



# Те, кто дают возможности

## Как украинская ИТ-компания помогает конкурировать банкам

*За три десятилетия на рынке украинская ИТ-компания UNITY-BARS, специализирующаяся на разработке и внедрении банковского программного обеспечения, зарекомендовала себя стабильным и, в то же время, инновационным игроком.*



В интервью с владельцем и CEO UNITY-BARS Валерием Кондаковым поговорим о том, как оставаться актуальными на протяжении десятилетий, как в Украине строить ИТ-бизнес по европейским стандартам и почему свою разработку - BankID - компания отдала государству за 1 гривну.

– В Украине, как правило, ИТ – это работа на аутсорс и сотрудничество по так называемой "ФЛП-модели". Вы же – продуктовая компания с "белыми" зарплатами и специализацией на одном из самых сложных секторов бизнеса. Почему так?

– UNITY-BARS существует уже более 30 лет и создавалась "с нуля" именно как банковская ИТ-компания. Я стал ее владельцем более 8 лет назад – в 2012. На момент покупки это была небольшая компания, которая имела неплохую компе-

тенцию по разработке банковских систем, но придерживалась, скажем так, старых традиций...

Я очень давно хотел заниматься ИТ-бизнесом и пришел в него из авиации: еще учась в университете Шевченко, начал работать в голландской авиакомпании KLM Royal Dutch Airlines как агент, потом открывал офис BRITISH AIRWAYS в Киеве. Благодаря этому я получил понимание того, как должны быть устроены бизнес-процессы в крупных компаниях, как это происходит на самом деле, а не в книгах. И опыт того, как бизнес-прави-

ла и процессы крупной корпорации применить в Украине.

В то время именно авиакомпания были одними из лидеров ИТ-индустрии, одними из первых внедряли новейшие технологии, так как авиация этого требовала. Со временем, набираясь опыта, решил посвятить больше времени работе с ИТ, понимая, что информатизация развивается не только в авиабизнесе. Банковская сфера тогда была в топе, и я решил приобрести UNITY-BARS и попробовать реализовать в ней свое видение правильной европейской компании, которая могла бы оказывать сервисы в Украине и при этом работать здесь, платить налоги именно здесь, а не заниматься аутсорсингом для внешних клиентов. Мне хотелось сделать что-то именно в Украине: не по мне работать на аутсорс, давать людям просто заработать, и при этом не получать никакого, скажем так, морального удовлетворения от готовых продуктов, которые развивают твою же страну.

Конечно, цель любой компании – зарабатывать деньги. Но очень важно при этом иметь определенное внутреннее удовлетворение, чувствовать гордость за то, что твои продукты работают здесь и ты в том числе можешь пользоваться тем, что делаешь.

#### **– Авиация и финтех – рынки принципиально разные. Как удалось найти свою нишу?**

– Понятно, что основная сложность была не в самом техническом знании: и финансовый сектор, и авиационный технически – это такое же задание, которое нужно воплотить в коде. Самое сложное – это контакты, понимание бизнес-процессов, аналитика. Поэтому я опирался на тех людей, которые уже работали в компании, имели компетенцию. Нужно было в первую очередь наладить командную работу и совместно выработать новую стратегию компании, основываясь на знаниях, которые уже есть у коллектива. Если мы и меняли команду, то очень плавно, опираясь на тех, кто подходит к новым бизнес-процессам, а приоритетом оставались знания: у нас есть сотрудники, которым по 60-70 лет, и они прекрасно понимают рынок, глубоко и досконально знают всю систему; есть сотрудники в возрасте 17-18 лет, которых мы отбираем из студентов и самостоятельно обучаем.

#### **– Что должен уметь CEO, чтобы его ИТ-компания могла успешно конкурировать на финтех-рынке?**

– Работая в международных авиакомпаниях, я изучал те маркетеры, базовые референсы, по ко-

торым нужно строить компанию. Со временем нам удалось избавиться от определенного хаоса и бюрократизма, часто присущих компаниям старой традиции. Первое, что мы сделали – поменяли офис: нашли большое красивое место с прекрасным видом на Лавру и Днепр. Потом мы собрали весь коллектив и объяснили, что все изменения в компании не для того, чтобы кого-то "оптимизировать", а что мы – одна команда, и чтобы развиваться, нужно принять новые правила игры. Команда их приняла, и я очень благодарен ей за это.

#### **– Для ИТ одна из насущных проблем – кадры. Чувствуете кадровый голод?**

– Действительно, мы – та компания, которая работает абсолютно честно, у нас все в штатном расписании, мы платим все налоги, согласно действующему законодательству. Естественно, это ощутимо увеличивает нагрузку на компанию и бюджет. Очень сложно конкурировать с небольшими компаниями, которые, вероятно, как-то оптимизируют налоговую нагрузку...

Конечно, на первом же этапе мы столкнулись с конкуренцией с этими компаниями за персонал. Искать кого-то с большим опытом было очень сложно, потому что это все были довольно самостоятельные люди, которые либо шли на аутсорс, либо выезжали за границу работать в западных компаниях; или оставались здесь, получая очень большие зарплаты. Поэтому мы решили сфокусироваться на поиске молодых, но перспективных специалистов: начали участвовать во многих встречах в университетах, пытаемся подтянуть и переманить людей к себе. Это сложно, потому что они понимают, что у коллег очень серьезный опыт, компетенция, но они учатся, стараются. Естественно, когда они доходят до определенного уровня, возникает вопрос конкуренции с теми же компаниями, которые существуют на Западе, и удержать кадры бывает очень сложно. Мы ищем новые кадры, обучаем их, но бывает, что, к сожалению, теряем. Здесь уже такой процесс жизненный... И мы в этом процессе постоянно.

#### **– На чем вы зарабатываете?**

– У нас есть ряд крупных продуктов (это core-система, интернет-банкинг и ряд других продуктов), которые являются основным нашим заработком: мы их внедряем, сопровождаем, развиваем, адаптируем. На этом и зарабатываем.

Core-система – это основной продукт, на котором работает банк. Это главная книга, полный учет всех операций, происходящих в бан-

ке, это база данных клиентов, отчетность по всем контролирующим органам, начиная от НБУ и заканчивая налоговыми органами, и тому подобное. Спектр того, что происходит в core-системе – очень широк, и очень важно, чтобы она была гибкой: учитывая наших законодателей, достаточно часто меняющихся правила игры, все такие действия должны быть достаточно быстро отражены в учете, в ведении, запуске новых продуктов. Мы как раз те, кто дает возможность банку быстро адаптироваться, запускаться, менять отчетность, внедрять новые продукты.

**– Это выгоднее банку, чем создавать с нуля свой продукт, держать огромный штат айтишников, контролировать все эти процессы?**

– Наверное, если банк имеет 500 ИТ-сотрудников, которые разрабатывают свой продукт, это достаточно удобно и быстро в плане разработки. Но, вероятно, это очень неудобно с точки зрения контроля ресурсов, ответственности – в этом случае банк, кроме того, что будет тратить значительные средства на зарплаты и сопровождение, будет еще и отвечать сам перед собой в случае, если "что-то пойдет не так". Гораздо удобнее сотрудничать с компанией, которая полностью берет на себя ответственность за развитие, сопровождение, изменения, которая сама контролирует процессы, сотрудников, административную часть; иметь определенные официальные договорные отношения, в которых все прописано. Это удобно.

**– Вы берете на себя такую ответственность?**

– Да. В этом, в принципе, наша работа и заключается. Такие контракты позволяют нам держаться на плаву и позволяют удерживать тот персонал, который это делает. У нас все сбалансировано. Мы не дорогие, не дешевые, мы стараемся понимать конъюнктуру рынка и находить оптимальную цену заказчику. Понятно, что на энтузиазме мы долго бы не проехали.

**– В то же время, именно вы разработали BankID и за 1 гривну передали его тогда Ощадбанку, а теперь это – один из основных продуктов верификации...**

– Было время, особенно сразу после Революции Достоинства, когда мы понимали, что строим новую страну. Это понимание и сейчас есть, но мы все чувствовали, что должны в сложный период для страны максимально помочь. Был не только этот проект: мы помогли в запуске пор-

тала публичных финансов E-data, портала госзакупок Prozorro, других проектах.

**– Сотрудничество с государством дало вам какие-то преференции на рынке?**

– Здесь ситуация двусмысленная. С одной стороны, если с нами работают такие серьезные госструктуры, значит, мы имеем компетенции, нам доверяют, с другой стороны – работа с государством очень сложная и мало приносит, скажем так, рекламы, с которой можно потом ходить и рассказывать, что мы "крутая компания и можем делать все, что угодно". Потому что о хорошем в госсекторе вообще мало кто говорит.

В то же время, такая работа дает компании новые компетенции, сотрудникам и компании – ощущение значимости работы и уверенность в том, что мы готовы реализовывать еще более серьезные проекты. Это очень большой плюс.

Если говорить о BankID, то безусловно мы получили нечто очень важное – компетенции сотрудников, которые занимаются вопросами доступа. Это дало нам возможность смотреть на вещи по-другому: до этого мы не концентрировались на верификации, а сейчас у нас есть видеоидентификация, удаленная верификация, коннектор для верификации через Дію, через НБУ. Учитывая новые тенденции в мире, особенно пандемию, это очень важные вещи: это возможность человеку, находясь в любом месте, коммуницировать с банком и получать весь спектр услуг – от открытия счета до операционных вопросов и его закрытия.

**– НБУ недавно позволил открывать удаленно счета, а у вас уже готов продукт для удаленной верификации клиента...**

– Думаю, многие понимали, что все идет к удаленному открытию счетов, и что это произойдет довольно скоро. Я пока не могу сказать, что сейчас даже те законы, которые приняли, абсолютно идеальны. Возможно, было бы лучше упростить все эти процедуры. Но даже сейчас это круто. По сравнению с, например, Великобританией, Украина просто уже на Марсе, если говорить о классических банках.

**– Среди продуктов, которые вы предлагаете, мобильное приложение, есть и кредитный модуль, который используют те же МФО. Такие проекты следует расценивать как попытки компании выходить за рамки банковской классической модели?**





– Да. Такой продукт, как кредитный модуль, у нас довольно давно, но вопрос только в том, что в Украине финансовые компании достаточно прогрессивные и многое делают сами. То есть, продать им кредитный модуль достаточно сложно. Возможно, если рынок пойдет дальше, то с появлением новых финкомпаний нам будет в этом вопросе проще.

В отношении мобильных приложений и интернет-банкинга – да, это одна из наших целей. Мы начинали это все, как банальный интернет-банкинг, но, проработав несколько месяцев, поняли, что способны делать гораздо больше. То есть, из банального интернет-банкинга, имея все технологии, которые у нас есть, имея соге-систему, понимая все бизнес-процессы от начала до конца работы классического банка, мы очень легко можем сделать любой небанк, любую систему, которая будет в облаке работать с клиентами. Для нас сейчас это основной акцент.

**– В Украине нельзя не заметить тренд на небанки. Что-то на основании вашего продукта уже реализовано среди них?**

– У нас схожий функционал. Мы очень внимательно следим за этими проектами. Единственный момент: для их реализации необходима совместная работа банка и IT-компании или банка со своей IT-командой. То есть, сама по себе IT-команда не может реализовать этот проект банально только потому, что у нее нет возможнос-

ти получить лицензию НБУ на подобные операции. Поэтому если к нам придет любой из новых или старых банков и предложит вариант открытия небанка для физических и юридических лиц, мы будем не прочь – у нас все для этого есть.

**– Насколько в Украине можно прийти и, грубо говоря, силами украинских компаний – на украинских продуктах с украинскими подрядчиками сделать готовый небанк?**

– Думаю, легко. Это можно сделать как на базе существующего банка, так и на основе абсолютно нового. Это вопрос только финансирования и лицензирования, а все необходимые технологии позволяют. Причем сделать это можно очень быстро – скажем, за полгода. Например, наша компания: у нас есть соге-система, интернет-банкинг, все технологии для удаленной верификации клиентов. То есть, мы подписываем договор с каким-нибудь Процессинговым Центром в Украине – и все. Все основные факторы для работы банка уже есть. Возможно, еще банку нужна будет какая-то CRM-система...

**– Как к вам приходят клиенты?**

– Сам по себе банковско-финансовый сектор достаточно небольшой в Украине. И передавая информацию кому-то, знакомясь с кем-то мы просим передать ее дальше. Это такой очень адаптивный процесс общения. Также мы стара-

емя выходить на мировые рынки, но это достаточно сложно, потому что его уже успели завоевать международные компании, которые охотятся за нашими кадрами... Хотя с этим всем сложно конкурировать, но мы сейчас потихоньку выходим на тот уровень, на который планировали.

Многие сейчас (не только в Украине, но и на западе тоже) понимают, что кроме "рекламного ролика" нужно смотреть на компетенции, на знание самой компании, на уже реализованные проекты. Сейчас мы можем показать, что и как нам удалось реализовать, референс дает гораздо больше, чем просто реклама. Параллельно мы развиваем новые цифровые технологии – например, сегодня у нас работает мощный департамент мобильной разработки. Это требование времени.

### **– Как выглядит ваш среднестатистический клиент сейчас, и изменила ли его пандемия?**

– Наши клиенты – это, в первую очередь, банки. Как крупные государственные банки и госучреждения, которые работают с нашими системами, так и коммерческие банки, которых 50%. У каждого довольно разные задачи: для госструктуры это, как правило, поддержка и развитие системы, а для коммерции ближе интернет-банкинг, облачные решения, верификация.

### **– На таком достаточно узком рынке, как ваш, существует демпинг – и в чем он проявляется?**

– Он существует, но очень специфический. Дело в том, что если ты демпингуешь по цене, то скорее всего ты перестанешь получать необходимую прибыль для развития своей же компании. Получается, что так можно делать, но недолго. Даже если ты продаешь, например, молоко, то вероятно определенную партию (на два месяца, на три) ты можешь продать со скидкой, но тоже, наверное, это долго продолжаться не сможет.

У нас та же история и даже хуже, потому что рынок гораздо меньше, он очень специфический по продуктам: демпингуя один раз, продав, например, со скидкой 20-30% какой-то свой продукт, потом очень сложно объяснить другому клиенту, почему ты им через три-четыре месяца не продаешь по этой же цене. Упав один раз, очень сложно потом подняться. Поэтому я вижу, что демпингуют на этом рынке очень аккуратно, очень тихо. Скорее, здесь речь идет о построении индивидуальных отношений с каждым клиентом: если ты можешь себе это позволить и видишь перспективу, тогда есть смысл идти на такой шаг.

### **– С момента пандемии бизнес перешел на удаленную работу. Как на вашей компании отразилась пандемия (на построении процессов, коммуникации с клиентом и его требованиях к продукту)?**

– Еще до пандемии мы сделали определенные правильные шаги, которые нам упростили этот процесс, ведь мы уделили очень большое внимание безопасности. Когда началась пандемия, у нас было все готово для того, чтобы просто-напросто выдать определенные доступы нашим сотрудникам, чтобы попасть в защищенную сеть и работать в ней. Мы никого не ограничиваем, если есть требование, желание сотрудника работать удаленно – пожалуйста, хочет приезжать в офис – тоже пожалуйста. У нас достаточно демократический в этом плане подход.

Похожая ситуация и с заказчиком. Мы заранее, совместно, тоже наладили очень многие процессы работы удаленно (в частности, с госсектором) и внедрили мощные системы безопасности.

Локдаун и карантин повлияли на поиск новых заказчиков, стало меньше живых встреч, поиск клиентов за пределами Украины усложнился. Персонального общения ничто не заменит.

### **– Как дальше будет развиваться компания?**

– У нас два основных направления. Первое – продолжать сопровождать и поддерживать те системы, которые есть, максимально улучшая их. Второе – внедрение облачных решений для банковского сектора. Причем параллельно мы изучаем иные сектора, которые могут пересекаться с банковским, ну и, конечно, ищем партнеров в Европе, чтобы завоевывать новые рынки.

### **– Вы лично успеваете отдыхать, чем занимаетесь помимо руководства компанией?**

– У меня достаточно много хобби. Я люблю автоспорт, очень много ездил по Европе, много ездил сам на автодроме "Чайка", но такое увлечение требует много времени, и мне пришлось постепенно отходить от этого.

Затем появился велоспорт. Велосипед позволяет гораздо быстрее мобилизоваться – найти час-два времени для того, чтобы сорваться и поехать. Но даже это сейчас довольно сложно, потому что ты не можешь просто выключаться из процессов.

Видимо, очень классно, что есть эти увлечения, потому что они заставляют голову переключаться на совершенно другие вещи и хотя бы немного отдыхать.

