

банк

Фабрика роботов

Два года назад ВТБ запустил программу технологической трансформации, совокупный эффект от которой, по прогнозам банка, превысит 100 млрд руб. Важная часть изменений — роботизация и автоматизация большого количества рутинных бизнес-процессов. Среди них — сопровождение клиентских операций, на которых уже сейчас в ВТБ работает около 100 цифровых сотрудников.

— инновации —

Лучшие цифровые продукты

Технологическая трансформация — одно из стратегических направлений развития ВТБ в ближайшие годы. Цифровизация процессов позволит банку обрабатывать больший объем клиентских операций и достичь стратегической цели — роста клиентской базы в 1,5 раза. В марте текущего года заместитель президента—председателя правления ВТБ Вадим Кулик раскрыл данные о промежуточных результатах трансформации. В частности, он отмечал, что ВТБ полностью перевел мобильный банк на новую ИТ-архитектуру, что позволило увеличить скорость его работы вдвое. Кроме того, были созданы семь новых технологических платформ, в восемь раз ускорен вывод новых продуктов и сервисов для клиентов, существенно повышена надежность и безопасность работы всех систем.

«Стратегическая цель ВТБ — создавать и внедрять лучшие цифровые продукты для клиентов. Для этого банку нужно было сначала измениться внутри: ускорить и автоматизировать собственные процессы, по-

высить технологические компетенции сотрудников. Поэтому масштабная трансформация сейчас проходит на всех уровнях и во всех подразделениях банка», — говорит Вадим Кулик.

Роботизация — важная часть цифровой трансформации ВТБ, которая позволяет быстро автоматизировать однотипные процессы и открывает возможности для переориентации сотрудников банка на другие приоритетные задачи. В рамках стратегии в 2019 году ВТБ определил планы по целевой автоматизации — полному переходу от ручного выполнения операций к автоматическому. Пандемия стала катализатором этого процесса и подтвердила эффективность внедрения наметившихся ранее технологических трендов. В частности, развитие получила технология RPA (Robotic Process Automation), которая позволяет автоматизировать простые повторяющиеся действия человека при работе с системами и проводить операции в формате 24/7. Как подчеркивает член правления ВТБ, руководитель департамента операционной поддержки бизнеса Наталья Диркс, «особенно это применимо к работе операционной поддержки, где

сосредоточена наибольшая часть рутинных операций». По ее словам, ввод цифровых сотрудников снижает операционные риски, повышает качество и скорость выполнения услуг, что особенно важно в периоды пиковых нагрузок, а также позволяет быстро внедрять новые продукты.

Так, в самом начале пандемии, когда возникла потребность в оперативной реализации мер правительства по поддержке среднего и малого бизнеса, ВТБ всего за три недели разработал и внедрил робота для обработки и проверки данных по заявкам на получение льготных кредитов на зарплатные проекты. Это позволило сократить время обработки заявок в три-четыре раза: робот принимал от 500 до 1,5 тыс. заявок в день и за два месяца обработал 14 тыс. заявок на кредиты. Кроме того, работа в удаленном формате способствовала созданию эффективных распределенных команд по роботизации и расширила географию расположения специалистов в рамках децентрализованной модели.

Решение комплексных задач

По данным ВТБ, роботизация операционной функции позволит повысить ее производительность, снизит стоимость роботизируемых процессов более чем в два раза, а также даст возможность обрабатывать большее количество клиентских операций на более высоком уровне обслуживания без увеличения численности производственного персонала. Уже сейчас в банке работают 85 цифровых сотрудников, по итогам 2021 года их будет 130, а в конце 2022 года — 250. Глобальная цель — снижение количества ручных операций на 90% и достижение 92% STP (доля сквозной автоматической обработки) по расчетным операциям.

«В первую очередь мы роботизируем те операционные процессы, которые оказывают влияние на качество оказания банковских услуг и скорость их исполнения для клиентов и при этом представляют собой массовые и однотипные процессы», — рассказывает Наталья Диркс. — Мы сосредоточились на транзакционных и кредитных операциях физических и юридических лиц: роботизируем процессы сопровождения счетов и выдачи кредитов юридическим и физическим лицам. Также наши цифровые сотрудники работают с документами по валютному контролю, взысканиям, открытию эскроу-счетов и ведению зарплатных проектов».

Словом, в ВТБ стремятся к такому состоянию операционной функции, при котором ручная обработка сведена к минимуму, в то время как люди переориентированы на работу, где нужны человеческие когнитивные способности — глубокая экспертиза для решения сложных и комплексных задач.

Конечно, достижение целей цифровой трансформации невозможно без изменения профиля сотрудника банка. «Для этого в 2021 году мы запустили программу развития цифровых компетенций, обучения и переподготовки, в которой в том числе есть и курс по роботизации», — поясняет Наталья Диркс.

Так, внутренние заказчики роботизации для своих процессов должны понимать, зачем это нужно и в каких областях применять роботизацию наиболее эффективно. Разработчики — те, кому предстоит заниматься непосредственным созданием цифровых сотрудников и их вводом в промышленную эксплуатацию, — подробно изучают программирование и все этапы разработки.

Сотрудники, которые ежедневно используют роботов в своих процессах, учатся проводить мониторинг и отработку отклонений в процессах, видеть возможности для улучшения процессов и формировать предложения по внедрению инноваций. В банке считают, что приобретенные знания и компетенции позволят сотрудникам передать однотипные операции роботам, чтобы сфокусироваться на комплексных задачах, направленных на улучшение внешнего и внутреннего клиентского сервиса.

Если говорить об уровне технологического развития российской банковской отрасли в целом, то она ничуть не уступает мировым лидерам. В России сильно развиты компетенции в части роботизации процессов, и это касается не только банков — бум на технологично наблюдается в нефтегазовой отрасли, телекоммуникациях и других сферах. Что касается банков, для них эта технология наиболее актуальна, так как есть необходимость в обработке огромного количества транзакций, где внедрение цифровых сотрудников позволяет существенно повысить производительность и скорость этих процессов. Технология RPA получила распространение в том числе в крупных банках. Жизнеспособность тренда заключается в том, что это один из самых быстрых и эффективных способов запуска цифровой трансформации. Банки, которым больше 10–15 лет, вынуждены использовать устаревшие системы, параллельно создавая новые, что заметно усложняет цифровизацию. Роботы в данном случае могут стать отличным стартом при переходе на новую архитектуру, помогая быстро и бесшовно автоматизировать процессы и мигрировать на новые системы.

Мария Рыбакова

«Я не стал бы рассматривать инвестиционные продукты в качестве конкурентов депозитам»

— экспертиза —

О том, как пандемия, резкое снижение ключевой ставки ЦБ и ставок по банковским вкладам отразились на поведении вкладчиков, а также о том, отчего не сбылись мрачные прогнозы и стоит ли ожидать роста потребительского спроса на 3 трлн руб. в 2021 году, рассказал главный аналитик Сбербанка МИХАИЛ МАТОВНИКОВ.

Отсутствие реакции на динамику ставок

— Что изменилось за год с небольшим в поведении клиентов банков?

— Главное, что произошло в 2020 году для потребителей финансовых услуг, — это то, что рынки протестировали рекордно низкий уровень ставок, как депозитных, так и кредитных. Депозитные ставки снизились настолько, что это привело к серьезным изменениям в сберегательном поведении значительной части клиентов банков: их внимание переключилось на фондовый рынок. Этого многие ожидали, похожее наблюдалось во многих странах.

Правда, не стоит это движение переоценивать, поскольку оно произошло в условиях, когда банкам не особенно были нужны вклады частных лиц. В прошлом году возник серьезный дефицит бюджета, государство тратило гораздо больше, чем изымало в виде налогов, что привело к значительному росту средств клиентов в банковских пассивах, прежде всего клиентов-юрид.

Приток средств юриции был настолько велик в масштабах банковской системы, что его одного было в принципе достаточно, чтобы обеспечить фондирова-



— Я не стал бы рассматривать их в качестве конкурентов, поскольку и депозиты, и инвестиционные продукты по большей части предлагают одни и те же участники рынка. То есть это скорее их стратегии — какие решения являлись приоритетными и наиболее выгодными в определенный момент. В том числе в долгосрочной перспективе, для того чтобы удержать клиентов, предлагая лучшие услуги.

Еще в 2019 году мы проводили исследование, пытались понять, насколько серьезную угрозу для банковской системы несет риск оттока средств физических лиц на фондовый рынок в условиях снижения инфляции. В частности, мы посмотрели, что случилось в странах, которые пережили аналогичный период резкого снижения доходности вкладов — такое было, например, в Польше лет 20 назад. И там ничего экстраординарного не произошло: средства в банках продолжали расти, несмотря на параллельный бурный рост небанковских сбережений. При этом юридические лица начинали меньше занимать в банках, выходя на фондовый рынок. И там сбережения встречаются с облигационными займами — только уже через брокерские подразделения тех же самых банков. То есть не происходит того, что банки лишаются сбережений граждан и им нужно думать, что противопоставить фондовому рынку. Изменения наблюдаются не только на пассивной, но и на активной стороне баланса банка, прежде всего в обслуживании крупнейших заемщиков, у которых объемы облигационных займов растут намного быстрее, чем объемы банковских кредитов, в России это устойчивый тренд последних трех лет.

— Насколько чувствительны сейчас клиенты банков к небольшим, условно на 0,5% годовых, изменениям ставок, учитывая, что реальные, с учетом инфляции ставки все равно остаются отрицательными?

— Действительно, люди не особенно реагируют на небольшие дифференциалы процентных ставок. В масштабах всей системы это уже привело к тому, что резко упала популярность срочных вкладов, средства перераспределились в направлении вкладов до востребования. При этом неправильно считать, что вклады до востребования бесплатные. Среди них доминируют накопительные счета и карточные продукты, по которым начисляются проценты. И люди вполне готовы пожертвовать 0,5 процентного пункта дохода для того, чтобы не замораживать средства. Мы даже специально изучали этот вопрос. Есть прямая зависимость между дифференциалом процентных ставок по разным типам вкладов и долей средств на срочных вкладах. Она нелинейная, но связь на уровне 96%, что, конечно, впечатляет.

— Что это означает с точки зрения мобильности клиентов, их готовности менять банки? Не приводят ли околонудевые или отрицательные ставки к тому, что клиенты легче меняют банки?

— Наоборот, вкладчики стали более лояльными. Логика здесь такая: если ставки все равно низкие, зачем, условно говоря, вставать с дивана? Эту зависимость мы, кстати, тоже исследовали. Поскольку была такая теория: если внутри банка клиенты легко переходят с одного продукта на другой — скажем, со вкладов на накопительные счета, можно предположить, что они так же легко переходят из банка в банк. Но нет, это не подтвердилось — возможно, потому, что в прошлом году дифференциал ставок между банками практически не изменился. — Почему же тогда Сбер нарастил долю на рынке вкладов физлиц?

— Да, нарастил, и достаточно серьезно, причем не прилагая к этому особых усилий. Но здесь иной механизм. Просто другие банки предприняли значительные усилия для перенаправления вкладчиков на инвестиционные продукты. Очевидно, что в этом случае у них замедляются темпы роста объема вкладов.

— Почему вкладчики предпочитают в условиях низких ставок более ликвидные накопительные счета — понятно. А какая выгода для банков переориентировать клиентов на эти продукты?

— В отличие от срочных вкладов, по накопительным счетам можно менять ставку в одностороннем порядке. Соответственно, для банка это возможность управления своим процентным риском. При этом с точки зрения управления ликвидностью, соблюдения соответствующих нормативов для банка данный инструмент не хуже срочного вклада.

— А на рынок коллективных инвестиций вкладчики насколько активно переходят?

— ПИФы и даже НПФ растут. Но, конечно, гораздо меньшими темпами, чем объемы средств на брокерском обслуживании. Прежде всего потому, что они не обещают высокой доходности. А люди идут на рынок за доходностью. Причем не за долгосрочными продуктами, а в основном пытаются накоротке заработать.

Коронавирусный эффект сбережений

— ЦБ вошел в цикл повышения ставок, перехода к нейтральной денежно-кредитной политике. Как это отразится на рынке депозитов?

— Можно ожидать, что ставки постепенно начнут расти. Я не думаю, что они быстро пойдут вверх — для этого требуется соответствующая активизация кредитования. То есть реально стимулом для усиления конкуренции банков за средства граждан является не столько процентная политика ЦБ, сколько потребность в ресурсах для наращивания кредитного портфеля. Сейчас мы не перешли еще в ту стадию, когда активизация кредитования заставляет банки агрессивно конкурировать за средства вкладчиков. — Для расширения спроса на кредиты нужен экономический рост. Откуда он возьмется в условиях роста ставки ЦБ и роста стоимости фондирования?

Низкие темпы роста экономики в целом имеют немонетарные причины, и в таких условиях действительно очень сложно ждать высоких темпов кредитования юридических лиц

— Ну, все-таки ставка выросла на росте инфляции, значит, дополнительный спрос пока не дал роста производства, а ушел в рост цен. Это не только российский феномен — многие страны сталкиваются с похожими вызовами. Российский ЦБ, похоже, был одним из первых, кто повысил ставку, и наша ставка выросла достаточно заметно, и это, похоже, не последнее повышение. Более того, повышение ставки дополняется мерами по сдерживанию кредитования. Возвращаются ограничения не только на потребительские кредиты, но и на ипотечные. Сохранены все ограничительные меры на кредитование юридических лиц, прежде всего на валютное кредитование, но есть такие же меры для сделок M&A, где действу-

ют повышенные нормы резервирования — а они очень важны для работы с проблемной задолженностью. И все же низкие темпы роста экономики имеют немонетарные причины, в таких условиях действительно очень сложно ждать высоких темпов кредитования юридических лиц. — Какова сейчас, по вашим наблюдениям, макроэкономическая ситуация в целом?

— Она намного лучше, чем можно было ожидать в начале 2020 года. Апокалиптические сценарии, которые ри-

Стимулом для усиления конкуренции банков за средства граждан является не столько процентная политика ЦБ, сколько потребность в ресурсах для наращивания кредитного портфеля. Ставки постепенно начнут расти. Небыстро — для этого требуется соответствующая активизация кредитования

совались в прошлом марте—апреле, не реализовались. Что касается текущей динамики, то потребительский спрос в мае вышел в плюс относительно 2019 года, причем даже в сфере услуг. Относительно 2020-го спрос в основном плюс.

— Как такое в принципе возможно, что потребительский спрос в большом плюсе, а с доходами населения ничего такого не происходит?

— В основном благодаря тому, что внешние поездки очень ограничены, люди меньше тратят за рубежом. А отечественная онлайн-розница составила серьезную конкуренцию иностранным интернет-магазинам, тем более что ей помогли соответствующие налоговые меры правительства. По нашим оценкам, в прошлом году из-за пандемии россияне потратили за границей примерно на 2,5 трлн руб. меньше, чем могли бы потратить в отсутствие карантинных мер. В этом году мы думаем, что эти траты будут больше, но все равно из-за ограничений не будет потрачено за границей около 1,5 трлн руб. Эти средства будут потрачены внутри страны, и это достаточно большие деньги. Совокупное потребление физических лиц — примерно 55 трлн руб., это 3% дополнительного спроса, который с внешнего сектора переключается на внутренний.

Второй фактор: больше года, с марта 2020-го до этого мая, мы видели существенное падение в секторе услуг, это 20–22% всех расходов, оно достигало 60% в апреле прошлого года, а в первом квартале этого — примерно 15%. Не потраченные на услуги средства частично стали сбережениями, а частично переключились на товарный рынок, также способствуя инфляционному давлению. Получается, даже в первом квартале 2021 года этот эффект можно оценить в 3% от расходов граждан.

Третье обстоятельство: у нас все-таки есть коронавирусный навет сбережений. В прошлом году вклады выросли рекордно. Обычно вклады растут только у богатых, но прошлый год был особенным: сбережения росли у всех. Частично это способствовала господдержке. Например, из пособий на детей примерно половина средств была потрачена, а половина ушла в сбережения. И те сбережения, которые выросли у богатых, пошли на сбережения и рынок недвижимости, а сбережения самых бедных, скорее всего, будут потрачены в этом году — превратятся в какие-то долгосрочные покупки: бытовая техника, ремонт.

Если оценивать совокупный результат этих факторов, это примерно 3 трлн руб. дополнительного потребительского спроса в этом году. Это три главных фактора, которые спровоцировали потребительскую инфляцию. Вместе они намного важнее влияния курса рубля и других разовых факторов.

Беседовал Петр Рушайло

ние роста кредитного портфеля — как розничного, так и корпоративного. И многим банкам, откровенно говоря, даже эти средства некуда было девать — они вкладывались в ликвидные госбумаги, но не в кредитование. В этих условиях для банков было логично пойти следующим путем: не отказываться от потока вкладчиков, роня ставки еще ниже — этого на самом деле практически никто не сделал, а перенаправить часть вкладчиков на фондовый рынок. Банки практически перестали рекламировать вклады, если не считать накопительные счетов, переключившись на рекламу брокерского обслуживания и услуг по управлению активами. Этого оказалось достаточно, чтобы повлиять на поведение вкладчиков, их внимание к тем или иным продуктам. — Насколько устойчива эта тенденция? — Я думаю, что в дальнейшем картина изменится. Уже сейчас мы видим признаки ужесточения ситуации с банковской ликвидностью. И это довольно скоро простимулирует банки к тому, чтобы улучшить условия привлечения средств вкладчиков или по крайней мере более активно перенаправлять клиентов на инвестиционные продукты в рамках брокерского обслуживания. Хотя, безусловно, плотина уже прорвана — обратное джинна в бутылку не загнать. Но есть достаточно гибкий инструмент для того, чтобы простимулировать то или иное поведение вкладчиков, в частности предлагать совершенно другие уровни ставок по вкладам. Это работает. — Но сейчас инвестиционные продукты составляют серьезную конкуренцию банковским вкладам?