

# Олег Скворцов (АРБ): Банков нужно иметь больше, чем сейчас

Председатель правления Ассоциации российских банков Олег Скворцов поделился с «Б.О» своим мнением о текущих проблемах и путях их решения членами АРБ, а также о будущих бизнес-моделях банков

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

— Олег, в наше время все быстро меняется. Какие факты изменений можно привести и как они влияют сейчас и повлияют в будущем на банковские технологии?

— Давайте сначала посмотрим на трансформацию ландшафта рынка в целом. За последние пять лет с точки зрения банковских технологий произошли достаточно серьезные изменения. Это касается повышения как количества онлайн-операций, так и качества и «наполняемости» мобильных приложений и интернет-банка. Произошли революционные изменения: развитие НСПК, появление СБП и платежей по QR-кодам. Предприняты попытки работать с биометрией, прошли первые «пилоты» по цифровому рублю. Это все сильно изменило ландшафт.

Но при этом для банков сложилась ситуация, когда затраты на технологии, не только прямые денежные, но и кадровые, стали весьма существенными. Для кого-то из верхних позиций, возможно, это не проблема, но начиная примерно с 50–70-го места расходы на инновации оцениваются как серьезные.

Эксперты указывают на те моменты, которых, возможно, при таком бурном росте можно было бы избежать, ведь часть из них были ожидаемы. Например, каким-то банкам не нужны С2В-платежи по СБП в силу специфики бизнеса, а внедрить этот сервис надо, потому что так прописано в законе.

Другой пример: сейчас не совсем понятна общая стратегическая картина с цифровым рублем. Непонятно, должен ли он быть внедрен во всех банках и станет ли работа с ним стандартной услугой для любого банка. Сейчас получается так, что



для тех финансовых организаций, которые участвуют в «пилоте», значительные расходы, которые они несут, либо неприципиальны в силу общих бюджетов, либо им это очень надо по иным причинам. По факту получается так, что именно они оплачивают те инвестиции в IT, которые, возможно, должны были бы нести вендоры. А они их не осуществляют, потому что не понимают перспектив развития.

Мы опасаемся, что то же самое может случиться с Open API. Пока этот проект видится абсолютно непрозрачным.

Инновации сами по себе — вещь важная. Но внедрение революционных изменений на их базе, например СБП, цифровой рубль, грядущие Open API, должно быть более прозрачным, а их цель должна быть понятна всем. Что касается биометрии, будем говорить откровенно, многие банки до сих пор не понимают, зачем это им надо. Хорошо, что этот кейс пока не является обязательным для всех, это обусловлено повышенным уровнем рисков. Но что будет дальше?

— **Регулятора принято хвалить. Но кажется, что в повышении некоторых издержек банков он сам является их причиной.**

— Ни для кого не секрет, что регуляторные изменения происходят часто, и банки вынуждены платить вендорам за новые релизы, доработки и т.д. в своем ПО. И, конечно, это тоже становится дополнительным расходом.

В моем понимании, сейчас эта ситуация стала уже достаточно критической для банков, главный риск заключается в том, что для представителей второй-третьей сотен кредитных организаций при сохранении текущей ситуации с регуляторными изменениями и централизованным внедрением инноваций расходы на эти цели соизмеримы с доходами, хотя прошедший 2023 год оказался далеко не самым плохим с точки зрения прибыли.

Отсюда следует вывод: рыночным игрокам нужна понятная и прозрачная картина мира. Возможно, регулятору «сверху» имеет смысл сказать о том, что мы будем делать так и так, а если вам там, «на земле», это не нужно для бизнеса, можно этим не заниматься. Платежи С2В, о которых я говорил выше, — яркий тому пример. В АРБ собрана большая коллекция подобных непонятных моментов. А вот побочный элемент данной неопределенности — сокращение горизонта планирования со всеми вытекающими из этого проблемами.

— **Кому труднее всего и что с этим делать?**

— Понятно, что труднее всего малым, средним и региональным банкам. Конечно же, в этой гонке технологий они проигрывают. Наиболее горячие головы даже думают о не-

коей теории заговора, не подразумевающей существование этого сегмента кредитно-финансовых организаций, хотя в этом есть даже какая-то своя логика.

Очевидно, что одной из причин подобных настроений является затянувшийся ответ на вопрос: «А сколько вообще нужно банков нашей экономике?». События, связанные с санкциями, показали, что банков нужно иметь больше — возможно, даже больше, чем сейчас. Это позволяет построить гибкую сеть внешнеэкономической деятельности, осуществлять расчеты с дружественными и даже недружественными странами. Может быть, даже хорошо, что у нас оказалось столько банков!

Если посмотреть какие-то регионы, то многие локальные банки создают реальную конкуренцию крупным игрокам. Они создают и поддерживают какие-то стандарты обслуживания. Я знаю пример, когда банк запустил потребительский кредит без страховки, потому что люди уже запутались в обещаниях других кредиторов. Напомню, в одно время было так: кредит — от 4,5%, депозит — до 9,5%. Это странная и абсурдная для банкира картинка, а разрешение этой загадки находилось на другой страничке договора мелким шрифтом.

В итоге банки, которые пытаются как-то конкурировать, позиционируют себя в качестве поставщиков «чистых продуктов» без каких-то дополнительных условий и навязанных услуг. Это может стать нормальной бизнес-практикой не только для региональных рынков, но и в федеральном масштабе. Потому, если банков останется мало, наверное, ничего хорошего из этого не получится по причине снижения уровня конкуренции.

— **Какова позиция АРБ по этому вопросу?**

— Никто не ставит под сомнение тот факт, что для небольших организаций крайне важна репутация. Они понимают, что конкурировать очень тяжело. Но при этом такие банки могут на чем-то фокусироваться, делать что-то лучше, и это востребовано их клиентами — физическими и юридическими лицами. Поэтому наша Ассоциация — сторонник мнения, что «рыночных» банков должно быть больше, они должны иметь какую-то свою «фишку», свою специфику и свою целевую клиентскую нишу. А искусственно сокращать их количество неправильно. Слабые и неэффективные уйдут с рынка сами.

— **Вернемся к росту IT-расходов. Какие есть варианты развития событий?**

— Совершенно очевидно: то, что сейчас связано с IT-затратами, это вполне определенный сигнал для банков. Что можем сделать мы как Ассоциация, как площадка для дискуссий и обсуждений?

Мы будем продолжать работать на стыке регуляторов, вендоров, банков и финтехеров. Продолжим попытки достучаться до регулятора с тем, что нужно-таки нарисовать какую-то более или менее понятную всем картину развития и инноваций. С вендорами у нас идет диалог о том, что нельзя работать с банками, опираясь на какие-то свои сиюминутные интересы.

А вот банкирам мы планируем предложить опросить группу своих коллег по цеху и договориться по итогам опроса о некоей системе кооперативных закупок, co-buying, если угодно. С одной стороны, мы возьмем на себя общение с регулятором по поводу выстраивания с пилотной группой банков неких консультаций о видении регуляторных перспектив. С другой стороны, мы поможем банкам и вендорам выстроить win-win-модель взаимного сотрудничества с понятными ценами и стандартами качества.

Отдельно выделю в этом проекте трек в области финтеха. То, что банкам размером ниже топ-30, трудно содержать полноценный R&D-департамент, доказано практикой. Кроме того, у них не всегда

есть в штате достаточно опытные специалисты, которые смогли бы отсматривать на должном уровне питч-сессии стартапов, участвовать в работе жюри, принимать решения о перспективности для конкретной организации технологий с открытого рынка. Поэтому возникла идея создания общероссийского межбанковского финтех-акселератора. Одним из инициаторов проекта выступил банк «Уралсиб», который имеет опыт кооперации с другими банками в сфере финтеха — инновации становятся дорогим удовольствием, доступным далеко не всем.

7 декабря 2023 года были подведены итоги Первого акселератора, следующий запуск ожидается в феврале 2024 года.

## Что касается биометрии, многие банки до сих пор не понимают, зачем это им надо

— **Какие выводы для себя сделала АРБ, участвуя в работе акселератора? Что было взято для его работы от Visa Accelerator Program и Mastercard Start Path, а что было добавлено нами?**

— В работе Первого общероссийского межбанковского финтех-акселератора АРБ обогатила международные практики упомянутых выше программ уникальными подходами, ориентированными на российский рынок. Общее — это сама концепция работы со стартапами под одним брендом, но с несколькими банками. Разумеется, главное отличие состоит в том, что АРБ — это нефинансовая организация, при этом цель именно не в том, чтобы только ограниченное число корпораций получило доступ к проектам. Наоборот, цель — создание экосистемы и некоей платформы вокруг АРБ.

Также особое внимание уделялось разработке сервисов, соответствующих нашим реалиям, а также импортозамещению. Этот подход позволил банкам — участникам АРБ адаптировать инновации под свои нужды, но также дал возможность малым и региональным банкам получить доступ к новейшим финтех-разработкам, научиться их внедрять, тем самым способствуя цифровому развитию и повышению конкурентоспособности российского банковского сектора.

Добавлю, что классическая модель, которая сложилась по учебникам и которая состоит в том, что стартап обязательно хочет пройти определенные этапы и стать «единорогом», не всегда работает. Реалии жизни — в другом.

Стартап придумал какую-то идею, но она живет, к сожалению, не очень долго, завтра ее повторит конкурент. Задача стартапа — либо эту идею продать, причем не обязательно одному покупателю, либо, может быть, даже влиться

в экосистему, стать частью какой-то команды или банка. И мы у потенциальных инвесторов не наблюдали такого понятия, как «куплю первый, а другим не дам». Это сейчас не работает. Очень быстро любая идея становится видна всему рынку. И на самом деле скорость и успешность внедрения часто зависят не от того, как быстро ты кого-то купил. Она зависит от того, как быстро ты смог это сделать у себя внутри и довести продукт «до прилавка».

— **Без вопроса про ИИ в финансах сейчас не бывает ни одного интервью...**

— Не так давно представителей АРБ пригласили выступить на марафоне искусственного интеллекта, который проводился в закрытом формате в Банке России. Перед этим мы провели опрос банков — участников Ассоциации. Затем задали эти вопросы самому ИИ в лице чат-GPT. Ответы практически совпали, сферы применения до удивления одинаковы с обеих сторон.

Банки могут использовать ИИ в скоринге, в маркетинге, для достижения гиперперсонализированного обслуживания клиентов, в распознавании речи, в чат-ботах и голосовых помощниках. В сфере брокерского или доверительного управления, а также алгоритмической торговли ИИ тоже есть место. Конечно, ни одна система фрод-мониторинга не может качественно работать без применения искусственного интеллекта.

Но за всеми этими кейсами стоят свои наборы рисков, поэтому неизбежны появление регулирования в этой сфере, а также разработка соответствующих стандартов. Предположу, что с точки зрения регулирования ИИ, похоже, устранить сразу все потенциальные риски не получится.

Но два фокуса этой работы уже отчетливо просматриваются. Во-первых, в вопросах информационной безопасности. Конечно, я не мыслю какими-то фантастическими категориями о том, что сам ИИ начнет воровать деньги. Тем не менее специалисты указывают на вполне реальные риски в этой сфере. Во-вторых, это стандарты ИИ в работе с потребителями финансовых услуг. У любого банка есть клиенты. Их лояльность для них важнее, чем некие обещания вендоров из сферы технологий. Здесь регулятор как гарант прав потребителей, очевидно, будет стоять намертво.

Но и перегибать палку не следует. Иногда банку дешевле не идти за технологиями. Нередко труд обычного сотрудника с естественным интеллектом обходится банку дешевле, чем сертифицированная по всем правилам машина.

Здесь еще уместна иная аналогия, и не только в связи с ИИ, а связанная с понятием «цифровой детокс». В чем ее смысл? Действительно, «цифра» имеет огромные плюсы. Ты можешь почти все делать с телефона, общаться с роботами в виртуальном отделении банка. Все, на первый взгляд, хорошо. Но приведу аналогию с цифровым и аналоговым звуками. На самом деле, как это потом выясняется, люди устают от тотального онлайн-сервиса, потому что цифровой звук какой-то выхолощенный, да и вообще, все как-то не так вокруг. И многие стараются вернуться к аналоговой технике, слушать виниловые пластинки, а кто-то опять хочет ходить в офисы. В один прекрасный момент какой-то категории клиентов надоеет избыточная цифровизация. Поэтому надо искать баланс между «цифрой» и «аналоговым миром» уже сейчас и настраивать под это регулирование. Поэтому появился термин «фиджитал».

В случае банковского обслуживания я подозреваю, что этот баланс может понадобиться тогда, когда в конкурентной борьбе за клиента на дверях банка появится табличка «AI-free» и это станет модной фишкой банка. Не удивлюсь, если в отделениях клиентам такого банка предложат послушать виниловые пластинки во время оформления ипотеки. Это условный, но вполне реальный рецепт,

который банки могут использовать в борьбе за место под солнцем.

Поэтому надо учиться жить и вести бизнес в некоем миксе в поиске баланса между «цифрой» с искусственным интеллектом и миром людей, где персональный менеджер обязательно останется человеком и, что называется, «плохого не посоветует».

**— Какое значение сейчас приобретает управление рисками и непрерывностью? Не слишком ли сложны нормативные акты Банка России, регулирующие эту сферу?**

— Управление рисками и обеспечение непрерывности деятельности банка является важным как для собственников и менеджмента банка, так и для его клиентов и сотрудников. В настоящее время ввиду цифровизации экономики, развития технологий и искусственного интеллекта банковский бизнес подвергается все большему числу рисков, управление которыми становится важным для поддержания конкурентной позиции на рынке и обеспечения непрерывности деятельности.

Нельзя не отметить, что нормативные акты Банка России в области управления рисками обязывают банки использовать процедуры управления рисками, соответствующие их масштабу деятельности, сложности совершаемых ими операций.

Это значит, что крупные системно значимые банки должны использовать более сложные методы управления рисками, основанные на математических моделях, в то время как небольшие банки могут опираться на стандартные методы, установленные нормативными актами Банка России.

Кроме того, наиболее сложные методы управления рисками, установленные нормативными актами Банка, например продвинутые подходы по оценке кредитного риска в целях оценки достаточности капитала, а также нормативы краткосрочной ликвидности и структурной ликвидности, также адресованы системно значимым банкам и не применяются средними и малыми банками.

Таким образом, использование подходов к управлению рисками, отвечающих масштабу сложности совершаемых операций, относится к сфере ответственности органов управления банка.

**— Насколько пересекаются управление операционными рисками и управление рисками IT и ИБ?**

— Риск реализации угроз информационной безопасности и риск отказа информационных систем являются видами операционного риска и должны управляться в рамках системы управления операционным риском.

Требования к построению данной системы установлены в Положении Банка России от 8 апреля 2020 года № 716-П «О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе».

Что касается мошенников, которые уже всю используют искусственный интеллект и другие достижения науки в своих целях и не следуют Положениям ЦБ, то, по оценкам экспертов, они идут чуть-чуть впереди нас, чем увеличивают набор наших рисков. Поэтому я, например, очень опасаясь за биометрию и другие чувствительные для широких масс пользователей вещи. Сейчас наблюдается некая эйфория от наших достижений, но на самом деле мы должны быть не только успешными, но и более ответственными. Вот об этом и предупреждает регулятор в своих документах.

## Труднее всего малым, средним и региональным банкам. Конечно же, в гонке технологий они проигрывают

**— Какие бизнес-модели стоит изучать банкирам сегодня, чтобы быть успешными завтра?**

— Наличие бизнес-модели должно быть обязательным. Невозможно работать, не понимая четко свою стратегию и не учитывая изменяющиеся потребности своей целевой аудитории. Классики менеджмента утверждают, что все должно идти сверху в форме стратегической пирамиды. Как мне представляется, одним из уровней этой пирамиды должно быть описание конкурентного преимущества конкретного банка, его фишка — в общении с клиентами. А клиенты со временем будут допускать, что банк может быть и не столь технологичным, но его мобильное приложение, закрывая 80% их основных потребностей, вполне себе ничего, потому что все остальное только засоряет экран.

Мне кажется, что бизнес-модели могут быть даже в чем-то нестандартными. Например: «У всех так удобно, а у меня немножко неудобно, зато безопаснее. У всех чат-боты, а у меня, хоть обслуживание подороже, но со мной общается настоящий человек».

В любом случае, бизнес-модель будущего — это разумное сочетание технологий и того, что действительно способно предоставить человеку какую-то фишку. Важно и то, как будет формироваться доверие к бренду. Если посмотреть шире, то можно обнаружить определенные ниши, которые, между прочим, застолбили не только крупные банки.

Сюда можно отнести гарантийный бизнес, денежные переводы, тесную интеграцию с маркетплейсами, POS-кредитование. Может быть, какие-то ниши не нужны большим игрокам. Надо этим пользоваться. Даже POS-кредиты, казалось бы ретро, живы на фоне BNPL, банковских рассрочек, кредитных карт. Поэтому я уверен: кто ищет, тот найдет. Ниш хватит на всех.

Что касается участия АРБ в этом процессе, мы сейчас готовим к публикации некоторые данные и свой набор прогнозов. Да, сейчас очень сложно планировать. Если посмотреть на прогнозы, которые делали банки и аналитики в последнее время, то многие из них не оправдались. Поэтому сейчас важнее не какие-то цифровые значения, а качественные тренды.

Главный итог сегодняшнего дня заключается в том, что, судя по всему, негативный прогноз не сбывается однозначно. Но, опять же, я бы не стал делать слишком оптимистичных прогнозов, так как мы понимаем, что все может повернуться совсем иным образом. А значит, нужно держаться золотой середины.