



Денис СОТИН
Вице-президент, директор
Технологической дирекции
ОАО «ТрансКредитБанк»

ИНТЕГРАЦИЯ ПРИВОДИТ К ВЗАИМНОМУ ОБОГАЩЕНИЮ

ПРОДОЛЖАЕТСЯ ИНТЕГРАЦИЯ ТРАНСКРЕДИТБАНКА В ГРУППУ ВТБ. В октябре 2012 года ОАО «Банк ВТБ» увеличил свою долю в ОАО «ТрансКредитБанк» с 77,8 до 99,6%, выкупив 21,81% акций у ОАО «Российские железные дороги». Юридическое присоединение ТКБ к ВТБ24 завершится к ноябрю 2013 года. В рамках стратегии интеграции принято решение, что клиенты крупного и среднего бизнеса ТрансКредитБанка (с выручкой более 300 миллионов рублей в год) будут переводиться на обслуживание в ОАО «Банк ВТБ». Это ОАО «РЖД», некоторые его дочерние компании, а также целый ряд других крупных корпоративных клиентов. Физические лица, малый и средний бизнес будут обслуживаться в ВТБ24. Таким образом, должны быть осуществлены два основных процесса — миграция корпоративного бизнеса в Банк ВТБ и непосредственное юридическое присоединение ТКБ к ВТБ24.

БДМ: Чем обернулся процесс объединения для IT-подразделений?

Интеграционные процессы по объединению банков предъявляют повышенные требования к IT-ресурсам. С самого старта процесса мы ведем работу по организации взаимодействия IT-систем ВТБ24 и ТрансКредитБанка для решения совместных задач. Банки имеют различный IT-ландшафт, уже сейчас приходится решать задачи, требующие сопряжения систем двух банков, а в дальнейшем количество таких задач возрастет. Идет взаимная доработка систем как в ТКБ, так и в ВТБ24.

Мы понимаем, что в целевом ландшафте объединенного банка рано или поздно будут в основном использоваться только системы ВТБ24. Однако большинство систем ТКБ еще долго останутся существовать в рамках объединенного банка: это требуется для обслуживания продуктов экс-ТКБ, а в последующем — для хранения архивных данных.

В то же время, возможно, часть систем будет востребована и в ландшафте объединенного банка. В частности, планируется использование системы ДБО для юридических лиц, наработки ТКБ по построению хранилища данных и формированию различных видов отчетности.

Интеграция ставит банкам — участникам процесса большое количество задач, исчисляемых не сотнями,

а тысячами. Большая их часть требует серьезной технологической проработки. Это и объединение балансов банков, и консолидация отчетности, и передача активов и пассивов, и организация кросс-гашений со счетов клиентов двух банков, и создание единой системы расчетов объединенного банка, и переход на систему ВТБ24 по штатному расписанию, и выплаты заработной платы и премирования и многое другое. Большую часть задач мы планируем решить до завершения интеграции, чтобы в объединенной сети банков уже с даты присоединения не возникало проблем. Два IT-пространства должны работать как единый механизм.

БДМ: Поделитесь свежими интеграционными IT-новостями?

С 1 апреля отделения ТрансКредитБанка в разных регионах страны стали предлагать клиентам еще и продукты ВТБ24. «Пилот» был запущен еще в конце января, внедрение таких продаж будет осуществляться пятью этапами в разных регионах. Каждый этап стартует с интервалом в один месяц — это означает, что во всей сети ТрансКредитБанка продажа продуктов ВТБ24 в полном объеме начнется с 1 августа. В рамках этого процесса важно обеспечить скоординированную работу всех подразделений, в том числе и технологических, чтобы не допустить сбоев, способных повлиять на

параметры выполнения бизнес-плана. Кроме того, уже в процессе начала продаж мы оптимизируем различные технологические аспекты с тем, чтобы сделать его более удобным для фронтальной линии банка, а для клиентов банка обеспечить максимально удобный режим пользования продуктами ВТБ24. Технологические блоки двух банков успешно подготовили и продолжают «подгонять» работу так называемых удаленных рабочих мест, обеспечивающих удаленный доступ к системам ВТБ24 для оформления продаж продуктов.

Также существует большой блок задач, которые нужно решать после юридического присоединения. В течение 2014–2015 годов будет производиться трансформация филиальной сети банка, миграция «зарплатных» проектов и последующая полная IT-миграция, ориентировочный срок завершения которой — конец 2015 года. Хотя, не исключено, в процессе трансформации будет приниматься решение о более долгом сроке жизни ряда систем ТКБ.

БДМ: Приходилось ли в процессе поиска решений задач принимать неожиданные, оригинальные решения?

Я бы сказал так: в результате глубокой проработки тех или иных решений возникают ситуации, когда итоговые варианты отличаются от того, как это

В режиме «24×7»

ИТ, безусловно, является сердцем банка. И у нас на Технологическую дирекцию была сделана большая ставка. За последние пару лет там осуществили несколько глобальных проектов, провели централизацию информационных ресурсов и унификацию ведения продуктов в ИТ-системах, централизацию управления ИТ-ресурсами. Все проекты очень современные и были сделаны в сжатые сроки.

В рамках интеграции особо хочу отметить несколько проектов, нацеленных на поддержание единых подходов к ИТ в Группе ВТБ. Для сотрудников банка завершен проект по созданию диспетчерских служб в Москве, Екатеринбурге и Иркутске. Мы обеспечили круглосуточную поддержку пользователей, внедрили систему мониторинга обращений пользователей, применили системы эффективной эскалации проблем. Банк стал более прозрачным с точки зрения управления ИТ-инцидентами. Рассмотрение всех поступивших обращений происхо-

дит в режиме «24×7». Руководство банка в онлайн-режиме управляет ситуаций. Проект закончен, и уже с 1 ноября диспетчерские службы ТКБ и ВТБ24 объединятся в одну команду, которая будет работать с инцидентами в сетях обоих банков.

Вторым важным проектом, завершенным в декабре, считаю централизацию и круглосуточный мониторинг ключевых АБС. Эти функции перешли в зону ответственности четырех региональных центров поддержки: в Ростове-на-Дону, Екатеринбурге, Иркутске и Москве. Фактически в ответственности филиалов мы оставили только задачи поддержания работоспособности рабочих мест пользователей. Все остальные процессы, будь то сопровождение АБС филиалов, предоставление доступов к основным системам филиалов, установка обновлений, ответственность за настройки систем в филиалах, — централизованы в четырех региональных центрах поддержки, что, безусловно, упростит процесс

**Наталья
КОНКИНА**
Вице-президент,
директор Центра
корпоративного
развития
и координации
ОАО «Транс-
КредитБанк»



интеграции и снизит риск потери компетентного персонала.

Был проведен комплекс мероприятий по повышению уровня автоматизации формирования отчетности, внедрению системы единых справочников, классификаторов. Этим проектом были охвачены все аспекты отчетности — аналитической, обязательной бухгалтерской, по стандартам МСФО. Параллельно решался вопрос повышения качества данных в источниках, введения ежедневного контроля соответствия данных. В результате мы упростили, сделали прозрачным процесс формирования отчетности, и теперь у нас есть инструментарий, который позволяет нам достаточно гибко «вливаться» в отчетность ВТБ24. 

виделось ранее. Например, по миграции компаний ОАО «РЖД». Изначально было решено, что РЖД и дочерние компании полностью переходят в Банк ВТБ. А в конечном итоге решение принято другое: крупные компании РЖД переходят на обслуживание в Банк ВТБ, а большое количество мелких и средних «дочек» останутся на обслуживании в ВТБ24. Также предполагали, что обслуживание корпоративных клиентов будет проводиться в системах ВТБ24 с даты трансформации. Сегодня это решение дополнительно анализируется с учетом специфики работы обоих банков. Исторически ТрансКредитБанк — универсальный банк, а ВТБ24 — розничный. В нашем банке сложилась определенная система обслуживания корпоративных клиентов: это и продуктовые настройки,

и специфика РКО и т.д. Поэтому, возможно, для обеспечения нужного уровня обслуживания юридических лиц будут сохранены системы ТКБ, по крайней мере на некоторый срок.

БДМ: Что было сложнее — организация процесса интеграции или решение технологических задач?

Конечно же, главная задача Технологической дирекции — решение технологических задач. Но наше подразделение участвует и в решении организационных вопросов, и в разработке управленческих решений, концепций, планов, которые напрямую влияют на те задачи, которые впоследствии будут стоять перед ИТ-блоками двух банков.

Нельзя ответить однозначно, что важнее: разработка решения или его реализация? Эти понятия тесно

связанные. Любая технологическая задача вытекает из бизнес-задачи. Вырисовывается такая цепочка: бизнес-концепция — операционная модель — технологическая реализация. Перед розничным блоком банка, к примеру, ставится бизнес-цель: повысить продажи розничных продуктов. Далее разрабатывается концепция ее реализации на основе операционных процессов. И уже потом идет технологическая реализация, учитывающая совокупные требования бизнес- и операционного блока.

В случае интеграции банков сложность организационных процессов связана с разницей в бизнес- и операционной моделях всех участников — трех банков (ТрансКредитБанк, ВТБ, ВТБ24) и ОАО «РЖД» (основной клиент ТКБ), что обуславливает

сложность при согласовании целевой модели. Механизм трансформации к целевой модели присоединяющего банка разбит на этапы, согласование всех этих организационных шагов — сложный процесс.

БДМ: Каков срок полного объединения двух систем?

Что касается IT-систем, нельзя говорить, что системы объединяются. Невозможно систему А присоединить к системе Б. Они и дальше работают как система А + Б с использованием определенных интерфейсов, содержание которых увязано с решением задач. Есть некая целевая архитектура ВТБ24, в которую, возможно, часть наших систем будет инкорпорирована именно в качестве «боевых» прикладных систем (а не только архивных систем экс-ТКБ). Часть систем могут быть выведены из оперативного состояния и будут использоваться как системы хранения. Поэтому нельзя сейчас говорить, что системы полностью будут объединены в течение двух лет. В течение ближайших двух–трех лет произойдет IT-интеграция, мы получим целевую архитектуру объединенного банка, но это не означает, что она не будет меняться дальше. Часть системы через четыре–пять лет выбудет из операционной эксплуатации. Какие-то системы докажут свою эффективность в рамках общего ландшафта и будут базой для решения конкретных функций. Это и называется «интеграция», эффект синергии от технологического объединения.

БДМ: Остается ли автономность у IT-подразделения ТрансКредитБанка?

Понятно, что не может быть двух голов. Голова одна — у ВТБ24 как банка присоединяющего. С другой стороны, у IT-блока экс-ТКБ в части оперативного управления IT-ресурсами на период трансформации останется определенная автономность с точки зрения технологических процессов, процедур, регламентов. Хотя, безусловно, это будет управляемая самостоятельность, координируемая общим руководством.

БДМ: Как решался вопрос с кадрами в IT-подразделениях ТрансКредитБанка? Было ли сокращение персонала или, наоборот, пришлось нанимать дополнительных сотрудников?

Мы подсчитали, что количество задач, связанных с задачами присоединения, значительно повысит нагрузку, особенно в части аналитических ресурсов. Кроме того, в последние два года банк активно продолжает деятельность по обеспечению высокого уровня доступ-

ности сервиса: круглосуточной поддержки филиалов, круглосуточного мониторинга. В этом направлении нам тоже нужен дополнительный персонал, чтобы обеспечить бесперебойность сервисов, высокий уровень их обслуживания. Поэтому в банке и открываются вакансии для IT-специалистов, мы увеличиваем штат подразделений Технологической дирекции.

С ноября 2013 года после юридического присоединения Технологическая дирекция ТрансКредитБанка полностью войдет в ВТБ24 как отдельный блок. В течение года–полтора, по моей оценке, по мере завершения большинства интеграционных процессов наш персонал будет распределяться между подразделениями Технологического блока ВТБ24. При этом, уверен, все квалифицированные кадры ТКБ будут востребованы и в рамках объединенного банка, учитывая большое количество проектов ВТБ24 и значительные планы по развитию бизнеса и сопутствующих этому технологий.

БДМ: Привело ли объединение двух систем к импульсу в развитии IT-технологий в объединенной системе?

Технологическая интеграция двух банков приводит к взаимному обогащению технологиями. ВТБ24 получает ряд технологий, разработанных

ТКБ, которые планирует развивать и использовать. Например, инструментарий для учета и управления различными материальными и нематериальными IT-активами, технологические наработки по формированию отчетности и т.д. При взаимодействии технологических блоков двух банков происходит понимание, как устроены системы и каковы взаимосвязи между ними. Специалисты взаимно обогащают друг друга знаниями, начинают лучше понимать, как могут

Интеграция ставит банкам — участникам процесса **большое количество задач**, которые в декомпозированном виде исчисляются не сотнями, а тысячами

решаться те или иные вопросы, и это позволяет им выбирать лучшие варианты решения.

БДМ: Существует ли при объединении двух систем риск утечки информации?

Такой риск существует всегда, а в период глобальных изменений — резко увеличивается. Есть определенные операционные риски, и они должны «закрываться». В последние полтора года мы очень активно занимаемся решением задач по информационной безопасности и контролем над возможными каналами утечками, внедряем новые системы, инструментарий.

БДМ: Каким будет дальнейшее развитие IT-инфраструктуры банка?

2013 год — это год завершения проектов, направленных на удовлетворение потребностей банка. Внедренные проекты позволят получить хорошо организованную IT-архитектуру с высоким уровнем доступности сервисов, мониторинга доступности и поддержки этих сервисов. А дальше пойдет работа по ассимиляции наших систем в архитектуре ВТБ24. В ТрансКредитБанке накоплен большой опыт технологий, и лучшие практики будут востребованы в объединенном банке. ■

ПРАКТИЧНЫЕ ВАРИАНТЫ

РАЗВЕРТЫВАНИЯ ИТ-ОБОРУДОВАНИЯ в серверных помещениях и филиальных офисах — аспекты охлаждения и электропитания

Для небольших серверных помещений и филиальных офисов часто характерны неорганизованность, небезопасность, перегрев, отсутствие средств мониторинга и теснота. Такие обстоятельства могут привести к простоям системы или, по меньшей мере, к опасным ситуациям, требующим внимания руководства. Практический опыт преодоления этих трудностей позволил составить краткий перечень эффективных методов повышения эксплуатационной надежности ИТ-оборудования в небольших серверных помещениях и филиальных офисах. В статье описаны реалистичные меры по улучшению условий электропитания и размещения стоек. Основное внимание уделяется небольшим серверным помещениям и филиальным офисам, ИТ-нагрузка которых не превышает 10 кВт.

ПИТАНИЕ

Система питания в небольшом серверном помещении состоит из источников бесперебойного питания и системы распределения электропитания. В таких условиях применяются, как правило, линейно-интерактивные

ИБП (при нагрузках до 5 кВА) и ИБП с двойным преобразованием энергии (при нагрузках выше 5 кВА). Следует учесть, что ИБП мощностью выше 3000 ВА нельзя подключить к бытовой розетке. Системы ИБП мощностью свыше 3 кВА обычно жестко подсоединяются к электрическому щиту с помощью клеммной колодки. Чтобы установить новую розетку или смонтировать проводку, необходимо обратиться к специалисту-электрику. Если это невозможно, допустим альтернативный подход — использование нескольких ИБП меньшей мощности.

Существует два основных метода распределения электропитания:

- подключение ИТ-оборудования к розеткам на задней панели ИБП;
- подключение ИТ-оборудования к стоечному блоку распределения питания, который подключается к ИБП. При таком методе необходима стоечная установка ИТ-оборудования.

При использовании стоек и стоечных блоков распределения питания задача размещения силовых кабелей упрощается, а само размещение упорядочивается, ведь такой метод исключает перекрещивание шнуров



РИС. 1. БЛОК РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПИТАНИЯ (БРП), СМОНТИРОВАННЫЙ В МОНТАЖНОМ ШКАФУ

питания (рис. 1). Еще одно преимущество — такой метод позволяет избавиться от сплетения силовых кабелей в задней части стойки. Это способствует беспрепятственному перемещению воздуха в горизонтальном направлении для охлаждения ИТ-оборудования. Возможно удаленное управление электропитанием: некоторые стоечные БРП оснащаются измерительными приборами и управляемыми розетками, которые можно использовать для дистанционной перезагрузки «зависших» серверов.

Для питания критически важной аппаратуры (серверы, контроллеры доменов) с резервированием электропитания рекомендуется использовать резервируемые ИБП. Важно, чтобы основной и резервный шнуры питания были подключены к разным ИБП или БРП. Надежность повышается, если оба ИБП подключены к разным цепям, каждая из которых защищена отдельным автоматическим выключателем. Рекомендуется использовать ИБП со встроенной сетевой картой управления, поскольку они обеспечивают дистанционный мониторинг таких характеристик критически важных ИБП, как низкий уровень заряда батареи, исчерпание ресурса батареи, переход ИБП на питание от батареи, перегрузка, сокращение времени автономной работы и т.д. Доставка уведомлений о ненадлежащей работе возможна по электронной почте или системе сетевого управления (например, HP Openview).

Такие карты управления могут также обеспечивать мониторинг параметров окружающей среды. Карта должна быть оснащена по меньшей мере одним датчиком температуры воздуха для контроля температуры приточного воздуха в передней части стойки или ИТ-устройства. Дополнительные возможности появляются при использовании комбинированного датчика, обеспечивающего измерение температуры и влажности. Если необходим доступ в серверное помещение, следует предусмотреть установку датчика открывания двери с «сухими» контактами для уведомления администратора об открывании двери серверного помещения. Существуют и другие датчики с «сухими» контактами (рис. 2).

СИСТЕМА КОМФОРТНОГО ОХЛАЖДЕНИЯ ВОЗДУХА В ЗДАНИИ

В идеале система комфортного кондиционирования воздуха в здании может охлаждать ИТ-оборудование круглый год, но это неприменимо к холодным климатическим зонам, где зимой

работает система отопления, а кондиционеры выключаются. Кроме того, температура в серверном помещении или ИТ-шкафу редко регулируется отдельным термостатом, а зональное понижение температуры для охлаждения вечно перегретого ИТ-оборудования негативно отражается на самочувствии работающих поблизости людей.

МОНТАЖНЫЕ ШКАФЫ

Предприятиям малого бизнеса нелегко оправдать дополнительные затраты на приобретение монтажных шкафов или стоек для ИТ-оборудования, но если это решение является частью более крупного проекта модернизации, задача оптимизации упрощается. Продуманно сконструированный монтажный шкаф позволяет достичь поставленных целей по целому ряду направлений: повысить надежность



РИС. 2. ПРИМЕР ИБП НОМИНАЛЬНОЙ МОЩНОСТЬЮ 1500 ВА, ПОДКЛЮЧАЕМОГО К РОЗЕТКЕ ТИПА «5-15» И ОСНАЩЕННОГО ВСТРОЕННОЙ СЕТЕВОЙ КАРТОЙ УПРАВЛЕНИЯ

работы, упорядочить размещение устройств и кабелей, укрепить физическую безопасность, увеличить эффективность охлаждения, упростить распределение питания и обеспечить должный профессионализм. Стойка — базовая структура ИТ-оборудования, которая обеспечивает упорядоченное размещение устройств с целью

В идеале система комфортного кондиционирования воздуха в здании **может охлаждать ИТ-оборудование круглый год**

снижения вероятности человеческих ошибок при поиске и устранении неисправностей. Такая структура позволяет, например, упростить прокладку кабелей за счет использования встроенных компонентов: такая проводка никогда не превратится в «змеиное гнездо». Съемные боковые панели (рис. 3) также повышают удобство прокладки кабелей.

Монтажные шкафы рекомендуются использовать при нагрузках свыше

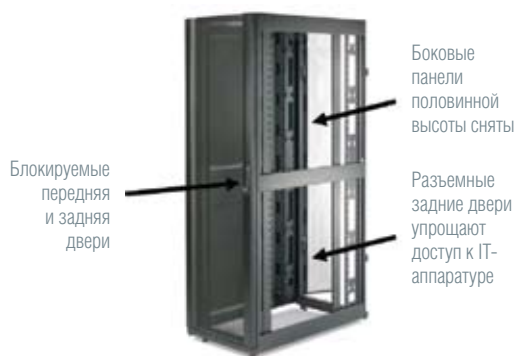


РИС. 3. ПРИМЕР МОНТАЖНОГО ШКАФА СО СЪЕМНЫМИ БОКОВЫМИ ПАНЕЛЯМИ



РИС. 4. ПРИМЕР ШКАФА, ОТДЕЛАННОГО ИЗНУТРИ ЗВУКОИЗОЛИРУЮЩИМ МАТЕРИАЛОМ

2 кВт, поскольку они позволяют разделить потоки горячего и холодного воздуха. То есть для охлаждения ИТ-оборудования всегда будет поступать более холодный воздух (панели-заглушки также являются ключевыми элементами упорядочения воздушных потоков). Без боковых панелей или дверей шкафы становятся обычными 4-опорными стойками, в которых ничто не разделяет воздушные потоки. Однако при использовании 4-опорных стоек рекомендация по использованию

панелей-заглушек остается в силе. Запирающиеся двери шкафа обеспечивают физическую безопасность, важность которой очевидна в открытых офисах или не запираемых серверных помещениях, например, в случаях, когда дверь специально оставляют открытой для охлаждения комнаты.

Офисное ИТ-оборудование рекомендуется размещать в защищенном шкафу с шумоизоляцией (рис. 4), оснащенном встроенными вентиляционной и электрораспределительной

системами. Звукоизоляция заглушает шум вентиляторов ИТ-оборудования, который может отвлекать внимание офисного персонала.

Применение встроенной системы распределения питания позволяет отследить прокладку любого кабеля, что снижает вероятность отключения «не того» устройства.

Виктор АВЕЛАР
ведущий аналитик Центра
исследований в сфере ЦОД
компании Schneider Electric