

подход. Генеральный директор АИС Антон Виноградов также считает, что полного ухода в онлайн у банков пока точно не будет. Однако есть вероятность того, что в связи с развитием применения биометрических данных (в России создается «Единая биометрическая система») в ближайшее время мы перестанем использовать как наличные, так и физические носители — и карты, и телефоны, и смарт-часы.

**ПРЕОДОЛЕТЬ БАРЬЕРЫ** По словам экспертов, сейчас все топовые российские банки в той или иной мере перешли в цифровую модель. Ярким примером цифровых банков в России сегодня является семейство монолайнеров, таких как Тинькофф-банк, Рокетбанк и Тач-банк. В их основе — дистанционная модель обслуживания клиентов, а все информационные сервисы и услуги доступны клиенту в мобильном приложении. Высокий уровень цифровизации демонстрируют Альфа-банк и Райффайзенбанк, отмечают участники рынка.

Тем не менее цифровизация банков связана с рядом сложностей, говорят эксперты. По мнению архитектора бизнес-решений компании VMware Артема Гениева, для внедрения инноваций современным банкам необходимо модернизировать и увеличить производительность существующей инфраструктуры, обеспечить такие методы хранения и обработки данных, которые будут соответствовать актуальным требованиям регуляторов. Также для успешного перехода к «цифре» нужно инвестировать в комплексное обучение сотрудников.

Конечно, после десятилетий функционирования в традиционных каналах банковской системе сложно моментально изменить модель развития и массово перейти на цифровые технологии. «Это как правшу, который долгие годы писал правой рукой, заставить начать писать левой рукой — возможно, но требует долгого процесса обучения. Так и с банками — переход на цифровые технологии занимает годы. Европейская банковская система начала переход давно и уже более десяти лет, например, внедряет директиву об оказании платежных услуг (PSD), первая версия которой была принята в конце 2007 года. Аналогичные сроки можно ожидать и в России», — привел аналогию Олег Лагуткин.

Анатолий Набока отметил, что основные сложности при цифровизации банков лежат в плоскости решения технологических проблем — в первую очередь в части информационной безопасности. В финансовом секторе требования к безопасности выше, чем где бы то ни было и сравнимы разве что с критической инфраструктурой. Поэтому именно здесь набирают популярность решения, обеспечивающие проактивный подход к киберзащите — например, EDR-системы, которые помогают предотвратить новые, не использованные ранее виды атак при помощи анализа Big Data.

«У каждого банка своя модель внедрения цифровых технологий. В той или иной мере у всех из них автоматизированы отчетность и аналитика. Кто-то больше продвинулся в этом смысле, кто-то меньше, но рано или поздно все к этому придет. Если банк не будет внедрять новые технологии, он просто уйдет с рынка», — подытожил технический директор DIS Group Олег Гиацинтов. ■

# ЗАПРЫГНУТЬ НА ПЛАТФОРМУ

**РОССИЙСКИЕ БАНКИ ИЗ ПОСТАВЩИКОВ КЛАССИЧЕСКИХ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ ПЕРЕВОПЛОЩАЮТСЯ В ПЛАТФОРМЫ С РАЗЛИЧНЫМИ СЕРВИСАМИ — ОТ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ ДО СОТОВОЙ СВЯЗИ. НЕСМОТРЯ НА ТО, ЧТО ОТ НОВЫХ ПРОДУКТОВ БАНКИ ПОЛУЧАЮТ МЕНЬШИЙ ДОХОД, ЭТО ЕЩЕ ОДИН СПОСОБ МОНЕТИЗИРОВАТЬ КЛИЕНТОВ, МАКСИМАЛЬНО ВТЯНУВ ИХ В ЭКОСИСТЕМУ БАНКА, СЧИТАЮТ ЭКСПЕРТЫ.** ИГОРЬ ШИШКИН

В глобальной банковской повестке сейчас наблюдается тренд становления классического банка как супермаркета или платформы для финансовых и околофинансовых услуг, рассказывает руководитель практики по оказанию услуг государственным органам и институтам развития KPMG в России и СНГ Алексей Назаров. Сейчас банки начали предлагать клиентам ранее не свойственные для них продукты: инвестиционные решения, консультационные сервисы, сотовую связь, доступ на торговые площадки. При этом различия или уникальность продуктового предложения между банками практически отсутствует, утверждает господин Назаров.

«Любые продукты или решения, которые раньше были прорывными для рынка, завтра уже полностью копируются конкурентами. Клиенты чаще выбирают банк, не руководствуясь привлекательностью тарифов отдельных продуктов, а основываясь на удобстве взаимодействия и работы с банком как с провайдером различных сервисов, ключевыми факторами при этом становятся простота и удобство», — объясняет эксперт.

На поле банковских виртуальных операторов сотовой связи (MVNO, mobile virtual network operator) сейчас конкурируют проекты Сбербанка «Поговорим» и «Тинькофф мобайл». «Виртуальные операторы создаются банками не всегда как центр прибыли, а для повышения вязкости клиентской базы у себя, чтобы люди максимально втягивались в экосистему банка», — отмечает господин Назаров. При этом для банков MVNO определенно является инструментом оптимизации расходов на SMS-оповещения.

Банки достаточно успешно развивают платежные сервисы, в том числе и сервисы p2p-платежей, говорит генеральный директор компании «Финтех Лаб» Антон Арнаут. «Платежи с карты на карту Сбербанка, например, стали чуть ли не основным способом платежа в ряде регионов. Но доходность кредитования вряд ли что-то сегодня может превзойти. Банки удачно продают сегодня страховые услуги, страхование жизни. Остальное — скорее для расширения и удержания клиентской базы», — отмечает он.

Другими успешными сервисами, запущенными российскими банками, являются инвестиционные инструменты («Сбербанк Инвестор»), страхование («Альфа Страхование»), путешествия (Travel.Tinkoff), перечисляет коммерческий директор АИС Денис Шершнева. «Сложно сказать, получают ли банки большой доход от новых продуктов. Скорее это еще один способ

монетизировать клиентов, предложив им новый продукт», — говорит он.

**В ПОГОНЕ ЗА КЛИЕНТОМ** По мнению заместителя генерального директора АО «УК ТФГ» Севинч Ипатовой, основным вызовом классического банка является задача клиентоцентричности. «Уменьшение среднего возраста потребителей финансовых услуг заставляет финансовые компании, в том числе банки, радикально менять системы персонализации и увеличивать мобильность сервисов. И поэтому самыми внедряемыми системами стали мобильные и бесконтактные платежи и методологии персонализации на базе Big Data», — говорит госпожа Ипатова.

По замечанию гендиректора БКИ «Эквивифакс» Олега Лагуткина, попытки банков перевести клиентов из традиционных каналов обслуживания в дистанционные оборачиваются фиаско. «Не всегда такому переводу сопутствовал процесс по идентификации или верификации клиента, по сбору данных о его поведении в интернете. В результате страдало качество обслуживания клиентов в удаленных каналах, не все, например, кредитные программы были доступны или доступны, но с существенными ограничениями (меньше суммы, сроки)», — говорит господин Лагуткин.

По его словам, подобные ситуации являлись следствием того, что клиент, пришедший из интернета, зачастую ведет себя не так, как клиент в офисе банка. «В мире эти и иные вопросы также решены далеко не в 100% случаев. Однако переход идет более агрессивно за счет поддержки со стороны регулирующих органов. Примером тому может быть уже вторая версия директивы об открытых данных в Европе (PSD2), согласно которой банки должны создать открытые платформы (open API) для обмена данными», — отмечает господин Лагуткин.

По словам господина Назарова, open API и продажа «чужих» продуктов позволяют банкам не увеличивать свою расходную операционную и инвестиционные части. При этом они повышают привлекательность своего предложения и увеличивают долю безрискового дохода.

Новая волна участников рынка — это IT-компании, без банковских лицензий активно открывающие для себя рынок финансовых услуг и захватывающие существенные, но в перспективе значимые доли рынка в отдельных банковских решениях (расчетные операции, переводы, кредитование, сервисные околофинансовые услуги). «Гибкость и скорость создания решений, скорость вывода их

на рынок позволяют таким компаниям быстрее реагировать на потребности потребителей и предоставлять конечным получателям нужные решения, что не могут оперативно сделать банковские игроки в силу сложности внутренней организации, а также регуляторных ограничений. Нередко такие участники рынка охотно встраиваются, поглощаются банками, либо в партнерских форматах встраиваются в операционные модели банков», — указывает господин Назаров.

**БУДУЩИЕ ТРЕНДЫ** Основным трендом для индустрии финансовых услуг на ближайшие годы становится техносистема, которая будет сопровождать клиента на базе анализа его поведенческой модели и будет предоставлять дифференцированный сервис, считает Севинч Ипатова. «Исследования поведенческой модели молодого поколения показывают минимальное время концентрации и удержания внимания данной аудитории, а также преобладание визуальной информации, так что важными трендами развития становятся виртуальные помощники или чат-боты, сопровождающие клиента по продукту на основе персонализированных предпочтений», — говорит она.

Вторым трендом являются технологии VR-реальности, которые позволяют визуализировать будущие покупки. «В финансовой среде внедрение принципов виртуальной реальности позволит формировать модельные инвестиционные портфели, а для более возрастных клиентов (например, негосударственных пенсионных фондов) — визуализировать инвестиционные планы для создания сбалансированной пенсионной программы», — отмечает госпожа Ипатова.

По мнению младшего аналитика ИК «Фридом Финанс» Алена Сабитова, еще одним перспективным направлением будущего выглядит так называемый робоадвайзинг. «Технологии искусственного интеллекта развиваются и могут лучше анализировать данные и активность пользователей для принятия решений о выдаче кредита, ипотечных займов или страховых полюсов. К примеру, в Китае развивается система социального кредита, когда собирается информация о ежедневной деятельности пользователей. Стратегия на государственном уровне по сбору данных вкрупне с распространением мобильных платежей позволила компаниям вроде Alibaba запустить сервис по выдаче потребительских займов Sesame, который может лучше оценить платежеспособность заемщиков», — отмечает господин Сабитов. ■