

# Армен Мелконян (СберБанк): Мы ускорили принятие решений в 3,5 раза

Вице-президент, директор департамента управления делами Сбербанка Армен Мелконян рассказал «Б.О» об IT-решении, которое позволяет ускорить работу и снизить риски ошибок при заседаниях правления банка и других его коллегиальных органов



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

— Армен, что стало толчком для разработки решения «Сенат» от Сбера?

— Любое IT-решение должно закрывать конкретную потребность бизнеса. В нашем случае стояла задача сделать процесс принятия решений цифровым, защищенным, легитимным, быстрым и доступным. Благодаря внедрению системы «Сенат» мы достигли ускорения принятия решений примерно в 3,5 раза, а сам бизнес-процесс полностью соответствует требованиям действующего законодательства.

«Сенат» как концепция существует уже достаточно давно, его корни уходят в проект развития безбумажного документооборота в рамках другой нашей программы, «Эверест», направленной на построение единой сервисной организации банка и трансформации всех его сервисных функций. В 2018 году программа «Эверест» завоевала третье место и бронзовую медаль в престижном международном конкурсе IPMA Global Project Excellence Award. Иными словами, текущая версия решения «Сенат» имеет богатую «родословную».

Что касается толчка для разработки решения, я думаю, им стал



запрос на повышение внутренней эффективности, в том числе сопровождение коллегиальных органов — не только правления банка, но и различных комитетов, находящихся вне периметра правления. Бумажной работы раньше было очень много, у нас была цель избавиться от нее. Но дело было не только в этом — основная задача стояла в том, чтобы повысить скорость принятия решений.

Первая версия системы, интегрированная в IT-инфраструктуру банка, была не наша. Мы изучили то, что предлагал на тот момент рынок, и выбрали более или менее подходящее решение. После пилотного проекта началось его внедрение с параллельной кастомизацией под наши потребности. В определенный момент стало понятно, что IT-архитектура решения не позволит нам развивать этот продукт в долгосрочной перспективе.

В результате пришлось отказаться от него и начать разрабатывать собственное решение. Сегодняшний «Сенат» является на 100% разработкой Сбера, и все права на него принадлежат нам. Первая публичная презентация системы произведена в рамках XVI Международного форума корпоративных секретарей в 2022 году.

#### — Что на сегодняшний день представляет собой автоматизированная система «Сенат»?

— Автоматизированная система «Сенат» — это комплексная платформа, разработанная для автоматизации работы коллегиальных органов любой организации — от подготовки текущих вопросов до выпуска легитимных решений и протоколов заседаний, в том числе с использованием квалифицированной электронной подписи.

В системе можно собирать и анализировать данные, формировать отчеты и визуализировать информацию для более эффективного принятия решений. Автоматизация процессов работы с документами упрощает их создание, хранение и обработку. Важна и возможность интеграции с другими системами и сервисами банка.

Естественно, обеспечивается надежная защита информации и соблюдаются все требования законодательства в области обработки персональных данных и банковской тайны. Кроме того, система включена в Реестр российского программного обеспечения под номером 15020.

Помимо сказанного выше «Сенат» может автоматизировать практически неограниченный спектр бизнес-процессов, требующих фиксации решений динамическим составом участников с применением юридически значимых легитимных электронных подписей. А это значит, что

наша автоматизированная система может быть использована и другими крупными холдинговыми структурами с большим количеством как своих комитетов, так и органов коллегиального управления дочерних обществ. Функциональность системы реализована в соответствии с Законом «Об акционерных обществах» в части работы советов директоров и других видов органов управления, что позволяет нам поддерживать различные ролевые модели принятия решений, например РЕУ (решения единственного участника).

#### — Какой набор ролей используется в системе в целом?

— Ключевых ролей коллегиального органа (КО) три: председатель КО (лицо, принимающее решение на основе голосования участником КО по проектам решения, обладает правом вето при голосовании, подписывает решения и протоколы), участник (член КО, обладающий правом голоса), а также секретарь, организующий заседание КО. Кроме того, функционал позволяет использовать такие роли, как «инициатор вопроса», «докладчик» и «приглашенный», «эксперт», а также создавать новые роли под потребности бизнеса.

#### — Сейчас много говорят об использовании искусственного интеллекта в бизнесе. Как у вас с этим обстоят дела?

— Мы видим ИИ как инструмент повышения человеческого потенциала, как личного помощника, который может помочь раскрыть возможности человека. Уже сегодня наши ИИ-модели применяются в 85% процессов Сбера.

Сейчас большие языковые модели — источник конкурентного преимущества и основа нового технологического развития. Поэтому мы разработали нейросетевую модель GigaChat. У этого сервиса уже более 6 млн пользователей. Под капотом GigaChat — целый ансамбль моделей. Если попросить его нарисовать изображение — это сделает встроенный в модель Kandinsky. Кроме того, сервис может проводить саммаризацию текста, отвечать на большинство вопросов в режиме диалога, писать тексты в разных форматах или даже код, а также рассказывать и рассуждать, что находится на изображении.

Мы активно развиваем нашу нейросеть Kandinsky. Сегодня у нее более 15 млн пользователей и более 300 млн сгенерированных изображений. Нейросеть Kandinsky за последний год значительно продвинулась в качестве генерируемых изображений и вошла в топ-5 лучших моделей для создания изображений. Также Сбер выпустил модель Kandinsky Video для генерации видеороликов и активно ее развивает.

Искусственный интеллект задает основной вектор нашей стратегии, так как мы уверены в том, что он будет очень быстро внедряться во все сферы бизнеса. В 2024 году Сбер вышел на новый уровень в области персонализации. Почти каждое прикосновение клиента к банковскому приложению и различным сервисам Группы Сбера предполагает персональную подстройку под интересы пользователя, что делает такое взаимодействие по-настоящему комфортным и эффективным. Мы хорошо понимаем наших клиентов и поэтому специально для них создаем уникальные предложения, стараясь открывать для них что-то новое, не перегружая диалог навязчивой коммуникацией. Развитие рекомендательных сервисов вносит свой вклад в развитие человекоцентричной стратегии банка.

За последний год мы совершили рывок в развитии ИИ-алгоритмов: мультимодальные трансформеры, многоуровневые ансамбли, подстройка под интересы в режиме реального времени и генеративный ИИ вывели точность наших реко-



мендаций на новый уровень. Сегодня наш клиент тратит заметно меньше времени на поиск нужной ему информации о товарах и услугах.

Одним из важных направлений для нас является развитие рекомендательных систем — методов и алгоритмов, которые используются для создания персонализированных рекомендаций на основе предпочтений и поведения человека. Данные системы широко используются нами во всех сферах деятельности, они создают уникальный опыт для каждого клиента и одновременно приносят значимый бизнес-эффект.

Финансовый эффект для Сбера от внедрения ИИ за пять лет, в течение 2020–2024 годов, по нашим оценкам, составит около 1,5 трлн рублей. Уже сегодня 100% кредитных решений для физлиц принимаются с использованием ИИ, степень автоматизации нашего контакт-центра достигает 65%, более 2,5 тыс. персональных рекомендаций генерируется каждую секунду.

— **Вы используете ИИ в «Сенате»?**

— Да, конечно. Мы активно внедряем искусственный интеллект в автоматизированную систему «Сенат», например используем предиктивную ИИ-модель для извлечения поручений из текстов решений. Еще недавно реализовали интеграцию с нашей LLM GigaChat, благодаря чему пользователи системы могут, сделав один клик, увидеть краткое резюме по материалам, которые приложены к рассматриваемому вопросу (саммаризация). В ближайших планах — запустить модель проверки соответствия приложенных материалов шаблонам, используемым в том или ином коллегиальном органе.

Также мы стараемся дополнительно сэкономить время наших пользователей при работе с системой. Для этого усовершенствуем использование RecSys, которые могут заранее предлагать решение по вопросу на основе ретроданных и текущих рисков и позволяют использовать неформализованные запросы для поиска информации в системе. Это должно существенно снизить объем рутинных операций и ускорить процесс.

— **Как происходит разработка решения, которое должно быть максимально надежным и бесперебойным, ведь возможный сбой может привести к убыткам в сотни миллионов рублей?**

— Мы, как и вся наша организация, уже многие годы живем по принципам Agile, используя классический фреймворк Scrum. Мы изначально строили «Сенат», основываясь на формировании продуктовых гипотез, многовекторном сборе потребностей

клиентов и их анализе, построении оптимальных клиентских путей с их дальнейшей регулярной актуализацией. Особое внимание мы уделяли и уделяем построению и развитию продуктовой культуры у всех участников команды. Мы всячески поощряем инициативу по всем аспектам развития продукта и пропагандируем открытые, доверительные отношения в команде, где каждый имеет право голоса и будет услышан. Без всего перечисленного наше решение вряд ли смогло быть успешным.

Безусловно, при проектировании изменений в нашей системе мы ставим во главу угла не только комфортный пользовательский опыт, но и не менее важные аспекты надежности и доступности решения, безопасности данных, удобства эксплуатации и поддержки. В техническом проектировании опираемся на использование отечественных решений и компонентов с акцентом внимания на решениях, которые разрабатывает сам Сбер. В рамках программы импортозамещения мы успешно заменили все иностранные компоненты системы.

Наш производственный процесс выстроен по классической модели с двухнедельными спринтами. В рамках планирования мы определяем цели спринта, разбиваем их на задачи и передаем в производство. Аналитики и разработчики готовят релиз-кандидат, который передается на тестирование. Наша стратегия тестирования ориентирована на раннее обнаружение возможных дефектов и реализуется через многоуровневые проверки на различных этапах разработки. Мы уделяем много внимания развитию системы автоматического тестирования наших релизов и, конечно же, нагрузочного тестирования. Подчеркну, что все наши разработки проходят тщательный анализ на уязвимости в рамках спринта. Кроме того, мы практикуем регулярные проверки нашего решения на уязвимости, для чего привлекаем профильные службы Сбера, специализирующиеся на анализе безопасности наших приложений (мы называем их Red Team). Red Team — экспертная группа, в задачи которой входит проверка нашего программного обеспечения на возможность «взлома». Это своего рода белые хакеры, которые имитируют различные виды атак и по результатам проведенных мероприятий предоставляют подробные отчеты и рекомендации по устранению возможных уязвимостей в наших приложениях. Также мы практикуем привлечение экспертов компании Vi.Zone, которая специализируется в сфере кибербезопасности.

Таким образом, через построение зрелой продуктовой культуры в команде, использование лучших практик в архитектуре и производственном процессе, внимание к надежности и безопасности нашей системы мы всегда можем быть уверены в качестве нашего продукта, а благодаря применению принципов Agile еще можем быстро поставлять новые функции и ценности нашим пользователям.

— **Трудно ли удержать специалистов в команде? Ведь на них такая ответственность!**

— Наоборот, текучки на этом проекте практически нет, а желающих к нам присоединиться достаточно много. Перед командой продукта стоят амбициозные, интересные задачи — приходится решать множество комплексных вопросов в рамках всей Группы Сбера, применять самые современные технологии и инструменты, вникать в тонкости работы топ-менеджеров. А сейчас, когда «Сенат» выходит за рамки банка и имеет все шансы стать успешным коммерческим проектом, появились второе дыхание и желание двигаться к новым высотам!