

# DIGITAL BANKING: УНИКАЛЬНОСТЬ СТАНОВИТСЯ МАССОВОЙ

ИЗМЕНЕНИЯ БАНКОВСКОГО ЛАНДШАФТА ВИДНЫ, ЧТО НАЗЫВАЕТСЯ, невооружённым глазом. Банков становится всё меньше, а работы оставшимся только добавляется, и она всё больше усложняется. К тому же клиент XXI века, как уже не раз говорилось, стал и грамотным, и придирчивым к качеству услуг. Просто «на бренд» его не заманишь, нужно предложить что-то столь привлекательное, чтобы он пришёл и задержался на годы. Но что делать разработчикам банковского программного обеспечения, если все клиенты жаждут уникальности?

Об этом — наш разговор с управляющим директором компании «Диасофт» **Александром ГЛАЗКОВЫМ**.



**БДМ:** Александр, говорят, коней на переправе не меняют. Но вот вы, похоже, решили сменить саму концепцию компании, модель бизнеса — ко времени ли? Или «Диасофт», как всегда, идёт на обгон?

Начну с того, что идея не родилась внутри компании, она витает в воздухе или диктуется реальностью, как хотите. Так или иначе, но стало понятно, что модель бизнеса надо трансформировать — вот прямо сейчас, не откладывая. Потому что мир вокруг изменился и жить по-старому мы уже просто не можем, нам надо — по-новому...

**БДМ:** Что значит «по-старому»? И стоит ли от этого «старого» отказываться, если до сих пор оно хорошо воспринималось рынком и приносило компании доходы?

По-старому — компания «Диасофт» — классический вендор, иными словами, разработчик и поставщик продуктов. Альтернатива — проектные ИТ-компании, специалисты которых внедряют разные платформы и продукты. Вот этот проектный подход нам и близок, тем более что у нас есть

сильная экспертиза, есть главное — люди. И есть потребность рынка, где ставка сейчас — на уникальные проекты. В этом, собственно, ничего особо нового нет — рынку всегда были нужны индивидуальные проекты. Скажем, государственные заказы всегда уникальны. Но сейчас эта уникальность становится, как ни парадоксально, массовой.

**БДМ:** Но ведь и прежде вы адаптировали продукт — даже коробочный — под условия конкретного заказчика?

Это так, но одно дело — приспособливать промышленный продукт под предложенные условия, и совсем другое — изначально строить проект именно под этого, конкретного заказчика. Сама идеология меняется.

**БДМ:** Это вы меня в тупик поставили... Ведь «Диасофт» всегда отличался тем, что работал и с очень большими банками, и с малыми. А теперь, выходит, ваше внимание переключается лишь на тех, кто может позволить себе уникальный проект? Но как же остальные, чьи возможности скромнее?

Мир вокруг нас меняется. И рынок тоже, разумеется. Малые и даже средние банки постепенно с рынка уходят либо присоединяются к крупным структурам. Однако и небольшим банкам (не меньше, чем крупным) нужен проектный подход. Просто масштабы разные.

Если же вернуться к различию продуктового и проектного подходов, то надо понимать, что практически все вендоры «заточены» на то, чтобы создать решение, устраивающее если не всех, то многих. Да, тиражируемые продукты не статичны — они дорабатываются в процессе внедрения, постоянно развиваются в ходе эксплуатации. Но изначально они делаются в расчёте «на всех», и проектная часть, которая обязательно есть в каждом внедрении, надстраивается на имеющийся ландшафт — с большими или меньшими корректировками, в зависимости от специфики заказчика.

Есть и общая российская специфика, связанная с активностью нашего

регулятора: нам постоянно надо отслеживать все изменения и новации нормативной базы, чтобы вовремя, очень оперативно вносить обновления в уже существующие решения. Мы этому научились давно, потому что все отечественные ИТ-компании росли и развивались параллельно — и вместе — с финансовой системой страны. И надо сказать, что для вендора постоянные обновления — не только источник заработка и инвестиций, но и развитие, с точки зрения как бизнеса, так и новых разработок.

## Симбиоз продуктового и проектного подхода — это осознанная необходимость для дальнейшего развития и роста нашего бизнеса

Так что в этой модели у нас было чёткое осознание: мы — те, кто делает продукт, вполне подходящий большинству наших клиентов, процентов на 80 отвечающий их условиям, а на остальные 20 — надо его интегрировать, приспособливать к уже имеющимся программам и системам. И проекты внедрения поэтому получались не громоздкими, а довольно компактными — в первую очередь за счёт зрелости самого решения. В этом — наша основная компетенция, основная экспертиза.

**БДМ:** Но если всё уже так отлажено, зачем от этого уходить? Ведь то, что затеяли вы, можно без преувеличения назвать своего рода революцией в отдельно взятой компании?

Не знаю, как насчёт революции, но интенсивная эволюция — это точно. А иначе и нельзя — жизнь требует. В основе мы — классический вендор, но понимаем необходимость трансформации своего бизнеса в соответствии с потребностями наших клиентов и комбинируем накопленный опыт в разработке ИТ-решений с проектными практиками. Симбиоз продуктового и проектного подхода — это осознанная

необходимость для дальнейшего развития и роста нашего бизнеса.

Теперь по существу вашего вопроса. И прежде промышленные решения устраивали не всех. Я уже говорил о государственных заказах — они всегда уникальны. Точно так же обстоит дело и с крупнейшими банками или корпорациями. Им требуется совершенно иной, на 100% индивидуальный подход. Поэтому для создания своих ИТ-систем они либо нанимают именно проектные компании, либо создают собственные структуры.

**БДМ:** Могут себе позволить... Ведь и то и другое очень дорого?

Конечно. Да ещё и не всегда надёжно. Известны случаи, когда изначально принималось не лучшее решение, а потом приходилось всё сносить и делать заново. Такое, понятно, может везде случиться, но опять же — масштабы проектов разные, значит, и размер потерь тоже.

**БДМ:** Вот, сами говорите, что пользовательская среда в массе своей предполагает как раз привычный, «вендорский» подход. Где гарантия, что клиенты готовы к переменам?

Отвечу достаточно резко: а куда им деваться? Как бы ни был привычен продуктовый подход, его уже недостаточно, потому что усложняются задачи финансовых структур, усложняется рынок. Можно, конечно, пытаться поспеть за ним, закупая всё новые и новые приложения от разных поставщиков. Но финал известен — тот самый пресловутый «зоопарк», с которым непонятно, как справляться.

Что касается «самописных» экспериментов, то они, повторю, не всегда успешны даже у тех, кто располагает большими финансовыми

возможностями. Что же говорить обо всех остальных?

С другой стороны, и вендоры пока не могут предложить клиентам тех решений, которые устроили бы их если не полностью, то хотя бы на те же 80%. И это старая история: ещё лет 15 назад в одной аналитической статье я прочёл, что лишь 15% проектного бюджета европейских банков направлялось на готовые решения вендоров, остальные предпочли либо писать сами, либо заказывать индивидуальный проект. И не потому, что клиент слишком капризный или решения плохие, — просто готовые решения не решают тех задач, которые банк или компания ставит перед собой.

**Банкам нужны** новые архитектурные решения — **двухскоростные digital-платформы**, включающие быстро развивающийся **фронт-офис** и стабильно **работающий бэк-офис**

**БДМ:** Как я понимаю, в данном случае речь идёт как раз о крупных структурах? Или средние банки тоже попадают в этот тренд?

Тут дело не столько в размере банка (хотя и он имеет значение), сколько в усложнении бизнеса. Понятно, что чем банк крупнее, тем более сложные задачи ему приходится решать и тем больше сотрудников задействовано. Для российского финансового рынка эта тенденция весьма актуальна, так как принят курс на консолидацию, и мы видим, как быстро и принципиально меняется банковский ландшафт. При этом, несмотря на то, что количество кредитных организаций всё время снижается, потребителей банковских продуктов и услуг меньше не становится, а число транзакций растёт из месяца в месяц. Любой из нас может иллюстрировать своим личным примером тенденцию к усложнению и расширению бизнеса: вспомните, сколько транзакций вы проводили год назад, и сравните с сегодняшним днём —

уверен, с тех пор вы стали гораздо более активным клиентом.

**БДМ:** **Согласна, потому что ситуации, когда приходится расплачиваться наличными, возникают всё реже. Платёжные терминалы теперь есть почти везде, а мобильные и интернет-платежи вошли в привычку даже у маховых консерваторов...**

Добавьте к этому, что банк, который не предлагает дистанционного обслуживания, на общем фоне выглядит сегодня более чем странно. И чем больше услуг в пакете, чем они проще и доступнее клиенту, тем больше у банка шансов сохранить свой бизнес даже в такое непростое время. Рынок стал

абсолютно клиентским, и конкурентная борьба за базу только ужесточается. В ценовой конкуренции госбанки с их дешёвыми ресурсами всё равно победят, значит остаётся только современный и качественный сервис.

Вот почему и говорю: деваться некуда, надо либо уходить с рынка, либо переходить к самым эффективным технологиям. Именно на индивидуальной проектной основе, так как нет двух одинаковых банков и каждому требуется своё, уникальное решение.

**БДМ:** **Вообще-то для клиента это некий стресс, как мне кажется. Раньше он брал «коробочку» — и решал какую-то локальную задачу. А сейчас всё сильно усложняется. Не боитесь потерять потенциальных заказчиков?**

Я уже говорил, что проектный подход — не наша придумка, он продиктован жизнью. И тех, кто питает иллюзии насчёт того, что все проблемы решатся с помощью «коробочки», уже практически не осталось. Да, было

время, когда коробочные решения устраивали многих. Но сейчас — другое время, иная ситуация и более сложные задачи. Это надо понять. И судя по рынку, это понимание пришло. После некоторого затишья вновь повышается активность, что тоже объяснимо. В связи с этим нам и пришлось пересматривать свои позиции.

**БДМ:** Почему?

Уже хотя бы потому, что сложность проектов внедрения за последние полтора-два года выросла, без преувеличения, просто катастрофически, только за год — более чем вдвое. Пришлось набирать новых сотрудников — да не десятками, а сотнями, потому что эта сложность выражается в «человеко-днях», которых на каждый проект уходит теперь в два раза больше. Плюс — отложенный спрос: многие откладывали необходимые перемены, как водится, «до лучших времён» и сейчас пытаются в пожарном порядке наверстать упущенное время. Причём (независимо от масштабов проекта) все они очень сложные, многослойные, потому что потребности — зрелые, выношенные, отвечающие задачам рынка. Признаться, порой хочется разделить проект на кусочки и внедрять шаг за шагом — но клиенту нужно «всё и сразу».

**БДМ:** **Можно как-то сформулировать эти потребности — что, собственно, сегодня заказчику нужно?**

Это отдельная история. Прежде самыми востребованными были решения core banking — учётные продуктовые системы. Теперь их в нашем портфеле не больше 20%. Зато на первый план вышли различные фронты, которые ставятся не обязательно над нашим же core banking, чаще всего — над тем, «сторонним» для нас, который в банке имеется. Потому что банку нужно как можно быстрее развернуть современный фронт над имеющейся системой, этого бизнес требует. Конечно, кто-то идёт и на большой проект, если прежний ландшафт уже совсем никуда не годится, но больше вот таких, паллиативных решений.

**БДМ:** Что, на самом деле, печально, если вспомнить наши с вами предыдущие беседы о digital banking.

Да, конечно, печально — поскольку бэк-офисы настроены на оператора, чтобы тот всё делал «ручками». Банкам же

**БДМ:** Действительно, принципиально иной подход.

Вот именно — и подход иной, и совершенно другая архитектура. Если вернуться к нашим прежним беседам, то это архитектура, ориентированная не на

**БДМ:** Какие фронтальные системы сегодня наиболее востребованы?

В первую очередь — кредитные. Здесь задачи ясные: обеспечить качественный кредитный процесс, это первое. И второе — заложить высокую скорость принятия решений, поскольку это — ключевой конкурентный параметр, который относится ко всем видам кредитования.

Задача единого операционного фронт-офиса — создать среду, в которой при возникновении контакта сотрудника банка с клиентом получилось бы отработать по максимуму. Это важно, потому что в digital прямого контакта с клиентом нет и всё намного сложнее (нельзя улыбнуться, предложить чашечку кофе, воздействовать психологически). Во взаимодействии сотрудника банка с клиентом face to face есть два ключевых момента: во-первых, мотивировать сотрудника (чтобы ему было интересно продавать), а во-вторых, создать ему условия, чтобы он мог продавать эффективно. Причём не только банковские,

Задача единого **операционного фронт-офиса** — создать среду, где при возникновении **контакта сотрудника** банка с клиентом получилось бы **отработать** по максимуму

сегодня нужны новые архитектурные решения — двухскоростные digital-платформы, включающие быстро развивающийся фронт-офис и стабильно работающий бэк-офис. Но большинство финансовых организаций никак не в силах выбраться из вчерашнего дня. Их можно понять: они спешат, всё надо оперативно, здесь и сейчас, а нормальное внедрение инноваций требует времени и сил. Другое дело, что завтра, так или иначе, придётся всё менять, только вот на эту тему мало кто задумывается.

Для разработчиков такие проекты тоже не слишком привлекательны: когда разворачиваешь фронт над морально устаревшим IT-ландшафтом, до 70% затрат приходится на интеграцию. Мало того, в дальнейшем такая конструкция тоже тормозит, а ведь смысл цифрового банкинга в том, чтобы как можно более оперативно реагировать на меняющиеся запросы бизнеса. И современная архитектура становится малоэффективной, если опирается на исторические бэки, которые виснут гириями на ногах. Вся наша работа с компонентами направлена как раз на то, чтобы привести бэк-офис в соответствие с требованиями времени, гармонизировать его с фронтами.

Но на самом деле — и этого недостаточно. Задача, собственно, в том, чтобы не просто вписать компонентную архитектуру в core banking, а чтобы учётные продуктовые системы сажались не в функции меню, а на бизнес-процессный движок.

операциониста, а конкретно на клиента. То есть убирается лишнее звено, и за счёт этого ускоряются все процессы. Проще говоря, надо строить не фронты отдельно, «по запросу», а начинать с платформы (бэк-офиса) — именно она лежит в основании. А сейчас получается, что мы эту платформу пытаемся развернуть сверху — как-то неправильно, не на месте.

Банки по-прежнему хотят покупать **готовые продукты**, но на практике это стало невозможным, потому что бизнес и **потребности каждого** из наших клиентов уникальны

**БДМ:** А на рынке уже есть такие решения?

Разве что частичные — ведь выраженной потребности не было (всем фронты нужны), она сформировалась не так давно, да фактически ещё продолжает формироваться. Но ведущие IT-компании уже на это направление нацелены. По сути мы все последние годы на него работаем, и, думаю, не только мы одни. Другой вопрос, что сегодня довольно часто приходится разворачивать новые фронтальные решения над старой архитектурой заказчика, но тут уж надо набраться терпения, а параллельно продвигать то, без чего цифровой банкинг просто невозможен. Когда мы оттачиваем продуктовые системы, это тоже — работа на будущее.

но и небанковские продукты. Но эффективно это можно делать лишь в том случае, если быстро определяешь, что за клиент перед тобой и какое предложение можно сделать конкретно ему.

**БДМ:** Однако в голове всего не удержишь, значит, необходим оперативный доступ к базе данных?

Причём централизованный — в нынешних условиях это единственный способ разгрузить учётные продуктовые системы, да он и более эффективен. Централизация в любом случае необходима для цифрового банкинга: единый справочник клиентов, единая система управления продуктами и т.д. Распределять всё это по филиалам — история неблагодарная, да и невозможная.

Что из всего этого следует? А то, что мы вынуждены разворачивать фронты над имеющимися на сегодня продуктовыми системами. Поскольку во всех банках они разные, возникает проблема интеграции, на которую, как я уже говорил, падает до 70% всех затрат на внедрение. Причём это ведь не разовые траты, сопровождение тоже стоит денег.

Вторая проблема — банки сегодня конкурируют между собой в части того, как они ведут бизнес. И эта конкуренция будет продолжаться и ужесточаться: кто на рынке быстрее, эффективнее, привлекательнее для клиента? У каждой банковской команды на этот счёт свои идеи. То есть объективно каждый проект становится для меня, как разработчика, уникальным. И не на привычные 20%, как до сих пор, а довольно часто — на все 80%.

Банкам нужно выбрать **IT-платформу с базовым функционалом**, быстро её внедрить — и развивать **в соответствии со стратегией**, потребностями клиентов и рыночными **изменениями**

**БДМ:** Иными словами, из классического вендора жизнь заставляет вас перейти в категорию проектных компаний?

Именно! Хотя проекты были и прежде, но они являлись вроде как «необходимым злом». И то в компании нередко заводили разговоры: а оно нам надо? Столько хлопот, забот, сложностей. Куда как проще оставаться вендором: продавать продукты, зарабатывать на сопровождении, на новых версиях...

**БДМ:** Судя по всему, вас такая стабильность почему-то не устраивает?

Скажу так: до сих пор мы могли себе позволить некоторое количество проектов. Клиентов у нас много, бывали среди них такие, кому и раньше требовалась не покупка отдельного продукта, а именно внедрение проекта. Чаше всего мы брались за это дело главным

образом ради того, чтобы выстроить или сохранить отношения с клиентом. Я же говорю — «необходимое зло»...

А теперь, что называется, ситуация перевернулась: банки по-прежнему хотят покупать готовые продукты, но на практике это стало невозможным, потому что бизнес и потребности каждого из наших клиентов уникальны. Трансформация компании по факту уже состоялась, хотя, как и раньше, «Диасофт» вполне может работать в качестве вендора. Но главный спрос рынка — на проекты. Другое дело, готова или не готова клиентская среда в целом к проектному подходу, — это отдельная тема для особого разговора. Тем не менее акцент поменялся. И оказалось (к нашему удовольствию), что мы к такому повороту готовы: у нас есть люди, правильный сервис, своя платформа.

**БДМ:** И всё-таки трудоёмкость — по сравнению с поставкой коробочных продуктов — гораздо выше, не рискуете ли?

Мы эту трудоёмкость знаем не теоретически — уже успели сделать много проектов самой разной сложности. А риски, конечно, есть всегда — и у вендоров, и у проектных IT-компаний. Справиться с ними можно только работой, других способов не придумано.

**БДМ:** Есть ещё один сюжет, связанный с пресловутой оптимизацией, когда бюджеты режут часто именно по IT-статьям. Или это время уже миновало?

Мы же всё время общаемся с банкирами, поэтому вопрос о том, будут увеличивать или сокращать IT-бюджеты в ближайшие лет 10,

в наших разговорах — дежурный. Так вот, ни один из знакомых топов не сомневается в том, что бюджеты будут расти, — не зря же на самом высоком уровне заговорили о цифровой экономике. А банки в этой сфере всегда опережали другие отрасли. Не думаю, что тенденция поменяется. Снова повторю: деваться некуда.

Банкам важно своевременно трансформировать свой бизнес — выбрать современную IT-платформу с минимальным базовым функционалом, быстро её внедрить и далее волнообразно развивать в соответствии со стратегией, потребностями клиентов и рыночными изменениями. Кто-то попытается внедрять собственными силами, другие попробуют строить свою архитектуру, используя предложения вендоров, третьи обратятся в проектные компании. Но в любом случае будущее — за проектным подходом.

**БДМ:** Остаётся всё же вопрос о готовности клиентской среды. Как собираетесь перевоспитывать потенциальных и существующих заказчиков? Или подождёте, пока они сами дозреют до новых подходов?

С одной стороны, рынок в любом случае вызреет — у нас в банках работают люди умные и опытные, разберутся что к чему. С другой — конечно, и мы продолжим свою работу с клиентами, как делаем это уже много лет. В таком встречном движении, по нашему опыту, есть большой смысл. Ведь всем известно, что внедрение — это процесс, где тесно взаимосвязаны разработчики и пользователи. Без такой плотной связки рассчитывать на успех нельзя. Так что все наши встречи и контакты с клиентами — своего рода взаимное развитие.

Беседовала  
Людмила КОВАЛЕНКО

Благодарим за содействие  
в подготовке публикации  
Елену ЛАНГЕ — директора по маркетингу компании «Диасофт»