Цифровой рубль — это не космос: как приземлить сложные технологии для обычных банков



До июля 2025 года проект цифрового рубля (ЦР) воспринимался участниками рынка как эксперимент — амбициозный, но далекий от повседневной «операционки» технико-экономический проект. Пока крупнейшие банки — игроки из «первой» волны разрабатывали и тестировали решения в индивидуальных проектах, большая часть банковского сектора выжидала. Еще прошлой весной инвестиции в инфраструктуру ЦР казались преждевременными, а отсутствие жестких дедлайнов позволяло банкам не спешить с выделением ресурсов



Текст
СЕРГЕЙ ДОБРИДНЮК,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ДЕПАРТАМЕНТА «ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ» КОМПАНИИ «ДИАСОФТ»

Цифровой рубль: от эксперимента к общеотраслевой задаче

Сейчас этап накопления опыта завершился. Законодательная база, которая долгое время «дозревала» вместе с практическими кейсами, финализирована в Федеральном законе от 24 июля 2023 года № 248-ФЗ. С момента принятия закона проект превратился в обязательную общеотраслевую задачу. Все 213 банков с универсальной банковской лицензией обязаны предоставить сервисы цифрового рубля для своих клиентов к 1 сентября 2027 года. Даже с учетом того, что 33 банка заявили, что определились с вендорами и уже ведут проектные работы, 180 банков еще не приступали к данной задаче.

Реакция рынка оказалась предсказуемо напряженной. Банковский сектор столкнулся с ситуацией «идеального шторма», где сошлись много критических факторов:

1. **Дефицит времени:** на старте «пилота» у банков-пионеров в запасе были годы, но сегодня счет идет на месяцы.
2. **Технологический барьер:** необходимость интеграции сложных, принципиально новых ИТ-решений в существующий ландшафт, с учетом новых нормативных документов, которых не было на ранней стадии проектов.
3. **Высокая стоимость серверного и сетевого оборудования:** обусловленная инфляционным давлением и усложнением логистических цепочек, она увеличивает бюджеты проектов.

4. **Кадровый голод:** нехватка внутренней экспертизы по архитектуре цифровых валют и сопутствующей ей инфраструктуре информационной безопасности (ИБ).

В новой реальности оказались и вендоры. Чтобы соответствовать темпам регулятора, разработчикам пришлось на ходу пересматривать стратегии, перераспределять ресурсы и форсировать развитие решений.

Эти обстоятельства стали и катализатором: то, что раньше планировалось реализовывать годами, сегодня превращается в работающие промышленные решения за считаные кварталы.

Без ТЗ в «идеальный шторм»: почему сотворчество победило регламенты

Компания «Диасофт» работает на рынке уже 35 лет. Вместе с клиентами мы пережили много ярких изменений в банковском мире, начав практически с нуля и подняв на основе качественных программных решений эту сферу на уровень лучших мировых практик. Но и мы как компания-разработчик тоже попали в ситуацию неопределенности.

«Техническое задание никто не принесет — его просто нет». Эта фраза стала неофициальным девизом внедрения цифрового рубля. В ситуации, когда правила игры меняются на ходу, у участников рынка было три пути: занять выжидательную позицию, попытаться упорядочить хаос или просто начать строить. «Диасофт» выбрал путь действия.

В условиях неопределенности методология становится и качественной опорой, и страховкой. Она должна объединять разрозненный опыт банков-пионеров, компетенции разработчиков и гибкость технологий. Мы создаем не застывшую ИТ-систему, а решение, способное адаптироваться к новым правкам законодательства и запросам бизнеса еще до того, как они станут официальным требованием.

Ключевым преимуществом стала готовность наших технологий к работе в режиме высокой изменчивости. Платформы экосистемы Digital Q (low-code разработка микросервисных программных продуктов) создавались «на вырост» и опережали потребности рынка. Проект ЦР стал идеальным полигоном для их проверки. Микросервисная архитектура — это та самая «серебряная пуля», которая позволяет и гигантам, и небольшим банкам внедрять изменения без риска обрушить всю систему.

С ростом числа участников проекта и развитием функциональности скорость изменений возросла. Если раньше Банк России обновлял Альбом ЦР раз в полгода, то теперь документ делится на части и правки вносятся итеративно. Если раньше релизы измерялись кварталами, то сегодня новые версии решения надо выпускать каждые две недели.

Методология против CAPEX-рисков

Здесь стал очевиден изъян старых подходов. Разработчики монолитных систем и те, кто привык работать строго по ТЗ заказчика, оказались в проигрышной позиции. Ждать техзадание сегодня бессмысленно — его приходится формулировать в процессе.

Когда стоимость «железа» и экспертизы растет, методология становится и инструментом прямой экономии. Сбалансированный системный подход позволяет:

1. **Рациональный сайзинг вместо избыточности.** Вместо традиционного (и дорогого) резервирования мощностей «про запас» мы предлагаем точную настройку спецификаций под текущие транзакционные планы. Оптимизация прикладных систем и подсистем ИБ позволяет отказаться от оплаты «пустых» ядер и гигабайт, сохраняя при этом полную производительность, требуемую платформой ЦБ и планами бизнеса.
2. **Использовать «серебряную пулю» распределенных систем.** Архитектура Packaged Business Capabilities (PBC) позволяет внедрять изменения точечно, не перестраивая весь ландшафт. Это снижает стоимость владения (TCO) и риски кассовых разрывов при масштабировании.
3. **Вариативность развертывания — от on-premise до «коммунальных» платформ.** При необходимости можно как обеспечить полный контроль и размещение мощностей в собственном контуре банка, так и задействовать потенциал профессионального аутсорсинга «гибридных» облаков, переведя часть капитальных затрат в операционные.

Современный вендор — это уже не просто поставщик кода, а проактивный партнер и соавтор. Это сотворчество с банками в режиме реального времени: от совместной выработки технических требований до наращивания глубокой бизнес-экспертизы в области цифровых валют, а также совершенствование менеджерских практик. Такая синергия знаний и инструментов позволяет превратить «обязательную задачу» по внедрению ЦР в эффективный и финансово оправданный проект.

Единое решение вместо «лоскутной» функциональности

На скорость и качество внедрения цифрового рубля влияет не только архитектура ИТ-решения, но и подход к его развитию. В условиях жестких дедлайнов классический проектный подход с созданием индивидуальных веток кода под каждый банк становится источником рисков.

Если на текущий момент в ДБО банка не реализованы базовые сценарии ЦР, а интеграция с АБС находится в стадии «обсуждения ТЗ», шансы успеть в регуляторные сроки невелики.

Ключевая особенность стратегии «Диасофт» — развитие единого серийного продукта. Все функциональные доработки, новые «фишки» и ответы на специфические требования, возникшие в ходе реальных внедрений, включаются в общее ядро системы. Таким образом, каждый новый заказчик получает зрелое решение, в которое уже заложены лучшие практики десятков игроков. Востребованность такого подхода подтверждена рынком: решение «Цифровой рубль Банка России» уже выбрали шесть банков из топ-50.

ДОРОЖНАЯ КАРТА: КЛЮЧЕВЫЕ ДАТЫ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВОГО РУБЛЯ

Банк России установил четкие сроки внедрения цифрового рубля. Крупнейшие банки должны быть готовы к 1 сентября 2026 года. Все банки с универсальной лицензией — к 1 сентября 2027 года.

Этим датам предшествует серия промежуточных этапов: тестирование платформы цифрового рубля, внедрение новых версий альбома электронных сообщений, интеграция с дистанционным банковским обслуживанием и другие. Работа идет постоянно, без длительных пауз.

Использование единого серийного продукта вместо «заказной» разработки — это не просто вопрос удобства ИТ-департамента, а стратегический актив при прохождении проверок Банка России и других регуляторов.

В условиях жестких регуляторных требований серийность дает и другие преимущества. Например, когда банк внедряет уникальную, написанную под него систему, он берет на себя ответственность за трактовку нормативных актов (положения 833-П, 851-П, 716-П, 820-П и др.). В случае с серийным продуктом банк получает решение, которое уже прошло «обкатку» в других финансовых организациях. Аудиторы видят знакомую архитектуру и логику контроля, которая ранее не вызвала нареканий, и это снимает множество вопросов.

Вторая особенность связана с проверкой промышленного контура. Проверка Банка России и других регуляторов — это в первую очередь проверка документов. Серийный продукт сопровождается полным набором артефактов, которые банку не нужно создавать с нуля: проектные решения и описания алгоритмов, описанные сценарии обработки инцидентов, сертификация и соответствие ИБ и др. Если вендор уже подтвердил соответствие своего «ядра» требованиям по криптозащите и защите информации, банку остается лишь подтвердить корректность интеграции в свой контур.

И третье — это динамика обновлений под Альбомы ЦР. В индивидуальном проекте любое изменение Альбомов ЦР требует нового цикла проектирования, оценки бюджета, контрактования и разработки. В условиях релизов каждые две недели такая модель приведет к отставанию от требований регулятора. В едином продукте обновление выходит сразу для всех клиентов. При проверке это гарантирует, что система работает по самым «свежим» правилам Банка России.

Стратегия после 2027 года: как превратить обязательство в капитал

К сентябрю 2027 года, когда к платформе ЦР подключатся все банки с универсальной лицензией, технологический ландшафт рынка выровняется. Базовые операции станут минимумом, доступным каждому. С этого момента фокус конкуренции сместится из плоскости «факта наличия» в плоскость качества и уникальности сервисов.

Те, кто изначально выбрал решения в подходящей архитектуре и научился их адаптировать, получат преимущество. Банки начнут активнее развивать индивидуальные сервисы, подключать маркетинговые инструменты, чтобы вернуть инвестиции, вложенные в цифровой рубль.

Поэтому важно, чтобы решение было открытым и расширяемым. Решение «Цифровой рубль Банка России» от «Диасофт» позволяет банку не просто выполнить требование регулятора, а предложить востребованные сервисы для своей аудитории и привлечь сегмент клиентов, чувствительных к новинкам.

Для системно значимых банков – наших клиентов, которые планируют переходить в промышленный режим уже в 2026 году, такие эксперименты уже идут. Это стало возможным, потому что в архитектуру решения от «Диасофт» закладывается потенциал развития, опережающий текущий день. Благодаря открытым API и модульности банк не ограничен базовыми операциями. Единая версия продукта позволяет бесшовно переходить к инновационным сервисам сразу после их появления в платформе регулятора.

Архитектура возможностей: от транзакций к композитным сервисам

Главная ценность решения «Диасофт» — в способности объединять компоненты АБС банка и его партнеров в сложные «композитные» сервисы. Цифровой рубль здесь выступает не как изолированная технология, а как катализатор доходности.

Ниже приведем несколько примеров таких сервисов.

Бесшовная конвертация и валютный контроль. Для клиентов, сохраняющих активы в иностранных валютах, важны скорость и легальность операций. Решение позволяет выстроить сквозной процесс: от автоматизированного валютного контроля до мгновенной конвертации на счет цифрового рубля. Это превращает банк в удобный «хаб» для управления мультивалютным портфелем. Для этого в решении от «Диасофт» настраивается сквозной процесс, включающий в себя клиентскую конверсию, управление валютными курсами, валютный контроль, управление лимитами и соответствующую обязательную и оперативную отчетность.

Депозиты и автоматическое «расщепление» средств. Поскольку на остатки в цифровых рублях проценты не начисляются, перед банками встает вызов: как сохранить клиентские пассивы? Ответ лежит в плоскости создания гибридных продуктов, где решение от «Диасофт» выступает связующим звеном между платформой цифрового рубля и классическими банковскими инструментами. Банк может предложить клиенту стратегию динамического управления ликвидностью. В этой схеме цифровой рубль используется как высокотехнологичный «кошелек» для текущих расчетов, а избыточные средства автоматически «паркуются» на традиционном депозите или накопительном счете в фиатной форме. Решение

«Диасофт» позволяет выстроить цепочку, где тело вклада и начисленные проценты по завершении срока или достижении триггера бесшовно возвращаются на счет в ЦР. Клиент получает доходность, а банк — стабильные пассивы.

Кредитование и кросс-форменные расчеты. Цифровой рубль открывает новые возможности для кредитных конвейеров. Технологический стек «Диасофт» поддерживает различные сценарии кросс-платежей: выдача кредита со счетов в фиатной валюте напрямую на кошелек в ЦР, автоматизированное погашение займов цифровыми рублями со счетов ЦР и др. Интеграция с кредитными модулями от «Диасофт» и других вендоров позволяет задействовать привычные системы кредитования, лимитов и обеспечения, сохраняя при этом все преимущества скорости и прозрачности новой формы валюты. Мы не противопоставляем цифровой рубль классическим продуктам, а создаем единую экосистему, где одно усиливает другое.

Маркетплейсы и смарт-контракты — новая экономика доверия. Для площадок с миллионными оборотами ключевым барьером роста остаются накладные расходы на эквайринг и сложность товарного учета. Цифровой рубль трансформирует эту модель, предлагая маркетплейсам прямую выгоду за счет снижения комиссий и внедрения алгоритмического исполнения сделок. Более низкая комиссия (по сравнению с традиционным эквайрингом) и высокая пропускная способность платежных шлюзов увеличивают маржинальность бизнеса. Традиционный товарный учет в маркетплейсах часто страдает от рассинхронизации данных. Использование технологий смарт-контрактов и/или ЦФА в связке с решением от «Диасофт» позволяет создать «единый источник истины». ЦР позволяет создать новую цепочку доверия — информация о товаре фиксируется в специализированных слотах системы перед расчетом, и как только цифровые рубли поступают на счет продавца, смарт-контракт мгновенно инициирует процесс передачи прав собственности. Сочетание блокчейн-учета и цифрового рубля устраняет проблемы классических маркетплейсов — непрозрачность цепочек поставок и дороговизну межбанковских расчетов. При помощи ЦР можно дать рынку инструмент, где деньги и товар движутся в едином цифровом ритме, исключается человеческий фактор, риск неоплаты или задержки поставки. Это новый стандарт безопасности, который повышает лояльность покупателей и эффективность логистики. В масштабах маркетплейса экономия даже в процентах на каждой операции (а эксперты говорят об экономии не менее 15%) конвертируется в миллиардные прибыли.

Две стратегии внедрения: масштабируемость и фокус на результат

Текущий подход к цифровому рублю не может быть универсальным для всех банков. Мы видим на рынке два ключевых вектора:

1. инновационное лидерство и масштаб для гигантов;
2. быстрый, но экономный старт для остальных участников.

Крупные банки не просто внедряют «транспорт» для новой валюты — они строят фундамент для будущих продуктов. Решение от «Диасофт» для них — это не статичный софт, а расширяемая экосистема. Их интересуют возможности масштабирования и управления рисками роста:

Единая точка управления: операционные блоки банков, привыкшие к стандартам low-code и высокой скорости time-to-market, получают предсказуемый инструмент автоматизации.

Репутационный капитал: лидеры рынка никогда не смотрят на регуляторику «вскользь». Они начали подготовку еще на этапе концепции, и наше решение помогает им конвертировать эту готовность в рыночное преимущество.

Для банков с универсальной лицензией решение от «Диасофт» — удобный «стартовый пакет». Если у топ-игроков есть ресурсы на годы разработки, то для средних и небольших банков важна оптимизация затрат. Для них мы предлагаем упрощенный и быстрый путь в проект. Приведем ключевые особенности такого «стартового пакета».

Автономность: банк получает дистрибутивы и разворачивает их самостоятельно по четким гайдам.

Упрощенное внедрение/дистанционный формат: внедрение максимально упрощено. Весь процесс может проходить в формате консультаций, что исключает затраты на выезд специалистов.

Разумные ограничения: пакет рассчитан на объем до 200 операций в день. Этого достаточно для уверенного старта и выполнения требований регулятора без избыточных вложений.

Индустриальное качество: несмотря на упрощенный старт, банк получает ту же эталонную версию продукта, что и лидеры рынка.

Что дальше?

Внедрение цифрового рубля — это не просто технический проект. Это переход на новую модель расчетов, к которой рынок готовился почти 5 лет.

Но цифровой рубль меняет не только технологии, а и отношения между банками, бизнесом и клиентами. Он создает новую форму взаимодействия и новую логику экономических связей, позволяет выстраивать такие продукты и сервисы, которые раньше были невозможны или слишком сложны. По сути, это новая «точка сборки» цифрового доверия.

Мы, в «Диасофт», успешно прошли этот путь вместе с банками-«пионерами». Первые банки столкнулись с дефицитом времени и экспертизы, но опыт «пионеров» доказывает: эти барьеры преодолимы. У нас была возможность протестировать решения, наработать методологию, собрать обратную связь. Сегодня мы готовы предложить рынку не просто программный продукт. В партнерстве с «Диасофт» банки получают полный пакет методологий — от концептуальной проработки до сдачи проекта регулятору. Для наших клиентов цифровой рубль — это не «галочка» в отчете, а мощный инструмент развития, который начнет работать на капитализацию банка сразу после запуска. Б.О