

# Новый вызов трансформации Банка, эпоха ИИ

Геннадий Гребеник  
ФОРБАНК

# ФОРАБАНК



**34** года на рынке

**16** регионов России

**187** офисов

**61** Место по Активам

# ИННОВАЦИИ БИЗНЕСА

5 лет

80 сотрудников

6 направлений

40 законченных проектов



Цифровизация

Цифровая трансформация



ИИ трансформация



Вы можете не изменяться.  
Выживание не является обязанностью.

**Уильям Деминг**



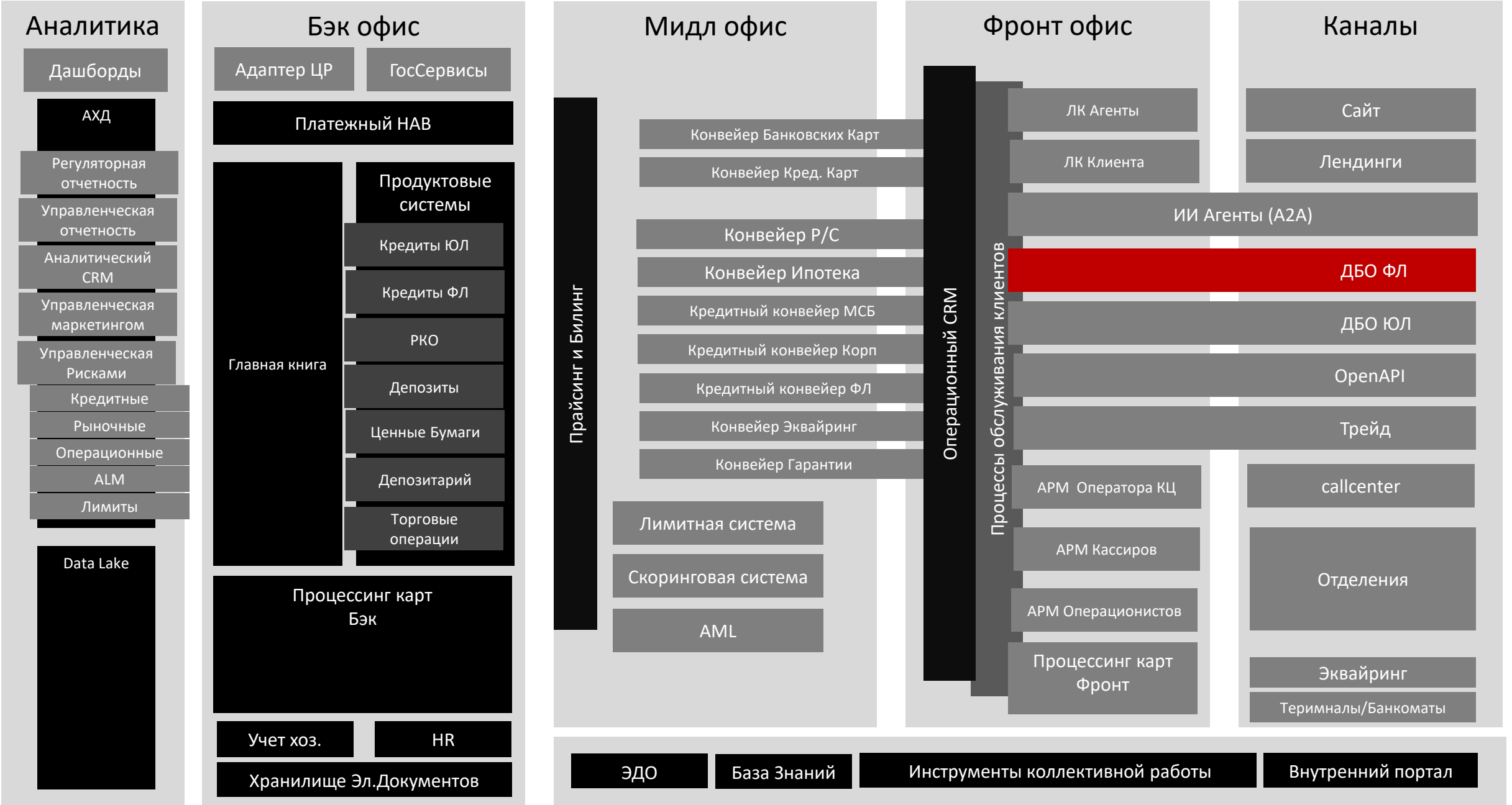
Нужно бежать со всех ног, чтобы только  
остаться на месте, а чтобы куда-то попасть,  
надо бежать как минимум вдвое быстрее!

**Льюис Кэрролл**

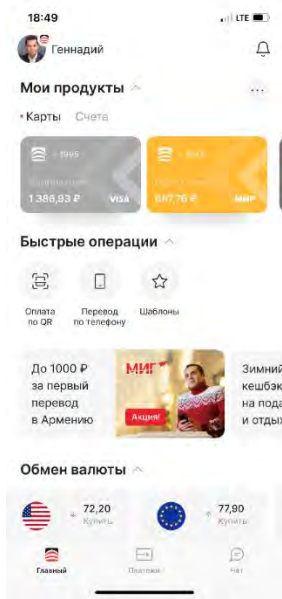


**Цифровизация**

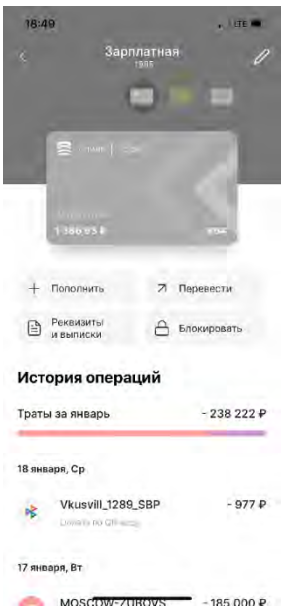
# ИТ АРХИТЕКТУРЕ БАНКА



# СОБСТВЕННАЯ НАТИВНАЯ РАЗРАБОТКА



Информационные сервисы



Карты

Счета

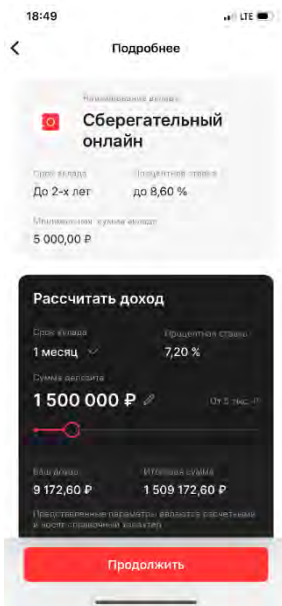
Вклады

Кредитные карты

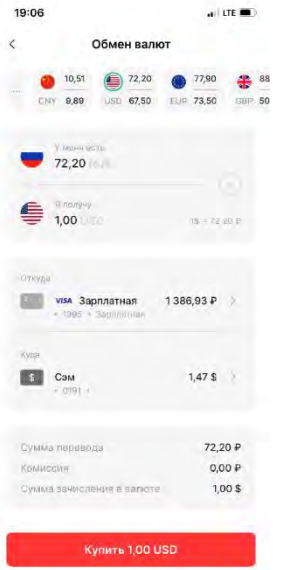
Кредиты



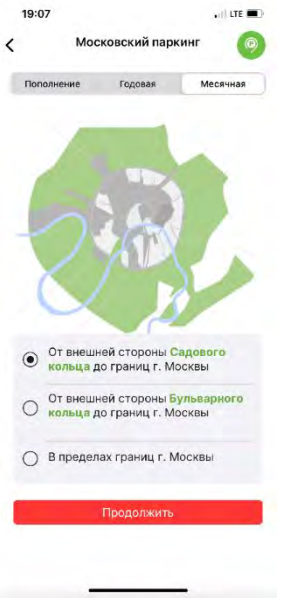
Открытие счетов



Открытие вкладов



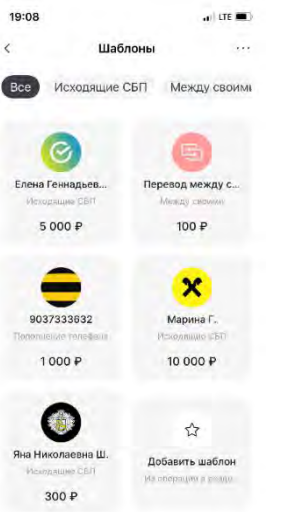
Валютный кошелек



Платежи ЖКХ

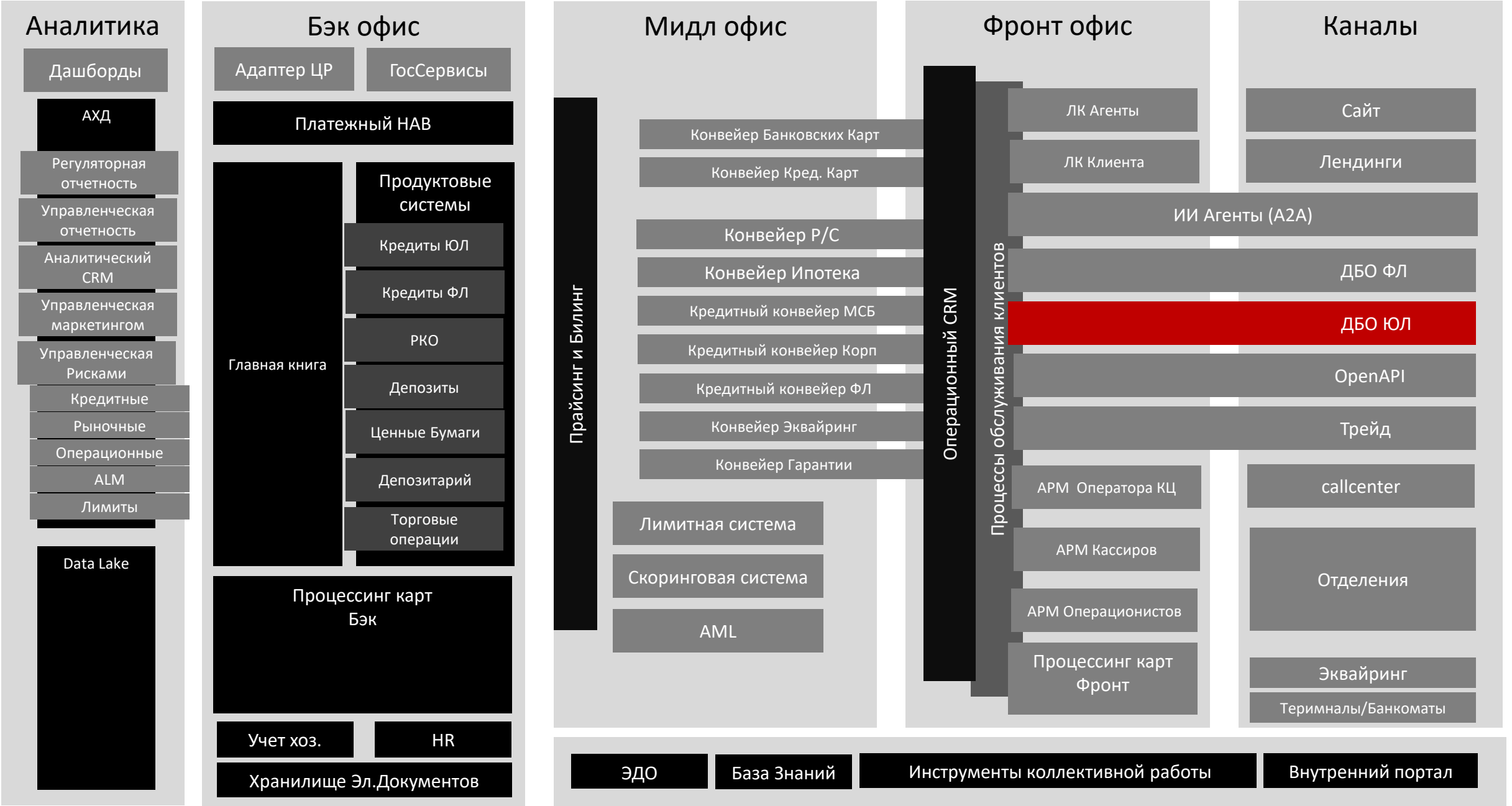
Связь

Транспорт

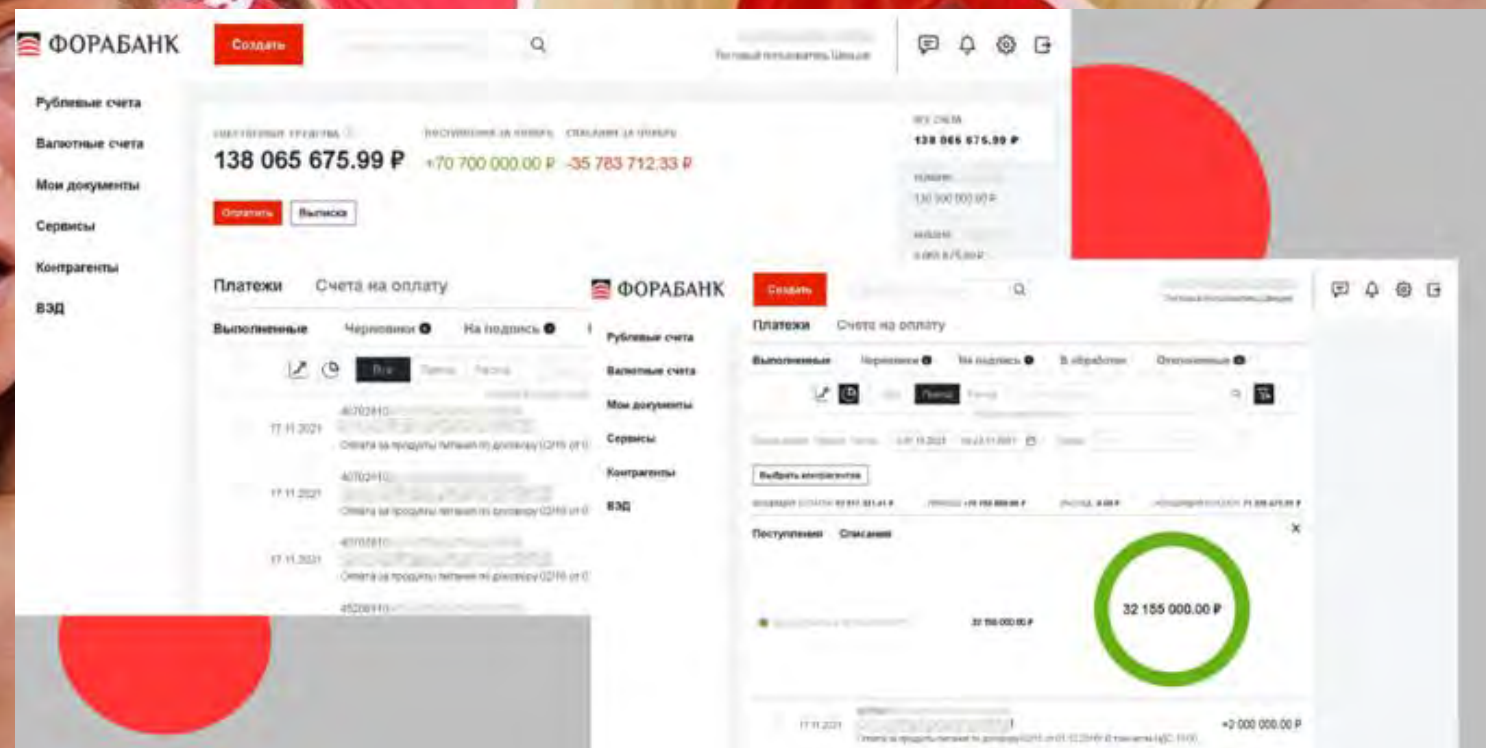


Шаблоны операций

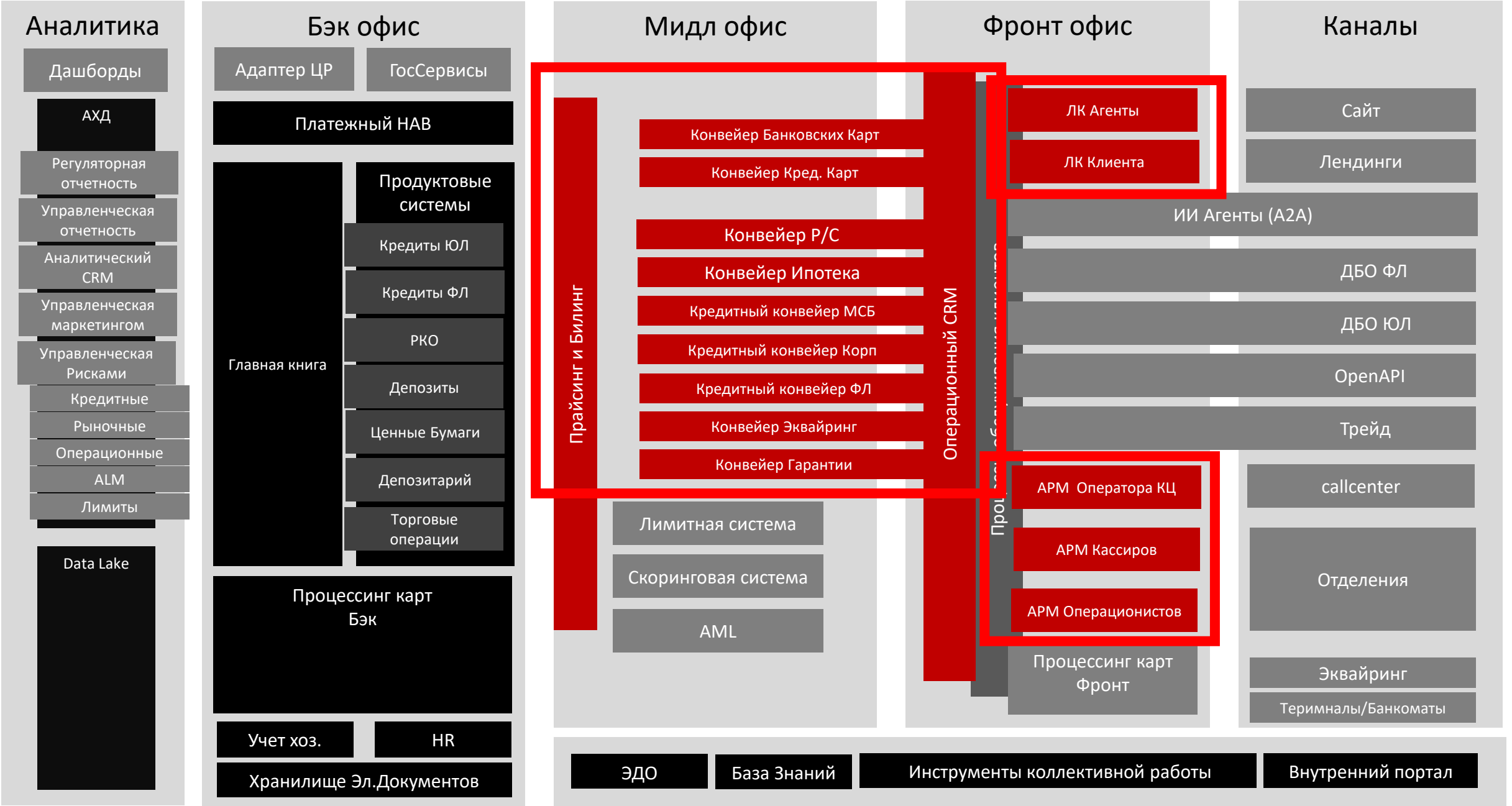
# ИТ АРХИТЕКТУРЕ БАНКА



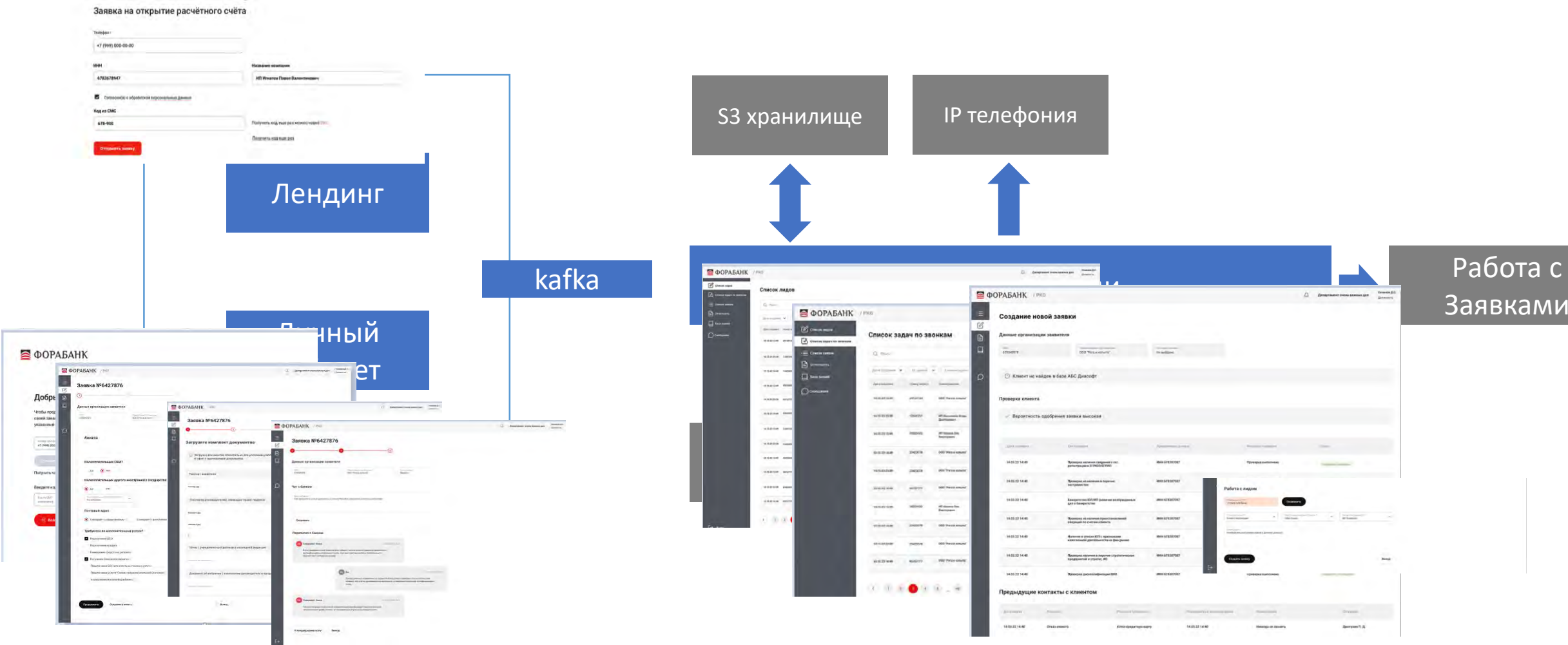
# КОРОБОЧНОЕ РЕШЕНИЕ



# LOWCODE В ИТ АРХИТЕКТУРЕ БАНКА



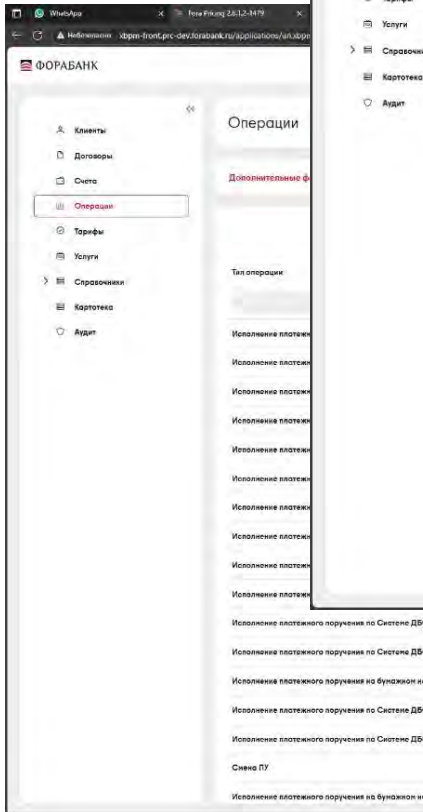
# КОНВЕЙЕРА И ПРОЦЕССОЕМКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ на LOWCODE



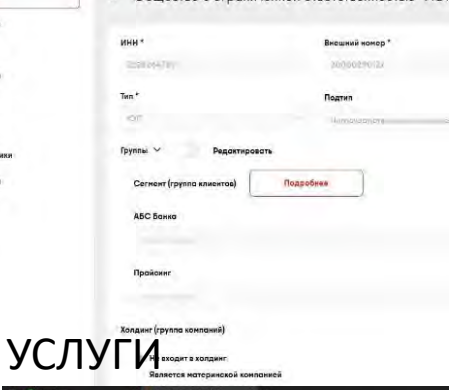
# ТЕКУЩЕЕ ПРАЙСИНГ на LOWCODE

## КЛИЕНТЫ

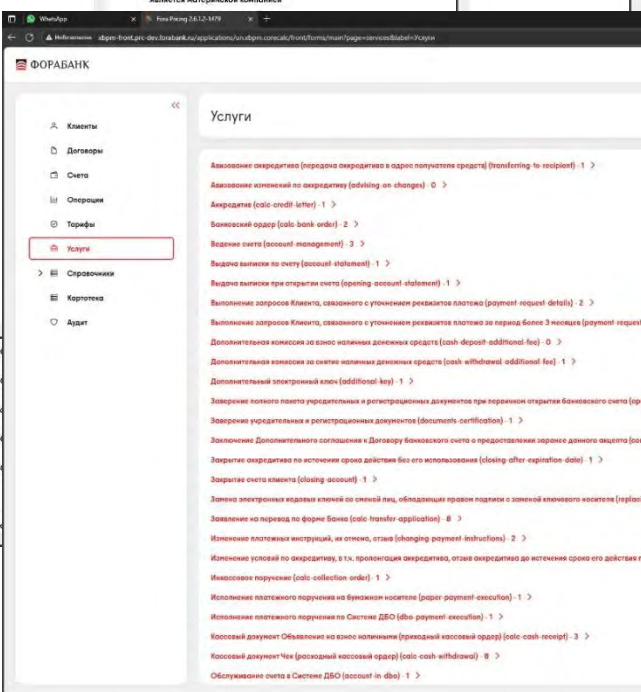
## ОПЕРАЦИИ



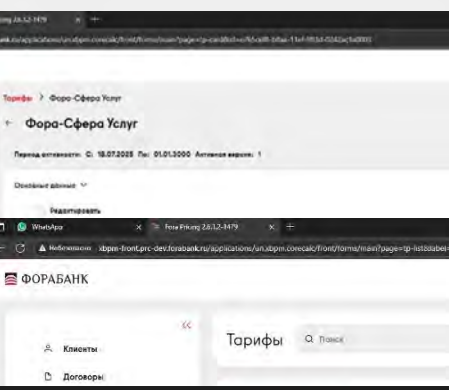
## ТАРИФЫ



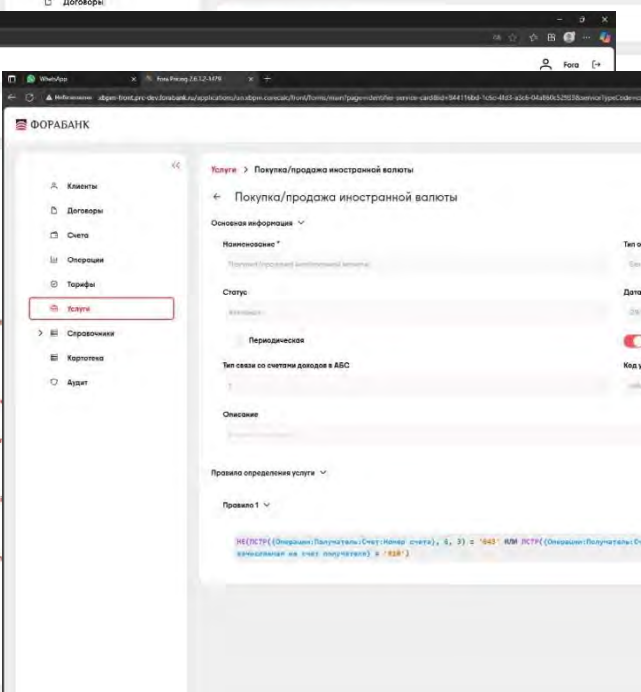
## УСЛУГИ



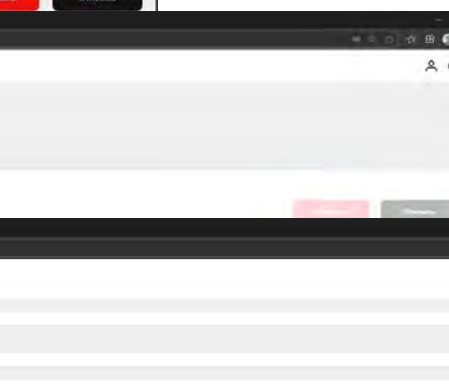
## ТАРИФЫ



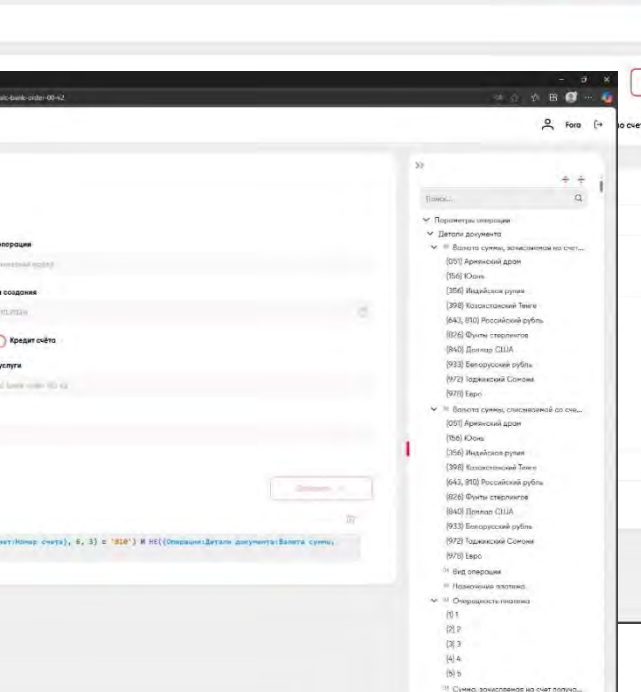
## УСЛУГИ



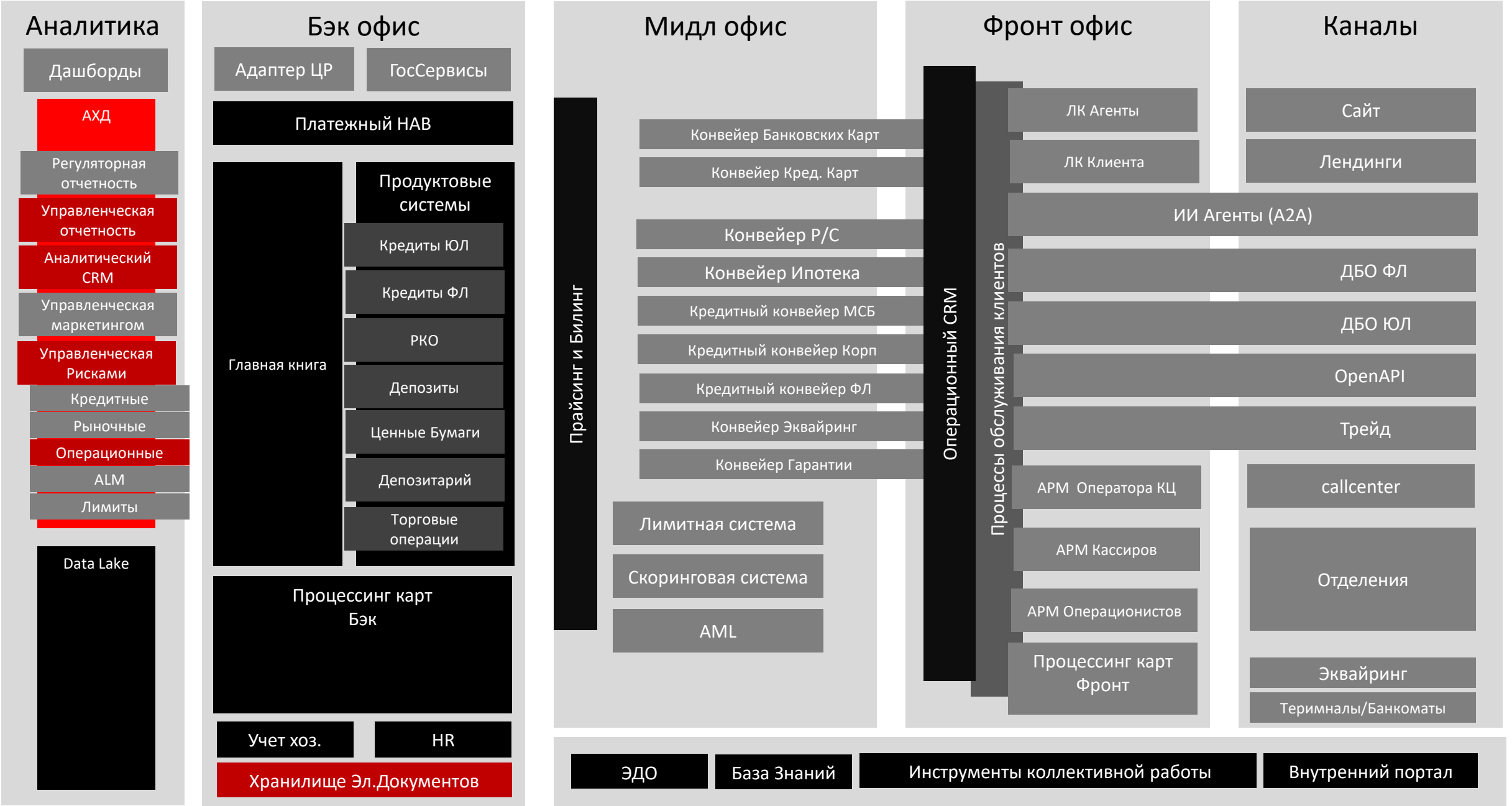
## ТАРИФЫ



## УСЛУГИ



# ИТ АРХИТЕКТУРЕ БАНКА



МЫ ИДЕ

КОМАНДА



УХОД ИНОСТРАННЫХ ВЕНДОРОВ





ЛОСКУТНАЯ СТРАТЕГИЯ

# АНАЛИТИЧЕСКОЕ ХРАНИЛИЩЕ НА СОБСТВЕННОЙ LOWCODE ПЛАТФОРМЕ



УПРАВЛЕНИЕ СТРУКТУРОЙ ЧЕРЕЗ МЕТА ДАННЫЕ

АВТОГЕНЕРАЦИЯ ПРОСТЫХ ИНТЕРФЕЙСОВ

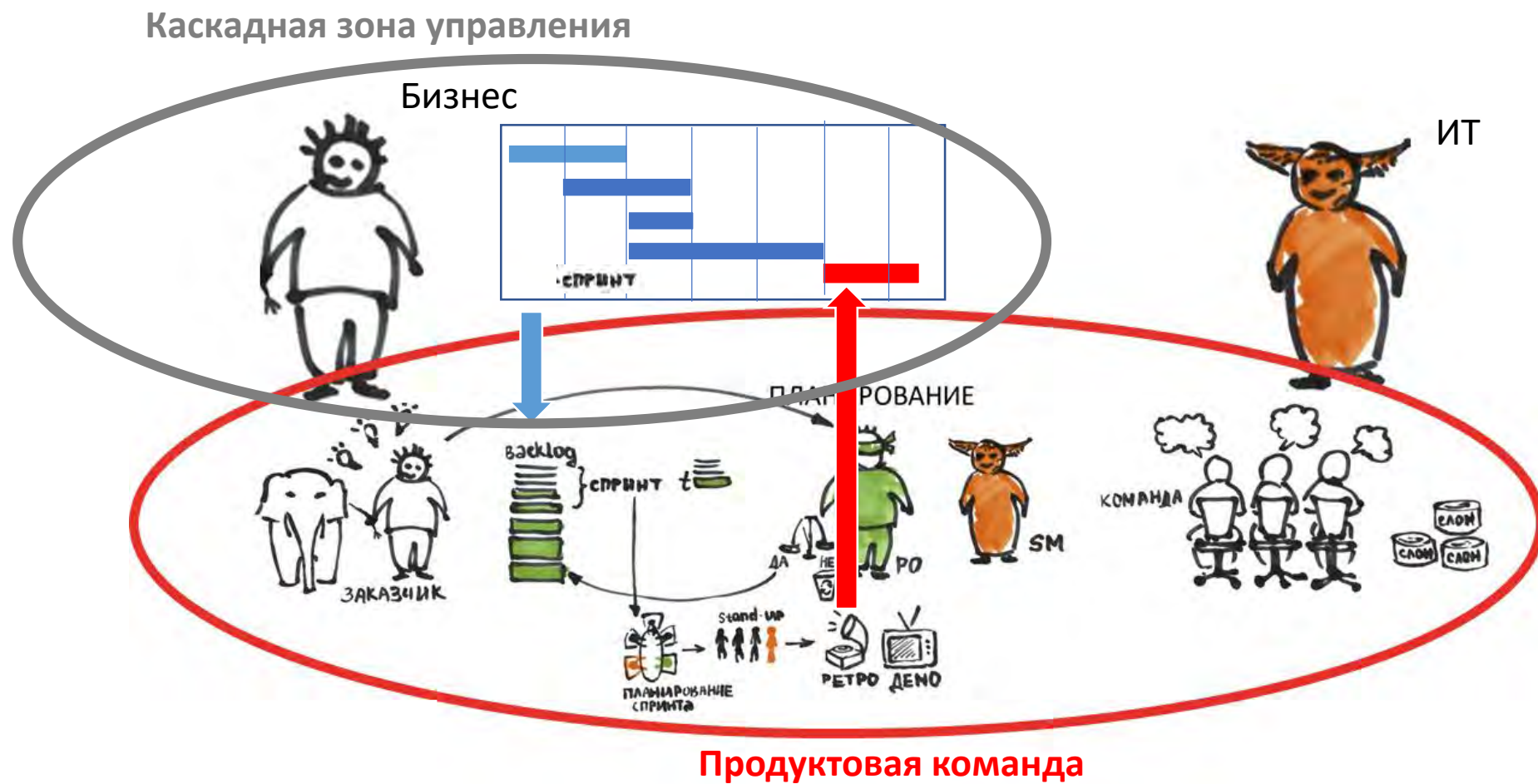
ВОЗМОЖНОСТЬ ПОДКЛЮЧЕНИЯ РАСЧЕТНЫХ ПРОЦЕДУР

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАСЧЕТА



**Цифровая  
трансформация**

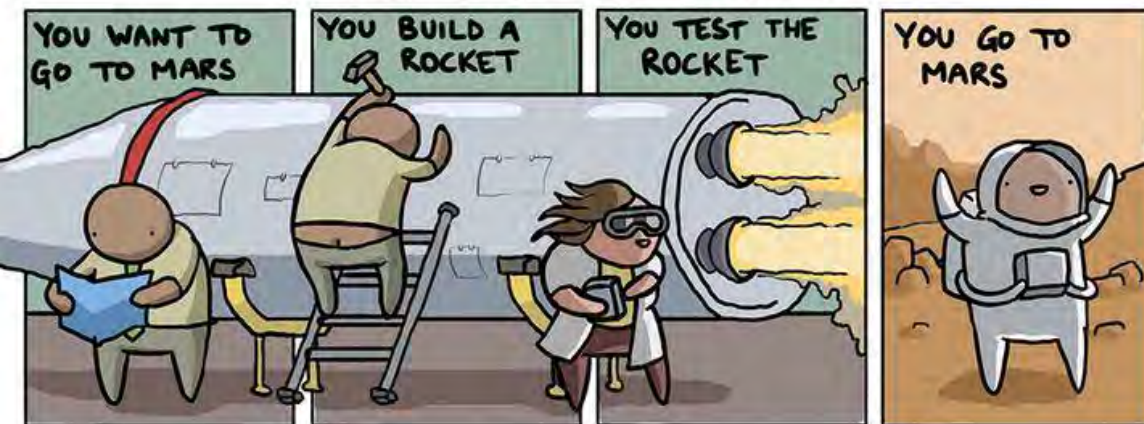
# ПРОДУКТОВЫЕ КОМАНДЫ



# EXPLAINING SOFTWARE DEVELOPMENT METHODS BY FLYING TO MARS



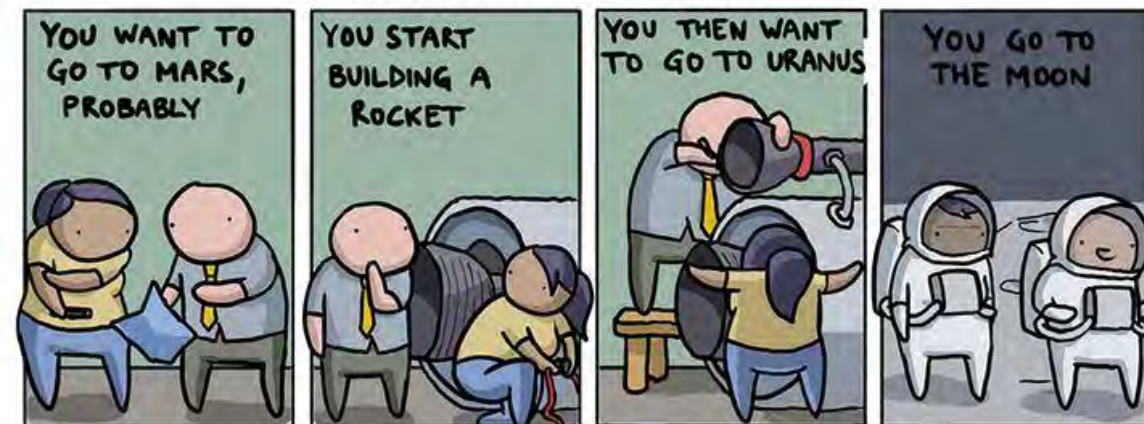
## THE WATERFALL METHOD



КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ БУДЕТ  
НЕСООТВЕТСТВОВАТЬ ПЕРВОНАЧАЛЬНОМУ

ОБЪЕМ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ  
ПРОПОРЦИОНАЛЕН ОБЪЕМУ ЗАДАЧИ

## AGILE DEVELOPMENT



ЗАКАЗЧИК НА ВХОДЕ НЕ ЗНАЕТ, ЧТО ХОЧЕТ  
ПОЛУЧИТЬ ОТ ПРОЕКТА

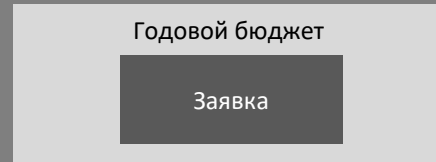
С ОПЫТОМ В ПРОЕКТЕ ПОВЫШАЕТСЯ  
ТОЧНОСТЬ ОЦЕНКИ

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В WATERSCRUM

# Заказчик

# Команда

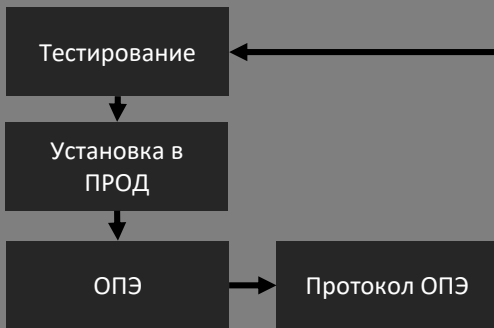
## ЗОНА КАСКАДНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



## MSProject

Управление задачами

Управление задачами



Согласование закрытия

Закрытие работ

Подготовка Акта

## Контроль расходов

## Jira

Декомпозиция задач

Фиксация плановой трудоемкости

Анализ фактических затрат

Недельный отчет по списаниям  
Баланс 40 ч.ч. В неделю

Разработка

Аналитика

Тестирование

Сборка решения

Постановка

Тест кейсы

Тестирование

Протокол тестирования

Ссылки на Git

Пакет документов

## ЗОНА ГИБКИХ МЕТОДОЛОГИЙ

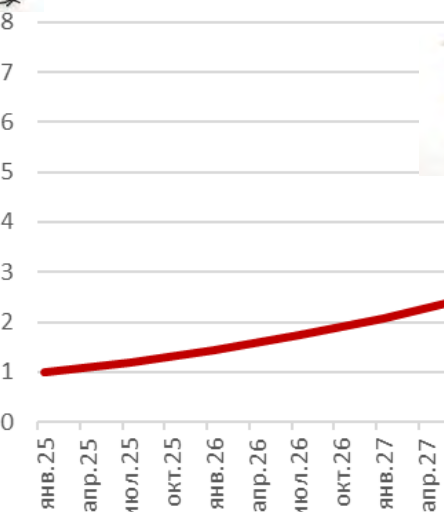


ИИ трансформация

**Что добавляет ИИ?**

# Цифровая трансформация

Развитие технологий



Эффект в организации



Динамика компаний



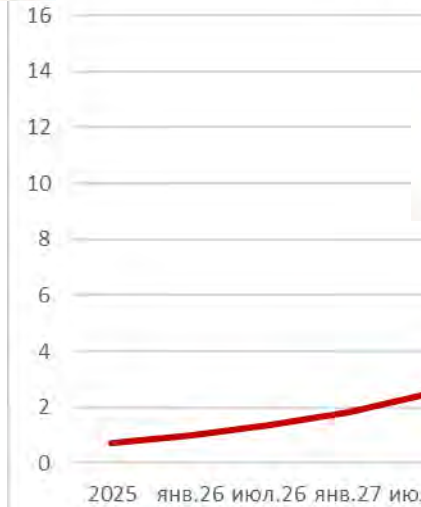
Компания 1 – старт Цикла трансформации июль 2025  
Компания 1 – старт Цикла трансформации январь 2029

Компания 2 – старт ИИ трансформации окт 2026

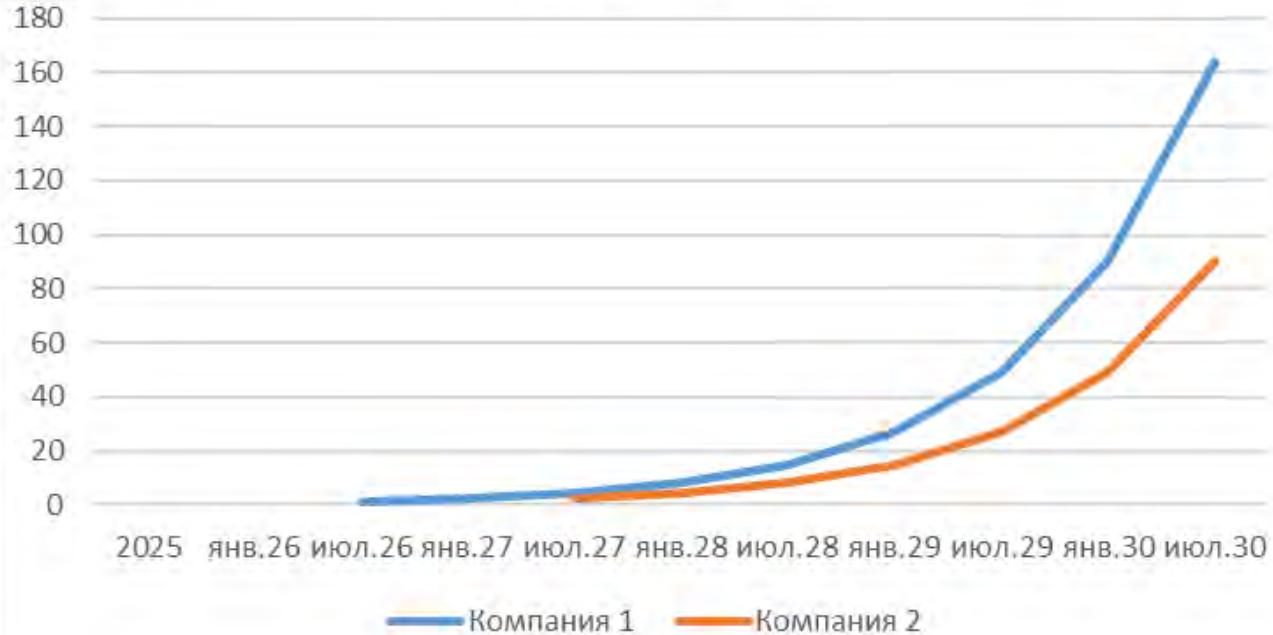
# ИИ трансформация



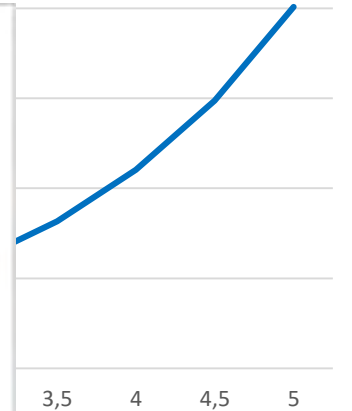
Рост возможности ИИ



Динамика компаний



Кумулятивный эффект в организации

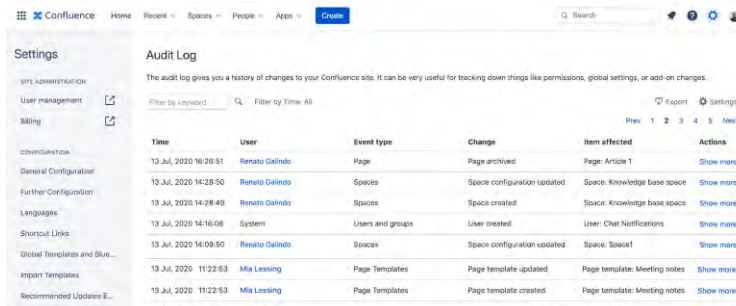


Компания 2 не догонит Компанию 1...

# ПРИМЕР

Как человек видит современную, удобную базу технологической документации?

## ЧЕЛОВЕК БЕЗ СМЕНЫ ПАРАДИГМЫ

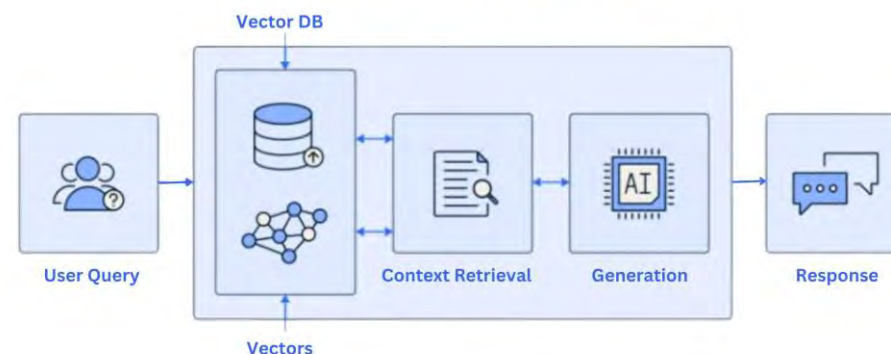
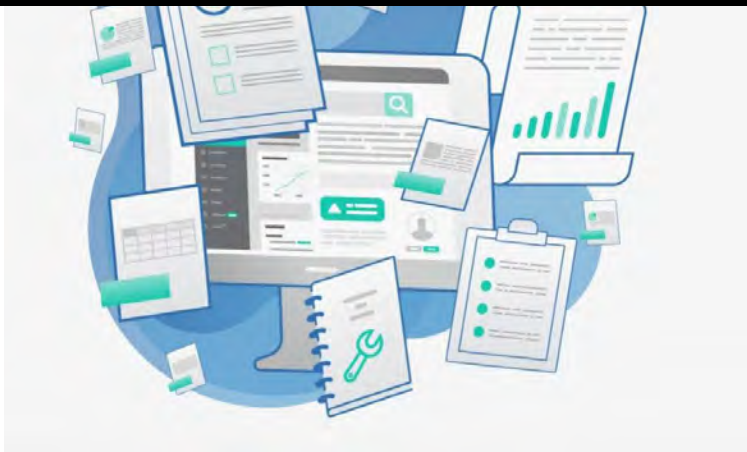


Time	User	Event type	Change	Item affected	Actions
13 Jul, 2020 16:20:51	Renato Galindo	Page	Page archived	Page: Article 1	Show more
13 Jul, 2020 14:28:50	Renato Galindo	Spaces	Space configuration updated	Space: Knowledge base space	Show more
13 Jul, 2020 14:28:49	Renato Galindo	Spaces	Space created	Space: Knowledge base space	Show more
13 Jul, 2020 14:16:08	System	Users and groups	User created	User: Chat Notifications	Show more
13 Jul, 2020 14:09:50	Renato Galindo	Spaces	Space configuration updated	Space: Space1	Show more
13 Jul, 2020 11:22:53	Mia Lessing	Page Templates	Page template updated	Page template: Meeting notes	Show more
13 Jul, 2020 11:22:53	Mia Lessing	Page Templates	Page template created	Page template: Meeting notes	Show more

## ЧЕЛОВЕК ИСПОЛЬЗУЮЩИЙ ИИ



НЕЛЬЗЯ СТАТЬ «ИИ ЭФФЕКТИВНЫМ (AI NATIVE)» ПРОЙДЯ КУРС ИЛИ ПОЧИТАВ СТАТЬИ, ЭФФЕКТ ЗАЛОЖЕН В СМЕНЕ ПАРАДИГМЫ, КОТОРАЯ ДОСТИГАЕТСЯ ЕЖЕДНЕВНЫМ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИИ ИНСТРУМЕНТОВ



# Три стадии созревания

ИИ КАК СРЕДА ПОДДЕРЖКИ РЕШЕНИЙ

ЭКЗОМЫШЛЕНИЕ КАК ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

ВЫХОД НЕ ПЕРЕСТРОЙКУ ПРОЦЕССОВ

Верит в  
Деда Мороза

Не верит...

Дед Мороз

# Фокус не на том, кто в команде, а на том, как команда работает!

## Меняем способ работы команды

Личные:

- Усиление каждого члена команды
- Расширяем возможности мышления
- Переходим к экзомышлению

Командные:

- Общее экзомышление
- Единое когнитивное пространство

# Что дает экзомышление?



## Безграничное масштабирование

Было: 7-10 задач одновременно  
Стало: 1 000 задач одновременно

## Многовариантность и глубина

Было: один угол зрения  
Стало: 20 вариантов одновременно

## Скорость и эффективность

Было: анализ 5-10 документов в неделю  
Стало: анализ 1 000 документов в неделю

## Память

Было: забываешь через месяц  
Стало: всегда в оперативном доступе

Ограничение: Проблема выбора и необходимость верификации

# СОБСТВЕННАЯ НАТИВНАЯ РАЗРАБОТКА

A faint, sketchy background illustration of a classroom. A teacher is standing at the front, and several students are seated at desks. The drawing is in a simple, hand-drawn style.

## ОБУЧЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАМ

- Онлайн курсы по применению инструментов ИИ
- Готовая платформа и доступ к применению
- Обратная связь по обучению

## ОБУЧЕНИЕ МЫШЛЕНИЮ

- Мотивация использования инструментов ИИ на ежедневной основе
- Построение нового цифрового когнитивного слоя (обучение коллективному разуму)
- Ежедневные задания
- Создание «стратегических» групп для решения системных вопросов

## ОБУЧЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ

- Готовность к изменениям
- Коллективная работа (из плоскости группа людей в плоскость группа людей и группа Агентов)

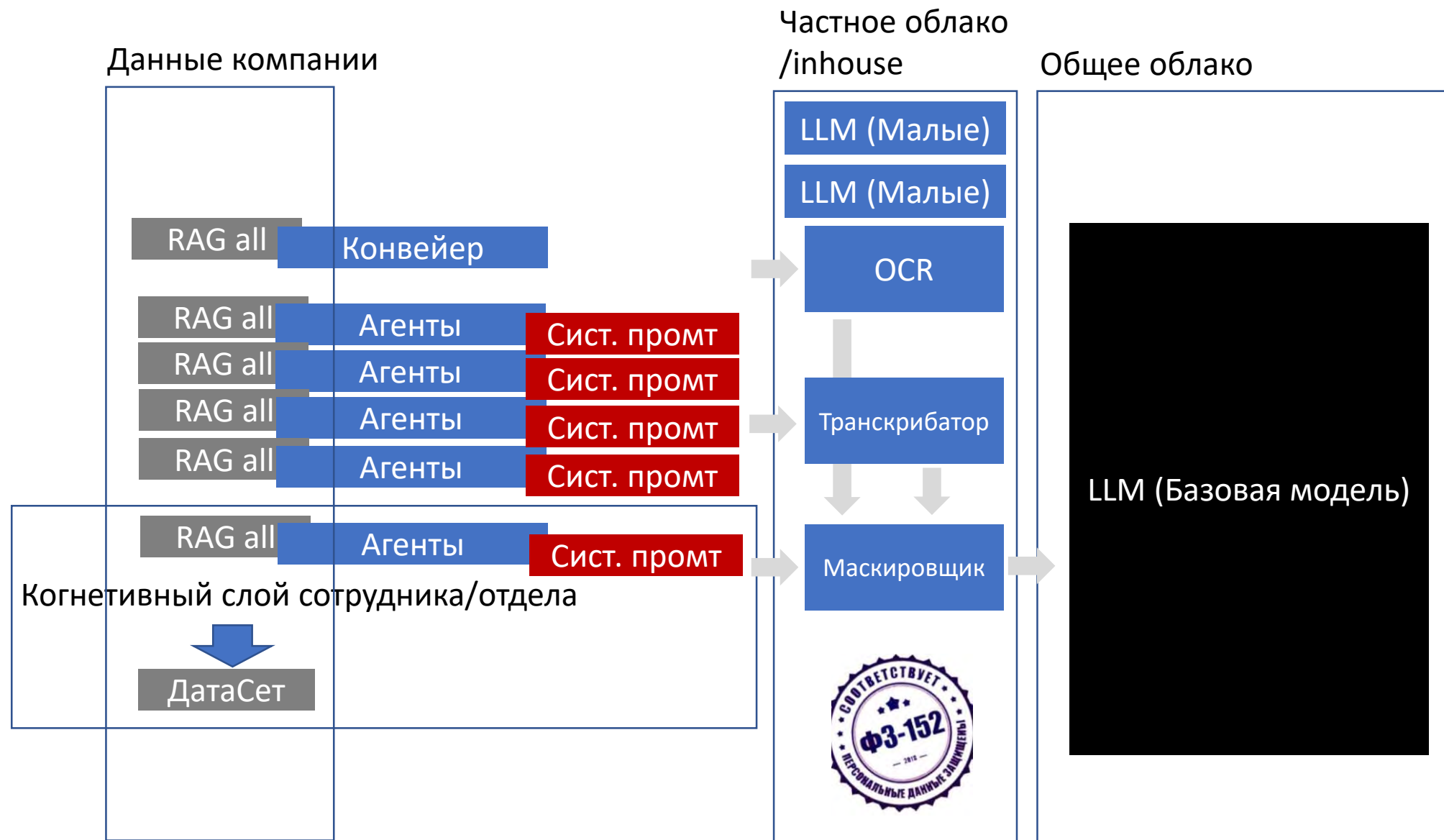
## Уровень 1. «Мягкая» персонализация без до обучения (быстрый старт)

До 80% «индивидуальности» сотрудника фиксируется без обучения модели:

- **Digital Persona** (динамический системный промпт, который описывает тон, формат, риск-профиль, стиль коммуникации сотрудника);
- Модели Gemini, ChatGPT, Claude (Anthropic), DeepSeek, Qwen (Alibaba)
- персональный **RAG** — личная база знаний (лучшие письма, шаблоны, решения, фрагменты кода).
- **Правила работы с информацией. Маскирование чувствительных данных**
- Инструменты вайбкодинга: **Codex**, **CloudeCode**, Antigravity
- Построение индивидуальных агентов

# Построение/аренда доверенной среды

# ГИБРИДНЫЙ ВАРИАНТ



## Уровень 2. «Фабрика данных»: сбор экспертизы во время работы

Это культурный элемент компании. Чтобы модель реально улучшалась, нужно фиксировать не только вопрос, но и то, как сотрудник исправил ответ ИИ. Лог коммуникации выглядит должен содержать: [Промпт] + [Ответ ИИ] + [Финальный текст **старшего** сотрудника].

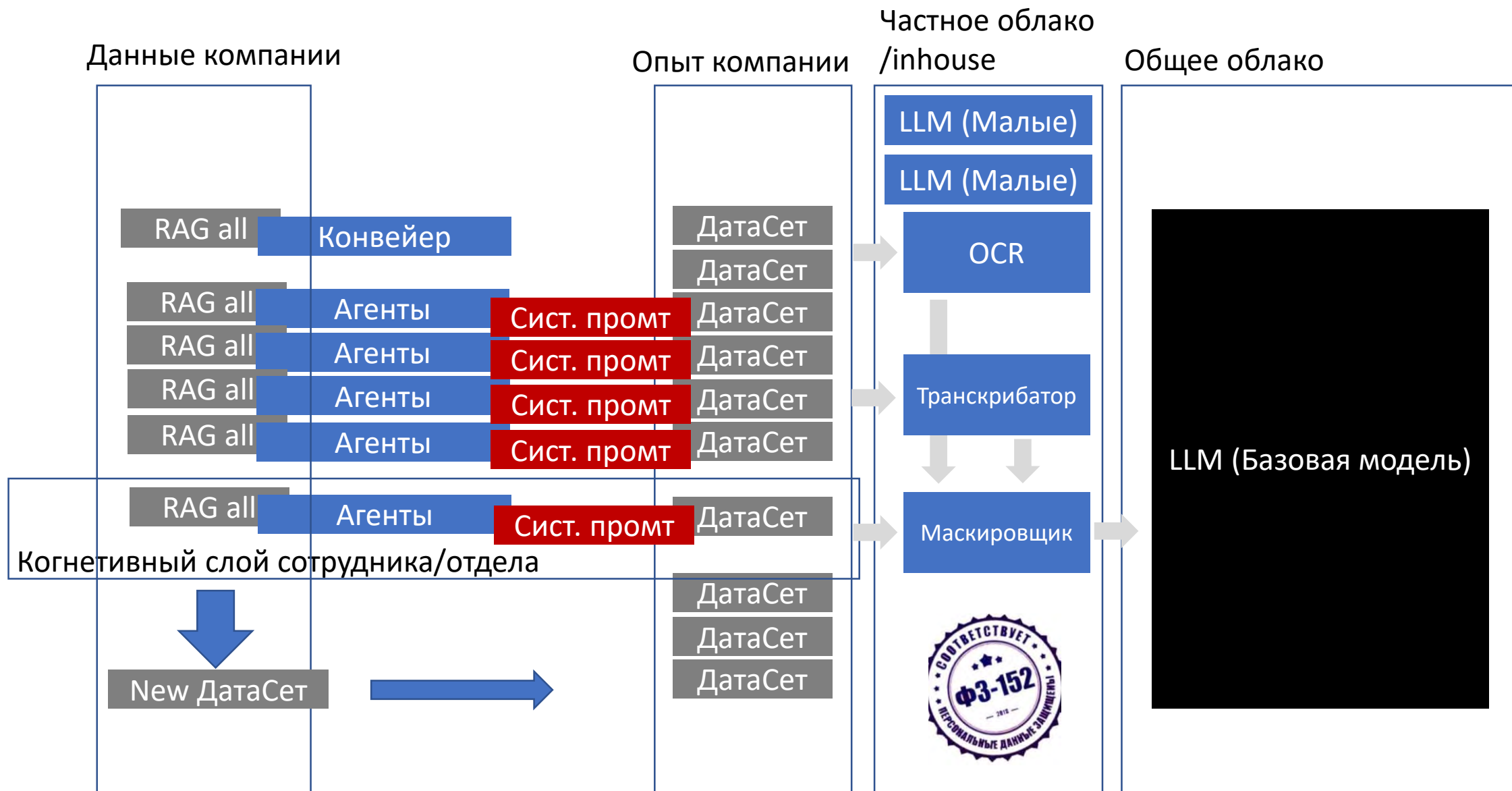
Создание базы эталонных документов. Фиксация и сохранение новых «лучших» примеров.

Формирование «золотого датасета» сотрудника/отдела.

На этом этапе возможны эксперименты с **fine-tuning**

Ничего кроме правил и опыта

# ГИБРИДНЫЙ ВАРИАНТ

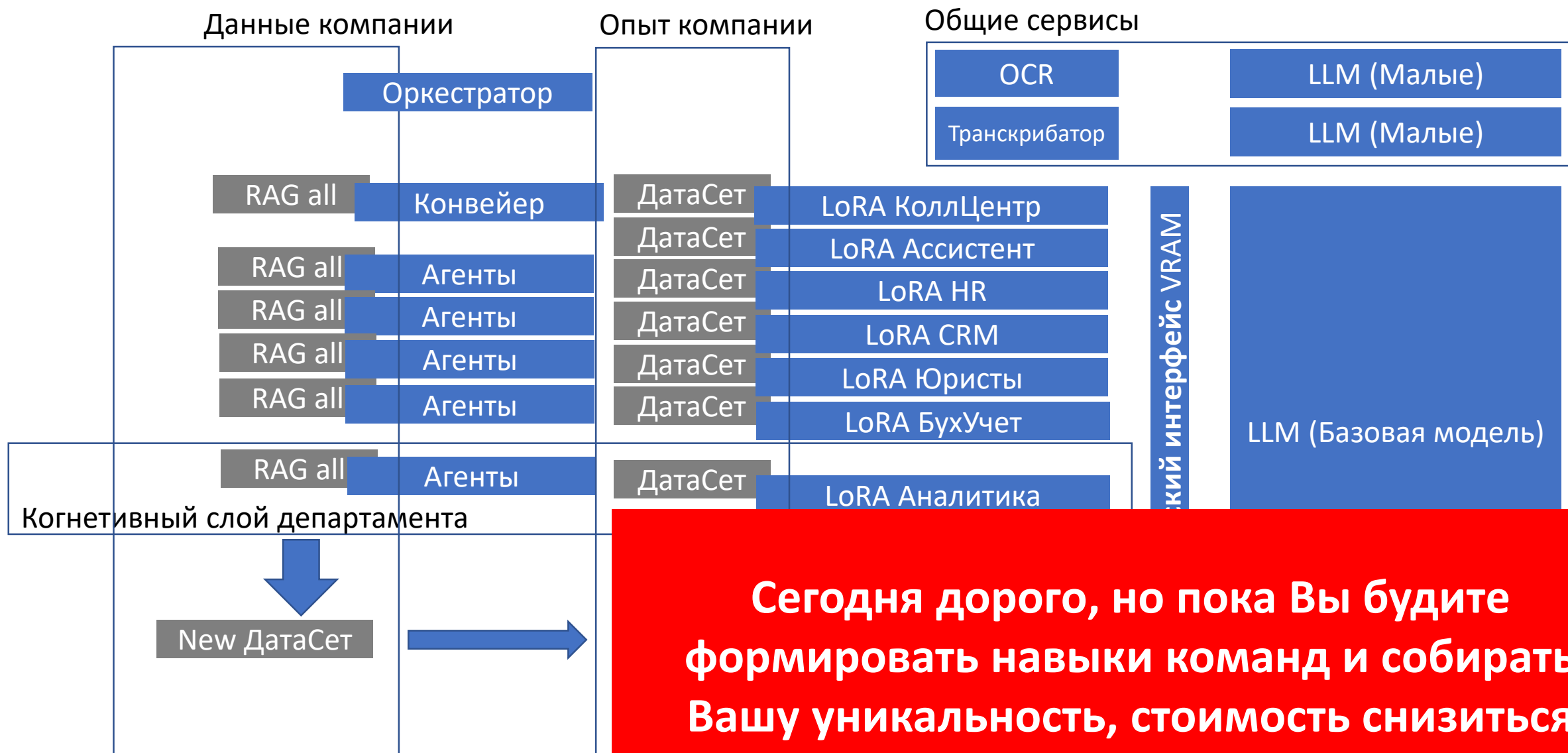


### **Уровень 3. Асинхронные LoRA-адаптеры (Low-Rank Adaptation) и Continuous Fine-Tuning**

Самый важный уровень формирования мышления организации, из знаний сотрудников и отделов, в общие знания организации. Индустриализация опыта, полученного сотрудниками и сохраненного в их личных датасетах. По сформированной за период базе мышления, по расписанию или триггерам запускается процесс дообучения адаптеров. Для дообучения выбираются успешные кейсы, сформированные сотрудниками за период. На этой стадии определяются критерии качества и осуществляется проверка валидности кейсов.

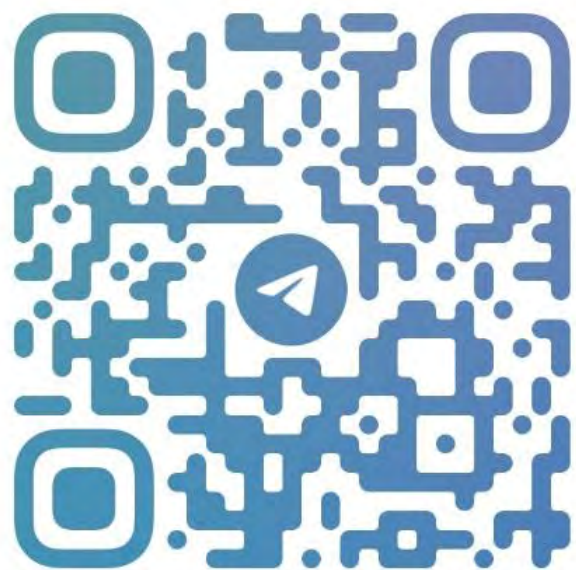
# Промышленная, единая среда

# РЕШЕНИЕ В КОНТУРЕ





Вопрос изменения культуры



@CDTOSTORY

