

Задача повышения эффективности деятельности банков стояла всегда. Ранее она решалась благодаря автоматизации, затем с помощью цифровизации. И вот пришло время интеллектуализации бизнес-процессов. Или есть иные пути?

Умным быть „нельзя“ эффективным



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Крупные банки имеют стратегии внедрения ИИ уже довольно давно: это как минимум 10 лет для Сбера и от пяти лет у остальных из топ-10. На пути их разработки и внедрения было немало сложностей, одной из которых практически у всех из них стало определение того, на каком этапе развития кредитной организации начинают заканчиваться резервы цифровизации на базе классической цифровой трансформации и раскрываться новые — как правило, на базе ИИ-трансформации.

На границе эффективности

«Эта граница проходит там и тогда, когда дальнейшее повышение эффективности цифровых продуктов начинает происходить за счет использования ИИ. В этот момент банк можно назвать интеллектуальным», — дал свое определение эффективности **Кирилл Кибалко,** независимый IT-консультант, в ходе конференции «Цифровизация финансового сектора 2025», организованной CNews в феврале 2025 года.

А если эффективность поднять не удается, что тогда? Еще один известный на платежном рынке независимый эксперт — **Максим Митусов** — в ходе выступления на форуме FINNEXT в марте 2025 года дал ответ на этот вопрос. Он заявил: «Концепция Daily Banking умерла, причем сразу во всем мире. Никому и нигде не удалось сделать подобные организации банками первого выбора».

На фоне тотальной победы концепции человекоцентричности кто как не Daily Banking знает, какой кофе пьют его клиенты по дороге на работу, какие секции посещают их дети, какие лекарства нужны их пожилым родителям. И вот всего этого оказалось недостаточно, чтобы по факту интеллектуальный банк, пусть и небольшой, смог найти свое место под финансовым солнцем.

Эксперт не стал вдаваться в детали ситуации в различных странах, поскольку «каждая несчастная организация несчастлива

по-своему». В России победу над «банками у дома» одержали НСПК со своей СБП и ряд крупнейший банков, которые в последнее время наращивают свою клиентскую базу до 20% в квартал. Хотя и это, по словам эксперта, «буря перед другой бурей», в ходе которой даже часть топ-банков вскоре могут стать утлыми суденышками в бушующем море.

На этот раз источником потрясений станут маркетплейсы, которые благодаря все той же СБП и дешевым c2c-переводам уже превращают кредитно-финансовые учреждения не более и не менее чем в источники фондирования собственных банков и финтехов в других экосистемах, складывающихся сегодня, например, в сфере недвижимости, медицины или телекома.

Но и сама СБП от НСПК не является непотопляемым авианосцем. Если в c2c-сегменте наша страна впереди планеты всей, то, как утверждает Максим Митусов, опираясь на статистику Банка России, в c2b-сегменте, невзирая на страсти вокруг универсального QR, железобетонные позиции сохраняют старые добрые пластиковые карты, особенно кредитные их собратья. Причина — клиентский опыт никакой ИИ не в состоянии одномоментно изменить, особенно с учетом «кешбэковых войн», где НСПК пока не выглядит победителем. А впереди уже маячат цифровой рубль и открытые API…

Мы все умрем? Или поумнеем?

Так что же остается и какие перспективы? Свою точку зрения по этому поводу на второй конференции «ИИ-БАНКИНГх2025: Роботы и Люди», проведенной медиапроектом «Банковское обозрение» в начале марта 2025 года, высказал **Александр Крайнов,** директор по развитию технологий ИИ компании «Яндекс». Он отметил: «Идеальный банк будущего — тот, который приумножает мое состояние сам, основываясь на цепочке событий в моей жизни».

Почему мнение сотрудника «Яндекса» так важно для банкиров? По общему признанию, только две организации в России — «Яндекс» и Сбер — способны самостоятельно двигаться в сторону общего искусственного интеллекта, который будет лежать в основе того, что сейчас принято называть ИИ-трансформация как бизнес-процессов каждого отдельного банка, так и финансовой IT-архитектуры страны в целом.

Без изменения обоих этих компонентов (плюс обеспечение должного уровня кибербезопасности) ни о каком интеллектуальном экономически эффективном банкинге не может быть и речи. Если чего-то из этого списка не хватает — пример с Daily Banking всем в назидание. И дело не в том, что эти организации обычно небольшие. Как известно, год назад гендиректор OpenAI **Сэм Альтман** (Samuel Harris Altman) сказал: «В нашем уютном чатике гендиров технологических компаний уже собирают ставки на то, в каком году появится первая миллиардная компания, включая банки, состоящая из одного человека».

Дело в жесточайшем уровне конкуренции и в борьбе за удержание клиента, поскольку перейти из банка в банк сейчас никакой проблемы не представляет с учетом того, что классические финансовые продукты для физлиц похожи друг на друга как две капли воды. Поэтому так актуальны стали задачи гиперперсонализации и удержания клиентов внутри собственных экосистем. А в эпоху высокой ключевой ставки приходится еще делать фокус на повышение доли комиссионных доходов.

В итоге тезис «знай своего клиента» переходит из сферы безопасности в рутинную операционную работу каждого банка. Однако реально осуществить этот процесс весьма непросто и крайне затратно: требуются интеграция с множеством госсервисов, безопасный обмен и обработка огромных объемов чувствительных клиентских данных, разметка датасетов для обучения моделей и т.д.

Для чего все это нужно? Разве не хватает обычной data-driven IT-архитектуры, которую с таким трудом внедряли в последние годы? Для реализации человекоцентричной парадигмы этого всего действительно не хватает. Чтобы построить интеллектуальный банк будущего, требуется что-то еще. А что именно помимо GenAI, активно обсуждается в экспертном сообществе.

Например, гиперперсонализация — вершина поведенческих технологий индивидуального маркетинга, помогающая не только увеличить продажи, но и сохранить лояльность клиента, — требует создания IT-систем для персонального учета каждого клиента, основанных на сборе и обработке его ПДн и сведений, охраняемых, например, законами о банковской или медицинской тайне, а также тайне связи. Отсюда и трепетные чувства банкиров к экосистемам и коллаборациям.

Помимо учета необходимо научиться создавать в нужное время и в требуемом контексте клиентского опыта персональные продукты, а информацию о них каким-то образом помимо телефонного обзвона (спама) доводить персонально до каждого клиента банка с учетом того, что то же самое будут делать и другие финансовые организации, клиентом которых человек является.

Очевидным вариантом такого «информатора» может стать торгово-сервисное предприятие (ТСП), где планируется покупка с оказанием дополнительных финансовых сервисов. Напоминаем, цифровой рубль уже не за горами, и банки будут вынуждены расстаться с комиссионными доходами от транзакций с использованием этой формы денег. А вот нужно ли все это ТСП, особенно малым субъектам торговли? Не добьет ли эта умная персонализация малый бизнес, оставив в живых лишь маркетплейсы и гипермаркеты?

Что по этому поводу думают во втором помимо «Яндекса» участнике GenAI-гонки? **Алексей Шпильман,** руководитель центра «AI для науки» в СберБанке, в ходе мероприятия для прессы 25 марта 2025 года, организованном MTS AI и «Лабораторией Касперского», самим названием своей презентации «Как распознать неправду про ИИ?» ответил на ряд вызовов.

По мнению эксперта, GenAI так или иначе появится в арсенале Сбера, в котором сейчас идет активная внутренняя ИИ-трансформация. Но вот вокруг самого ИИ появилось немало спекуляций, дискредитирующих идею. Поэтому банк свою стратегию внедрения ИИ пытается сделать более прозрачной, включая публикацию в открытом доступе результатов тестов, исследований и т.д. Очевидно, этот подход будет принят на вооружение и другими крупными компаниями. Б.О