

Как технологии усиливают преимущества малых и средних банков



Текст

ЛЕОНИД ХОРЕВСКИЙ,
ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА «ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ» КОМПАНИИ «ДИАСОФТ»



АЛЕКСАНДР ПЕТРОВ,
РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ КОМПАНИИ «ДИАСОФТ»

Технологии — один из самых мощных инструментов для создания конкурентного преимущества финансовых организаций, и сегодня банки инвестируют в технологии больше, чем когда-либо. В России эту картину дополняет тренд на импортозамещение и технологический суверенитет.

Расходы банков на IT ежегодно растут, и более 60% из них направлено на поддержание текущей деятельности, а не на развитие бизнеса. Такая ситуация часто объясняется «зоопарком» систем, чрезмерной кастомизацией, устаревшей инфраструктурой и зависимостью от существующих поставщиков IT-решений.

Малые и средние банки (МСБ) не могут конкурировать с крупными игроками по их правилам, в этих условиях поиск новых возможностей для бизнеса становится для банков сегмента МСБ главным вызовом.

Выход из этой ситуации — отказаться от попыток стать «большим банком в маленьком теле» и сосредоточиться на своих ключевых преимуществах: глубоких доверительных отношениях с клиентами и использовании информации о клиентах, недоступной крупным игрокам (репутация владельца, его отношение к рискам, планы развития бизнеса, профессионализм команды управления и т.п.). Такую информацию невозможно получить из финансовых отчетов.

Для успешной реализации этих преимуществ необходимо высвободить ресурсы и создать прочную технологическую основу. И здесь ключевую роль играет выбор автоматизированной банковской системы (АБС).

«Коробочная» АБС Digital Q.CoreBanking от «Диасофт» за счет преднастроенных банковских продуктов и процессов:

- избавляет малые и средние банки от накопленной годами сложности в процессах;
- превращает комплаенс из центра затрат в источник доверия клиентов;
- открывает новые стратегии роста и обеспечивает быстрый вывод новых продуктов на рынок.

Решение о выборе «коробочной» АБС — точка старта для стратегии изменений банка по трем ключевым направлениям: системное упрощение бизнеса, трансформация комплаенса в конкурентное преимущество, а также развитие технологий для открытия новых каналов продаж и достижения эффекта масштаба без необходимости прямого вовлечения в поиск клиентов.

Рассмотрим подробнее каждое из трех направлений этой стратегии.

СТРАТЕГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Направление 1. Системно упрощать бизнес

Более 60% IT-расходов банков приходится на рутинные операции по поддержанию деятельности: лицензии, содержание инфраструктуры, расходы на IT-персонал. Это отвлекает ресурсы, которые могут быть направлены на трансформацию и развитие банка.

Упрощение операционной модели позволяет банку сократить расходы на поддержание деятельности и направлять более 50% своих IT-расходов на инициативы по трансформации, которые создают реальные конкурентные преимущества.



Источник: Boston Consulting Group (BCG)

Ключевая задача упрощения бизнеса — пересмотреть деятельность банка глазами инвестора, оценивая рентабельность каждого продукта, процесса и подразделения.

- **Продуктовый портфель:** сфокусироваться на нескольких стратегически значимых предложениях, а также упростить и рационализировать базовые функции, политики и процессы для всех клиентов.
- **Внутренние процессы:** акцентировать внимание на устранении избыточной бюрократии, исключив этапы, ухудшающие качество обслуживания и увеличивающие затраты. Важно оценивать значимость каждого этапа не только для клиента, но и для сотрудников.
- **Организационная структура:** увеличить долю исполнителей, сокращая накладные расходы и число менеджеров. Актуальный тренд — довести долю исполнителей до 75%.

Чем проще бизнес-процессы и продукты, тем легче, прозрачнее, дешевле и быстрее ими управлять.

Создание ценности

Быстрее и дешевле запускать новые продукты, внедрять технологии, в том числе искусственный интеллект (ИИ). Важно отметить, что внедрение ИИ в «неупрощенные» процессы может не дать ожидаемого эффекта и даже усугубить ситуацию.

Прозрачность

Повышается доверие клиентов, легче контролировать процессы, быстрее и точнее выявляются риски, бюджеты сфокусированы.

Партнерства

Упрощенные системы легче интегрируются с партнерскими решениями.

Гибкость

Проще, быстрее и дешевле адаптироваться к изменениям рынка и регуляторным требованиям.

Системное упрощение бизнеса дает акционерам ясность, позволяет высвободить ресурсы и направлять капитал на проекты, которые действительно создают ценность для бизнеса и клиентов.

Упрощенные процессы позволяют быстрее и дешевле адаптировать бизнес к изменениям и высвободить ресурсы на развитие конкурентных преимуществ. Внедрение «коробочной» АБС Digital Q.CoreBanking позволит избавиться от накопившихся годами «усложнений» без принятия дополнительных рисков, быстро тестировать бизнес-гипотезы по выводу новых банковских продуктов и сократить совокупную стоимость владения. При этом сопровождение автоматизированной банковской системы (АБС) становится максимально стандартным.

Такой эффект достигается за счет комплексной и гибкой функциональности «коробочной» АБС для универсального банка, а также преднастроенных в ее составе банковских продуктов и процессов на основе лучшей российской практики и более чем 30-летнего опыта «Диасофт» на рынке банковского программного обеспечения (ПО).

Проект по переходу на «коробочную» АБС Digital Q.CoreBanking требует на 40% меньше трудозатрат по сравнению с внедрением персонализированного решения «с нуля». Это достигается в том числе за счет применения адаптированной для «коробочных» решений методологии внедрения.

Направление 2. Использовать комплаенс как преимущество

Задача комплаенса — минимизировать риски и обеспечивать соблюдение требований законодательства и регуляторов. Но чрезмерно жесткий подход к оценке рисков приводит к упущенным возможностям.

Например, бизнес или IT хочет запустить новый продукт или реализовать новую бизнес-функцию, а комплаенс «перестраховывается» и говорит «нет». Результат — дополнительные затраты на переработку продукта и задержка сроков его вывода на рынок.

Это может влиять и на клиентов: им приходится часами заполнять одни и те же документы, снова и снова подтверждать свои данные при переходе от одного продукта к другому. Это неудобство вызывает раздражение и может вести к потере лояльности.

Поэтому зачастую комплаенс воспринимается как центр затрат и «тормоз» инициатив, а разрозненные системы и ручные процессы делают комплаенс дорогим и медленным.

Важно найти разумный баланс и превратить комплаенс из статьи расходов в источник роста бизнеса и улучшения клиентского опыта. На основе данных, которые банк собирает о клиентах для выполнения требований регуляторов (ЗСК, ПОД/ФТ), появляется возможность:

- **предлагать персонализированные продукты:** зная финансовую ситуацию и потребности клиента, банк может предложить ему кредит или инвестиционный портфель точно в нужный момент;
- **сокращать время выхода на рынок:** учитывая требования комплаенса еще на этапе разработки продукта, банк избегает дорогостоящих доработок позже;
- **строить доверие:** банк, который не попадает под крупные штрафы и прозрачно работает с данными, укрепляет свою репутацию как надежного партнера.

Реализация этой стратегии предполагает использование решения, объединяющего процессы ЗСК, ПОД/ФТ, отчетности и управления рисками в единую систему.

В «коробочную» АБС от «Диасофт» включено решение Digital Q.Risk&Compliance, которое интегрируется в IT-ландшафт банка и автоматически консолидирует данные из внутренних и внешних источников. Преднастроенные правила комплаенса доступны сразу «из коробки», а за счет визуализации рисков и автоматических действий банки с первого дня могут оперативно выявлять угрозы и принимать решения.

Направление 3. Развивать технологические возможности

Для превращения технологий в драйвер роста и увеличения конкурентных преимуществ банкам стоит развить и укрепить три области:

УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ	IT-ИНФРАСТРУКТУРА	КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ
Владение и ответственность Назначить владельцев (клиенты, продукты, рынки) + создать масштабируемые решения для растущего числа пользователей.	**Общие сервисы** Создать стандартные сервисы (хранилища, ИИ, ...) + внедрить сервисы самообслуживания для бизнес-пользователей.	**От ролей к навыкам** Создать таксономию ключевых навыков и планы по дообучению и найму для закрытия «пробелов».
Качество и доступность Отслеживать потоки данных + описание неструктурированных данных: источник, права, связи с другими данными (GenAI).	**Прозрачность потребления** Мониторинг сервисов по бизнес-направлениям (использование, расходы, производительность) + внесение изменений на основе объективных данных.	**Привлечение талантов** Инсорсинг стратегических навыков + фокус на «исполнителях». Цель — 75% разработчиков и инженеров среди IT-персонала.
Создание ценности Актуальные, доступные и верифицированные данные открывают новые бизнес-стратегии.	**Диалог бизнеса и IT** Определять реальные потребности и развивать IT-инфраструктуру на базе импортозамещенных решений.	**«Пилоты» и «полигоны»** Участие в таких проектах совместно с регуляторами, вендорами и клиентами повышает привлекательность бренда как работодателя + способ решить задачи за разумные деньги.

Успех перечисленных выше инициатив во многом зависит от основы, на которой они строятся. При этом выбор АБС становится одним из определяющих шагов на пути трансформации банка, а критерии выбора во многом определит то, будет ли АБС «следовать» за бизнесом, а не ограничивать его в развитии:

1. **«Коробочная» поставка:** сокращение сроков и трудозатрат на внедрение (до 40% на примере «коробочной» АБС Digital Q.CoreBanking), быстрое тестирование бизнес-гипотез и вывод новых продуктов. Такое решение позволяет системно упростить бизнес-процессы и избавляет от накопленной годами сложности.
2. **Импортозамещенные технологии:** гарантия стабильности, защита от санкционных рисков и выполнения требований регулятора.
   Пример: «Диасофт» комплексно решил задачу импортозамещения СУБД для своих клиентов. Проведенное нагрузочное тестирование «ванильной» версии PostgreSQL показало неудовлетворительную производительность. Для решения задачи была разработана собственная СУБД Digital Q.DataBase на основе PostgreSQL, глубоко оптимизированная для работы с банковскими системами. Для бесшовного перехода создан специальный конвертер кода. Итог: скорость операций выросла в 15–20 раз по сравнению с «ванильной» версией PostgreSQL, а по большинству показателей результаты превзошли или достигли производительности зарубежных аналогов, таких как MS SQL Server.
3. **Открытость и API:** интеграция с партнерскими экосистемами открывает новые каналы роста доходов (банк как сервис, встроенные финансы, ретейл-медиа), а также снимает риск зависимости от поставщика и позволяет развивать персонализированные решения.
4. **In-House развертывание:** развертывание АБС в периметре банка обеспечит полный контроль над данными и безопасность. Разумный баланс — использовать SaaS только для сервисов с эффектом масштаба (например, чат-боты).
   Технология распространения бизнес-приложений по традиционной облачной модели (SaaS) устарела и перестанет быть актуальной к 2030 году. Традиционные SaaS-приложения станут лишь предоставлять ресурсы (хранилища, API, вычислительные мощности) ИИ-агентам, которые будут делать основную работу.
5. **Технологическое партнерство:** вендор АБС должен предлагать комплексную экосистему решений и четкую дорожную карту развития, обладать релевантным опытом и предлагать решения текущих и перспективных задач (в том числе цифровой рубль, ЦФА), предоставлять возможность выполнять проекты по принципу «одного окна» и гарантировать работоспособность всей системы.

Заключение

Будущее малых и средних банков видится не в копировании гигантов, а в использовании своего ключевого преимущества — уникальной информации о клиентах, которая часто недоступна для крупных банков (специфика бизнеса клиента и его планы по развитию, личные отношения и т.д.). Однако, чтобы это преимущество работало, сначала нужно построить доверительные отношения. Получается замкнутый круг: как для вишенки нужен торт, так и для построения доверительных отношений нужен клиент. Таким образом, задача по привлечению новых клиентов выходит на первый план.

Технологии позволяют проще находить клиентов за счет открытия новых цифровых каналов продаж через партнерские экосистемы, вывода новых продуктов и их масштабирования. Высвободить ресурсы на развитие позволят предложенная выше стратегия изменений и «коробочная» АБС.

«Коробочная» АБС Digital Q.CoreBanking от «Диасофт» создана на основе систематизации лучшей практики ведения банковского бизнеса и станет надежным инструментом при решении задачи упрощения бизнес-процессов и поиска новых возможностей для развития. Б.О

abs.diasoft.ru