного уровня управленческой информации. Сбербанк планирует изменить статус информационных технологий и трансформировать их в устойчивый источник формирования уникальных конкурентных преимуществ, по сравнению с другими участниками рынка. Банк будет стремиться к росту унификации программного обеспечения, репозитория и иных систем хранения информации, к формированию единого информационного пространства при условии обеспечения высокой

надежности, достаточной устойчивости и стабильно бесперебойной работы всех систем и приложений.

Предполагается, что развитие информационных технологий в структуре Сбербанка будет осуществляться не как единовременный революционный переворот, а эволюционным путем. До 2014 г. будет сохраняться ряд действующих ныне автоматизированных информационных банковских систем при условии максимально централизованно их доработки. При этом вокруг вырастут новые, интегрированные в масштабах всего банка современные технологические решения. Разработка этих систем нацелена на обеспечение недостающей функциональности. ИТ играют важную роль в бизнесе компании. Для оптимального их использования необходима хорошо продуманная стратегия, обеспечивающая рост результативности и улучшение качества работы информационно-технологических служб за счет внедрения таких проектных методов управления, которые усилят ответственность бизнеса как за постановку ИТ – задач и разработку функциональных требований, так и за построение объективной и адекватной модели приоритетности внедрения проектов.

Сбербанк России в этих условиях станет высокотехнологической компанией, способной предложить клиентам целый довольно широкий ряд новых возможностей, реализованных с помощью ИТ. Среди них – использование новейших бесконтактных технологий, заказ госуслуг через устройства самообслуживания (в т.ч., в форме автоплатежей за коммунальные услуги, штрафы ГИБДД и пр.) и услуги виртуального мобильного оператора, которым крупнейший банк страны, возможно, станет через несколько лет.

Ещё одним крупным представителем банковской сферы, активно внедряющим ИТ, является Банка ВТБ. Рассматривая ИТ-стратегию этой финансово-кредитной организации, следует отметить, что в ближайшие годы компания намерена сократить ряд дублирующих друг друга ИТ-специалистов, часть из которых будет переведена во внешние ИТ-структурные группы. Кроме того, планируется заменить существующую CRM-систему на новую, которая позволит работать с клиентами на протяжении следующих 10 лет. Подводя итоги реализации ИТ-стратегии 2007-2010 гг., старший вице-президент, руководитель департамента информационных технологий ВТБ Дмитрий Назипов отметил: «За прошедшие четыре года существенно изменилось покрытие ИТ функциональных областей бизнеса – автоматизировано более 80% основного функционала. Таким образом, был создан фундамент для перехода в ближайшие 3-4 года на другой целевой уровень».

В банке унифицированы и оптимизированы бизнес-процессы, повышена производительность труда операционных сотрудников и снижены операционные риски.

Разработка новой ИТ-стратегии группы ВТБ велась с апреля 2009 г. по ноябрь 2010 г. Стратегические цели ИТ ВТБ определяются приоритетными задачами бизнеса. Это поддержка новых продуктов и каналов обслуживания, повышение эффективности бизнес-процессов, обеспечение качественными дан-

ными и инструментами для принятия управленческих решений и выполнения регуляторных требований, обеспечение непрерывности бизнеса за счет надежной ИТ-инфраструктуры, а также предоставление бизнес подразделениям своевременных ИТ-услуг.

В настоящее время в банке продолжается проект по автоматизации бизнес-процессов ведения документарных и гарантийных операций в дочерних банках группы ВТБ. Также выполняется проект по ИТ-поддержке создания инновационного кассового центра ОАО «Банк ВТБ» [15]. Для банков группы ВТБ на основе единых технологических и информационных подходов для построения ключевых систем внедряются единые принципы работы с клиентами, продолжается развитие проекта по консолидации финансовой и аналитической информации, создается общее информационное пространство на основе современных интернет-технологий, включая информационный портал группы ВТБ.

Основной вывод в том, что ИТ-стратегия является частью стратегии предприятия, но при этом значительно инерционной. Степень ее детализации будет зависеть от сроков, ее существования, и от рисков, несущих предприятие: чем короче срок и чем больше риск, тем более подробно и тщательно должно быть описано каждое действие организации. Если идет создание нового направления в бизнесе или в организации, то ИТ-стратегия также должна быть максимально расписанной, подробной и должна включать несколько возможных вариантов развития тех или иных событий, как и сам план ведения бизнеса.

Также можно сделать вывод, что к наиболее эффективному способу использования ИТ-стратегии относят проектный подход. В связи с тем, что результат созданного проекта заранее известен, заказчики могут легко проследить его применение. Заказчиком может быть как генеральный, так и финансовый директор, а также руководители других различных подразделений. Бюджет проекта всегда рассчитывается исполнителем, т.е. ИТ-директором, а итоговый результат затрат - это результат между исполнителем и заказчиком, говорящим на одном языке.

При распределении всех расходов на технологии директор по финансам должен использовать какой-либо ориентир, к примеру, средний показатель по отрасли. Предприятие должно иметь тенденцию развития по всем направлениям достаточно ровное и равномерное, чтобы не вышло так, что одно направление развивается быстрее другого. Но не зависимо от сферы деятельности каждая организация, которая представляет собой значительного конкурента на рынке, должна использовать ИТ- стратегию, которая будет давать предприятию возможность занимать лидирующее положение по отношению к другим фирмам.

Список литературы:

1. Семь подходов к разработке ИТ-стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://krasgmu.net/publ/uchebnye_materialy. Дата обращения: 25.01.2013
2. Стратегический консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.i-teco.ru/strategy.html>. Дата обращения: 25.01.2013

3. Томсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учебник для вузов /Пер. с англ. /Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, Юнити, 2008. — 368с.
4. Официальный сайт ОАО ВТБ, [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.vtb24.ru/personal/Pages/moscow.aspx>. Дата обращения: 14.03.2013
2. Официальный сайт Сбербанка [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://sberbank.ru/moscow/ru>. Дата обращения: 10.02.2013)
3. ИТ-архитектура Сбербанка.Интервью с Виктором Орловским [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://sberblog.ru/2012/08/1772/>.Дата обращения: 10.02.2013.
4. Кожевников, А. Новый кредитный продукт Сбербанка России [Текст] /А. Кожевников //Астраханские ведомости/ - 2011. -№43.

Сергеева Инна Ивановна

*к.э.н., доцент кафедры информатики и информационных технологий,
Орловского государственного института экономики и торговли
e-mail: inchksergeeva@yandex.ru*

Деревицкая Карина Викторовна

*студентка 3 курса факультета учета и информационных технологий
Орловского государственного института экономики и торговли
e-mail: karishok-malishok@yandex.ru*