

# Банк «Оранжевый» и «Диасофт»: есть ли жизнь после... IT-трансформации

**Риски сопровождают любой крупный IT-проект. Но если риски оправданы, а проект ведут профессиональные команды — успех очевиден**

Трансформация, финансовая экосистема, digital banking — темы, которые больше всего тревожат пытливые умы представителей банковского рынка в последние годы. И, пока рынок следит за промежуточными результатами глобальных проектов в крупных банках, небольшой питерский Банк Оранжевый без лишней огласки попробовал эти тренды, что называется, «на зубок».

Когда банк оценил результаты IT-трансформации после внедрения фронт-офисного решения FLEXTERA от «Диасофт» и настройки digital-каналов, стало понятно, что тренды работают, и этим опытом нужно делиться. Представители банка — Валентина Галицкая, председатель правления, Никита Винокуров, руководитель продуктового направления, и Ирина Мошкова, директор департамента банковских технологий и методологии, — раскрывают детали проекта, позволившего Оранжевому в 25 раз увеличить ежемесячные продажи за полтора года.

**Традиционные банки. Специфика автокредитования. «Тормоза» развития рынка.** Решение о необходимости IT-трансформации Банк Оранжевый принял в 2014 году. Тогда руководство поставило цель усилить направление розничного автокредитования,



Фото: Банк Оранжевый

**Валентина Галицкая,**  
председатель  
правления Банка  
Оранжевый

предложив клиентам принципиально новый уровень обслуживания — сервис, который отвечает текущему уровню развития IT-технологий и соотносится со стратегическими целями банка.

Свой путь банк начал с изучения существующей на тот момент сферы банковского обслуживания. Валентина Галицкая вспоминает: «На какое-то время мы абстрагировались от роли банкиров и примерили на себя образ клиента в современном мире, пробуя идентичные продукты в разных банках. Не погружаясь в подробности исследования, можно констатировать, что в большинстве случаев клиенты сталкиваются с равнодушием банков к их потребностям, ощущая на себе все “прелести” типовых схем обслуживания. Тогда мы поняли и другую важную вещь. Сервис складывается из трех направлений: технологии, продукты и культура обслуживания — каждое из них нужно развивать. При этом технологии — must be в настоящем мире, поэтому мы уделяли так много внимания этому проекту».

С учетом планов по усилению позиций на рынке автокредитования следующим шагом банка стали встречи с представителями автосалонов. В ходе обсуждений была собрана статистика по кейсам отказов и проблем с клиентами в процессе оформления кредита.

Валентина Галицкая считает: «Это был очень правильный ход. Фактически мы вовлекли в формирование action-плана по выстраиванию системы развития розничного направления банка наиболее заинтересованных в его успешной реализации лиц — наших текущих и потенциальных партнеров».

Практически сразу стали очевидны болевые точки всех участников процесса обслуживания. Например, Оранжевый пришел к выводу, что банки «буксуют» по причине несовершенства инфраструктуры и в связи с отсутствием прозрачности внутренних процессов.

Во взаимодействии с партнерами основные проблемы лежат в плоскости долгих сроков рассмотрения заявок, бумажного бремени, в то время как для автосалона очень важны продажи «в моменте» — иногда сделка совершается в течение одного часа. Еще несколько лет назад этот час для Банка Оранжевый казался чем-то недостижимым.

Никита Винокуров указывает: «Важно понимать специфику общения с клиентами в автосалонах: каж-



Фото: Банк Оранжевый

**Никита Винокуров,**  
руководитель  
продуктового  
направления  
Банка Оранжевый

дая минута на вес золота, практически как у сервисов срочной доставки пиццы. Только цена ошибки в случае с покупкой автомобиля колоссально отличается от доставки быстрого ужина. Казалось бы, покупка автомобиля — это не эмоциональный выбор, но, как показывает практика, даже минутное промедление в принятии решения о выдаче кредита или запутанный утомляющий процесс оформления сделки вызывает отторжение и может заставить клиента уйти в другой автосалон, а значит, и в другой банк».

**Современный подход к банковскому обслуживанию. Продукты-спутники. Создание экосистемы.** Результаты проведенного исследования и стали отправной точкой в проекте IT-трансформации банка. Свою новую стратегию Оранжевый решил строить вокруг человека: клиента, партнера, сотрудника банка.

Валентина Галицкая уверена: «Современный подход к ведению банковского розничного бизнеса смещает фокус с коммерческой составляющей на построение такой системы обслуживания, где центральной фигурой является клиент с его потребностями. Стремясь понять клиента, мы сделали вывод, что чаще всего он приходит в банк не за кредитом. Основанием для обращения служит желание купить машину, квартиру, решить жилищные вопросы, вопросы бизнеса и т.д. Осознание этой очевидной, на первый взгляд, мысли переворачивает представление о подходе к обслуживанию с ног на голову».

Никита Винокуров разбирает реальный кейс: «Допустим, клиент приходит в банк и говорит, что хочет взять кредит. На этом этапе важно вникнуть в его ситуацию и разобраться, что ему действительно нужно: потребительский кредит, овердрафт, займ, кредитная карта или микрофинансовый кредит? На основании оценки ситуации предложить варианты, начиная с самого выгодного для него. При этом для банка этот вариант экономически может быть менее интересен, но за счет повышения лояльности клиента такой альтруизм обязательно окупится в дальнейшем. У нас даже были случаи подбора депозитов в других банках, исходя из пожеланий клиента по ставкам, срокам и валюте. Это принципиально иная модель общения с клиентами».

В процессе формирования новой стратегии банк также пришел к выводу, что решение вопроса клиента обычно находится на стыке продуктов, поэтому была сформирована сервисная модель обслуживания, где за каждым из них стоит еще как минимум пять — семь продуктов-спутников. Обновленное предложение банка должно было включать подбор авто, контроль сделки, если это сделка P2P, подбор страховой компании, сервисные задачи, услугу «трезвый водитель», карту поддержки на дорогах и многое другое. Естественным образом банк стал двигаться в сторону создания экосистемы с комплексом банковских и небанковских сервисов, позволяющих решать задачи клиентов максимально эффективно.

**Целевая модель IT-архитектуры. Обоснование выбора FLEXTERA от «Диасофт».** Для достижения целевого уровня обслуживания требовалось трансформировать IT-архитектуру. Планы Банка Оранжевый были амбициозны: создать фронтальную систему и перевести в нее все розничные операции (депозиты, транзакции и платежные карты). В дальнейшем ее центральным элементом должен стать iCabinet. Это собственная разработка банка, которая представляет собой личный онлайн-кабинет клиента, содержащий все

#### О ПРОЕКТЕ

По итогам автоматизации процессов кредитного конвейера в Банке Оранжевый время обработки запросов на автокредиты сократилось с 2 часов до 20 минут, время полного цикла прохождения заявки от поступления до подписания документов и выдачи кредита — с 3 часов до 1 часа.

Активы Банка Оранжевый увеличились на 47% за два года, что составляет 112% прироста темпа кредитования (при среднем значении темпа прироста по России 1,4%), а качество принимаемых решений позволяет удерживать значение доли просроченной задолженности в пределах 2–4% (в среднем по России данный показатель для автокредитов составляет 5–8%).

Благодаря доработкам решения FLEXTERA «Кредитный конвейер» максимальный объем продаж в месяц увеличился более чем в 25 раз, количество партнеров выросло более чем в 10 раз (с 30 автосалонов до 350), конверсия продаж увеличилась до 24%.

В соответствии с рейтингом портала Banki.ru, рассчитываемым в соответствии с показателями финансовой отчетности, по состоянию на 31 января 2018 года по направлению «Кредиты физическим лицам» (включая автокредитование) Банк Оранжевый занимает 6-ю позицию по Северо-Западному региону и 115-ю позицию по России. Учитывая, что по состоянию на 31 января 2016 года банк занимал 10-ю позицию в регионе и 211-е место в общероссийском рейтинге, динамика значительного роста показателей Оранжевого за два года очевидна.

**О БАНКЕ**

**Банк Оранжевый** — универсальный коммерческий банк, предлагающий широкий спектр финансовых продуктов и услуг частным и корпоративным клиентам. Работает на финансовом рынке с 1991 года. До ребрендинга в 2014 году назывался ПромСервисБанк.

Оранжевый совершенствует свои каналы дистанционного обслуживания и помимо «классической» для любого банка услуги мобильного и интернет-банка осуществляет выездное обслуживание, имеет собственный колл-центр, предоставляет обслуживание в точках продаж своих партнеров. Банк предлагает консалтинговые услуги для бизнеса, включая юридическое сопровождение, аудит, бухгалтерию, налоговые консультации, страховые и сервисные услуги, а также стандартные банковские продукты. Оранжевый выстроил ИТ-архитектуру таким образом, чтобы она позволяла создавать по каждому из направлений бизнеса свою экосистему, основанную в том числе на эффективной интеграции продуктов банка и его партнеров.

используемые сервисы: от распоряжения банковскими счетами и заказа различных банковских услуг до интернет-магазинов и иных ресурсов, которые можно добавить вручную.

«Новая система должна была обеспечить автоматизацию розничного направления банка. Для этого в существующую на тот момент ИТ-архитектуру требовалось добавить важную составляющую — фронт-офисное решение. Для нас было критично, чтобы оно в первую очередь интегрировалось с действующей учетной системой и было достаточно гибким для настройки, в том числе собственными силами. К сожалению, отечественный рынок ИТ-решений такого класса очень узок, поэтому мы искали не конкретную готовую систему,

**О КОМПАНИИ**

**Компания «Диасофт»** — один из крупнейших российских разработчиков и поставщиков ИТ-решений для финансового сектора, признанный мировыми экспертами, такими как IDC, Forrester, BIAN. «Диасофт» — первый и единственный российский разработчик банковского программного обеспечения, включенный в Magic Quadrant for International Retail Core Banking Systems компании Gartner. В 2016 году решения компании — Diasoft Framework, Diasoft Database Adapter, Diasoft FA#, FLEXTERA, FLEXTERA BI, Diasoft Sensor и Diasoft Player включены в реестр российского программного обеспечения. За 27 лет успешной работы компания накопила уникальный опыт разработки, внедрения и сопровождения комплексных систем автоматизации работы финансовых организаций. Подробная информация о компании на сайте <http://www.diasoft.ru/>.

а команду-исполнителя, которая поддержала бы нас в проекте ИТ-трансформации, услышала и помогла в его реализации», — перечисляет требования к новой системе Ирина Мошкова.

Валентина Галицкая дополняет: «Мы не рассматривали возможность приобретения коробочного продукта, а искали вендора с индивидуальным гибким подходом к каждому заказчику. Здесь я соглашусь с Александром Глазковым, управляющим директором «Диасофт», который неоднократно в публичных заявлениях высказывал мысль, что эпоха коробочных решений прошла. Сейчас весь мир движется к кастомизации, поэтому индивидуальный подход для нас был приоритетным фактором в выборе партнера».

По итогам тендера практически вне конкуренции оказалось решение FLEXTERA «Кредитный конвейер» от «Диасофт», которое в целом удовлетворяло запросам банка. Оранжевый высоко оценил компонентную архитектуру, позволявшую в дальнейшем не зависеть от конкретного разработчика, возможность гибкой настройки, инструментарий для собственной разработки и достаточно адекватную стоимость решения с точки зрения платформы, системного и аппаратного комплексов.

В ходе реализации проекта ключевой задачей стало объединение двух команд, которые могли бы двигаться вместе в одном направлении без какого-либо противостояния.

Валентина Галицкая напомнила и о сложностях интеграции и положительном опыте совместной работы: «Наше огромное преимущество как заказчиков для «Диасофт» в том, что мы знали, чего хотели, и были готовы идти нестандартным путем. Эта энергия заряжала и мотивировала на решение самых нетривиальных задач».

Так, «перчинкой» проекта, которая держала в тонусе обе команды до момента ее устранения, была необходимость интегрировать через шину фронт-офис «Диасофт» в существующую закрытую бэк-офисную систему другого производителя. По большому счету, при входе в проект ни наша команда, ни команда «Диасофт» не были уверены на 100%, что такая реализация возможна. Но в синергии мы это сделали, сохранив быстродействие системы. По нашим оценкам, для российского рынка это первый подобный проект, который стал нашей большой победой вместе с «Диасофт».

Когда у вендора много брендовых заказчиков, он может сфокусироваться на развитии продуктов в целях конкретного банка. Александр Глазков ищет баланс между концентрацией на крупных заказчиках и вниманием к такому небольшому банку, как Оранжевый. Сложности, с которыми мы столкнулись при интеграции, были сопряжены с большим риском, поэтому важное значение имела готовность идти на него и слышать заказчика. Это было огромным преимуществом во взаимодействии с партнером».

**Новая ИТ-архитектура банка. Уникальные возможности FLEXTERA.** Основными элементами в ИТ-архитектуре внедренного решения стали



Фото: Банк Оранжевый

**Ирина Мошкова,**  
директор департамента  
банковских технологий  
и методологии Банка  
Оранжевый

веб-интерфейс и хранилище данных, разработанные командой банка, компоненты фронт-офиса, интеграционный слой и учетная система.

Каждая составляющая выполняет свою задачу. Так, веб-интерфейс призван сократить время работы с заявкой, обеспечить онлайн-общение с партнером и электронный документооборот. Интеграционный слой отвечает за связующую функцию фронт-офисного решения с веб-интерфейсом и бэк-офисной системой банка. В хранилище данных аккумулируется информация из всех систем банка, что позволяет получать различную аналитику в зависимости от задач бизнеса, оптимизировать процессы и развиваться дальше. Такая архитектура обеспечивает сегодня весь жизненный цикл кредитной заявки, включая ряд автоматических проверок и успешную интеграцию с учетной и иными системами банка.

«В ходе проекта было внедрено несколько компонентов платформы FLEXTERA, обеспечивающих максимальную автоматизацию процессов кредитования, включая противодействие легализации доходов, внутреннюю лимитную политику банка, скоринговое

решение, автоматическое взаимодействие с БКИ, интеграционные сервисы для взаимодействия с учетной системой банка и сервисами государственных органов, а также автоматическую подготовку отчетов. Компонентность и адаптивность решений FLEXTERA позволяет нам гибко реагировать на изменения в бизнес-процессах и условия рынка, оперативно наращивать функциональность системы за счет собственных разработок», — раскрывает некоторые тонкости Ирина Мошкова.

Обязательным этапом проекта была настройка digital-каналов, включающая создание мобильного банка на платформе FLEXTERA для повышения доступности сервисов банка.

Валентина Галицкая подводит итоги: «С командой “Диасофт” мы прошли большой рискованный путь, и это позволило нам совершить прорыв в бизнесе. В будущем мы планируем запустить еще несколько крупных проектов и развивать другие направления бизнеса: ипотека, работа в МСБ-сегменте. Наш мобильный банк, по оценкам клиентов, входит в пятерку лучших приложений в своем классе. Много еще впереди, и мы надеемся, что компания “Диасофт” поддержит нас в этом, учитывая успешный опыт сотрудничества.

Коллаборация команд позволила создать гибкий продукт, который можно настраивать под действующие условия рынка без привязки к тем или иным разработчикам. Хочется верить, что наш опыт вдохновит участников банковского рынка на оправданный риск и позволит на своем примере подтвердить эффективность трендовых технологий в сфере автоматизации банков».

БО

*Благодарим за содействие в подготовке публикации Анну Малыгину, PR-менеджера «Диасофт», и команду Банка Оранжевый*

## КОММЕНТАРИЙ «ДИАСОФТ»



Фото: Диасофт

**Евгений Сентябрев,**  
исполнительный  
директор бизнес-  
направления  
«Единый фронт-офис»  
компании «Диасофт»

При построении digital и фронтальных решений необходимо учитывать уникальность бизнес-требований банков и новые течения в банковской деятельности: появление комплексных продуктов и сервисных услуг. Именно поэтому вендор должен предоставить полнофункциональную платформу, в которой изначально предусмотрена гибкость процессов, позволяющая банку настроить их под себя, и возможность формирования пакета продуктовых предложений. С этой точки зрения проект в Банке Оранжевый

для нас уникален и принципиально важен. Его успешность мы связываем с двумя ключевыми факторами. Во-первых, были созданы условия не только для совместной, но и для самостоятельной разработки силами заказчика. Во-вторых, обеспечена гибкость при организации работ, базирующаяся на agile-подходе. В данном случае решение заказчика объединить команды в единый центр ответственности стало одним из шагов, который в итоге привел к таким значительным результатам.

Конечно, дело в самой команде банка — инновационной, готовой перестраивать классическую модель бизнеса в сторону digital banking для предоставления качественного клиентского сервиса. На этом примере мы показали, что такой динамичный прогрессивный банк способен с помощью решения FLEXTERA быстро выстраивать свои процессы, оценивать их и при необходимости, сохраняя темп, адаптировать их к меняющимся условиям рынка.