

# Диалектика от «Диасофт»



Цифровая трансформация — то, о чем говорят сегодня на всех уровнях: и в правительстве, и в бизнесе, и в научных кругах. Правда, вот далеко не всегда и не все понимают, что стоит за модной формулой. И что, собственно, предстоит сделать той или иной организации, чтобы правильно и эффективно «трансформироваться». Это и стало главной темой нашего разговора с управляющим директором компании «Диасофт» Александром Глазковым



Текст  
**ЛЮДМИЛА КОВАЛЕНКО**,  
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА  
«БДМ. БАНКИ И ДЕЛОВОЙ МИР»,  
СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ «**Б.О.**»

## О неизбежности и разочарании

— Александр, начну с крамольного вопроса. Вокруг так много говорят о цифровой трансформации, что волей-неволей начинаешь сомневаться: а не станем ли мы рабами очередного «хайпа»? Насколько объективна потребность в диджитализации всего и вся?

— Если коротко — этот процесс неизбежен. Другой вопрос, насколько интенсивной будет трансформация. Кто-то считает, что все произойдет быстро и бурно, а по моему мнению, скорее довольно медленно и трудно. И это притом что, в принципе, цифровые услуги уже достаточно глубоко проросли в нашу жизнь и даже старшее поколение готово менять (и меняет) классический поход в банковское отделение, например, на оплату картой или даже мобильный банк. Тем не менее

переход к «цифре» дается нелегко. Как всегда, впереди инноваторы, но, как я заметил, многие из них испытывают некоторое разочарование — если сравнить их изначальный энтузиазм и сегодняшнюю оценку результатов сделанного, то они явно ожидали большего.

— А со стороны так не кажется. Скажем, Сбербанк за десять лет поменялся так, как невозможно было ожидать. Кстати, я была в корпусе скептиков по отношению к нему, но сейчас оцениваю сделанное по самым высоким меркам, в том числе и как его давний клиент. — Вот видите... А команде Сбербанка хотелось бы большего. Учитывая, сколько сил и средств затрачено на эту трансформацию. Но тут все-таки есть движение, есть результат. А ведь в бизнесе полно примеров того, как потраченные силы и средства себя не оправдали. И подобных разочарований на самом деле много. Хотя речь не идет о провалах как таковых. Для отдельной компании это может быть неудачей (или частичным успехом), зато по расширенному пути пойдут другие. Они не повторят сделанных предшественниками ошибок, затраты будут намного меньше, а путь к успеху — короче и легче.

— Вы тоже разочарованы?

— Реализация стратегии, принятой в 2006 году, потребовала серьезных инвестиций. Мы зашли далеко вперед в создании нового поколения продуктов, однако проектов, в которых мы пилотировали наши новейшие разработки, было явно недостаточно, чтобы получить признание и поддержку рынка, — это, конечно, было для нас большим разочарованием. Но мы были уверены в своих возможностях, продолжали настойчиво работать и вкладывать силы и средства в инноваторскую деятельность, и спустя почти десять лет мы ощутили, что на рынке наконец-то вызрела потребность в новой бизнес-модели и IT-архитектуре, в digital-платформе. Но и тут не все так просто, теперь появилось ощущение, что сделано недостаточно, мы видим, что требования наших заказчиков меняются чуть ли не каждый день...

— Нет предела для совершенства...

— Да, и визионерский характер компании дает хороший запас прочности. И, что в бизнесе немаловажно, — терпение и спокойствие. Мы уверены, что идем правильным курсом. Так что некоторые ситуативные разочарования нас не останавливают. Наши инновационные решения для автоматизации разных направлений бизнеса и деятельности финансовых институтов сегодня как никогда востребованы.

## О стрессах и визионерстве

— Все-таки хотелось бы понять, почему после взрывного старта информационных технологий в банковской сфере темпы их развития в целом по рынку как-то просели. Если не считать флагманов отрасли, но о них разговор особый...

— Так ведь тот старт был даже не с низкой, а с нулевой базы. Банковские IT развивались в России с нуля, параллельно с самой банковской системой. В этом



Фото: «Диасофт»

были и свои трудности, но, вообще-то, больше плюсов для разработчиков. Были очень ясные, простые задачи, в ответ на них создавались и соответствующие решения.

Сейчас уровень сложности вырос на несколько порядков. Задачи не просто усложнились, они становятся все более детальными, дробятся на отдельные компоненты, и это требует совсем иных подходов и принципиально других трудозатрат. Вспомню, к слову, как мы в 1991-м выполняли первый банковский заказ. С нашей стороны работала группа в пять человек, а у заказчика — единственный программист. Так вот, пока мы, пятеро, писали очередную версию программы, он успевал нас опережать. И только когда наша группа стала вдвое больше, мы начали его обгонять.

Но со сложными задачами «одинокому гению» уже не справиться, нужна команда. В современных структурах команд может быть довольно много, каждая из них работает над своим конкретным продуктом. Организовать такую работу непросто, ведь когда компания растет, эффективность неизбежно снижается, старые методы управления перестают работать. А к кардинальным переменам не все готовы — это же надо перестроить, а то и порушить привычную структуру, кому такого хочется?

— А как перестраивать — по заранее продуманному плану или испытанным методом проб и ошибок?

— Перестройка зависит не столько от нашего желания, сколько от того, что к ней толкает жизнь. Да так настойчиво, что деваться некуда — надо меняться, здесь и сейчас. Изменения затрагивают и используемые технологии разработки, и систему управления, и корпоративную культуру.

Метод проб и ошибок вполне востребован. Но срабатывает тогда, когда ложится на продуманную и просчитанную стратегию компании. Одно другого не исключает — во всяком случае, в нашей области.

— Боюсь, не очень многие в традиционном бизнесе способны на такие изменения, ведь они требуют терпения и в определенной степени здорового упрямства. Это какая-то другая философия? Вы сами чувствуете, чем «Диасофт» отличается от других?

— Наверное, да (хотя о любой компании можно сказать как об «особенной»). Но если говорить о нас, то, думаю, есть какие-то базовые вещи, которые и закладывались изначально, и приходили по мере развития. То, что позволило нашей компании не просто выжить, но и жить. Ведь вся наша экономика развивается от кризиса к кризису, от стресса к стрессу. Точно так же постоянно сталкиваемся с кризисами и мы. Они бывают связаны и с переменами на рынке, и с новыми его потребностями, и с технологиями. А ответ здесь один и для нас, и для всех, кто выжил, — визионерство. Другими словами, надо находить в себе силы на постоянной основе делать что-то для своего будущего, независимо от того, что происходит сегодня.

## **Мы осознаем свою миссию — решение вендора для банка должно быть во много раз дешевле, реализовано быстрее и с меньшими рисками, чем разработка с нуля**

Это ведь помимо всего прочего еще и очень интересно: смотреть в новое и пытаться его понять. И что-то сделать — там, где еще не пробовал; это дает возможность подготовиться к новым вызовам рынка, оторваться от конкурентов. По опыту знаю — совсем впустую работы не бывает, вопрос лишь в том, когда ее результаты будут полностью востребованы.

— По сути, вы уже ответили на мой вопрос. Как правило, в кризисной ситуации многие ваши коллеги (да и не только они) предпочитают «закуклиться» и уж, во всяком случае, не начинать никаких новых дел.

— К сожалению, так и есть. Люди пытаются либо реанимировать то, что уже выходит из обращения, либо отсидеться, дожидаясь «лучших времен». И то, и другое, на мой взгляд, ведет в тупик. Нынешний рынок меняется очень быстро, и есть опасность отстать от него навсегда.

— Жесткий подход, надо сказать...

— Так и жизнь — штука жесткая, она не прощает ни трусости, ни бегства. И потом, как посмотреть — для нас такая жизнь стала нормой. Всегда есть выбор: или «отбить» вложенные деньги как можно быстрее, а там будь что будет, или думать о будущем и строить его сейчас. Вот такой выбор: «либо хорошо сейчас, плохо завтра, либо плохо сейчас — хорошо завтра». Простая формула, но за ней действительно жизненная философия, для отдельного человека, компании или целой страны.

— Ну да — или тратишь прибыль на дивиденды, или вкладываешь ее в развитие. Выбор не самый легкий — хорошо-то жить хочется именно сегодня.

— А тогда заранее надо ставить крест на будущем. Всегда приходится чем-то поступаться. Тут ведь какая история: если ты не заботаешься о будущем, значит, испытываешь страх перед ним. По мне, все-таки лучше сегодня отказаться от каких-то удовольствий, но смело смотреть в завтра. Хотя, надо признать, и визионеры не застрахованы от ошибок. Но тут уж — кто не рискует...

— А насколько визионерский подход характерен для современного бизнеса?

— По-разному. Но если говорить об IT-отрасли, то в ней без визионерства выжить невозможно. То есть какое-то время можно просуществовать, но потом неизбежно придет стагнация — и закономерный конец.

### **О клиентах и надежности**

— Еще одной особенностью «Диасофт» я считаю то, что с самого начала мы старались выстраивать доверительные отношения с клиентами и, главное, их не подводить. Можно объяснить это, конечно, тем, что рынок наш достаточно узкий и закрытый, а проекты обычно имеют долгосрочный, этапный характер, поэтому хорошие отношения с клиентом выгодны для бизнеса. Но дело не только в этом...

— Ох, непростое, думаю, дело — выстроить отношения, учитывая специфику компании. Начать с того, что вы стремитесь предлагать самые новые решения и подходы, а это требует забот и хлопот, которых никто не любит. Тем более консервативные банкиры.

— Бывают такие тяжелые проекты, когда заранее невозможно просчитать все грядущие проблемы, и их приходится решать в порядке поступления. Когда речь идет о внедрении инновационных, сложных решений, мы всегда стараемся доводить проект до конечного результата, зачастую не рассчитывая на дополнительное финансирование. Для нас бизнес-результаты таких проектов представляют большую ценность.

— Это уже не бизнес-категория, Александр. По-моему, такое отношение больше всего подходит под определение «совесть».

— Я бы скорее отнес это к постулатам стратегии компании. И к ее ценностям. Мы же не на год пришли на этот рынок. А если ты действительно относишь себя к визионерам, то такое отношение к клиентам — вполне естественное и диаметрально противоположное тому, что, к сожалению, пока господствует в разных отраслях бизнеса: «отжать денег» — а дальше хоть трава не расти.

— И что, удастся избежать конфликтов?

— Конечно, нет: и поспорить можем, и претензии друг другу предъявить — но все это в рабочем порядке, живые же люди. Вообще, процесс внедрения — дело

сложное и нервное, и от обеих сторон зависит, насколько гладко или, наоборот, шероховато он пройдет.

— Но у вас все-таки бизнес-структура, хоть и высокоинтеллектуальная. Не становится ли такое отношение помехой для получения прибыли?

— Деньги — это важно, но еще не все. Можно встать в позу, упереться на цене вопроса — и потерять заказчика. А можно — и нужно — рассмотреть варианты, понять проблемы клиента, если хотите, даже встать на его сторону. Уверяю вас, всегда найдется выход, приемлемый для обеих сторон. Это никакой не альтруизм, а трезвый взгляд на вещи. Может быть, тоже визионерский. Люди растут, развиваются, переходят из организации в организацию, а мы, со своей стороны, стараемся выстроить с ними отношения, которые в перспективе могут принести реальную пользу бизнесу.

### О запросах и ответах

— Мы уже говорили о быстро меняющемся рынке, который, конечно, требует быстрой реакции на его запросы. Насколько вы чувствуете себя готовыми ответить на эти запросы сегодня, сейчас?

— Знаете, где-то полгода назад появилось удивительное ощущение: у нас все получается. Независимо от сложности задач. Думаю, сказывается и многолетний опыт, и умение (даже привычка) работать в условиях кризиса, и знание рынка — вширь и вглубь. Мы чувствуем себя сильными.

— Видимо, срабатывает диалектический закон перехода количества в качество. А какие направления сейчас в приоритете для компании?

— Приоритеты диктуются рынком. Я уже говорил, что сегодня вызрела и как никогда актуальна потребность в новой бизнес-модели и IT-архитектуре, в digital-платформе. Ключевой принцип построения digital-платформы — наличие двухскоростных IT-систем. «Диасофт» предлагает высокоскоростные фронты, в которые можно вынести бизнес-процессы банка, освободив «нижний слой» для функциональных продуктов, ведения учета и формирования отчетности.

На повестке дня — кредитный и операционный фронты. По кредитному направлению главные требования — доступность кредита по любому каналу и оперативность. Для любого банка это направление — ключевое и отработанное. Но для того чтобы внедрить современный кредитный фронт, требуется довести бизнес-процессы «до ума», отшлифовать их так, чтобы кредит можно было получить в течение, предположим, 15 минут, причем не заходя в банковский офис.

Операционный фронт — и платформа, и бизнес-процессы те же, что и для кредитного фронта. В центре внимания — контакт с клиентом: в отделении или в мобильном офисе. Но в конечном счете лицом к лицу. С одной стороны, менеджер получает шанс заинтересовать клиента, а с другой — сам клиент должен почувствовать, что банк готов ответить на любые его запросы. Во взаимодействии менеджера банка с клиен-

том есть два ключевых момента: во-первых, мотивировать менеджера, чтобы ему было интересно продавать, а во-вторых, создать такие условия, чтобы он мог продавать эффективно. Причем не только банковские, но и небанковские продукты.

Казалось бы, простая история: все банки изначально занимаются привлечением клиентов, продажей им своих продуктов и впредь будут делать то же самое. Вопрос в том — как? Ведь все наши софты, вплоть до самых сложных, пишутся с одной целью: угодить этому самому клиенту, разборчивому и капризному, продвинутому и мало понимающему в финансовых и цифровых тонкостях. То есть, какой бы ни была внутренняя сложность программы, на выходе должен получиться понятный и дружелюбный интерфейс, к которому хочется обращаться снова и снова.

— Могу оценить с точки зрения клиента: за последние несколько лет банкам и вендорам удалось здесь здорово продвинуться. Наверное, нельзя этого сказать обо всех банках без исключения, но примеры есть, и очень показательные.

— Потому что рынок требует. И если кто предлагает клиентам комфортный сервис, он и снимает сливки. А тем, кто опаздывает, приходится оперативно догонять. Потому что назад дороги нет, теперь — только вперед. Конкуренция за клиента будет расти, лидеры станут предлагать (и уже предлагают) все новые и все более заманчивые сервисы. Так что в этом сегменте работы для нас всегда будет много.





Продолжая разговор о приоритетах, надо, конечно, сказать и о теме каналов, причем там тоже два направления: во-первых, омниканальное цифровое пространство для частных клиентов, во-вторых, интернет-банк для юридических лиц. И здесь тоже одна платформа, те же бизнес-процессы, но разные клиенты. Согласитесь, частному клиенту требуется не совсем то, что, к примеру, бухгалтеру среднего предприятия. Иными словами, детали разные, хотя подход к решению все равно одинаковый.

— **И это всякий раз — индивидуальные проекты?**

— Мы с «коробками» и прежде не работали, а теперь и подавно не будем. Собственно, рынок практически отказался от коробочных продуктов, слишком многое приходится в процессе внедрения корректировать, дотягивать, дописывать. В основе «Диасофт» — класси-

## На рынке наконец-то вызрела потребность в новой бизнес-модели и IT-архитектуре, в digital-платформе

ческий вендор, но мы понимаем необходимость трансформации своего бизнеса в соответствии с потребностями наших клиентов и комбинируем накопленный опыт в разработке IT-решений с современными проектными практиками. Сегодня мы предлагаем банкам проекты трансформации банковской архитектуры под ключ, реализуя каждый раз совершенно уникальную историю. Ключевой аспект в ведении уникальных проектов — нужно не менее 10–20% времени всего проекта тратить на качественное предпроектное обследование (эти трудозатраты подтверждает мировая практика), тогда вы сможете эффективно управлять проектом, уложиться в сроки и бюджет. Мы четко осознаем свою миссию — решение вендора для банка должно быть во много раз дешевле, реализовано быстрее и с меньшими рисками, чем разработка с нуля.

### О «водопаде» и agile-революции

— **Визионерский характер «Диасофт» сомнений не вызывает. Но есть вопрос: где вы берете столько визионеров? И как вообще выстроить структуру довольно большой компании, чтобы она работала без крупных сбоев?**

— Это отдельная история. С одной стороны, усложнение технологий требует и более квалифицированного персонала. Да и просто больше сотрудников. С другой — нужны совершенно иные организационные подходы. В течение последних двух-трех лет там, где это было востребовано, мы пилотировали новые подходы к проектному управлению. За это время накопили опыт, набили шишки, многое начало получаться, и уже в начале 2018 года мы провели свою agile-революцию. Agile, напомню, это технология проектного управления.

Если коротко, то классический подход — это принцип «водопада», то есть когда ты идешь этапами: сначала постановка задачи, затем разработка, тестирование и наконец внедрение. Соответственно под «водопад» были

выстроены все наши структуры (большие центры компетенций по направлениям — архитектура, аналитика, разработка, тестирование, внедрение). Вроде бы вполне разумный, логичный подход, и мы от него в жизни бы не отказались, если бы он вдруг не перестал работать.

— **То есть как: работал и вдруг перестал? Почему?**

— Потому что изменилась жизнь, ее темп, ритм, содержание. Мы столкнулись с тем, что внятно поставить задачу никто не может, потому что она принципиально новая. Просто не хватает компетенций. Не говоря уже о том, что поставленная задача вполне может измениться в процессе реализации — так быстро все меняется.

Что мы сделали? Грубо говоря, собрали всех — и разбили на производственные команды, под каждый компонент (если помните, у нас не монолитная, а компонентная архитектура) — своя. Команды маленькие, от пяти до десяти человек, в каждую входят аналитик, архитектор, разработчик, тестировщик, внедренец и лидер. Было искушение сделать большие команды, человек по двадцать, но такой бригаде не хватало бы гибкости и управляемости, так что ужали до предела.

— **Команды собираются на конкретный проект?**

— В том-то и дело, что нет, они постоянно работают со своей частью кода, проща говоря — со своим маленьким продуктом, от начала до финала. Если мы внедряем целое решение, то работают сразу несколько, даже много команд. И одновременно они могут работать над проектами нескольких клиентов. Здесь, кстати, отлично срабатывают двухнедельные «спринты» — в силу локального масштаба задачи.

— **И как, интересно, отреагировали на эти новации в коллективе?**

— Что говорить, это был взрыв мозга. Постепенно привыкли все, в том числе и авторы идеи. Да более того, впечатление такое, что по-другому мы и не можем жить. Тут ведь дело в том, что идея не вычитана, не придумана, она — вызрела. Так бывает, когда все понимают: надо что-то менять, что называется, вопрос жизни и смерти. И, как правило, довольствуются косметикой, на глобальную перестройку мало кто решается — страшно. Мы решились и уверены, что сделали верно.

— **А что, действительно для вас стоял вопрос жизни и смерти?**

— Если не заглядывать в будущее, то можно было и дальше жить по-прежнему. Но мы же визионеры, поэтому вовремя поняли, что классический вариант довольно скоро заведет нас в лучшем случае в стагнацию. А мы этого не хотим, не тот характер у компании.

И еще одно, что мне очень нравится, честно говоря. Я ощутил, что сегодня мы готовы к любым изменениям, к самым сложным задачам. Это не только из-за нашей революции, просто накопились опыт, компетенции, идеи, и вроде ничего не пугает: трудно — все равно справимся. В этом ведь свой кайф: выйти из зоны комфорта, преодолеть себя, свою лень и тягу к спокойствию. И сделать что-то кардинально новое.

— **Опять, получается, диалектика?**

— Она самая. Можно долго и умно говорить о том, что кризис — время возможностей, на деле же многие таких стрессов не выдерживают. На мой взгляд, единственный способ выжить — не прекращать движения. Но это все-таки вопрос личного выбора.

## О мотивации и культуре

— Да, вопрос выбора, но еще — и психология каждого участника процесса. Ведь нет гарантий, что даже те, кто сейчас вроде бы адаптировался к изменениям, не пойдут искать более легкой жизни.

— Вопрос непростой. Неслучайно сейчас многие эксперты считают, что одной из главных проблем развития становится культура. Вы можете внедрить самый крутой менеджмент, написать самую современную стратегию, но неготовая к ней культура, по словам Питера Друкера, «съедает стратегию на завтрак».

С этой точки зрения, agile — сама по себе командная культура согласия. В теоретических работах об этом много написано, но я — о практике. Это не значит, что надо размывать личность, но в работе командный результат должен стоять выше личного. Кстати, мы отказались от измерения личных результатов — оцениваем по успеху всей команды. Согласен, это непривычно, но иначе будет не команда, а сборная солянка ярких индивидуальностей.

— **Боюсь, здесь у вас будет немало противников. Хотя весь вопрос в том, насколько полно может каждый член команды реализоваться в общей задаче.**

— А это зависит как от содержания работы, так и от того, правильно ли эта команда выстроена, точно ли поставлена задача, есть ли точка приложения сил для каждого. В этом случае и индивидуальность не страдает, и общий результат выше.

— **Вам не кажется, что попытки выстроить некую новую культуру близки к идеализму?**

— Если опираться только на книжные советы, вполне может быть. Но беда в том, что идея новой культуры тоже не из головы выдумана. Другие задачи требуют иных подходов к их решению, другая жизнь предполагает переоценку системы ценностей. Команды не может быть без взаимопонимания, способности вместе и до конца идти к намеченной цели. Мы активно работаем над преобразованием доминирующей в компании культуры правил и результата к культуре согласия. Сейчас модно говорить о «бирюзовых» компаниях, компаниях без начальников, но мы точно знаем: система не может работать без лидера, тем более когда речь идет о больших проектах со сложнейшей специализацией. Здесь должны лидировать профессионалы, способные мотивировать команду на достижение результатов.

— **Ну, многие компании предлагают обществу свою миссию, свои ценности, но значит ли это, что они на самом деле существуют не только на бумаге? И что**



Фото: «Диасофт»

## С самого начала мы старались выстраивать доверительные отношения с клиентами и, главное, их не подводить

**в коллективе их разделяют? Может быть, проще ограничиться привычной политикой кнута и пряника?**

— В современных системах управления метод кнута и пряника работает не всегда. Нет так называемого рычага силы для квалифицированного специалиста в сфере IT — за ним уже стоит очередь работодателей, и он выбирает, где ему комфортнее работать.

Культура согласия — это возможность договориться с таким сотрудником, но ее нельзя насадить сверху, прописать в инструкциях. Она должна точно так же вырваться в коллективе, как технологические или управленческие идеи. И уж точно ничего не получится, если лидеры, руководители сами не разделяют ценностей, которые пытаются внедрить в коллективе. Двойные стандарты здесь совсем не работают.

— **Далеко же в нашем разговоре мы ушли от цифровой трансформации...**

— Если воспринимать ее только как внедрение новых технологий, то да, далеко. На самом же деле все взаимосвязано. Мы начали с того, что мир вокруг меняется, и, если в ответ мы вооружимся только продвинутым софтом, то вряд ли в него впишемся. Поэтому и система управления, и корпоративная культура — тоже элементы этой трансформации. Можно называть ее цифровой, но, как мне кажется, она гораздо масштабнее.

БО