

Работа на результат



■ ЮЛИЯ ИВАНУШКИНА,
старший менеджер компании
«Неофлекс»



В прошлом году компания «Неофлекс» реализовала и запустила в промышленную эксплуатацию в банке ВТБ24 одно из крупнейших на отечественном рынке интеграционных решений на базе Oracle SOA Suite — «Универсальный Слой Банковских Сервисов» (УСБС). Вобрав в себя свыше 600 интеграционных компонентов и объединив более 20 систем банка в единое информационное пространство, оно заняло центральное место в ИТ-ландшафте банка, обеспечивая все основные бизнес-операции при обслуживании клиентов по любым каналам коммуникаций и представляя собой мощный ИТ-фундамент для обслуживания физических лиц. Вот лишь некоторые цифры: масштабы проекта составили 50 человеко-лет, его внедрение обеспечило работу банковских сервисов в режиме 24×7 в 327 городах России.

Однако нам сегодня хотелось бы рассказать о другом — людях, которые решили эту задачу, их отношении к работе, определившем ее конечный успех.

Интересный вызов

Банк ВТБ24 занимает второе место в банковском рейтинге России, поэтому планку каче-

ства, надежности и скорости предоставления сервисов ему необходимо держать на самом высоком уровне.

Некоторое время назад правление ВТБ24 поставило перед руководством амбициозную задачу по существенному расширению розничных услуг банка. Чтобы реализовать ее, предстояло преобразовать весь ИТ-ландшафт в течение двух

лет. Стратегия преобразований включила в себя полную замену фронт-офиса, внедрение нового кредитного конвейера, MDM-системы, а также целого ряда других решений. Осуществить столь серьезные изменения за короткое время способны только гиганты, к каковым и относится ВТБ24, в союзе с сильным высококвалифицированным подрядчиком.

Поскольку в число ключевых задач входило объединение множества информационных потоков, было принято решение использовать для этого интеграционную шину — универсальный слой банковских сервисов. Масштабы проекта на тот момент впечатляли: интеграция информационных систем охватывала всю розницу ВТБ24.

Однако данный проект впечатлял не только своими масштабами, но и ответственностью. Сбой любого компонента нашей системы грозил перебоями в обслуживании клиентов и миллионными потерями банка — как финансовыми, так и репутационными. Поэтому для команды, работавшей над интеграцией информационных систем ВТБ24, это был вызов — неординарный и увлекательный. Сложная и ответственная нагрузка в условиях сжатых сроков требовала крайнего умственного и физического напряжения.

«Мы подошли к проекту с лучшими на рынке компетенциями в области интеграции в финансовом секторе — «Неофлекс» уже выполнил более 450 проектов более чем у 40 клиентов. Поэтому уверенность в успехе отнюдь не рядового проекта была с самого начала. Одной из ключевых задач было сформировать и вырастить из числа первоклассных специалистов компании эффективную команду, которой предстояло осуществить этот проект, беспрецедентный на рынке по сложности. Нам удалось добиться, что на протяжении дли-



тельного времени 50 человек работали так, будто их 100. Именно такие проекты и показывают, кто с тобой в связке. Многие наши сотрудники тогда выросли в руководителей группы, уважаемых клиентами специалистов. Команда работала ответственно и эффективно, болея не только за свои участки, но и за всю задачу», — признается Александр Бутов, старший менеджер компании «Неофлекс».

Тернистый путь к победе

Команда специалистов, работавших над проектом, состояла в основном из молодых людей. Принято думать, что современная молодежь не имеет ничего общего со своими героическими дедушками и бабушками. Личная жизнь, собственные интересы для нее превыше всего. Однако это мнение проектом не подтвердилось. Многие на первое место

поставили решение рабочих задач и уходили домой только после полного завершения всей намеченной программы, и неважно, сколько времени на это ушло. Например, в самый разгар работ у главного бизнес-архитектора родилась дочь, но он все равно дежурил в банке, поскольку этого требовали текущие задачи. Другие участники проекта старались не меньше, отложив развлечения и отдых, и никто из них об этом не сожалел, поскольку их усилия привели к блестящему результату.

Чтобы понять, в каком режиме трудилась проектная команда, приведу один пример. Бизнес-критичная функциональность, связанная с передачей клиентской информации, была запущена в промышленную эксплуатацию не сразу. В процессе запуска выявлялись ошибки, которые приходилось исправлять бук-

важно на лету. Когда подключились Хабаровск, Мурманск, другие города и очередь была за Москвой, пришлось срочно консультироваться с Ogasle, несмотря на то что все происходило в ночь с субботы на воскресенье. Работы продолжались безостановочно, в течение нескольких дней.

К концу третьих суток, когда стало ясно, что система «в бою» работает стабильно и «откатывать» ее не нужно, всех охватило ликование. Ходили из кабинета в кабинет и поздравляли друг друга под брызги шампанского.

Главное — паритет мотивации и профессионализма

В ходе проекта был один кризисный момент, когда требования по нагрузке выросли вдвое, а текущая команда и процессы с ними уже не справлялись. Тогда и подключилась Елена Лукутина, партнер и директор по операционной деятельности и технологическому развитию компании «Неофлекс». Она поставила на рельсы весь поток выпуска сервисов для такого большого «паровоза», как ВТБ24. Нам многое пришлось поменять и оптимизировать у себя, чтобы соответствовать нашему заказчику. В итоге производственный конвейер успешно заработал и начал выпускать сервисы как горячие пирожки. Мы вышли на пропускную способность до 145 сервисов в месяц, что оказалось абсолютным рекордом на рынке.

Как удалось добиться подобного результата? Несомненно, ключевым фактором успеха

в любом проекте являются люди. И мы тщательно продумываем способы мотивации команды, выстраиваем эффективные коммуникации с заказчиком.

Во многом благодаря профессионализму, нацеленности на результат и настойчивости руководства проекта от банка и компании, а также тесной интеграции с заказчиком этот проект стал успешным. Конечно же, руководству необходимо опираться на опытных архитекторов, умеющих отстаивать свою позицию, на организаторов, способных довести до совершенства работу производственного конвейера, правильно рассчитав силы и распределив обязанности между основной группой и филиалами, на экспертизу аналитиков, на мировую практику управления проектами. При

требования к качеству всех производственных процессов. Я искренне считаю, что для выполнения таких требований необходимо уменьшать влияние человеческого фактора везде, где возможно. Поэтому мы используем максимальную автоматизацию на всех участках, начиная со сборочного конвейера наших поставок и заканчивая регрессионным тестированием решений, которые мы передаем в банк. Остаются ли востребованными человеческие качества участников проекта в условиях глобальной автоматизации? Уверена, что да: мы все были свидетелями воодушевления работой не только командного состава, но и простых специалистов. Время показало правильность избранной стратегии», — резюмирует Елена Лукутина.

Мы вышли на пропускную способность до 145 сервисов в месяц, что оказалось абсолютным рекордом на рынке

этом не нужно упускать из виду и технологическую составляющую. Значительную роль играет практически все, вплоть до вовремя примененного инновационного решения.

«Разработка выполнялась у нас в офисе, а не в банке, и это накладывало дополнительные

На сегодняшний день все точки продаж ВТБ24 подключены к новым системам через универсальный слой банковских сервисов. Растет количество проведенных операций, а сами сервисы стали кровеносной системой ВТБ24. ☒