



17-20 мая 2018 года, г. Сочи

Тема:

## «ТЕХНОЛОГИИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ В ЦИФРОВОМ МИРЕ»

КОНЦЕПЦИЯ  
САММИТА



КОНТЕНТ  
ПАРТНЕР

**нна** национальная  
платежная  
ассоциация

## РЕЗЮМЕ 7 ГЛАВНЫХ ТЕМ САММИТА И ФИНАНСОВОГО РЫНКА

17-19 мая в Сочи прошел очередной, уже 15-й по счету Банковский саммит по инновациям и развитию. Участниками Саммита стали более 270 представителей компаний финансовой отрасли и отрасли ИТ для финансов, свыше полусотни спикеров выступили с докладами и поучаствовали в дискуссиях различного формата, охватывавших множество тем – от глобального видения процессов цифровизации финансовой отрасли до проблем применения искусственного интеллекта и машинного обучения в финансовых продуктах, от масштабных изменений социально-экономического уклада до практики перевода на аутсорсинг ИТ-систем банка. Три дня, насыщенных событиями и смыслами, сложно в полной мере передать в формате итогов, поэтому на правах Контент - партнера мы позволили себе выбрать из массы обсуждавшихся вопросов и прозвучавших тезисов, на наш взгляд, наиболее яркие и вызвавшие наибольший отклик аудитории.

### ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК НЕИЗБЕЖНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ

Сегодня редкое отраслевое мероприятие не затрагивает тему цифровизации. Для финансовой сферы эта тематика наиболее актуальна. И поэтому не удивительно, что практически каждый спикер на Саммите так или иначе касался проблем цифровой трансформации.

**Ирина Велиева**, представляющая рейтинговое агентство **S&P Global Ratings**, определила цифровизацию как наиболее значимый и необходимый процесс для банковского бизнеса и финансовой отрасли в целом. Ужесточение банковского регулирования в мире и России с одной стороны, подрывное влияние новых технологий на конкуренцию со стороны старых и новых игроков на рынке с другой стороны негативно сказываются на маржинальности банковского бизнеса. «Это означает, что банки должны

будут как-то компенсировать снижение чистых процентных доходов за счет наращивания комиссионных. ...В этом контексте цифровая трансформация становится суперважной, потому что, правильно позиционировав продукт и ответив на потребности клиента, можно очень быстро нарастить комиссионный доход и быть успешным с точки зрения генерирования прибыли».

**Эльман Мехтиев (АРБ)** подчеркнул, что переход в цифровой мир – это не покупка IT-технологии. Это, прежде всего, честный ответ самому себе на вопросы «В чем моё уникальное преимущество? Что перестает работать в digital? Что нужно изменить? С кем установить кооперацию, какую платформу использовать?»

**Максим Азрильян (Альфа-банк)** отметил, что крупные банки, следуя тренду цифровизации, чаще всего используют один из трёх организационных подходов к трансформации: «Первый вариант – создать какой-то сателлит, маленькую компанию, наделить её максимальными полномочиями, предполагая, что эта отдельная компания разовьётся, не сдерживаемая никакими классическими бизнес-моделями и бюрократией крупной организации, а затем станет постепенно каннибализировать клиентов своей материнской компании. Люди начнут переходить в сервисы и продукты этой маленькой новой компании, потому что там лучше, потому что там быстрее, удобнее. Второй вариант – сделать пузырь. По сути то, что мы сделали с Альфа-Лаб: создали внутри подразделение, которое живёт по своим жизненным циклам, у которого свой продуктовый ряд, которое пытается делать что-то по-другому, чем то, что делает головная компания. У такого пузырька есть главная задача – продемонстрировать значимость, целостность нового digital-подхода и не дать себя раздавить, чтобы это всё обратно не схлопнулось. Задача пузырька – максимально расширяться изнутри и тем самым изменить компанию. Третий вариант, совсем хардкорный – взять и начать менять всё сразу. Все бизнес-процессы, все технологии, всю бизнес-логику, ментальность целиком для всей большой компании. Потенциально, такое возможно, но в реальности пока не удалось ещё никому и вряд ли получится».

**Павел Самиев (НРА)** считает, что в страховом сегменте уже можно наблюдать действительное начало digital-революции и динамика происходящих здесь изменений выше, чем в банковском секторе.

## РЫНОЧНЫЙ КОНТЕКСТ

В ходе дискуссий и докладов, было высказано достаточно много характеристик той рыночной ситуации, в которой сегодня находится финансовый рынок и действуют его участники. Часть факторов, например, такой, как ужесточение регуляторных требований, развитие концепции «open banking» - могут быть отнесены в целом к международному банковскому рынку. Часть же факторов и способов реализации общих тенденций рассматриваются как особенности, присущие российской ситуации. В концентрированном виде, можно выделить следующие основные факторы:

- Высокая степень монополизации банковского сектора, а также угроза технологической монополизации;
- Внутривидовая конкуренция в сегменте госбанков;
- Мега регулятор - как прямой участник рынка. Построение инфраструктур вместо создания регулирования, стимулирующего создание и конкуренцию инфраструктур;
- Открытый вопрос о том, кто и каким образом выступит в качестве «консолидатора» сектора частных банков. Является ли построение национальной финтех инфраструктуры, понимаемой как государственной, средством борьбы с монополизацией рынка государственными банками? Не является ли это еще более высоким уровнем монополии?
- Формирование постепенного понимания у участников рынка из сегмента частных банков о неэффективности стратегий, нацеленных на попытку монополизации сегментов рынка или клиентской базы.
- Конкуренция сервисами, качеством услуг, специализация на клиентских сегментах, формирование новых рыночных ниш с новыми потребностями и как следствие – готовность к

использованию облачных решений, кооперации с конкурентами в целях предоставления клиентам лучшего потребительского опыта, большая открытость участников рынка и готовность делиться опытом.

## ПЛАТФОРМЕННОСТЬ КАК ОТВЕТ НА РЫНОЧНЫЕ ВЫЗОВЫ

**Александр Погудин (ЦФТ)** отметил, что «экономика, которая построена на цифровых ценностях, тяготеет к централизации, она тяготит к созданию платформ. И вот эти цифровые технологии просто потому, что они работают на масштабе и их весь эффект от их внедрения только на масштабе, они тяготеют к тому, чтобы становиться платформами, а значит становиться монополистами.»

**Константин Харин (IBM)** указал на два возможных сценария развития банковского рынка, как они представляются консалтинговой компании McKinsey. Первый сценарий – условная «уберизация» рынка, когда какой-то новый технологический игрок, «интегрированная платформа» возьмет на себя полностью все взаимодействие с потребителем, «оставив банкам роль только некоего бэкенда, который предоставляет стандартизированные продукты и не общается со своими клиентами» - означает серьезное падение маржинальности банковского бизнеса. Второй сценарий, в котором наоборот банки займут лидирующую роль в общении с клиентами, «используя накопленную историю взаимодействия, понимания, чем живет их клиент, его потребностей, и предлагая более качественный сервис». Этот сценарий дает возможность роста доходности бизнеса банков.

Исходя из этого у банков есть три возможных модели развития собственного бизнеса. Первая – сосредоточиться только на управлении деньгами и стать лучшим с точки зрения эффективности управления капиталом. Вторая – стать площадкой-дистрибьютором финансовых услуг, как своих, так и сторонних организаций через собственные каналы. «Третий вариант – тот, по которому идут лидеры рынка – преобразование в платформу, которая предлагает не только банковские услуги, но широкий спектр услуг, который нужен потребителю. ...Этот путь наиболее интересен с точки зрения прибыльности, но требует кардинального переосмысления бизнес-модели и серьезных инвестиций».

**Эльман Мехтиев (АРБ)**, отвечая на вопрос о том «что будет со средними и малыми банками», отметил, что он не поддерживает тезис о том, что поскольку цифровая трансформация – это дорого и сложно, а лидеры рынка вырвались существенно вперед, можно махнуть рукой на эти процессы. Нам надо искать модели, не надо оставаться там, где вы есть. «...если это дорого, надо скинуться с другими вместе. Если это дорого, и нет сил это разрабатывать, значит надо аутсорсить, найти платформы.» Банки, которые еще 2 года назад категорически отрицали такой подход, сегодня сами обращаются с предложениями о кооперации.

**Майя Глотова (КартСтандарт, ЦФТ)** отметила, что одним из ключевых вызовов, который заставил компанию перейти от моносервисной стратегии к платформенной – это все сокращающееся время на внедрение инноваций. «..любая инновация, которая появляется на рынке, становится инфраструктурной сама по себе». Платформа – это возможность также быстро и с тем же качеством, что и лидеров рынка, получать подключение ко всем инновационным решениям для того, чтобы включать их свои стратегии и зарабатывать на их применении.

## НЕОБХОДИМОСТЬ КОМПЛЕКСНОЙ ВНУТРЕННЕЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

**Сергей Утинский (Hewlett Packard Enterprise)** выделил три уровня трансформации в организации:

- Бизнес-модель – то, на чем организация зарабатывает деньги, понимание рыночных потребностей
- Операционная модель – «движок», модель оказания услуг
- Инфраструктурная модель – модель управления средствами организации.

Развитие каждого из этих уровней определяется собственными внутренними целями и приоритетами.

«Если уровень бизнес-модели в основном фокусируется на получении прибыли и удовлетворении клиента, то операционная модель – это ваш персонал, его удержание, ваша продуктивность. Что касается ресурсной модели, главным образом это соотношение цены и производительности, утилизация и эффективность вложенных в ресурсы средств».

При этом «цифровая трансформация – это состояние, когда технология неотделима от бизнеса, потому что технологии и есть бизнес». Это означает, что независимое трансформирование каждого из организационных уровней не работает. «Фактически три модели перерождаются в одноуровневую систему, где технологии и бизнес сомкнуты в одно единое целое».

С тезисом о том, что цифровая трансформация должна касаться всей цепочки осуществления операций в банке, выступал **Максим Азрильян (Альфабанк)**. «Сейчас очень модно говорить о том, что нужно меняться, нужно быть цифровым. Но иногда выясняется, что это на самом деле не существенные изменения, а лишь попытка сменить образ. Некоторым банкам кажется, что достаточно поменять просто верхний слой, фронт – сделать новые каналы, написать чат-боты, доработать мобильные приложения – одно или несколько – и это уже делает их цифровыми. На самом деле это не так, и основная проблема в том, что при таком подходе абсолютно не меняется бизнес-модель, не меняется структура бэк-офиса и внутренние процессы, не меняется то, что «под капотом».

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ОСНОВА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

**Сергей Утинский** отметил, что одна из основных проблем в цифровой трансформации – нахождение «правильных» сотрудников, обладающих нужной компетенцией: «Практически все компании, с которыми я общаюсь, имеют огромные проблемы по найму сотрудников, которые бы обладали знаниями всех новых технологий, которые падают на нас дождем».

**Эльман Мехтиев (АРБ)** привел данные исследования сделок M&A, согласно которым в 90% случаев сделки оказываются неудачными, несмотря на качественное финансово-экономическое и технологическое обоснование, из-за отсутствия работы с персоналом. «Нужно обеспечить принятие реформ».

Помимо важности принятия изменений и формирования мотивации к изменениям на всех уровнях управленческой структуры организации **Максим Азрильян** отметил необходимость налаживания внутренней коммуникации между всеми подразделениями организации. «Мы в Альфа-Лаб сделали красивую историю с ускорением процесса создания продуктов, с расширением продуктовой линейки, с построением метрик, с построением новых digital каналов. Но совершенно забыли про бэк-офис, про ту самую классику банковского бизнеса – бухгалтерию, комплаенс, operations, с которой новым ребятам, которые пришли в Альфа-Лаб, было абсолютно непонятно как взаимодействовать ни как с людьми, работающими в этих направлениях, ни вообще, как с сущностью».

«Есть классический подход к масштабированию изменений: «давайте напишем регламент, защитим его где только можно защитить, опубликуем, разошлём всем, и начнется общее счастье, потому что документ будет хороший, мы же его правильно напишем». Ничего хорошего дальше не случается, потому что никто не хочет читать и делать что-то по таким документам, например нельзя учесть все нюансы реальных задач, у разных команд свои привычки и предпочтения, отказаться от которых не просто, есть множество разных эмоциональных причин, которые не позволяют сработать варианту «регламент». Мы в Альфа-Лаб понимали, что выпустить какой-то документ, в котором всё будет расписано «как надо» невозможно, всё очень быстро меняется, и пока мы будем его согласовывать, к примеру, open-source библиотеки станут уже чуть другими, набор актуальных инструментов изменится, и т.д. Тогда стало ясно, что нам нужен иной вариант, хотя организовать его в разы сложнее, чем выпустить «стандарт» – это создание комьюнити внутри банка. Мы начали собирать, по сути, учебные группы разработчиков, аналитиков, продактов из банка и начали с ними просто разговаривать, рассказывать, что мы делаем, как и почему. Люди часто очень цинично и лениво относятся к тому, что вокруг них происходит. Но если появляется что-то, что делает их обычную текущую работу быстрее, проще, легче, успешнее, то они с гораздо большей радостью это перенимают. И вот все эти

разработчики, которых мы пытались в «свою веру» перевести, посмотрели и поняли, что можно писать какой-то кусок кода или какие-то части приложения три недели, а можно взять готовый кубик или часть нового процесса и переиспользовать его, потому что это проще, это точно работает, есть конкретные примеры успеха. И это сработало! Продуктовые команды банка стали применять наши подходы, правила, инструменты, так мы начали делать первые шаги по масштабированию опыта отдельного подразделения Альфа-Лаб на всю организацию Альфа-Банк. Мы пытаемся честно, максимально открыто рассказывать без попыток нравоучений о своих успехах и ошибках. Такая честность людей раскрывает, они начинают хотеть сотрудничать. Честным быть выгодно! =)».

**Андрей Висяцев (ЦФТ)** отметил, что одной из важнейших задач, в том числе для ИТ-компаний, является умение перестроить корпоративные и производственные процессы для того, чтобы эффективно работать с молодыми разработчиками, особенно специалистами в узких нишах. Они совсем юные, не держатся за работодателя, им важна не стабильность, а самореализация в решении сложных задач. «1,5 года поработал, сделал то, что было интересно и ушел». Компания научилась так работать и это дало очень мощный эффект. «Мы набираем в год по 500 сотрудников, по 10-15 человек в неделю и это позволяет нам существенно повысить качество наших продуктов, особенно это заметно в направлении, связанном с mobile-решениями.»

**Евгений Погарский (ЦФТ)** дополнил, что от единых подходов к организации производственных процессов компания перешла к принципу формирования мотивированных команд, которые собираются вокруг «гуру» в своей области и имеют достаточно большую свободу выбора в используемых методах организации разработки. «Внутри множественно технологий, сотни, тысячи технологий в этих разных командах используется, но есть общие точки. Общие точки – это процессы, это безопасность, это вещь, связанная с культурой, это культура обращения с кодом, это культура сервисная, в соответствии со стандартом.»

## **АКТУАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ТРЕНДЫ: ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

**Григорий Пташкин (Oracle)**, рассказывая о стратегии развития компании, подчеркнул, что главный упор Oracle делает на трансформационные технологии, требующие трансформации всего бизнеса для своего внедрения. На текущий момент компания выделяет для себя три таких технологии: интернет вещей, искусственный интеллект и блокчейн. Важным моментом является то, что при том, что каждую из этих технологий можно использовать по отдельности, ключевая «сила их использования – в комбинировании»

**Константин Харин (IBM)** определяющими технологическими трендами трансформации назвал:

- Создание рыночных платформ и экосистем, позволяющих оказывать широкий спектр сервисов за пределами банковских услуг
- Внедрение гибких модульных когнитивных процессов и платформ, позволяющих сократить затраты и повысить безопасность за счет роботизации и устранения «человеческого фактора»
- Трансформация и перенос на облачные платформы унаследованных систем, что позволяет модернизировать системы безопасности с использованием искусственного интеллекта.

**Светлана Варламова (Samsung)** в качестве главного тренда назвала мобильные технологии, перетекающие из розничного в корпоративный сегмент. «Бизнес-решения становятся кроссплатформенными, и сейчас мобильные устройства обладают теми функциями, которые раньше были присущи только офисным аналогам. Сегодня корпоративная мобильность – это не просто использование в вашем рабочем процессе планшетов, телефонов, то, это также применение всех политик безопасности, использование сценариев доступа к корпоративной почте с мобильных устройств. Мобильный телефон – это уже полноценное рабочее место со всеми вытекающими последствиями сохранения политики безопасности, сохранности, ограничением доступа и интеграцией этого всего в ИТ-инфраструктуру».

**Евгений Погарский (ЦФТ)** также сделал акцент на мобильных технологиях в рассказе об основных направлениях технологического развития продуктовой линейки компании. «Мобильные интерфейсы -

это текущий, очень важный фактор роста клиентской базы или удовлетворённости клиентской базы». Наибольший прогресс и эффект ожидается от применения уже в конкретных продуктах и сервисах всего спектра когнитивных технологий. Компанией уже накоплен опыт решения практических задач с применением Artificial Intelligence, Machine Learning и уже есть первые продукты, в частности в самом сложном, ответственном и плохо поддающемся автоматизации сегменте – деятельности, связанной с соблюдением норм ПОД/ФТ. Также, помимо тех трендов, которые уже стали общепринятыми, типа big data, голосовые технологии, необходимо отметить и другие два направления развития технологий: первое - связанное с обеспечением безопасности всех процессов: от защиты финансовых транзакций и антифрода до процессов безопасной разработки, и второе – это HRtech. В условиях, когда приходится принимать на работу по 2 человека в день – необходимость в технологических решениях для этой сферы выходит на первый план.

**Дмитрий Тартышев (Mastercard)** в качестве главных трендов указал:

- Бесконтактные мобильные платежи с помощью «умных» устройств, к которым относятся помимо мобильных телефонов различные носимые гаджеты. По оценке компании «это будет высоко сегментированный рынок с очень большим потенциалом. Основными игроками тут будут небольшие поставщики всевозможных носимых устройств, начиная от колец, заканчивая фитнес-трекерами, часы различной степени премиальности, брелоки, и в общей сложности именно такие устройства, такие игроки будут составлять более 50% этого крайне интересного и емкого, с точки зрения бизнеса, направления».
- Технологии совершения взаиморасчетов между физическими лицами, физическими лицами и малыми предпринимателями в рамках экосистем и маркетплейсов, где «платежная платформа выступает арбитром, подтверждающим, что действительно товар передан».
- Технологии безопасности пользовательского опыта в цифровых каналах на основе биометрической идентификации.

**Павел Самиев (НРА)** отметил, что настоящий технологический прорыв в страховании связан с погружением страховщика в жизнь человека или технического объекта. Если мы говорим о человеке, то это «полное встраивания в life style, грубо говоря, в те продукты и в те гаджеты, которые человек использует постоянно для совершенно других задач, и страховщик, как бы постоянно незримо присутствует в течение всего дня и ночи.»

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКА

Один из ключевых тезисов, неоднократно звучавших на Саммите, состоял в том, что цифровая трансформация невозможна без трансформации бизнес-модели. В ходе посвященной этой теме дискуссии представители ряда банков поделились своими подходами адаптации бизнес-процессов к изменяющимся условиям.

**Виктор Жидков (Банк Веста):** «В цифровую эпоху самое важное – уметь продать. В банковской среде еще важно создать продукт с достойной себестоимостью, чтобы можно было продать просто дешевле. Но на мой взгляд, умение продать сегодня является ключевым, потому что всё становится примерно одинаковым. Если ты как первое или второе лицо в банке не понимаешь, как сегодня эта среда существует и по каким законам, то невозможно эту систему выстроить. Нужно сначала себя прокачать. Я это абсолютно четко я понимаю. Когда ко мне приходят коллеги и говорят: «Расскажи, пожалуйста, кого мне нужно нанять, чтобы у меня выстрелило, как у вас». Я говорю: «Заведи instagram и попытайся что-нибудь продать там. Не важно, что – открытки или еще что-то. Хотя бы просто сделай так, чтобы у тебя пост собрал 500 лайков. И когда ты научишься этому, тогда ты поймёшь, как сделать в своем банке, чтобы твой продукт покупали».

**Максим Белоусов (Банк Уралсиб):** «Меня вызвало правление: «IT для нас важнее, чем когда-либо. Ты теперь - человек номер один. Что тебе нужно – люди, деньги – карт-бланш на пять решений». Я сказал: «А можно вы сначала напишете свою стратегию, а потом... все это визуализируется в виде требований к IT. Я на это посмотрю и скажу, что я буду делать, что я не буду делать, исходя из понимания цифровой эпохи».

**Игорь Лаппи (Совкомбанк):** «Мы начали, как и остальные банки кредитовать население в сегменте, скажем так, ниже среднего. Наступил кризис, мы начали анализировать клиентов, кто лучше, кто хуже себя ведет, и обнаружили, что пенсионеры ведут себя очень хорошо. В дальнейшем мы, соответственно, эту модель использовали: десять лет мы говорили, что мы первый пенсионный банк. И если ты десять лет подряд говоришь, что ты первый пенсионный банк, ты им становишься в конце концов. ...Потом мы после некоторых приобретений начали понимать, что есть органический рост, который банк может себе позволить, а есть рост взрывной. ... И все наши сделки дальше были, так сказать, комплементарными: мы расширяли географию, мы добавляли те компетенции, которые сами не умеем делать. Мы берем какую-то компетенцию, поглощаем ее в банк, дальше развиваем наши сильные стороны – это математика, риск-менеджмент и продажи – и получаем бизнес».

**Андрей Пономарёв (Ижкомбанк):** «2017 год для нашего банка самый прибыльный год. Хотя, казалось бы, кризис и конкуренция. Что произошло? Крупный банк начал закрывать отделения и банкоматы, принимать коммунальные платежи стал только дистанционно. У нас двадцать пять отделений, и люди выстроились в очередь к нам. Мы этих людей не можем выгнать, не можем их заставить платить иначе. Им нужно, когда они отдают деньги, смотреть в глаза кассиру, им нужно в очереди поболтать, они знают, что, с десятого по двенадцатое число они платят. И все эти бабушки в наших отделениях встречаются, просто у них это место встречи. Соответственно, комиссионные доходы у нас резко возросли».

**Виктория Кандаурова (Экспобанк):** «При отборе стартапов в целом смотрим что сейчас есть на рынке без применения к тому, можно это имплементировать или нет. Потому что сейчас такое огромное количество предложений и нововведений с уже готовыми встроенными блоками, на которые ты мог потратить огромное количество сил и денег, что сама идея, куда это применить, рождается в момент того, как ты слушаешь о том, что тебе рассказывают люди о своих изобретениях. Дальше это наша оценка того, стоит ли в это вкладывать или нет».

Надеемся, что наша общая работа на саммите внесёт свой вклад в процесс прохождения каждым участником цифровой трансформации наиболее эффективным способом.

Digital изменения финансового рынка будут оставаться в фокусе нашего внимания, а наиболее острым и актуальным вопросам этой тематики будет посвящён **#banksummit 2019**.

Материал подготовлен специалистами Национальной Платежной Ассоциации