

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ОАО «БАНК РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ»

**Швед Василий Алфеевич**, заместитель Председателя Правления  
ОАО «Банк развития Республики Беларусь»

**Аннотация:** статья посвящена вопросу практической реализации заданного Президентом Республики Беларусь вектора по совершенствованию управления процессами информатизации в Республике Беларусь на примере проекта по разработке и реализации Стратегии развития информационных технологий на период до 2016 года в ОАО «Банк развития Республики Беларусь».

Автор раскрывает цели, задачи и особенности реализации проекта, а также делится практическим опытом в организации разработки и реализации ИТ Стратегии. Данная статья будет полезна руководителям организаций (предприятий), которые столкнулись с необходимостью стратегического планирования в области развития информационных технологий (автоматизации).

**Ключевые слова:** банк развития, информатизация, совершенствование управления, информационные технологии, ИТ Стратегия.

В рамках заданного Президентом Республики Беларусь вектора по совершенствованию управления процессами информатизации в Республике Беларусь [1], а также по поручению Председателя Правления Банка Румаса С.Н. Банк развития одним из первых среди государственных финансовых институтов принял решение, а также разработал и приступил к реализации Стратегии развития информационных технологий на период до 2016 года (ИТ Стратегия).

При этом понималось, что разработка и внедрение ИТ Стратегии позволит Банку развития:

- автоматизировать ключевые бизнес–процессы на базе инновационных для Республики Беларусь подходов (нововведений) в области технологий и способов их внедрений;
- эффективно (в необходимой последовательности и в требуемом объеме) планировать соответствующие инвестиции в автоматизацию процессов.

Для достижения поставленных целей Банком были сформулированы следующие ключевые задачи:

- стратегические цели Банка должны быть оттранслированы как на текущее состояние информационных технологий, так и на их целевое (ожидаемое) состояние;
- информационные технологии должны быть рассмотрены в трех направлениях: бизнес–приложения, информационная безопасность и ИТ–инфраструктура;
- целевое состояние информационной безопасности и ИТ–инфраструктуры должно быть разработано (смоделировано) в прямом соответствии и в прямой зависимости от последовательности и темпов развития бизнес–приложений;
- план мероприятий по достижению целевого (ожидаемого) состояния информационных технологий должен включать в себя перечень взаимосвязанных мероприятий с указанием соответствующей последовательности, сроков и стоимости их реализации;
- мероприятия должны быть разработаны исходя из анализа степени влияния каждого автоматизируемого процесса на общую эффективность деятельности Банка и (или) снижение уровня банковских рисков;
- с учетом специфики бизнеса Банка развитие планирование применения инновационных подходов должно осуществляться не радикальным, а постепенным способом.

К особенностям реализации проекта следует отнести отсутствие практического опыта в Республике Беларусь по стратегическому планированию комплексного развития автоматизации. По крайней мере, на момент принятия решения в публичном доступе отсутствовала какая-либо информация об успешности реализации подобных проектов не только в финансовой сфере, но и среди государственных предприятий любой другой отрасли республики.

Кроме этого, чтобы обеспечить Банк «рабочим инструментом», а не набором декларативных заявлений, разрабатываемая ИТ Стратегия должна была носить исключительно практическую направленность.

Для организации разработки ИТ Стратегии Банком были предприняты следующие шаги:

- была создана рабочая группа, в состав которой вошли работники, формирующие в Банке стратегическое видение развития по различным направлениям деятельности Банка;

- для мониторинга и контроля над процессом разработки был определен куратор из состава членов Правления Банка;

- в помощь рабочей группе был выбран партнер (внешняя по отношению к Банку организация), который должен был в оперативном режиме давать консультации по широкому спектру вопросов;

- было определено, что на каждый из трех этапов (описание текущей ситуации, определение целевого состояния и разработка плана его достижения) рабочей группе совместно с партнером отводится 1 календарный месяц;

- было определено, что переход к следующему этапу разработки ИТ Стратегии возможен только после принятия рабочей группой коллегиального решения об успешности завершения предыдущего этапа;

- было определено, что если с точки зрения рабочей группы дальнейшая практическая реализация разрабатываемых мероприятий будет невозможна без внесения организационных изменений в функционирование Банка, то такие обстоятельства в обязательном порядке должны доводиться до куратора проекта и, при необходимости, до Правления Банка;

- было определено, что решение об успешности всего проекта разработки ИТ Стратегии должно быть принято Правлением Банка.

Если отбросить все подробности процесса разработки ИТ Стратегии, а также «забыть» про тот факт, что фактический объем детальной информации по ИТ Стратегии составил порядка 400 печатных страниц, вся суть стратегии заключается всего лишь в десятке страниц, в которых отражены согласованные между собой программы мероприятий по каждому направлению (бизнес-приложения, информационная безопасность, ИТ-инфраструктура), а там, где невозможно было определить конкретные мероприятия, – принципы (правила) поведения.

К моменту утверждения ИТ Стратегии Банку было понятно, что без определенных организационных изменений реализация предлагаемых мероприятий и/или следование принятым принципам (правилам) были бы крайне затруднены или даже невозможны. В первую очередь, опасения вызывала невозможность эффективного управления процессом реализации ИТ Стратегии в условиях совместной работы над одной задачей сотрудников различного статуса и из различных подразделений Банка. Во-вторых, при реализации части мероприятий в силу их технологической специфики, с одной стороны, и существовавшей на тот момент системы принятия решений, с другой стороны, не исключались ситуации, когда одновременное применение двух технологий могло приводить к технологическим конфликтам.

Для парирования указанных рисков Банк предпринял следующее:

- создал Комитет по информационным технологиям, одной из ключевых задач которого явился контроль качества, своевременности и полноты реализации ИТ Стратегии. С целью достижения объективности в изучении проблем и принятии решений состав Комитета был сбалансирован по количеству и статусу представителей, как от бизнеса, так и технологических подразделений (информационных технологий и информационной безопасности);

- был разработан и утвержден процесс (организация работы через проектную деятельность), позволяющий при классической форме управления на основе функциональной структуры дополнительно применить в Банке элементы матричной структуры.

Понимая, что проект по разработке и реализации ИТ Стратегии достаточно молодой, тем не менее, к моменту написания статьи по первым шагам можно утверждать, что поставленные Банком цели будут достигнуты. Для руководителей других организаций, с нашей точки зрения, может быть полезным как сам факт наличия практического опыта по стратегическому планированию ин-

формационных технологий, так и готовность Банка развития передать свой опыт (в том числе со множеством дополнительных деталей и нюансов).

**Список использованных источников:**

1. О некоторых вопросах информатизации: Указ Президента Республики Беларусь, 02 декабря 2013 г., № 531 // Национальный правовой Интернет–портал Республики Беларусь, 03.12.2013, 1/14652.