Сегодня перед банками стоит несколько стратегических задач: развитие и масштабирование диджитал-каналов и технологий удаленной работы сотрудников, персонализация банковских сервисов и создание новых IT-платформ.

Ни один банк не может игнорировать запросы рынка на новые технологии и высокотехнологичные услуги. Из-за пандемии возросла потребность в новых каналах безопасного доступа к банковским сервисам и в новых продуктах, ориентированных на эти каналы, в быстрых решениях и более широкой функциональности.

Мы в «Открытии» внимательно следим за тем, что происходит на рынке, и готовимся радикально менять свое отношение к IT-развитию банка и группы в целом. Думая о трансформации, мы ориентируемся на несколько важных трендов на рынке. Я расскажу о них и объясню, как именно, по моему мнению, они помогут банку стать технологическим лидером в отрасли.

**Цифровая миграция**

Из-за пандемии в банковском секторе произошло радикальное ускорение цифровой миграции. Даже самые «тяжелые» продукты — ипотека, affluent, инвестиции — перешли или переходят в онлайн. Офисные каналы продаж, конечно, остаются, но основная точка роста — именно диджитал.

Думаю, что работа с физическими лицами в ближайшее время полностью перейдет в онлайн, а банк из источника кредитов и кассы для хранения депозитов превратится в некоего «виртуального поверенного клиента». Вся банковская система сейчас движется в сторону эдвайзинга (advising — «совет»), когда банки по сути становятся гарантом платежеспособности клиента. Они все более целенаправленно работают над тем, чтобы подбирать клиенту лучшие предложения по самым разным услугам и товарам в соответствии с его персональным профилем.

Эта функция советника и гаранта становится особенно важной на фоне снижения ставок по депозитам и роста спроса на инвестиционные и сберегательные продукты. Сейчас клиенты разного достатка интересуются, как им сохранить и приумножить свои накопления. Сотрудникам банка нужно оперативно и качественно помогать решать эти вопросы. Для этого банк должен обеспечить доступ к безопасным технологиям общения: закрытым виртуальным конференциям / чатам, публичным Zoom и Skype, где партнеры могут и видеть, и слышать друг друга.

Кроме того, диджитализация требует от банков уделять все большее внимание уровню комфортности сервисов. Одно из главных направлений работы здесь — интеграция банковского и брокерского приложений. Сегодня в обычное банковское приложение лидеры рынка стараются поместить и инвестиционный блок, через который клиент мог бы следить за своим инвестиционным портфелем и управлять им. Это повышает уровень комфорта сервиса и лояльность клиентов.

Очевиден тренд на дальнейшую персонализацию и продвинутую аналитику на базе внутрибанковских и внешних данных, развитие технологий, направленных на диджитал и кибербезопасность для обеспечения удаленной работы. Будут развиваться легко масштабируемые гибридные облачные ресурсы, технологии с применением искусственного интеллекта.

**Удаленная идентификация**

Во время пандемии банки много работали над тем, чтобы обеспечить возможность удаленного привлечения и онбординга клиентов. Биометрия и удаленная идентификация — направления, которые будут и дальше развиваться как в техническом смысле, так и в сфере правового регулирования.

В новых обстоятельствах проявилась острая потребность не столько в подобных технологиях, сколько в cнятии ряда законодательных ограничений для их полноценного использования. Например, развитие цифровых продуктов невозможно без юридически прописанных процедур удаленной идентификации клиентов, в том числе с использованием биометрических технологий. И если для идентификации частных клиентов планы реализации сервисов юридически значимой идентификации по крайней мере существуют, то для работы с корпоративным сегментом банки вынуждены самостоятельно изобретать соответствующие технологии, используя нормотворческие суррогаты и неся риски, связанные с их использованием. Да и для розничных клиентов формально существующие юридически значимые сервисы биометрической идентификации во многом имеют формальный характер.

Мы ждем законодательных изменений в этой области. Важно, чтобы регулятор официально разрешил банкам использовать собственные системы удаленной идентификации либо появились дополнительные лицензированные решения. Пока стандартная доступная система у нас всего одна — это единая биометрическая система (ЕБС) Банка России. Но она недостаточно быстро наполняется идентификационными слепками, и банки продолжают развивать свои способы идентификации.

Один из перспективных примеров — пилотирование технологий, которые позволяют открывать счета физлицам по видео-конференц-связи, без посещения отделения банка. Такой пилот сейчас идет на базе «песочницы» Банка России. В перспективе эти технологии можно будет использовать, чтобы открывать некоторые категории счетов и проверять клиентов удаленно при заключении договоров обслуживания.

**Гибкие рабочие места**

На мой взгляд, удаленный формат работы будет становиться все более значимым. От его внедрения выигрывают все: сотрудники получают больше свободного времени, кроме того, они не привязаны к офису, а работодатель может сэкономить на офисных помещениях, пространстве, оборудовании. Думаю, в скором времени возможность удаленной работы станет конкурентным преимуществом на рынке.

В связи с этим во многих организациях сейчас запущены или запускаются проекты по созданию «гибких» рабочих мест. А перевод людей на удаленный график в постоянном режиме — серьезный вызов с точки зрения IT. Здесь используются известные технологии, однако сегодня от них требуется более высокое качество и большая производительность, чем раньше. «Открытию», например, во время пандемии пришлось в короткие сроки обеспечить возможность удаленной работы для 14 000 человек по всей стране. Для этого мы срочно развивали и масштабировали технологии VDA (удаленный доступ к рабочему столу рабочего ПК), VDI (удаленный доступ к виртуальному «облачному» рабочему месту) – как целевую; многофакторную аутентификацию, системы аудио- и видеоконференцсвязи и другие.

Сейчас мы продолжаем развивать эти возможности. В планах на будущий год — проект «Флекси» по переводу сотрудников на комбинированный формат работы «офис-дом». Чтобы его реализовать, нужно перейти к технологии неперсонифицированных рабочих мест, когда у сотрудника нет личного стола и компьютера, а есть общее офисное пространство и возможность работы из любой точки с личным виртуальным рабочим местом. Для работы в офисе в случае необходимости, в том числе групповой, сотрудники смогут просто бронировать необходимое количество мест и работать на них.

**Расширение сферы применения искусственного интеллекта**

Еще год назад основными направлениями применения ИИ в банке были кредитный скоринг, оценка рисков и боты поддержки клиентов. Сейчас в нашем банке пилотируются и внедрены не только проекты умной клиентской аналитики и персонализации клиентского опыта на основе активности клиентов. Мы также проводим пилоты оценки эмоций клиента при обслуживании в отделении, «чтения» и «понимания» документов в свободной форме, роботизации бизнес-процессов.

Развитие ИИ позволяет существенно повысить операционную эффективность организации (например, оптимизация наличного оборота и денежных остатков в кассах/банкоматах, речевая аналитика в call-центрах, технологии распознавания, интегрированные в процессы формирования и проверки клиентского досье, включая работу с неструктурированными данными, в рамках открытия счетов, совершения банковских операций).

При этом надо понимать, что развитие технологий на базе ИИ напрямую связано с качеством, наличием и доступностью данных, необходимых для обучения и последующей работы интеллектуальных алгоритмов. Для этого требуется соответствующая инфраструктура, а зачастую и дополнительная «подготовительная» автоматизация.

**Многофункциональные платформы и маркетплейсы**

Сейчас на финансовый рынок приходит все больше финтех-компаний и небанковских игроков, что усиливает конкуренцию. В результате традиционные банки вынуждены искать новые формы бизнес-взаимодействий для новых источников продаж/доходов/прибыли. Поэтому в плане подобных технологических возможностей они смотрят в сторону экосистем, маркетплейсов и многофункциональных платформ.

Мы в одном из проектов группы «Открытие» также работаем над созданием подобного сегментированного маркетплейса. Кроме того, банк «Открытие» возглавляет полнофункциональную финансовую группу, у которой есть очевидный потенциал для развития в формате крупного финансового супермаркета кросс-продаж в единой клиентской базе. Кроме этого, банк усиливает партнерские сервисы и остается провайдером в том числе небанковских услуг, например, развивает торговую b2b-площадку для малого и среднего бизнеса, позволяющую нашим клиентам продавать друг другу товары и услуги.

Но далеко не все банки планируют превращаться в большие разветвленные экосистемы. Есть и альтернативные направления: акцент на технологии c развитием продвинутой специализированной IT-платформы, инвестиции в создание инновационных финансовых продуктов и сервисов.

**Развитие талантов**

И последний важный тренд — развитие внутренних талантов. Цифровизация требует от банков микросервисной архитектуры, быстрого и качественного решения технологических вопросов по выводу на рынок новых клиентских продуктов. Для этого лидерам рынка важно укреплять банковские технологические кадры: увеличивать долю внутренних ресурсов в конструировании процессов / продуктов / интерфейсов / клиентских путей и в производстве программного обеспечения, а для этого развивать внутренние компетенции специалистов по этим приоритетным направлениям. Спрос на цифровые таланты будет расти.

Мы намерены взращивать «цифровые таланты» внутри команды — развивать молодых и инициативных сотрудников. Например, прокачивать кросс-функциональность, то есть умение сотрудников работать на стыке разных компетенций. Кросс-функциональные сотрудники, независимо от того, бизнесмены это, технологи или IT-специалисты, всегда были на вес золота, а сейчас особенно. Это качество востребовано во многих кросс-платформенных проектах и для data-функции, то есть на ведущих позициях находятся именно кросс-функциональные сотрудники.

Эффективная работа на базе AGILE без таких людей невозможна в принципе. Поэтому одна из самых сложных задач для банков — формирование и удерживание таких компетенций внутри коллективов через необходимую мотивацию.