Анкета БДМ
НА ЧТО ЛОВИМ?

ПОКА КРУГОМ ИДУТ ЖАРКИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ СПОРЫ, банкам приходится работать в сложившихся условиях — нравятся они или нет. В том числе и заниматься розницей, хотя о былом розничном буме сегодня можно лишь ностальгически вздыхать. Но клиентам и сегодня нужны банковские услуги. Весь вопрос в том, что именно вы готовы предложить нынешнему клиенту, который, согласитесь, стал довольно разборчивым и весьма грамотным.
Поэтому принято считать, что современный банкинг — это соревнование технологий. Более того, особо радикальные эксперты прогнозируют скорое отмирание банков как таковых, утверждая, что их место займут IT-компании, заточенные на предоставление банковских услуг. И пусть это напоминает прогноз из любимого фильма, что «не будет ни театров, ни кино — останется одно телевидение», всё же есть над чем поразмышлять.
Вот давайте и поразмышляем…

1 Какие из предложенных IT-компаниями инструментов и технологий в последние годы сыграли, на ваш взгляд, наиболее важную роль для банковского бизнеса: расширили его возможности, снизили издержки, породили новые направления развития? Какие из них были востребованы банком, а какие отвергнуты или отложены на будущее?

2 Эксперты считают, что мир уходит в «цифру», и диджитализация банковского бизнеса неизбежна. Готовы ли вы и, главное, ваши клиенты к работе в цифровом формате? И что делать тем, кто не готов (например, старшему поколению)?

3 Как вам кажется, могут ли интернет-банки полностью заменить классический банкинг, или возможно мирное и взаимовыгодное сосуществование обеих форм банковского бизнеса? Как эта «конвергенция» происходит у вас в банке?

4 Меняется ли роль IT-директоров в современном банке? Как складывается сотрудничество бизнес-блоков и IT-службы? За кем из них должно оставаться решающее слово?

5 Считаете ли вы, что «обычному» банку стоит обратить внимание на такие новые веяния, как, к примеру, банковский маркетплейс? Предпринимаете ли вы какие-то шаги в этом направлении? Поделитесь, пожалуйста, опытом и возникающими проблемами.

6 Есть ли смысл создавать в банке собственное программное обеспечение, или надёжнее всё-таки обратиться в специализированные IT-компании? Готовы ли айтишники к решению тех задач, которые ставят перед ними банки?

7 Как вы оцениваете актуальность продуктов отечественных IT-компаний? Отстают ли российские информационные технологии от зарубежных или держатся на одном с ними уровне? Устраивает ли вас соотношение «цена–качество»?

РОЛЬ IT-ДИРЕКТОРОВ ПОМЕНЯЛАСЬ 20 ЛЕТ НАЗАД

1 Безусловно, это — дистанционное банковское обслуживание и омниканальность. ДБО позволило исключить из канала получения банковских услуг элемент неудобства в виде необходимости дойти до банка в рабочее время банка, отстоять очередь к оператору и т.д. Омниканальность унифицировала интерфейсы доступа к услугам, то есть даже если я впервые пользуюсь мобильным банком или интернет-банком, но ранее использовал АТМ этого же банка, то скорее всего мне будет знаком интерфейс и не придётся заново обучаться.

Отложенными в долгий ящик пока остаются технологии, связанные с биометрией: все понимают, что потенциально за этим будущее, если верить фантастам, но пока риски перевешивают перспективность. Хотя крупные игроки уже вовсю пилотируют различные технологии — от сканирования венозного рисунка до аутентификации по голосу или лицу.

2 Прогресс, он ведь не спрашивает, готов ты или нет. Как метко подметил Герман Греф: «Каменный век закончился не потому, что закончились камни». Мне кажется, что вы недооцениваете наше старшее поколение. Эти люди пережили смену страны — что для них какая-то смена привычек. Мои родители с удовольствием пользуются дистанционными сервисами, родители моих знакомых тоже. Даже бабушки уже признаются, что поход в сбербанк играет скорее роль social-network'инга нежели получения банковского сервиса. То есть отделения Сбербанка и почты стали таким «фейсбуком» для бабушек.

3 Полностью, разумеется, нет. Верховая езда ведь не исчезла, просто стала уделом избранных и увлечённых, несмотря на повсеместное проникновение автомобилей. Так же и в банкинге. Классический банкинг останется скорее для привилегированных клиентов — тех, кто нуждается в особой услуге или подходе. Тогда как типовые услуги скоро вообще перестанут восприниматься как услуги, специфичные для банковского сектора, они просто станут неотъемлемой частью жизни.

В нашем банке такой «конвергенции» нет, мы изначально — именно интернет-банк.

Михаил АЛЕКСИН
IT-директор Touch Bank

4 Есть у меня мнение, что роль IT-директоров поменялась уже давно. Как минимум лет 20 назад. В тот момент, когда IT стали инновационными тенденциями, а не информационными технологиями. Просто кто-то этого до сих пор не заметил или не осознал. Даже операционная часть IT претерпела принципиальные изменения. Концепция изменилась из парадигмы «работает — не лезь» в парадигму «меняйся или умри».

Ругаемся, ссоримся, бросаемся друг в друга кружками и прочей посудой, договариваемся, миримся, находим win-win решения.

За кем должно остаться последнее слово? Мне кажется это вопрос из серии — кто главнее? А никто не главнее,

мы — одна команда, у нас одна общая цель. Да, пути достижения этой цели нам порой видятся разными. И когда такое случается, мы проводим испытание этих путей здравым смыслом, целесообразностью и т.д. Но мы всегда на одной волне. Потому у нас не встаёт вопрос — «кто главнее».

5 Мне, если честно, не очень понятен термин «обычный» банк. Вот ВТБ — это банк обычный или нет? А Дойчебанк? Скорее не банковский, а финансовый, есть же ещё огромный спектр финансовых услуг, которые не имеют отношения к банкам. Как пример — страхование, пенсионные накопления, управление инвестициями. И любому банку придётся либо становиться финансовым маркетплейсом самому, либо становиться участником одной из площадок.

6 Очень хочется верить в то, что существуют какие-то специализированные IT-компании, которые в состоянии ответственно взять на себя это бремя. Но я о таких не знаю. На мой взгляд, успешный современный банк — это в первую очередь IT-компания, а во вторую очередь — лицензия на банковскую деятельность.

7 Отечественные банковские IT-продукты за последние 10 лет совершили огромный рывок. По своему качеству они значительно «обскакали» западные аналоги. У нас тут было преимущество в виде отсутствия требований обратной совместимости: ведь на Западе рынок данных услуг возник намного раньше, и к моменту старта в России там данные технологии накопили огромный исторический шлейф решений, сдерживающих развитие. Как пример здесь наиболее показательна ситуация с внедрением стандарта EMV в карточном бизнесе: в то время как в России найти оборудование, несовместимое с EMV, практически нереально, в США (родине карточных технологий) внедрение данного стандарта раз за разом переносится из-за необходимости огромных инфраструктурных инвестиций.

РОССИЙСКИЕ IT-КОМПАНИИ — НА УРОВНЕ

Александр КОНИН
Вице-президент
Банка ВПБ

2 Безусловно, в последнее время меняется сама схема взаимодействия клиента и банка. Банки всё больше сосредотачиваются на цифровых каналах. Крупные банки сокращают количество отделений, создают центры инноваций, продвигают и популяризируют использование интернет-банка, что со временем повышает грамотность населения и побуждает их перейти на цифровые каналы. Ведь это, в конце концов, удобнее.

3 На текущем этапе, я думаю, будет скорее мирное сосуществование, так как всё равно существуют люди, которые не пользуются цифровыми услугами, и им важно живое общение. Но, безусловно, процент будет постепенно уходить в пользу тех, кто хочет получать услуги дистанционно.

5 Идею маркетплейса нельзя назвать новой. Банки уже довольно давно занимаются продажей дополнительных услуг и сервисов своим клиентам. Сейчас происходит попытка собрать это всё в одном месте и дать клиенту лучший сервис. Если всё происходит быстро и качественно, то клиенту незачем ходить в разные места для получения тех или иных услуг, поэтому, наверное, данное направление продолжит развиваться. У нас в планах — тоже развивать данное направление. Уже сейчас клиент при обращении в банк может оформить страховой полис, проверить свои начисления и штрафы в интернет-банке — и тут же их оплатить.

6 Всё зависит от задачи, которую ставит бизнес перед IT-подразделением. Что-то выгоднее и быстрее купить готовое, что-то — проще создать своими силами. У нас, например, активно ведётся разработка ДБО-каналов для физических лиц, развиваются внутренние сервисы, терминальный процессинг и т.д., но основные системы у нас приобретены.

7 Если говорить о специализированном программном обеспечении для банков, думаю, что отечественные IT-компаний как минимум находятся на одном уровне с западными коллегами, а где-то даже выигрывают. А сейчас, когда цена зарубежных IT-решений стала в 3 раза больше, российские компании могут значительно улучшить качество и расширить линейку продуктов. Надеюсь, у них получится.

Алексей ЕВТУШЕНКО
Директор
по информационным
технологиям
Банка Хоум Кредит

СМАРТФОНЫ И ИНТЕРНЕТ ПРАВЯТ МИРОМ

1 Если говорить о наиболее важных трендах, которые сформировали современный технологический ландшафт, то я бы охарактеризовал их так: iOS и Android победили PC, а web-технологии победили глобальных вендоров. Смартфоны и Интернет правят сегодняшним миром. И это в полной мере касается и банков.

Ещё одна важная тенденция — развитие open-source технологий. Компании больше не боятся, что у них что-то скопируют, всё меняется слишком быстро, чтобы держаться за старое.

2 Да, будущее — за диджитал-технологиями. Уже сейчас больше 20% наших клиентов обслуживаются полностью онлайн, без посещений офиса. Через два года, по моим оценкам, таких клиентов будет больше половины. Для старшего поколения и тех людей, кто ещё не живёт в цифровом мире, мы, конечно, сохраняем традиционные сервисы, а также создаём совсем простые, интуитивно понятные мобильные приложения. Таким образом, и эти клиенты постепенно привыкают к диджитал, просто не так быстро.

3 В ближайшие 10 лет интернет-банки не смогут полностью заменить классические банки. Но доля классических банков сокращается, а интернет-банков — растёт. Как я уже сказал выше, через два года клиентов в онлайне станет больше, чем в офлайне.

4 Если банк начинает позиционировать себя как IT-компания, то очевидно, что роль IT-руководителей в такой компании повышается. Сейчас в некоторых компаниях появляются такие должности, как Chief Digital Officer или Chief Transformation Officer. Эти люди обладают стратегическим видением в области развития технологий. Необходимость такого видения для компаний очевидна. Те компании, которые не станут цифровыми, просто уйдут с рынка.

5 Наш POS-бизнес — это и есть маркетплейс, только офлайновый. Мы внимательно следим за развитием этих новых веяний. Но пока предпочитаем фокусироваться на нашем основном бизнесе.

6 Готовые решения эффективно использовать только для бэк-офисных функций. Всё программное обеспечение, за счёт которого создаются конкурентные преимущества в обслуживании клиентов, логичней разрабатывать специалистам банка. Если у вас не будет внутренних компетенций, вы будете проигрывать конкурентам — и по скорости, и по эффективности. Аутсорсинг также необходимо использовать, чтобы приносить в компанию свежие идеи, или в тех случаях, когда своими силами банк решить задачи не может.

7 Отечественные разработки базового банковского программного обеспечения и уровень сервиса ни в чем не уступают зарубежным аналогам, а часто и превосходят их. Кроме того, по соотношению «цена–качество» отечественные разработки выгоднее. Поэтому не удивительно, что именно крупные российские разработчики держат более 90% рынка банковского программного обеспечения в России.

Я бы добавил ещё один важный, с моей точки зрения, вопрос. Какие технологии кардинально изменят банковскую индустрию в будущем?

Банковскую индустрию (и не только её) изменят искусственный интеллект и машинное обучение. Скоро программные алгоритмы научатся самообучаться и самопрограммироваться. И тогда мир изменится. Телефоны научатся сами отвечать на все наши вопросы, будут подсказывать, что нужно выключить свет или заплатить за кредит. Уже сейчас в мире живут десятки человек, которые вшили себе чипы. Скоро чипы начнут применяться повсеместно, например, для контроля над состоянием здоровья и местонахождения детей. Этот новый мир совсем близко. Мы ещё успеем в нём пожить.

КЛАССИЧЕСКИЙ БАНКИНГ ОСТАНЕТСЯ НУЖНЫМ ВСЕГДА

1, 2, 3 Технологии виртуализации, доступность междугородних каналов связи, системы хранения данных позволили банкам организовывать централизованные IT-инфраструктуры, отказываясь от сложной и дорогостоящей части в филиалах и отделениях. Облачные сервисы в полном объёме пока не востребованы по причине риска утечки данных и отказа в обслуживании в случае недоступности сервисов. Диджитализация — модный термин, это не только цифровой банк, но и более глобально — цифровая повседневность. Пример — сервисы государственных слуг, которые стремительно развиваются.

Наибольшее распространение в практике банковского бизнеса на текущий момент получили дистанционные формы банковского обслуживания, позволяющие проводить клиентам — организациям и предпринимателям, частным лицам — платёжные операции без присутствия в банке. Такая форма взаимодействия удобна обеим сторонам, поскольку позволяет сократить непроизводительные траты времени и ресурсов для обеспечения физического взаимодействия клиента с банком в точках обслуживания, количество и география которых имеет естественные организационные и экономические пределы расширения. Клиент должен иметь возможность получить услуги от банка в любое время и в любой точке, где есть мобильная связь, в офисах банка остаётся преимущественно проведение особо ответственных операций, заключение базовых договоров на обслуживание, сверка реестров совершённых операций, разбор и урегулирование нештатных ситуаций и т.п. Это вполне достаточный объём работ для любого банка, поэтому полная виртуализация и диджитализация банковского бизнеса даже по направлению расчётно-кассового обслуживания представляется мало реальной, поскольку будет связана с неизбежным ухудшением качества и увеличением затрат банков на реализацию масштабных мер информационной безопасности.

Ещё более рискованна диджитализация в процессах кредитования малого и среднего бизнеса, частных лиц, поскольку сопряжена с более высокими рисками. Формализовать общение с клиентами до уровня, позволяющего учитывать все существенные аспекты отношений банка и его клиентов, кредитных историй, долговременных устойчивых партнёрских отношений, объективно и количественно отражать это в профессиональных суждениях, невозможно. Удорожание кредитов при реализации таких моделей бизнеса предопределено. Подтверждением этому является информация, публично раскрываемая банками на сайте Банка России, где наибольшие уровни просроченной задолженности, в два и более раз превышающие

Юрий БУЛАНОВ
Председатель правления Кузнецкбизнесбанка

средние значения по банковскому сектору, имеют банки, действующие на рынке потребительского кредитования в формате «кредитной фабрики».

Классический банкинг останется нужным всегда, самое ценное — это личное человеческое общение. Вопрос — как его сделать уникальным и востребованным. Использование исключительно интернет-банка может иметь риск в случае утери (злоумышленной подмены) идентификаторов доступа.

Доля интернет-банкинга будет продолжать увеличиваться, пределы и сроки этого роста прогнозировать невозможно, но, поскольку предоставление таких услуг неизбежно ведёт к повышению рисков несанкционированного доступа мошенников к счетам банков и их клиентов, то увеличение затрат на обеспечение информационной безопасности банками, повышение законодательных требований к ним не может не привести к существенному повышению стоимости этих услуг, что естественным образом ограничит их востребованность, чем сохранит и традиционные формы оказания банковских услуг.

При любых сценариях трансформации банковского рынка, изменениях форматов и каналов взаимодействия банков со своими клиентами триединство банковских ограничений «доходность–ликвидность–риски» сохраняется в действующей экономической парадигме. Она и будет формировать практические векторы развития финансовых рынков, включая банковский сектор.

4 Роль IT-директора безусловно повышается. «Сотрудничество» бизнеса и IT наиболее плодотворно, когда бизнес-блоки имеют определённое понимание информационных процессов и IT представляет задачи бизнеса. Но и руководители IT-служб должны выйти из привычной узкопрофессиональной сферы действий, расширить зоны ответственности, совместно со специалистами и руководителями бизнес-подразделений банка вникать в запросы и пожелания клиентов, способствуя их рациональному позиционированию в отношениях с банками в треугольнике запросов «удобство–цена–риски». Решающее слово будет за экономической целесообразностью. К сожалению, обоснованные и экономически оправданные ожидания клиентов банков часто вступают в противоречие с предложениями специализированных IT-компаний, значит, и решающее слово будет за IT-специалистами.

5 Безусловно, стоит обратить на это внимание, поскольку весомая доля банковской конкуренции со временем будет сосредоточена здесь. Делиться опытом, пожалуй, рано, да и элемент корпоративной тактики борьбы за место на рынке раскрывать было бы неблагоразумно.

6, 7 Смысла создавать в банке собственное программное обеспечение системного уровня не видим. Всё зависит от ситуации, стоимости разработки и последующего сопровождения, и в конечном итоге — финансовом результате, полученном после внедрения нового программного обеспечения. Большие объёмы работ в этом направлении, высокие требования к квалификации разработчиков и эксплуатантов потенциально по силам только очень крупным кредитным организациям и могут быть экономически оправданы при продаже большинства разработок и другим банкам-пользователям.

При любых **сценариях трансформации** рынка, изменениях форматов и **каналов взаимодействия** банков со своими клиентами сохранится **триединство** банковских **ограничений** «**доходность**–ликвидность–**риски**»

Задача IT-специалистов конкретного банка — извлекать максимум из взаимодействия с разработчиками программного обеспечения, своевременно трансформировать требования бизнес-подразделений в технические задания разработчикам, формировать пулы заявок для них, способствовать точному исполнению и практическому использованию. Экспертно можно оценить актуальность продукции отечественных IT-компаний на «немного более 50%», оценить же их конкурентоспособность с зарубежными технологиями очень сложно, если и есть отставание, то оно пока не является критичным, не сказывается на уровне оказываемых банками услуг. Слишком разная специфика законодательства отечественного и зарубежного законодательства, чтобы квалифицированно судить о полноценном внедрении зарубежной АБС в России. Тем не менее успешные примеры есть, вопрос — какой ценой это было сделано. А вот соотношение «цена–качество» отечественных IT-продуктов нас не устраивает, стоимость услуг завышена, и это не сильно разнится в банках различного масштаба и географии деятельности. Приняв однажды решение по выбору IT-платформы и генеральному разработчику, сдвинуться потом в сторону практически невозможно. Так и существуем в вынужденном симбиозе, поскольку риск кардинальных изменений здесь выглядит существенно бóльшим.

ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ — ТРЕБОВАНИЕ КЛИЕНТОВ

1 Сегодня IT-компании редко предлагают прорывные технологии. Идёт освоение прежних решений: облачные технологии, управление Big Data, customer experience и customer development, BPM-системы, flash-хранилища, VDI и т.д. Помимо классических IT-компаний, появилась целая плеяда стартапов, которые предлагают решения, содержащие банковские сервисы B2C и B2B. Это направление — fintech — уже обрело массовость с точки зрения предложений, но пока слабое распространение — в связи с тем, что банковский рынок сильно зарегулирован, да и качество предложений не всегда отвечает потребностям банков. Есть и то, что предложено, но пока не нашло массового применения, — технология blockchain.

Всё это в той или иной степени расширяет технологические возможности банков. Успех будет у тех, кто найдёт правильное применение предлагаемым решениям, оптимальное сочетание классических и новых технологий. На мой взгляд, именно в применении тех или иных IT-сервисов — с точки зрения скорости изменений, стоимости владения, открытости и масштабируемости — и лежит текущий спектр задач.

В последнее время в большей степени развивается методология и менеджмент в области управления IT-сервисами и IT-проектами. Это, конечно же, AGILE, LEAN и др. — не столько методики, сколько культуры управления и взаимодействия. Классические инструменты и технологии перестали давать конкурентные преимущества, а стали конкурентным требованием. Значит, надо искать не просто «голубой океан» в финансовых продуктах и сервисах, а то, что выходит за отраслевые рамки и границы.

Для себя мы стратегически определили три точки опоры в том, какие IT-инструменты и методологии будем применять. Это прежде всего Time-to-Market (**скорость** реализации требований бизнеса), TCO services (совокупная **стоимость** владения сервисами) и SLA (требования бизнеса к **качеству** предоставляемых услуг).

Максим БЕЛОУСОВ
Заместитель председателя правления ПАО «БАНК УРАЛСИБ», президент Санкт-Петербургского клуба IT-директоров SPb CIO Club, член правления Российского союза IT-директоров «СоДИТ»

2 Проникновение в жизнь людей мобильных устройств и каналов связи в России уже достаточно сильное. Практически у каждого россиянина есть мобильный телефон и выход в Интернет. Старшее поколение научилось не только звонить по мобильному телефону, посылать СМС, ММС, но и производить настройки телефона — то есть технологии становятся всё более доступными и легко применяемыми. Это выдвигает требования и к поставщикам банковских сервисов. Теперь отсутствие у банка мобильного приложения для частных клиентов — признак того, что банк либо не ставит для себя целей в этой части, либо не готов к вызовам рынка.

Клиенты нашего банка — такие же требовательные и прогрессивные в части информационных технологий, как и европейцы, по мнению экспертов, давно уже живущие в цифровом мире. Доступ к своим средствам и сервисам банка посредством мобильного или интернет-банкинга для них является естественным и обыденным. Поэтому много лет мы вкладываем усилия в развитие этих приложений, которые, согласно рейтингам, не раз входили в десятку лучших решений России. В новой стратегии УРАЛСИБа ключевыми направлениями развития IT обозначены: развитие единого фронта для обслуживания физических

лиц, объединённого с дистанционными каналами обслуживания, и мобилизация обслуживания юридических лиц. Таким образом, мы готовы к диджитализации, но планируем и дальше наращивать технический потенциал. Не столько из амбиций — внедрить что-то инновационное и модное, сколько потому, что наши клиенты ожидают от нас этих шагов уже в ближайшее время.

3 О том, что интернет-банки скоро заменят классический банкинг, я слышу уже с 2006 года, но несмотря на попытки создания прецедентов как в мире, так и в России, банки остаются в стандартном представлении. Этому есть несколько причин. Первая: регуляторные требования, закреплённые в законах о банковской деятельности и подзаконных актах. Связанная с этим вторая: риски банка и риски клиентов в части потери денег, утечки информации и т.п., что связано с необходимостью идентификации клиента. И третья: пока ещё мы — cash-страна. Хотя безналичные расчёты есть практически в каждом магазине, более половины клиентов снимают деньги в банкоматах сразу после зарплаты. А электронные деньги и электронная коммерция не имеют глубокого проникновения в расчёты между потребителями и поставщиками.

И ещё один фактор. Не так уж много лет нашей отрасли в целом, и представление людей о банке как о чём-то надёжном до сих пор отождествляется со зданием, охранником, железным сейфом и т.д. В ментальности людей пока больше доверия к физическим деньгам, чем к средствам на счёте, которые нельзя пересчитать вручную, оперативно получить доступ к ним, опустив руку в карман или открыв кошелёк. Замещение этих ментальных привычек и есть задача современного банка.

Мы создаём классический банк с использованием интернет-вещей. И стремимся к тому, чтобы клиенту достаточно было прийти в банк один раз — остальное предоставим ему дистанционно. В крайнем случае — приедем к нему сами. В стратегии развития интернет-банкинга у нас заложен простой девиз: Any time, any place, any device — service on!

4 IT-служба — сервисное подразделение. И этим всё сказано. Остальное — тема отдельной статьи.

5 Мне кажется, только ленивый сейчас не обсуждает «уберизацию» бизнеса. Но за бизнесом, построенном на IT-решениях, скрываются не только большие финансовые вложения и большое время на реализацию, но и особый эффект удачи в том, что ты угадал направление, которое «выстрелит».

Маркетплейс для банков стоит запускать тогда, когда накоплена большая база клиентов, есть хорошая технологическая платформа и, главное, у клиентов есть потребность в этой площадке. И, чтобы не было «каннибализма» между продуктами банка, стоит развивать маркетплейс в части обеспечения коммуникаций клиентов — создавать B2C/B2B-площадку.

Основная проблема банков в развитии этого направления в том, что оно не является основным видом деятельности и приводит не к увеличению доходов, а к повышению привлекательности банка с точки зрения внедрения им диверсифицированных продуктов. Они, кстати, крупному банку будут приносить низкомаржинальный, небольшой доход при больших объёмах затрат на обслуживание. Поэтому прежде чем начинать это направление, надо оценить возможности и понять: стоит ли делать фокус на нём или лучше отдать приоритет стандартным банковским продуктам и сервисам.

В нашем банке проект по созданию маркетплейса запущен. Пока не стану раскрывать все особенности и преимущества будущей площадки, но могу с уверенностью сказать, что наши клиенты, судя по опросам, позитивно оценивают появление подобного дополнительного сервиса в банке.

6 Целесообразность и эффективность использования в банках «самописных» разработок — тема многих споров. Так же как и использование свободно распространяемого программного обеспечения. Связано это прежде всего с рисками их использования. Всё-таки нарушения непрерывности работы IT-сервиса (и, как следствие, нарушение процесса обслуживания клиента) несут за собой не только имиджевые потери, но и финансовые. А порой привлекают внимание надзора, который может принять и радикальное решение. Поэтому, выбирая программное обеспечение собственной разработки, надо взвесить все «за» и «против», оценить риски и сравнить их со стоимостью владения IT-сервисами.

В нашем банке есть всё: как коробочные решения от вендоров, так и самописные, и СПО, доработанное под требования банка. Поскольку нам очень важна надёжность, наша IT-служба постоянно ведёт мониторинг всех информационных систем, а перед внедрением изменений проводит различные виды тестирования. Нам не так важно, кто разработчик: внешняя компания или свои подразделения. И хотя у нас создана «внутренняя фабрика» по созданию IT-решений, в рамках конкурса она конкурирует с внешними подрядчиками на общих условиях.

7 IT-рынок в России созрел и готов предлагать качественные решения. То, что не все ниши рынка закрыты отечественным софтом, не значит, что наш рынок отстал. Многие европейские страны, которые выше нас по рейтингу развития IT, не имеют своей IT-отрасли, но за счёт грамотного представления зарубежных решений показывают высокую оснащённость и зрелость.

С точки зрения цены, к сожалению, готов констатировать факт иногда необоснованно высокой стоимости отечественных решений. Эта тенденция связана прежде всего с санкциями и законом о приоритете российских производителей. Они, по сути, получили карт-бланш. Но вместо того, чтобы осваивать рынок, ринулись зарабатывать на своём «эксклюзиве». Учитывая, что наши программисты и инженеры — лучшие в мире, уверен: скоро сравнение нас с Западом перестанет быть темой пристального внимания.

Мы ориентированы на отечественные продукты, но при выборе решения всегда оцениваем совокупную стоимость владения IT-сервисом по отношению к получаемому качеству. Поэтому в банке есть продукты как зарубежных, так и российских производителей.

НУЖЕН МАРКЕТПЛЕЙС ДЛЯ БАНКОВ

1 В последнее время появилось много новых технологий, которые у всех сейчас на слуху. И некоторые из них уже оказали существенное влияние на развитие, в том числе банковской отрасли, — это и Big Data, и различные мобильные решения, блокчейн, боты и пр.

Кроме того, чтобы успешно существовать в непростой макроэкономической ситуации, банкам пришлось серьёзно задуматься об экономии: второе дыхание обрели и системы управления бизнес-процессами, что оказывает позитивное влияние на CTI.

Но ключевым инструментом лично я считаю единую фронтальную систему. По сути это инструмент управления поведением сотрудников для достижения определённых целей. Или, другими словами, единый командный центр, который разворачивается, как зонт, над различными операционными системами банка, благодаря чему банк получает дополнительный синергетический эффект.

Если говорить о применении и востребованности тех или иных технологий нашим банком, то, с одной стороны, нас интересуют только решения, опережающие рынок и имеющие большой потенциал. С другой стороны, понятно, мы — не самый большой банк и просто физически не можем под каждую технологию создавать отдельную команду для детального изучения.

Именно поэтому в начале 2016 года мы утвердили изменения в IT-стратегии банка, направленные на открытость финтеху. Другими словами, мы сделали свою архитектуру и инфраструктуру удобной для встраивания финтех-решений, выбрали путь открытости новым технологическим партнёрствам.

В качестве примера успеха данного выбора могу привести опыт внедрения ЕФС в Юниаструм Банке. Для внедрения новой технологической платформы ЕФС мы выбрали решение MOOS от компании «Фазум» (этот продукт признан лучшим финтех-решением на конференции в Сколкове Startup Village 2016) и заключили партнёрство с производителем. Это позволило совместными усилиями за три месяца развернуть платформу, интегрировать в текущий ландшафт и вывести в промышленную эксплуатацию. В итоге по результатам проекта банк получил технологический рывок с точки зрения IT. Плюс уже сейчас процессы, переведённые на ЕФС, показывают впечатляющую эффективность — как в части уменьшения трудозатрат, так и в части повышения конверсии.

Алексей ШЕРШНЕВ
Советник председателя правления по технологическому развитию, Юниаструм Банк

2 Диджитализация банковского бизнеса не то что неизбежна — она уже идёт полным ходом. Но почему-то мы забываем, что, помимо диджитализации, такими же темпами идёт процесс симплификации — обратите внимание, уже сейчас происходит встраивание сервисов в привычные для большинства пользователей сервисы и системы: боты, социальные сети. Более того, в ближайшее время этот тренд сохранится, так что если человек умеет пользоваться телефоном, то сможет пользоваться и другими услугами.

3 Если классический банкинг и исчезнет полностью, то это произойдёт нескоро. Во-первых, в нашей стране уровень проникновения Интернета и уровень «продвинутости» населения за пределами мегаполисов ещё не очень высок. А во-вторых, сложные финансовые продукты всё-таки нуждаются в разъяснении. Поэтому в ближайшее время банковские отделения никуда не денутся. Но в будущем,

я считаю, 90% банковских операций будут осуществляться через дистанционные каналы.

4 Технологии развиваются семимильными шагами, что накладывает изменения и на IT-директора. Требуется умение рисковать и не бояться быть первым. Иначе — не угнаться.

Что касается вопроса, кто «главнее» — IT или бизнес… Для успешного результата требуются изменения как в бизнесе, так и в IT. Поэтому главной должна быть третья сила — изменения. Проектный офис, менеджер, который объединяет бизнес и IT для достижения того или иного результата. Таким образом, сначала — стратегия, а далее она разбивается на небольшие цели и задачи, которые достигаются уже проектным механизмом.

5 Маркетплейсы сейчас употребляются в трёх разных смыслах: маркетплейс банка (продукты банка и партнёров его клиентаа), маркетплейс банков (продукты от разных банков), маркетплейс для банков (приложения для банков). На мой взгляд, сейчас самый перспективный именно третий вид маркетплейса. Почему? Все банки по сути делают одно и то же, тратят на это большие деньги, и большинство действий банка зарегламентировано. Введение же маркетплейса для банков позволит, с одной стороны, небольшим банкам повышать свою технологичность, а с другой — упростит выход на банковский рынок многим финтех-решениям.

6 Если банк обладает в какой-то области каким-нибудь know-how, то да. Потом можно будет это решение в том числе и монетизировать. К тому же рыночное преимущество позволит занять и удержать лидерские позиции. Если же банк не обладает know-how, то я однозначно за аутсорсинг — и дешевле, и качественнее, и на грабли не наступишь, поскольку все процессы уже отлажены. Мы у себя стараемся использовать следующую методику: находим

Кирилл МЕНЬШОВ
Вице-президент, директор по информационным технологиям банка «Открытие»

ПРИДЕРЖИВАЕМСЯ УНИВЕРСАЛЬНОЙ МОДЕЛИ

1 Рядовому пользователю наиболее заметно повальное движение банковского сектора в сторону digital и существенное ускорение выхода новых продуктов и сервисов. Современные web-компании принесли целый набор новых технологий, фреймворков и подходов. Сейчас только ленивый не говорит об agile и web-технологиях, а ряд технологических лидеров (включая банк «Открытие»), сделавших ставку на них несколько лет назад, уже пожинают плоды.

Но основной драйвер всё-таки не конкретные технологии, а взрывной рост ожидания уровня сервиса от финансовой организации. Клиенты, пользующиеся самими современными интернациональными сервисами, такими как Uber, Facebook, Google и другие, ожидают от своего банка примерно такого же уровня. И если какое-то время назад они готовы были многое прощать, считая банки вечными консерваторами, то сейчас это время на глазах уходит.

2 Безусловно да. Мир стремится в «цифру», банковский мир — не исключение. Более того — по мировым меркам, диджитализация российских банков значительно выше средней. Главным образом благодаря двум факторам: российские банки сравнительно молоды — у них не накоплено за многие и многие десятилетия древних IT-решений, и они сравнительно малы. Опасаться старшему поколению совершенно нечего — на любой спрос найдётся организация, готовая его удовлетворить.

3 Пока сложно сказать, как будет развиваться рынок. Вариантов развития событий несколько: либо сохранится текущий универсальный подход, когда банки обслуживают и в digital, и в сети, либо рынок сегментируется на чисто digital и чисто сетевые организации, либо обслуживание в сети возьмёт на себя небанковская сетевая организация, например Почта России.

Банк «Открытие» придерживается универсальной модели: мы обслуживаем клиентов и в сети, и в digital, новые продукты, как правило, разрабатываются универсальными, однако упор делается на развитие digital-составляющей.

Что касается диджитализации, то банк выбрал гибридную модель: digital развивается как внутренней командой банка, так и за счёт приобретения и интеграции команд ▶

лучшее технологическое решение в той или иной области, далее вендор или специализирующийся на этой платформе интегратор разворачивает нам непосредственно саму платформу и делает первое бизнес-решение на новой платформе. А банк в рамках этого проекта подготавливает свою команду. Таким образом, основной технологический рывок делают специализированные IT-компании, но к концу процесса внедрения у нас уже есть команда, которая готова подхватить и эволюционно развивать данное решение.

7 С точки зрения технологий, технологического развития, создания новых технологических платформ отечественные решения отстают. Более того, мы подходим к точке невозврата. И если не предпринять никаких активных действий для поддержки финтех-решений и компаний, то мы останемся на обочине финансовых технологий и догнать уже не сможем, а будем просто потреблять или перерабатывать чужие решения.

В чём основная проблема? В страхе банков рисковать, используя качественно новые технологии, подходы, решения. Как работают большинство банков: берут платформу, созданную 10 и более лет назад, но от известного вендора с хорошими сейлзами, и пытаются на устаревшей технологии реализовать текущие процессы. Результат вроде как очевиден. Но вендор за внедрение даёт IT-директору на своём форуме награду, IT-директор демонстрирует эту награду правлению банка — и все начинают считать проект успешным.

Без опыта внедрений, без получения реальной обратной связи сложно сделать прорывную технологию. Несмотря на то что инвестиции в финтех-кластер достигли за прошлый год $14 миллиардов, компании испытывают дефицит банков-партнёров для улучшения своих решений.

Именно поэтому я считаю, что создание маркетплейса для банков с чётким механизмом верификации приложений даст огромный толчок технологическому развитию IT-компаний.

успешных digital-стартапов, таких как «Точка» и «Рокет». Это позволяет предоставлять лучший сервис нашим клиентам.

4 Если говорить о роли IT-директора в банке, то, конечно, она претерпевает существенные изменения. IT-директор должен уметь выстраивать кроссфункциональные IT-бизнес-команды и организовывать их независимую работу на едином банковском ландшафте.

За счёт применения современных технологий и подходов нужно быть способным обеспечивать массивный и быстрый вывод изменений с достаточным уровнем качества. Современный мир стремительно ускоряется, и IT-организация банка должна успевать меняться, чтобы не быть тормозом его развития.

5 Обычным банкам я бы не рекомендовал организовывать собственный маркетплейс. Его просто не удастся раскрутить, и он никогда не станет популярной площадкой. Я бы рекомендовал сделать ставку либо на существующий, либо на создаваемый каким-либо крупным игроком маркетплейс. Наш банк имеет достаточный размер для создания собственной площадки.

6 Всё зависит от каждой конкретной ситуации. Системным программированием, созданием фреймворков и технологий банк заниматься, безусловно, не должен — всё это доступно на рынке.

Однако в современном мире, где результат определяет команда, я считаю более целесообразным инвестиции в собственные решения, нежели привлечение поставщиков. Но это справедливо лишь для IT-решений, обеспечивающих уникальность и конкурентное преимущество. Для базовых технологий, безусловно, надо использовать классические решения и интеграторов с релевантным портфолио.

7 Для каждого конкретного решения мы выбираем наиболее подходящие технологии, стараемся использовать российские. Я бы сказал, что российские и зарубежные технологии держатся на одном уровне, какого-то существенного развития банковских решений не прослеживается. Другое дело web — в этом сегменте, благодаря таким компаниям, как «ВКонтакте» и Mail.ru, действительно есть российские передовые IT-решения, например БД Tarantool, которое является одним из лучших решений в своём классе.

Артур АЛЕКСЕЕВ
Заместитель председателя правления КБ «Кубань Кредит» (ООО)

«МИРНОЕ СОСУЩЕСТВОВАНИЕ» ВОЗМОЖНО И НУЖНО

1 Из очень существенного — только интернет-банки, неважно, web- или мобильные. Они позволили резко сократить количество визитов клиентов в офисы и, как следствие, снизить нагрузку на эти самые офисы с соответствующим снижением издержек.

Из существенного — так называемые облачные технологии и всё, что на них похоже. Они позволяют перевести все или почти все вычисления в выделенные дата-центры (как правило, в головной офис), облегчая (и удешевляя) при этом инфраструктуру отделений.

Все остальные инновации (фронт-офисы, CRM и т.п.) — либо не столь существенные по производимому эффекту, либо, как, например, Big Data, требуют проверки своей эффективности временем.

2 Мы — как бизнес — должны быть всегда ко всему готовы. Что делать тем, кто не готов? То же, что делали до этого, — ходить в отделения банков и стоять в очередях. Скорее всего, со временем отделений станет меньше, а очереди длиннее, но произойдёт это постепенно и не очень заметно.

3 Полной замены классического банкинга дистанционным не произойдёт. Хотя бы потому, что дистанционно невозможно передавать наличные (банкоматы не в счёт — неудобно и мало). Точно так же личный контакт необходим, например, при выдаче карты или серьёзного кредита. В своё время, после изобретения Skype, некоторые эксперты предрекали банкротство половине авиакомпаний из-за полного прекращения деловых поездок. Но самолёты по-прежнему в небе, а Skype, по-моему, даже не в Топ-50 приложений. Правда, с другой стороны, есть банк ТКС, который пытается опровергнуть эти азбучные истины, — интересно посмотреть, что у него получится.

Мирное и взаимовыгодное существование обеих форм банкинга, безусловно, возможно и даже нужно. Именно так оно у нас и происходит.

4 Роль IT в банковском бизнесе (да, наверное, и не только в банковском) со временем только возрастает. Как следствие, но не более того, возрастает и роль IT-директоров. Если в банке по какой-то причине не складывается сотрудничество IT и бизнеса, надо что-то менять и скорее всего — в IT. У нас такого рода проблем нет или почти нет. Что касается решающего слова — в бизнес-вопросах, безусловно, за бизнесом, в IT-вопросах — за IT. При всей своей возрастающей роли служба IT не должна забывать, что всё-таки она — сервисное подразделение и служит исключительно интересам бизнеса.

5 Разве что обратить внимание. Вряд ли имеет смысл заниматься банковским бизнесом по логике стартапа. Все новые и сверхновые веяния требуют определённой обкатки временем — перед тем, как банк всерьёз будет заходить на какой-то рынок.

6 На этот вопрос нет и никогда не было однозначного ответа. Наверное, стоит порекомендовать не бросаться в крайности. Вряд ли целесообразно писать собственную АБСку, но при этом не стоит бояться самостоятельно вносить изменения в купленную или программировать небольшие системы под локальные задачи. Истина, как обычно, где-то посередине — в комбинировании этих двух подходов.

7 Смотря о каких продуктах идёт речь. Отечественные IT-компании не пишут ничего даже отдалённо похожего на базы данных или фреймворки. Все российские информационные технологии заключаются в покупке готового конструктора и воссоздании в нём (на его основе) каких-то программ для решения локальных задач. Вот эти самые локальные задачи они решают достаточно неплохо, потому как и компании — тоже локальные.

Что касается соотношения «цена–качество», то после девальвации рубля в конце 2014 года оно стало гораздо более приемлемым, можно сказать, даже неплохим.

БУДУЩЕЕ — ЗА СОТРУДНИЧЕСТВОМ БАНКОВ И IT-КОМПАНИЙ

1 В банковском секторе за последние семь лет произошёл настоящий прорыв в развитии дистанционного банковского обслуживания. Теперь банки не могут обойтись без мобильных приложений и онлайн-оболочек. Часть направлений бизнеса ушла в «облако». Это, в первую очередь, платежи и переводы. Такой подход во многом сократил издержки ведения бизнеса, позволил снизить стоимость продуктов. Изменения ощутили и клиенты — скорость и удобство пользования банковскими услугами возросли.

Рынок ДБО начал своё развитие с платёжных сервисов. Все помнят, когда через интернет-банки можно было только платить по счетам. Да и сейчас их основные функции — оплата услуг, пусть и с удобным сервисом, и переводы между картами и счетами. Так банки наладили канал идентификации своего клиента, получили возможность работать с ним удалённо. Пройдёт ещё немного времени — это уже заметно — дистанционный банкинг обогатится неплатёжными сервисами. Вся банковская бюрократия — заказ справок, выписок, кредитной истории — даже сейчас доступна клиентам крупных финансовых организаций через Интернет. Особенно популярна услуга открытия вкладов через онлайн-банк. Дальше — больше. Не только заявка, как сейчас, но и получение кредита в скором времени будет возможно через ДБО.

Другой вектор — развитие карточных продуктов с постепенным отказом от «пластика». Сейчас всё больше мобильных устройств оснащаются NFC-чипами, позволяющими реализовать бесконтактное списание средств с вашей банковской карты. Это уже вопрос не обоснованности технологии, а всего лишь времени широкого распространения. Хотя, разумеется, полный уход карт в «облако», займёт не один десяток лет.

Вячеслав БАРТКОВ
Вице-президент САРОВБИЗНЕСБАНКа

2 Диджитализация неизбежна, это верно. Все участники рынка банковских услуг идут по проторённому крупными игроками пути и быстрыми темпами развивают свои интернет-услуги. На это влияет и запрос молодого поколения, привыкшего к коммуникации в сети. Но поколение 30+ уже намного сложнее переживает уход банков в «цифру». Люди старшего возраста — это значительная часть аудитории, для которых более приемлемо получать услуги банка традиционно: в офисах, при общении со специалистом. К тому же не нужно забывать о ценности живого общения, которое позволяет лучше узнать клиента, понять, что он хочет, построить с ним доверительные отношения. Поэтому полностью перейти на дистанционное обслуживание могут позволить себе те участники рынка, которые работают только с молодой, привыкшей к цифровому сервису аудиторией.

4 Позиция руководителей, курирующих IT-сферу, меняется во многих отраслях бизнеса. Если говорить о банках — влияние IT-директоров на руководителей других направлений увеличивается. Но нельзя говорить об их полной лидирующей позиции. IT-служба и бизнес должны существовать в условиях взаимовыгодного сотрудничества и партнёрства. Эти две отрасли не смогут друг без друга, так как если потребности бизнеса не смогут реализовать айтишники или программные продукты не будут встроены в структуру продаж и продвижения продуктов, успеха добиться не получится.

5 У банковского маркетплейса есть два вектора развития. Первый — интеграция всех продуктов банка и около продуктового сервиса в единую оболочку ДБО. По этому сценарию сейчас и развивается дистанционное обслуживание. Второй — включение в программные продукты банка услуг партнёров. Этот сценарий станет реализовываться, когда все основные потребности клиентов в традиционных интернет-сервисах будут удовлетворены, а схема продаж банковских продуктов через ДБО заработает идеально. В этом случае мы увидим объединение банков с другими организациями, оказывающими финансовые и платёжные услуги. Это — логичное расширение

Денис СОТИН
Член правления, директор по информационным технологиям Росбанка

РЕШЕНИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ СОВМЕСТНЫМ

1 Вопрос достаточно абстрактный. Можно говорить как о технологиях и продуктах big-names вендоров, так и о новых разработках активно развивающихся компаний, комплексных решениях локальных интеграторов и т.д. На мой взгляд, было бы всё-таки не очень корректно акцентировать внимание на каких-то конкретных продуктах или технологиях. Важен вопрос правильного применения того или иного технологического решения, создания правильной IT-архитектуры, соответствующей вызовам рынка и потребностям клиентов.

Что касается нашего банка, мы очень аккуратно анализируем текущий рынок IT-инструментов и технологий, формируем наше видение целевой IT-архитектуры и возможные варианты её наполнения предлагаемыми решениями. Некоторые решения мы отвергаем как несоответствующие целевому видению целевой архитектуры, даже в случае текущей эффективности их использования рынком. Поскольку мы находимся в периоде активной трансформации IT-ландшафта, то ориентируемся всё-таки на долгосрочные перспективы и рассматриваем новые внедрения именно сквозь призму будущего развития бизнеса банка, окружающей конкурентной среды, запроса конечного потребителя.

> **Цифровые** технологии плотно становятся частью **обычной жизни**. И люди привыкают к этому, иногда даже **не замечая**, что **переходят** на их использование

2 Процесс диджитализации, как его сейчас принято называть, на самом деле далеко не нов. Так или иначе, цифровые банковские сервисы развиваются давно и успешно. Технологические возможности растут, стоимость «цифры» снижается, эффективность цифровых технологий явно выше традиционных «бумажных». Естественно, мы готовы к этому и, более того, активно развиваем данное направление. Для банка диджитал — это, с одной стороны, возможность предоставления потребителям качественных дистанционных сервисов, с другой — сокращения собственных расходов. Тем не менее наличие цифровых технологий не отрицает использования традиционных методов в случае необходимости. При этом можно отметить, что готовность клиентов, даже старших поколений, объективно возрастает. В том числе и за счёт того, что старшее поколение начинает пользоваться плодами ▶

бизнеса и повышение уровня удобства для своих клиентов. Первыми в плотном контакте с банками будут работать сектор государственных услуг, брокерские и инвестиционные компании.

6 Так как нагрузка на IT-службу с развитием рынка ДБО возрастает в разы, банкам будут требоваться всё более крупные и профессиональные команды программистов. Их могут позволить себе лишь самые крупные участники рынка. Нишевым и региональным банкам нет особого смысла в расширении штата. Целесообразнее будет пользоваться лучшими предложениями IT-компаний. Кроме того, будущее как раз за такими объединениями банков и сферы IT: первые будут совершенствовать содержание, вторые — оболочку банковских продуктов.

7 Отечественный интернет-банкинг и мобильные приложения шагнули далеко вперёд, их протестировали на себе десятки компаний. Можно абсолютно уверенно говорить, что на российском рынке IT сегодня есть серьёзные предложения, способные удовлетворить запросы самых амбициозных заказчиков. А в современных условиях такие продукты намного выгоднее зарубежных аналогов.

научно-технической революции. Сегодня цифровые технологии плотно становятся частью обычной жизни. И люди привыкают к этому, иногда даже не замечая, что переходят на использование цифровых технологий.

3 Безусловно, развитие дистанционных сервисов оказывает влияние на банковский рынок. Но при этом большое количество сервисов оказывается (и будет продолжать оказываться) в традиционной форме — в силу различных объективных и субъективных причин (ограничения законодательства, высокие риски, неприменимость дистанционных форм обслуживания и т.д.).

Возможно ли существование чисто дистанционного банка? Да, вполне. Вытеснит ли такая форма традиционный банкинг? В ближайшем будущем — нет. Обе формы будут существовать в той или иной комбинации. Всё зависит от бизнес-составляющей, востребованности клиентом и т.д.

4 Меняется — CIO становится посредником между различными бизнес-доменами, «чистым IT», а также, в том числе, и технологическим давлением рынка. Меняется не только роль IT-директоров, но и само представление о месте информационных технологий, о процессе взаимодействия IT с другими доменами. Наблюдается явный тренд на логичное размытие границы «IT — не IT» с целью повышения эффективности взаимодействия.

Решающее слово в такой конфигурации — вопрос договорённости и компромисса. Решение должно быть взвешенным, с учётом мнений всех сторон. У бизнеса есть определённые потребности, блок IT должен и может предлагать решения, отвечающие видению целевого развития IT-ландшафта и IT-стратегии. Конечное решение всегда должно быть совместным.

5 На любые веяния нужно обращать внимание. При этом чётко понимать, что под любой идеей, под любой технологической новинкой должен стоять реальный бизнес-кейс их применения. Мы прорабатываем данный вопрос, изучаем имеющийся опыт и подходы, в том числе с учётом возможностей группы Societe Generale. Далее, естественно, будет сформировано некое видение «зачем» и будут определены «что», «как» и «когда».

6 Смысл всегда лежит в области экономической целесообразности, плюс в возможности обеспечить должное качество продукта, а также гибкость его развития и необходимый уровень доступности. И та и другая схема применимы. Любые задачи могут быть решены и тем и другим способом. Речь идёт скорее о цене вопроса и балансе рисков.

Андрей ЧАВТУР
Заместитель председателя правления Азиатско-Тихоокеанского Банка

ОТ ОФИСОВ
ПОКА НЕ ОТКАЗЫВАЕМСЯ

1 Наиболее перспективными были и остаются технологии, направленные на увеличение скорости транзакций и доступность сервисов всегда и везде, с соблюдением должной безопасности.

Современные серверные решения, СХД, телекоммуникационное оборудование позволяют радикально увеличить производительность, обеспечивать непрерывность бизнеса в режиме «24 x 7» и на порядок сократить время обслуживания клиентов.

Востребованные направления сегодня:

- мультиканальное дистанционное банковское обслуживание;
- CRM, хранилище данных;
- использование биометрии для идентификации клиента;
- технологии Big Data.

2 Наш банк давно находится в этом тренде. Например, на цифровых технологиях построена вся телекоммуникационная сеть банка, а сейчас мы полностью меняем ДБО на более технологичное и функциональное. Однако от физических офисов мы отказываться не планируем — реальность такова, что не все клиенты сегодня готовы перейти исключительно на «цифру».

3 В будущем интернет-банки смогут заменить классический банкинг. Сейчас и в ближайшее время будут существовать обе платформы, но при этом дистанционный банкинг будет развиваться опережающими темпами (хотя пока его объёмы несопоставимо меньше объёмов традиционного банкинга). Мы всё более вкладываемся в развитие электронных продаж.

4 На рост бизнеса и успешность банка напрямую влияют технологии, которые он применяет. Поэтому, с одной стороны, сегодня бизнес должен понимать современные технологии, а с другой — CIO должен уметь разговаривать на языке бизнеса, а не на птичьем языке, как это зачастую было ранее. Только при таком диалоге можно направить банк в нужное русло. Решающее слово в целеполагании — за бизнесом, при выборе конкретного решения — за CIO.

5 Конечно, банк не должен оставаться в стороне от очевидных трендов. Идея маркетплейса сегодня прорабатывается банком, поскольку это — новый канал продаж.

6 Думаю, что чем крупнее банк, тем меньше смысла создавать собственное программное обеспечение. Масштабы бизнеса требуют использования оттестированных и масштабируемых решений, которые могут разрабатываться и поддерживаться только крупными вендорами. Исключение — локальные доработки к промышленным решениям. Я бы сказал, что сотрудники IT ежедневно решают задачи, которые ставит бизнес.

7 Для корректного ответа я дифференцирую продукты.

Прикладное программное обеспечение (в первую очередь, АБС) — это российские компании.

Серверы, СХД, телекоммуникационное оборудование и системное программное обеспечение — это только зарубежные компании. В этих сегментах, к сожалению, российские технологии отстают либо полностью отсутствуют.

Соотношение «цена–качество» — это то, что мы выбираем сами в процессе проведения тендеров, поэтому нет смысла рассуждать об этом.

ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ — ПРОЦЕСС ЕСТЕСТВЕННЫЙ

2 В каком-то смысле банки уже давно ушли в «цифру». Банки — это прежде всего услуги, и они тоже активно автоматизируются и становятся digital. С каждым днём всё больше и больше. Очевидно, что весь повседневный транзакционный банковский бизнес уйдёт в цифровое пространство. Клиенты тоже активно вовлекаются в этот процесс. С одной стороны, мы всё качественнее начинаем «считывать» профиль клиентов благодаря цифровым технологиям, понимать, какие у него потребности. С другой — и сам клиент активно использует инструменты, которые делают его общение с банком быстрее, проще и легче. Это естественный процесс, и рано или поздно почти все клиенты начнут этими инструментами пользоваться.

Мы к работе в цифровом формате готовы. И очень сильно работаем над тем, чтобы наши клиенты могли решать все свои вопросы в дистанционных каналах. Большинство наших клиентов тоже готово к этому — в силу растущей потребности совершать покупки, например.

Я бы не сказал, что есть какое-то старшее поколение, которое всё состоит из ретроградов. Несмотря на то что половина активных клиентов нашего интернет-банка — это люди 25–35 лет, у нас немало пользователей и более зрелых возрастных категорий: 35% — от 36 до 50 лет, и 12% — старше 50 лет.

Алгирдас ШАКМАНАС
Вице-президент, управляющий директор по электронному бизнесу Промсвязьбанка

3 Клиентский поток в отделениях уже равен клиентскому потоку в цифровых каналах. А количество операций давно превысило количество операций, совершаемых офлайн. Рост мобильных платежей в нашем банке за последний год вырос в 2 раза.

Вместе с тем клиенту необходимо персональное консультирование. Пока что клиент получает его именно в отделении. Есть отдельные направления по работе с премиальными клиентами, ключевым аспектом сервиса которых является общение клиентов с персональным менеджером. Однако в будущем выиграют те банки, которые смогут прийти к клиенту с комплексным решением, совмещающим технологии и персональный подход.

4 Банки, как и другие большие организации, уже не могут себе позволить работать не спеша, уделяя много времени бюрократии и т.п. Мир меняется так быстро, что организации должны выпускать продукт гораздо скорее, намного оперативнее получать обратную связь, что-то дорабатывать и т.д. Залог успеха — в гибких командных и партнёрских отношениях бизнес-заказчиков и IT-разработки. Бизнес и IT должны работать над общей целью, как стартап, единой командой.

Решающее слово должно остаться за смешанными командами, потому что так гораздо эффективнее идти по направлению к поставленной цели. Понятно, что топ-менеджмент определяет стратегию. Но стратегия не является секретом: её важно знать, и комплексно, в одной команде работать над достижением цели. Другими словами, хочешь построить флот — не объясняй, где взять древесину, вдохнови команду мечтой о море.

5 Маркетплейс в финансах — новая бизнес-модель, хотя, например, для страхования она работает уже давно. Здесь тоже вопрос лежит не столько в технической плоскости, сколько в выстраивании отношений, в том числе между партнёрами, поэтому процесс сложный и должен учитывать много нюансов. Например, взаимодействие по клиентским базам — как будут осуществляться кросс-продажи, чтобы ничьи интересны не были ущемлены и т.п.

Второе: чтобы быть более интересными клиентам, мы стараемся отойти от классической модели маркетплейса, сделать нечто более интересное, чем просто кросс-партнёрство, привнести что-то своё. Надеемся, это в скором времени случится.

Алексей ЛОМОНОСОВ
Директор по развитию интернет-банкинга Связь-Банка

«КЛАССИКА» РАЗВИТИЮ ДБО НЕ МЕШАЕТ

3 Хочется отметить, что сейчас сосуществуют разные модели банковского обслуживания клиентов. В последнее время — в связи с бурным развитием информационных технологий — всё чаще начинают появляться банки, ориентированные исключительно на дистанционное взаимодействие с клиентами. При этом надо понимать, что эти банки нацелены на относительно небольшой (хотя и растущий) сегмент клиентов. Поэтому в обозримом будущем классические банки никуда не исчезнут, поскольку для них есть (и долго ещё сохранится) достаточная для получения доходов клиентская база.

Однако и классические банки активно развивают направление дистанционного обслуживания. Формы работы с дистанционными каналами могут быть разными: от обычного интернет-банка, дополняющего основные банковские сервисы, до выделения цифрового банка в отдельное направление с собственным брендом.

Связь-Банк является классическим банком с широкой сетью отделений обслуживания практически во всех регионах России. При этом направление дистанционного обслуживания активно развивается, банк старается максимально качественно и быстро удовлетворить потребности клиентов в функциональности и скорости при совершении банковских операций.

Кстати, по данным агентства RAEX («Эксперт РА»), Связь-Банк вошёл в Топ-30 рейтинга функциональности интернет-банкинга физических лиц.

ПОМОГИТЕ ВИКЕ!

Вика Замахова из Вологды не разговаривает. Она родилась глухой.
В апреле 2012 года девочке сделали кохлеарную имплантацию – установили сложный слуховой протез.
Но без последующей реабилитации подобная операция оказывается абсолютно бесполезной. Вика будет улавливать звуки, но не сможет воспринимать их целостно, а тем более — разговаривать.
К сожалению, государство оплачивает операцию и сам имплантат, а вот реабилитация — это забота родителей. Курс её стоит 186 000 рублей. Такой суммы в семье Замаховых нет. В многодетной семье таким же заболеванием страдает и брат Вики, Кирилл, которому необходимо аналогичное лечение и реабилитация.

Более подробная информация по тел.: (495) 225 1316 или на сайте www.sbornet.ru.
Платежи в адрес Виктории Замаховой принимаются во всех отделениях Сбербанка России без взимания комиссионного сбора.

Реквизиты:
Получатель: некоммерческое партнерство «Союз благотворительных организаций России»
ИНН: 7715257832
КПП: 771501001
Р/С: 40703810287810000000 в Московском филиале ПАО РОСБАНК г. Москва
К/С: 30101810000000000256
БИК: 044525256
Назначение платежа: пожертвование на лечение Виктории Замаховой

Держатели карт Сбербанка России, подключенные к системе «Сбербанк ОнЛ@йн», могут сделать пожертвование в СБОР из своего личного кабинета.
Также можно совершить SMS-пожертвование на короткий номер 3434:СБОР (пробел) сумма в рублях.

СОЮЗ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РОССИИ ПРОСИТ СООТЕЧЕСТВЕННИКОВ ПОМОЧЬ

СБОР