

# информационные технологии

## «Мы берем те же атомы, но строим из них новое»

Спустя десятилетие, поработав с тех пор на руководящих должностях в ряде крупнейших российских банков, в ВТБ вернулся **Вадим Кулик**: в сентябре набсовет утвердил его зампредом правления банка. На этой позиции он теперь курирует IT, операционный блок, риски IT и аналитику данных (Data Science). В блицинтервью „Ъ“ Вадим Кулик рассказал, в чем он видит потенциал для развития ВТБ и на чем банк будет фокусироваться.

— блицинтервью —

— Вы уже работали в группе ВТБ в 2004–2008 годах. Что побудило вас решиться на возвращение?

— Мы все находимся в реке времени, и никогда невозможно ничего повторить. Да, это моя вторая встреча с ВТБ, но она также и первая, потому что время другое, бизнес-процессы сильно изменились, перед банком сейчас стоят совершенно новые вызовы. От этого гораздо острее ощущение: чувствуешь адреналин, ставишь более дерзкие перед собой задачи. К тому же всегда очень приятно, когда тебя принимают обратно. Возникает внутренняя ответственность перед теми, кто позвал назад, хочется все сделать как можно быстрее, лучше и на другом уровне.

— Узнав о вашем приходе в ВТБ, в отрасли заговорили о том, что банку нужен существенный прорыв в цифровизации. Какие задачи стоят перед вами на этой позиции?

— Из главных задач я бы выделил надежность и доступность сервисов. Нам нужно выйти на высочайший уровень надежности, чтобы наши клиенты не чувствовали ни малейшей нестабильности систем. Надежность — важнейший фактор доверия, а доверие — это фундаментальная вещь.

Вторая задача, которую необходимо реализовать для достижения первой, — унифицировать разрозненный IT-ландшафт, сложившийся от объединения банков (Банк Москвы, ВТБ 24, ВТБ). Он оказывает большое влияние на возможность быстро выводить продукты на рынок. Этот этап в зависимости от размера банка может занимать три-пять лет. ВТБ планирует провести эти изменения за два с половиной года, и важно, что все они будут проводиться одновременно. Эта задача касается всей производственной фабрики: от приложений до каналов связи и ЦОДов. Кто-то склонен полагать, что при реализации таких задач можно использовать один и тот же алгоритм действий. Но



ФОТО: А. ИЛЬИНСКИЙ

это не так. Внедряя новые проекты, я каждый раз убеждаюсь, что даже спустя год-два все можно сделать еще лучше, чем ты делал до этого. Более того, прошлый опыт в плане алгоритмов решения может стать неактуальным. В этом и вызов. И я не знаю, хорошо ли быть всегда первым, так как на долю первого выпадает наибольшее число ошибок. Следующий всегда может сократить свой путь.

— Будете использовать в ВТБ предыдущие наработки в других организациях?

— Ничего нельзя скопировать, все индивидуально в каждом конкретном месте. Мы берем те же атомы, но строим из них новое. Следующий важный момент — обновление корпоративных и розничных кредитных конвейеров. Будем работать с данными, чтобы эти процессы сделать умными, активно внедрять инструменты продвинутой аналитики и разрабатывать модели на базе Machine Learning и использования практик Data Science, в том числе в обновленных кредитных конвейерах. Наш IT-ландшафт сильно изменится за счет унификации и перехода к микросервисной IT-архитектуре нового поколения. Добиться целей можно за счет формирования внутри периметра банка ключевых технологических компетенций. ВТБ начал поэтапный переход к наращиванию внутренних IT-компетенций — in-house развитию. Их доля должна вырасти с 15% в 2019 году до 50–80% к концу 2022 года. Мы будем строить открытые API к широкому числу сервисов.

— Отрасль активно обсуждает, что банки будут делать обслуживание клиентов максимально дистанционным. Какими будут ваши действия в этом отношении?

— Желания клиентов для нас — основной ориентир в реализации стратегии. Совершенствуя наши каналы дистанционного обслуживания, мы планируем реализовать удаленное подтверждение любой клиентской операции, инициированной через контакт-центр или офис. Еще одно направление — обслуживание через единый логин (единый процесс входа во все приложения группы), что позволит сократить количество обращений с необходимостью восстанавливать персональные данные. Прорабатываем вопрос аутентификации клиента и продажу банковских продуктов в мобильном приложении через портал госуслуг.

Идеальное сочетание использования новых технологий и грамотной работы команды реализовалось во флагманском приложении ВТБ «Мои инвестиции»: продукт насчитывает более 130 тыс. активных пользователей, общий оборот по сделкам с момента запуска проекта превысил 2 трлн руб. При этом события последнего времени показывают, что вопросы защиты данных, особенно с развитием дистанционного обслуживания, выходят на передний план. Такого рода системы необходимо строить как на внешнем, так и на внутреннем периметре. Мы тщательно отслеживаем качество выполнения этих задач, обеспечивая защиту данных.

Беседовал Роман Рожков

## Платежи уходят на платформы

— интернет-платежи —

Рынок платежей в России стремительно меняется. Ускоряется рост объемов безналичных транзакций, а стоимость их для потребителей падает. Население перерождается на использование мобильных платежей при помощи смартфонов, что уже не могут игнорировать ритейлеры. Появляются новые участники рынка принципиально иного типа, а старые в ответ на это делают ставку на многофункциональность. „Ъ“ разобрался, кто и почему выигрывает в конкурентной борьбе за российский потребитель и что ожидает платежный рынок в России в ближайшем будущем.

Смена менталитета

По данным ЦБ, в 2019 году доля безналичных расчетов в структуре всех денежных операций достигла 60%. Российский рынок безналичных платежей стал пятым в мире по количеству операций, указывается в новой Стратегии развития национальной платежной системы до 2023 года. Но тектонические сдвиги выражаются не только количественно: меняются технологии, платежи становятся все быстрее и безопаснее, а способы их совершения все проще и доступнее для потребителя.

Пользователи уже распробовали преимущества электронных платежей, отмечает директор дирекции операционного развития розничного бизнеса «БКС Премьер» Иван Мазов. Люди убедились, что даже между собой рассчитываться безналичным путем удобнее и быстрее. По мнению технического директора сервиса денежных переводов «Золотая корона» Андрея Надточия, немалый вклад в этот процесс вносит развитие электронной торговли: ежегодные темпы роста e-commerce составляют около 30%. Ритейлеры смещают фокус активности в области продаж на онлайн-каналы, создавая маркетплейсы и спецслужбы для покупателей. «Помимо классических программ лояльности банков, включая кэшбэк и скидки, развитие онлайн-оплаты стимулируется дополнительными выгодами для пользователей», рассуждает он. Например, скидка при заказе еды через приложение обычно предоставляется именно при оплате онлайн», — добавляет господин Мазов.

Этим путем идет не только ритейл, но и государство, привлекая население к цифровым услугам и безналичным платежам, в том числе при помощи разнообразных электронных площадок («Госуслуги», «Налог.ру» и т. п.). По словам финансового директора финтех-маркетплейса VR\_Bank Романа Ромашевского, это часть местной специфики, которая заключается в косвенной поддержке государством безналичных расчетов, максимально прозрачных для фискальных органов. Например, введение онлайн-касс стимулировало предприятия торговли и сервиса обновить кассовое оборудование, и многие мелкие магазины приобрели сразу новые терминалы со встроенным модулем NFC для оплаты бесконтактными картами и телефонами, указывает он. В Европе и США, например, многие предприятия малого бизнеса до сих пор используют старые кассовые машины.

Mobile first

Согласно данным Statista.com, в 2018 году ежемесячно платежи при помощи мобильного телефона использовали 29% жителей Центральной Европы и Северной Америки. Лидерство же захватили страны Азиатско-Тихооке-

анского региона (47%) и Латинской Америки (38%). В России, по данным той же Statista, за последние 12 месяцев оплачивали покупки и услуги в ритейле при помощи смартфонов уже 33% пользователей. Принцип mobile first становится основой платежного рынка. «Если пять-семь лет назад борьба шла за место карты банка в кошельке клиента, то сегодня — за место мобильного приложения вендора (не обязательно банка) в смартфоне. У нас произошел взрывной рост популярности мобильных раусервисов», — говорит господин Надточий.

По мнению партнера Win Pay Георгия Михайлеца, процессы в России в этой части опережают мировые тренды. Электронные кошельки у нас уже распространены намного больше, чем принято считать: «Счет мобильного телефона, с которого вы можете оплачивать различные сервисы, — это электронный кошелек, которым пользуются все уже более десяти лет. Доминирующие игроки — сотовые операторы, «Яндекс» и Qiwi».

Кошельки покидают карманы

Развитие электронных кошельков в России идет по модели универсальных платежных средств. Из сервисов для онлайн-расчетов они выросли в полноценный платежный инструмент, которым можно рассчитываться и в интернете, и в обычных магазинах (с помощью виртуальной или пластиковой карты сервиса), указывает руководитель департамента развития продуктов «Яндекс.Деньги» Алла Савченко. Кошелек уже фактически заменяет банковскую карту, но, в отличие от нее, доступен даже в самых отдаленных регионах России, где нет отделений банков. Мобильными бесконтактными кошельками ApplePay, GooglePay и SamsungPay в 2018 году воспользовались 36,3% россиян, напоминает

гендиректор RBK.Money Денис Бурлаков. «Эта доля стремительно увеличивается благодаря доступности мобильного интернета и повсеместного использования NFC-технологий. На сегодняшний день эта технология — самая перспективная на рынке», — считает он. Несмотря на то что сейчас сама модель кошельков используется в большей степени при построении close-loop систем (систем, изолированных от внешней среды, как Amazon, Facebook, Uber), смысл электронного платежного средства в его повсеместном использовании, без ограничений валюты, страны, торговой площадки и т. д., согласен господин Бурлаков. Поэтому у цифровых кошельков появляются функции по мгновенному обмену валюты, внедряются стимулирующие программы типа кэшбэков, добавляют инвестиционный функционал и возможности кредитования.

Дешево, еще дешевле... Ноль?

Чем более простыми и технологичными для пользователя становятся платежи, тем дешевле они ему обходятся — еще одна мировая тенденция, от которой Россия не отстает. Наиболее яркая из отечественных историй такого рода — Система быстрых платежей (СБП). СБП позволяет переводить средства напрямую с банковских счетов клиентов, минуя карточные платежные системы. По словам заместителя председателя правления Совкомбанка Алексея Панферова, уход от идентификатора номера карты в пользу номера мобильного телефона стал трендом последнего года в России. Технология отнимает часть рынка у платежных систем, так как такие переводы идут напрямую со счетов, без привлечения карточных систем, отмечает он. «В условиях ужесточения конкуренции банки и телеком-

компании стремятся к минимизации затрат, консолидации. СБП — следствие этих факторов», — считает аналитик управления операций на российском фондовом рынке «Фридом Финанс» Александр Осин.

В целях популяризации технологии участники СБП согласились отказаться от комиссий за переводы. Сейчас для физлиц операции бесплатны. Правда, довольно скоро такой «коммунизм» закончится: уже с 2020 года банки начнут взимать комиссии за переводы другим участникам системы. По оценкам «БКС Премьер», они будут составлять 0,5–1% от суммы перевода. Средняя комиссия при классических переводах с карты на карту составляет 1,5%. То есть физлица все равно выигрывают.

Чего нельзя сказать о юристах — представителях бизнеса. «Розничные сети недавно допустили возможность бойкота СБП из-за названных ЦБ тарифов в 0,2–0,7% от суммы покупки. Текущие комиссии эквайринга — от нескольких сотых процента от суммы транзакции, хотя их максимальная величина выше указанной банками», — напоминает Александр Осин. Если эта проблема не будет урегулирована, оплата покупок товаров и услуг для потребителя может стать даже дороже, так как бизнес переложит комиссии на них. «Иногда выгоднее самим покрыть стоимость банковского перевода ради удержания и лояльности пользователей. В некоторых случаях эти затраты пренебрежимо малы по сравнению с LTV (прибылью, которую компания получает от клиента за все время сотрудничества с ним) юзера», — возражает господин Михайлец.

Рынок экосистем

Главный же тренд последних двух лет, сопровождающий развитие платежного рынка в

России (впрочем, как и во всем мире), — тегория специализации его участников. «Когда платежными сервисами были отдельные компании, и их бизнес строился на посредничестве — за счет комиссии с платежей. Теперь на этот рынок пришли все крупнейшие технологические компании: Apple, Facebook, Google», — говорит директор по внешним связям Восточной Европы и Средней Азии RИPE NCC Максим Буртиков. У них есть преимущество перед финансовыми институтами, потому что пользователи находятся в их собственных экосистемах, а бизнес-модели лучше заточены под изучение потребностей пользователей и предугадывание его действий. Острая конкуренция заставляет участников платежного рынка искать новые ниши, масштабироваться, усложняться и тоже превращаться в своего рода экосистемы. Переход к многофункциональности становится характерным трендом. По мнению Максима Буртикова, победит тот, кто максимально обеспечит потребности клиента и даст ему возможность получить наибольшее количество услуг в одном месте.

«Мы стараемся увидеть потребность в какой-либо рыночной нише и понять, сможем ли помочь — так, например, родился наш сервис «Таксиагрегатор» для таксопарков, который решает проблему стабильных безналичных выплат водителям такси», — рассказывает гендиректор АО «Киви» Андрей Протопопов. — В скором времени мы будем готовы анонсировать одно из первых на рынке решений для выплат самозанятым». Кроме того, недавно Qiwi приобрела компанию «Биллинг онлайн», которая предоставляет сервисы в ЖКУ, а также инвестировала в приложение Bartello (дает возможность HoReCa-организациям принимать платежи и выплачивать чаевые со счета банковской карты или электронного кошелька).

У WebMoney есть свои краудфандинговая платформа, эскроу-сервис, деловая соцсеть, где можно обсуждать проекты и искать фрилансеров, рассказали „Ъ“ в компании. В мобильных приложениях WebMoney есть встроенный мессенджер и возможность совершать видеозвонки: пользователю не нужно переключаться на сторонние мессенджеры, он может, например, обсудить рабочий проект и сразу перевести оплату. Платежный сервис А3 специализируется на предоставлении возможности оплаты коммунальных услуг, налогов, штрафов, мобильной и интернет-связи по принципу «одного окна». Оплачивать каждое начисление отдельной транзакцией не нужно: все они добавляются в одну корзину, как в интернет-магазине, и оплачиваются одним платежом. «Яндекс.Деньги» интегрировали в свое приложение различные лайфстайл-сервисы: покупку билетов в кино, онлайн-игры, страховку от происшествий на дороге, прием донатов для стримеров и т. д.

По мнению Андрея Протопопова, рынок платежных инструментов будет стремиться к большей бесшовности и платформизации. Бесшовность в платежах будет означать стремление к созданию сервисов, встроенных в интерфейс платежных провайдеров. Этому будут способствовать open API, BaaS- и биометрические решения, позволяющие создавать универсальные платежные интерфейсы. «Платформизация» же подразумевает встраивание платежей в многофункциональные приложения, когда в рамках одной экосистемы-платформы объединены различные отраслевые рынки, заключает он.

Мария Сарычева

БОРЬБА С НАЛИЧНЫМИ: ПРОТИВОРЕЧИЯ РЕГУЛЯЦИИ

Перевод на электронные платежи — один из способов «обелить» предпринимательскую деятельность и повысить доходы бюджета за счет налогов. Удобство оплаты товаров и услуг с помощью электронных кошельков и пластиковых карт — один из ключевых факторов успеха в борьбе государства за прозрачность бизнеса. Но последние изменения в законодательстве могут идти вразрез с принятым курсом на безнал, считает глава ассоциации «Электронные деньги» ВИКТОР ДОСТОВ.

Электронные деньги появились, когда большинство россиян получали зарплаты в конвертах, и стали одним из первых шагов общества к «безналичности». И сегодня кошельки остаются самым доступным средством платежей. Ими платят больше половины пользователей рунета, которые в принципе платят онлайн.

Открыть электронный кошелек и выслать к нему пластиковую карту могут даже жители небольших городов и населенных пунктов, где зачастую банки представлены слабо или вообще не работают. Сам кошелек абсолютно бесплатный. За выпуск карты придется заплатить, но совсем немного — фактически только за «пластик» и его доставку. В банке, чтобы обслуживаться бесплатно



АЛЕКСАНДР КОРОТКО

кто живет за рубежом или далеко от больших городов. Для них услуги российских банков в принципе недоступны, а желание вести расчеты легально и прозрачно есть.

Все эти категории рискуют остаться за бортом безналичных расчетов, если законодатели продолжат усложнять доступ к самым простым финансовым инструментам, таким как электронные кошельки.

В законодательстве давно приняты меры, которые сделали кошельки неприглядными для недобросовестных пользователей, укрывающих доходы от налогов (запрет для анонимных пользователей на переводы, покупки за рубежом, снятие наличными более 5 тыс.

руб.). Уже много лет сервисы электронных кошельков лицензируются ЦБ, отчитываются перед регулятором, как и банки. Однако несмотря на открытость рынка электронных платежей, в текущем году было принято несколько законодательных инициатив, которые жестко ограничили возможности неидентифицированных пользователей.

Казалось бы, регулятор заинтересован в доступности финансовых услуг, которая стимулирует безналичные расчеты. Но в то же время законодательные инициативы усложняют доступ населения к самым простым финансовым услугам. Для части пользователей полная идентификация не проблема. Но подростки, жители отдаленных населенных пунктов, фрилансеры за границей вынуждены будут просто вернуться к наличным расчетам.

Принудительная идентификация, безусловно, идет на пользу в борьбе с недобросовестными пользователями. Но пока в стране она доступна не повсеместно, страдают будут миллионы честных платящих — те, кто по разным причинам не может добраться до пунктов идентификации. Чтобы борьба за прозрачность рынка не привела к снижению безналичных платежей, меры должны быть приняты на законодательном уровне. Например, ограничивая возможности неидентифицированных пользователей, можно было бы проявить инициативу и сделать прохождение идентификации более доступным. Один из вариантов — помимо ИНН, СНИЛС, медстраховки добавить возможность пройти идентификацию по номеру водительского удостоверения, номеру сотового телефона.

Пока законодательные инициативы направлены только на ужесточение требований к пользователям, без попытки сбалансировать сложность процедур в зонах малого риска, их результатом будет по большей части лишь снижение темпов роста доли безналичных расчетов в стране в целом и в уязвимых социальных сегментах в частности.