**В мае 2018 года была утверждена стратегия развития бизнеса «Открытия» до 2021 года с заявленной ключевой целью — стать быстрым и удобным**[**банком**](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B8)**с первоклассным клиентским опытом. Какие цифровые решения вы внедрили с тех пор, чтобы способствовать достижению этой цели?**

**СЕРГЕЙ РУСАНОВ:** Важно отметить, что цифровые решения в банке были всегда. Я считаю, что термин «цифровая трансформация» к [российской банковской сфере](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B8_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8) в принципе не очень применим. Можно сказать, что банки и ранее были цифровыми, особенно появившиеся в 90-х годах. К примеру, пусть и через dial-up, но удаленно работать с банками было можно уже тогда. На тот момент это тоже была «цифра» с точки зрения того, что под ней подразумевается сейчас.

Современная концепция цифровизации подразумевает беспрецедентное развитие мобильных устройств. Их проникновение и конвергентность – когда в одном устройстве объединены функции телефона, модема, [компьютера](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D1%8C%D1%8E%D1%82%D0%B5%D1%80), навигатора, камеры и другие – стало драйвером развития различных клиентских сервисов. Банки тоже участвуют в этом процессе. Поэтому неправильно было бы говорить, что мы не были цифровыми, а потом начали цифровую жизнь.

Основная деятельность банка – [финансовая](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8B), поэтому у нас развиваются, в первую очередь, технологии, позволяющие улучшить клиентский опыт в сфере финансовых услуг. Приоритетом для нас является развитие [дистанционных каналов](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%94%D0%91%D0%9E). Для клиентов важно иметь возможность взаимодействовать с банком мгновенно, просто и удобно, не приходя в отделение. У нас есть существенные наработки в области [ДБО](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%94%D0%91%D0%9E) для всех клиентских сегментов.

Большое внимание мы уделяем и участию в инициативах Ассоциации «[Финтех](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%85" \o "Финтех)», например, в системе быстрых платежей и системе [биометрической идентификации](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%98%D0%91_-_%D0%91%D0%B8%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F). Одним из ключевых направлений для нас также является развитие открытых [API](https://www.tadviser.ru/index.php/API) для приложений. К примеру, для малого и среднего бизнеса мы внедрили возможность быстро подключаться к различным интерфейсам и другим поставщикам услуг. Но, помимо улучшения клиентского опыта, наша стратегия предполагает развитие базовых ИТ, связанных с повышением доступности сервисов, надежностью, масштабированием и быстродействием, сохранностью [данных](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%94%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5).

Причем все это делается на фоне реструктуризации доставшегося нам в наследство ИТ-хозяйства присоединенных банков. В начале 2018 года акционер принял решение об объединении банка «Открытие» и «[Бинбанка](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%91%D0%B8%D0%BD%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA" \o "Бинбанк)». Нам требовалось в минимальные сроки объединить активы, команды, [бизнес-процессы](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81) и выстроить эффективный бизнес. Правление поставило задачу создать единую [ИТ-инфраструктуру](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%98%D0%A2-%D0%B8%D0%BD%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D1%83), убрать дублирующиеся процессы и системы, сократить издержки и создать плацдарм для дальнейшего роста и развития. На момент объединения у нас было 546 систем с дублирующей функциональностью, к концу 2020 года останется 215 целевых систем.

И сейчас на готовой, трансформированной инфраструктуре мы начинаем технологический рывок, принципиально улучшая неплохие цифровые клиентские сервисы, которые у нас уже есть. Мы не на старте - мы в движении, и я говорю об ускорении этого движения.

Одним из ключевых и масштабных внутренних проектов последнего времени, пожалуй, можно назвать внедрение [SAP HCM](https://www.tadviser.ru/index.php/SAP_HCM). Объединение банковских групп, масштабная реорганизация и ротация персонала привели к необходимости создания единой системы кадрового учета и расчета заработной платы. Была поставлена задача за 6 месяцев перейти на новую систему в масштабах всего объединенного банка, а это было порядка 25 тыс. человек. При этом требовалось сохранить все исторические данные и обеспечить непрерывность всех процессов.

С 2019 года банк живет в новой кадровой системе. Выстроив базис, в 2020 году мы переходим к построению модели «HR вокруг сотрудника», когда вокруг любых потребностей сотрудника в рамках его, назовем так, жизненного цикла в компании выстраиваются удобные сервисы, позволяющие сделать его работу комфортной и эффективной.

**В 2019 году банк «Открытие» представил новое Единое фронтальное решение (ЕФР). В чем заключаются особенности этого проекта, какие технологические решения и методы организации работы были применены?**

**СЕРГЕЙ РУСАНОВ:** Основная цель ЕФР – обеспечить единый интерфейс для обслуживания клиентов в офисах и [контакт-центре](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BA%D1%82-%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80) (КЦ) банка. В результате сократилось время обучения сотрудников и упростился процесс работы, что позволило увеличить скорость обслуживания клиентов. Все это улучшает пользовательский опыт и повышает удовлетворенность клиентов от взаимодействия с банком «Открытие».

Исторически в банке было более 20 систем, в которых происходило обслуживание клиента. Ни одно из имевшихся решений не позволяло реализовать все требуемые сценарии. Поэтому было принято решение о разработке новой единой системы.

Проект запущен в середине 2018 года. К марту 2019 года на базе инфраструктуры [частного облака](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A7%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%BA%D0%B0_(Private_cloud)) (private cloud) команда ЕФР запустила платформенную часть проекта, получившую название Digital Platform – конвейер непрерывной поставки изменений по требованию, технологическую основу микросервисного слоя, лежащего в основе ЕФР, и дальнейших [омниканальных](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9E%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C" \o "Омниканальность) решений. В мае 2019 года был запущен пилот ЕФР на пилотную группу отделений, которая получает ежедневные обновления системы для проверки и отладки реализуемых решений.

В июле стартовала опытно-промышленная эксплуатация ЕФР на ограниченном количестве отделений в [Москве](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B2%D0%B5) и регионах, а также в контакт-центре банка «Открытие». Наконец, в сентябре решение было тиражировано на всю сеть и контакт-центр банка.

Уникальным для рынка мы считаем тот факт, что проект подобного масштаба изначально был запущен и реализован по процессной методологии [Agile](https://www.tadviser.ru/index.php/Agile_software_development" \o "Agile software development), с использованием таких современных информационных технологий, как микросервисы, контейнеризация и private cloud. Концепция омниканальной платформы была заложена на самой ранней стадии проектирования. Непрерывная и полностью автоматизированная поставка доработок на промышленную среду с частотой несколько раз в день существенно сокращает издержки и позволяет значительно сократить time-to-market для бизнеса банка. Благодаря этим инновациям удалось проделать огромный объем работы относительно небольшой командой в кратчайшие сроки и с минимальными затратами.

**Можете ли вы привести примеры, демонстрирующие связь между цифровой трансформацией и устойчивым развитием вашего банка?**

**СЕРГЕЙ РУСАНОВ:** Например, о такой связи говорят показатели, связанные с увеличением проникновения мобильного и [интернет](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%98%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82)-банка в розничный блок, малый и средний бизнес. Так, в 2019 году число розничных клиентов, активных в мобильном и [интернет-банке](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%94%D0%91%D0%9E) увеличилось на 13%, в сегменте малого и среднего бизнеса — на 14,8%.

Увеличение числа пользователей этих каналов и их трансакционной активности напрямую связано с увеличением объемов продаж, ростом депозитной базы и [кредитного](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%9A%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8) портфеля как физических лиц, так и клиентов, представляющих малый и средний бизнес. К примеру, в 2019 году больше миллиона клиентов оставили заявки на кредит наличными на сайте. При этом больше половины клиентов, получивших кредит наличными через заявку на сайте - новые для банка.

В 2020 году перед нами стоит задача расширять возможности мобильного и интернет-банка, переводить все больше операций из оффлайна в онлайн: заказ справок, снятие обременения по ипотеке, получение кредита наличными и многое другое. Также в планах развитие маркетплейса с предложениями B2C и B2B-сервисов и услуг.

К дистанционным каналам обслуживания мы относим и контакт-центр. До конца 2020 года ставим цель научиться решать более четверти клиентских обращений с помощью голосовых сервисов. Ставку делаем именно на голосовой ассистент, а не на традиционный [IVR](https://www.tadviser.ru/index.php/IVR), поскольку считаем, что будущее за естественным для человека интерфейсом взаимодействия с машиной. Это отчетливо видно на примере бурного роста рынка [умных колонок](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A3%D0%BC%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D0%B8_%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D0%BF%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D1%89%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8_(%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA)). Далее, с использованием [идентификации](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%98%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8) клиентов на базе возможностей голосовой [биометрии](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%98%D0%91_-_%D0%91%D0%B8%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) (мы активные участники проекта ЕБС) будем развивать навыки нашего ассистента.

Другой точкой цифровизации контакт-центра для нас будет чат (возможно, [мессенджеры](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9C%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80)) в котором мы развернем полноценный [чат-бот](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A7%D0%B0%D1%82-%D0%B1%D0%BE%D1%82). Сейчас мы находимся в финальной стадии проекта подготовки битвы [роботов](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B): выбираем из семи предварительно отобранных решений) для отбора чемпиона по решению запросов наших клиентов без участия человека.

**Расскажите, пожалуйста, подробнее, как перевод клиентов в цифровые каналы способствует росту продаж в целом?**

**СЕРГЕЙ РУСАНОВ:** У нас есть офисная сеть, где мы обеспечиваем как минимум первый контакт с клиентом. Но подавляющее большинство клиентов, особенно молодых - пользователи цифровых каналов, которые вообще не хотят посещать офисы. Цифровые сервисы сейчас являются средством наращивания клиентской [базы](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%91%D0%94), потому что клиенты не идут в банки, где нет хотя бы «гигиенического» минимума возможностей в цифровых каналах – набора базовых операций в [мобильном приложении](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9C%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5).

Чтобы удерживать и наращивать клиентскую базу, необходимо иметь не минимум, а что-то большее. Сейчас практически все сервисы, необходимые людям, находятся в киберпространстве, в том числе подавляющее большинство финасовых/банковских. Выбирая банк, клиенты сначала ищут информацию о нем и его системах ДБО, сравнивают, анализируют, читают отзывы. Это тоже происходит в онлайне. Поэтому сейчас цифровой профиль банка – это его реноме, его «медали на груди».

Все большее значение приобретает персональное отношение к каждому клиенту. Сейчас мы прорабатываем подходы к глубокой персонализации дистанционных каналов обслуживания – сайта, интернет и мобильного банка, чтобы предоставить клиентам первоклассный пользовательский опыт использования наших систем ДБО. Клиент всегда будет выбирать более продвинутый банк, имеющий больше функциональных «фишек» в своих системах удаленного обслуживания.

**Банк «Открытие» заявлял, что не первый год ведет цифровую трансформацию. Каких культурных изменений она потребовала? Что изменилось в корпоративной культуре банка с начала цифровой трансформации?**

**СЕРГЕЙ РУСАНОВ:** Общая стратегия бизнеса банка «Открытие» - очень разнонаправленная. Чтобы достичь результатов по всем направлениям, в том числе в цифровой трансформации как одном из определяющих факторов успешной конкуренции на рынке, нужен компетентный, профессиональный, устойчивый персонал. Поэтому корпоративной культуре мы уделяем особое внимание. Подготовка сознания людей к тому, что такое цифровая трансформация и как ее нужно осуществлять – одна из стратегических задач.

Начнем с того, что не все понимают значение этого термина. Поэтому большое внимание мы уделяем [образованию](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9E%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5): у нас есть программа повышения квалификации топ-менеджмента, в рамках которой сотрудники изучают лучшие практики в ведущих бизнес-школах. Численность топ-менеджмента у нас - 60-70 человек, это не только правление. Нам важно, чтобы все они одинаково понимали, что такое цифровая трансформация.

Помимо нацеленности на результат, наша корпоративная культура включает такие составляющие как достижение, доверие, опережение, забота. Элемент, связанный с достижениями, как раз подразумевает технологизацию. Мы прививаем людям понимание, что они работают в передовом банке. Чтобы они четко понимали, что особенного мы делаем, как будем добиваться своих целей.

В начале 2019 года в банке официально появились те самые четыре корпоративные ценности - достижение, опережение, забота, доверие - с четырьмя смыслами в каждой. Все эти ценности взаимосвязаны, взаимозависимы и равноправны: амбициозные цели и атакующая повестка бизнеса направлены на достижение высоких результатов. Достижение мотивирует действовать на опережение. Все это – залог удовлетворенности клиента, от которого зависит финансовый результат.

В банке разработана программа непрерывных изменений – «T-трансформация». В рамках этой программы проходят мероприятия, направленные на развитие корпоративной культуры: T-Day – открытие новых технологий, чтобы быть на шаг впереди; T-Visit – методология исследования процессов, основанная на [японском](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%AF%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%8F) корпоративном подходе Гемба, дополненном оценкой остальных сфер деятельности подразделений; T-Group – командная работа над проблемными точками банковских процессов.

**А есть ли у вас какая-то система проверки соответствия сотрудников этим культурным маркерам?**

**СЕРГЕЙ РУСАНОВ:** Да, у нас есть система целей и регулярного контроля их достижения для нескольких уровней персонала - от председателя правления до начальников управлений. При этом в банке выстроена коммуникация для обмена мнениями и последними достижениями между сотрудниками. Также исследуются внутренние процессы по методологии Гемба, которую я упоминал, когда люди, не вовлеченные в процессы продаж и обслуживания, на короткий срок в них вовлекаются, свежим взглядом оценивают, как все работает, и выявляют недостатки. Кроме того, у нас проводится брейн-сторминг.

**Технологии роботизированной автоматизации процессов ([Robotic Process Automation](https://www.tadviser.ru/index.php/RPA" \o "RPA),**[**RPA**](https://www.tadviser.ru/index.php/RPA)**) сейчас, пожалуй, применяются в каждом крупном банке.**[**Сбербанк**](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA)**, например, недавно сообщал, что за счет роботизации они сократили персонал операционного блока в пять раз. Насколько вашему банку удалось оптимизировать штат за счет применения RPA?**

**СЕРГЕЙ РУСАНОВ:** Учитывая, что мы начали реализовывать стратегию в мае 2018-го, а до этого занимались другими проблемами, теперь плотно взялись за эту историю и уже провели пилот, поняли показатели улучшения работы над рутинными операциями за счет RPA. Мы уже видим, что некоторые участки можем на 80% закрыть [роботами](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B).

В планы 2020 года банк включил планы по оптимизации процессов и персонала операционного блока. В этом блоке работает более 2 тыс. человек, что составляет около 10% всего штата банка. Но помимо внедрения роботов еще предстоит оптимизировать сами процессы - по мере вывода из эксплуатации ряда систем и замены их новыми.

По нашим оценкам, роботизацию [бизнес-процессов](https://www.tadviser.ru/index.php/BPM) уже можно назвать трендом в российских [банках](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8,_%D0%B8%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8_%D0%B8_%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82). Большое количество банков обладает множеством устаревших систем, вывод которых из эксплуатации либо затруднен, либо невозможен. Традиционная автоматизация таких систем представляется нецелесообразной или сложной ввиду утраты компетенции: в случае устаревших систем или скорого вывода из эксплуатации. А роботизация в таких случаях становится более дешевой и простой в реализации альтернативой, которая позволяет поднять эффективность труда сотрудников банка.

Такая ситуация типична для многих организаций, в том числе финансовых. Особенностью банка «Открытие» является то, что в настоящее время мы находимся в процессе гармонизации ИТ-ландшафта банка и группы в целом. Устаревшие и унаследованные нецелевые системы выводятся из эксплуатации и заменяются системами, которые сравнительно легко дорабатываются, и экспертиза по которым только растет. В таких условиях диапазон эффективных применений RPA в этой части для нас органичен.

В ближайшем будущем, думаю, стоит ожидать повышения «разумности» - появления когнитивных функций в арсенале возможностей роботов. Это позволит расширить возможности применений RPA за счет добавления сложных и интеллектуальных процедур обработки данных и нештатных ситуаций. Мы считаем, что в ближайшем будущем не менее 30% рутинных функций сможем выполнять с помощью роботов. При этом роботы полностью не заменят людей, а освободят им время на решение более креативных задач либо на работу с исключениями на фоне существенно больших объемов поддерживаемых операций.

**Сколько офисов банка «Открытие» оборудованы для приема**[**биометрических**](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%98%D0%91_-_%D0%91%D0%B8%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F)**данных клиентов? Насколько охотно ваши клиенты сдают биометрию?**

**СЕРГЕЙ РУСАНОВ:** Важно понимать, что у банка нет задачи или обязательств мотивировать всех клиентов на сдачу биометрии. Это всегда добровольное решение клиента. И здесь, может быть, есть некоторая недоработка целеполагания, потому что цель – всю клиентскую базу страны занести в эту систему. Получается, что пока это делается на добровольной основе, а самим клиентам это не очень нужно. Возможности, которые получат клиенты, сдав [биометрические](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%98%D0%91_-_%D0%91%D0%B8%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) данные, на практике еще не реализованы.

Кроме того, у них возникают опасения по поводу того, что их личная, сокровенная [информация](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) будет где-то храниться. В связи с этим численные успехи в области сбора биометрии в среднем по рынку пока очень скромные.

Наше руководство не торопит события, учитывая факторы, о которых я сказал, а также расходы, которых требует реализация этой идеи. Это затратный проект, он требует вложения денег и времени при том, что результат пока неочевиден. Нет ясности, как он будет монетизироваться.

[Банк России](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A6%D0%91) обязал банки к концу 2019 года подключить все точки продаж к единой биометрической системе. У нас более 500 точек продаж, из которых к [ЕБС](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82:%D0%95%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_(%D0%95%D0%91%D0%A1)) в 2019 году мы подключили около половины - 230 точек. Дальше будем двигаться после понимания того, что с этой технологией происходит на рынке. Мы уже придумали некоторые модели, как ее монетизировать, будем их пробовать.

**Клиентам private-сегмента банка «Открытие» недавно стал доступен новый продукт инвестиционного**[**страхования**](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5)**жизни «Умные инвестиции», построенный на работе**[**искусственного интеллекта**](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%98%D0%98)**. В каких еще продуктах вы рассматриваете возможность задействовать технологии искусственного интеллекта?**

**СЕРГЕЙ РУСАНОВ:** Технологии искусственного интеллекта все еще находятся на стадии понимания их возможностей. Звучит это красиво, возможности современных математических [алгоритмов](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%90%D0%BB%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BC) и вычислительной техники действительно позволяют обрабатывать большие объемы информации, извлекать из них логику и на базе этого, например, анализировать клиентские транзакции, клиентское поведение, предпочтения, вырабатывать гипотезы для продаж и делать персонализированные предложения. Но большинство из того, что пока делается в области [искусственного интеллекта](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%98%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82_(%D0%98%D0%98,_Artificial_intelligence,_AI))- чистый хайп. Многие просто хотят засветиться, что и они занимаются этими технологиями.

На мой взгляд, AI хорош в нескольких областях. К примеру, в аналитическом [CRM](https://www.tadviser.ru/index.php/CRM) для анализа любых клиентских данных, на основе которых можно делать оптимальные продуктовые предложения и рассчитывать кредитные лимиты, ограничивать выдачи рисковым сегментам, таким образом минимизируя риски банка. Вообще, анализировать клиентское поведение всегда полезно с точки зрения формирования портрета клиента и отклонений от него. Когда мы видим поведение, отклоняющееся от обычного, это значит, что есть вероятность фрода. Безопасность - очень важное применение искусственного интеллекта.

Еще одной областью эффективного применения искусственного интеллекта мы считаем автоматизацию работы контактных центров. В первую очередь, это, конечно, применение [чат-ботов](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A7%D0%B0%D1%82-%D0%B1%D0%BE%D1%82) для обработки обращений клиентов. Как уже было сказано выше, мы ведем работу в этом направлении и планируем провести «Битву роботов».

Но существуют менее очевидные аспекты применения ИИ в контактном центре, которые могут повысить эффективность процессов центра. Например, сейчас мы ведем переговоры о пилоте управляемого ИИ обучения сотрудников контактных центров. ИИ анализирует звонки сотрудника и выдает ему рекомендации по развитию его soft skills для повышения эффективности продаж наших банковских продуктов. Возможно, это применение ИИ не вызовет вау-эффект, но может принести выгоду банку.

**Какова стратегия вашего банка в области развития технологических небанковских продуктов для внешнего рынка? Например, некоторые из банков оказывают облачные услуги, а кто-то обзавелся собственными мобильными виртуальными операторами (**[**MVNO**](https://www.tadviser.ru/index.php/MVNO)**).**

**СЕРГЕЙ РУСАНОВ:** MVNO обычно нужен для определенных целей, например, чтобы завоевать целевую клиентскую аудиторию переводом ее на этого мобильного оператора. Через него можно продавать уникальные продукты и оказывать услуги, которые нигде больше нельзя получить. При этом в качестве средства привлечения в сеть-носителя этих услуг (собственно, MVNO) используются низкие тарифы. И создают MVNO через реального мобильного оператора как через инфраструктурного партнера. Мы изучали опыт некоторых наших конкурентов в этой области, но для себя пока не видим необходимости в создании такого оператора.

Из небанковских у нас есть, например, страховые и инвестиционные продукты. Мы их продаем совместно с нашими партнерами - компаниями нашей группы. Также сейчас отрабатываем идею создания в группе финансовой банковской подсистемы в составе экосистемы цифрового маркетплейса для автовладельцев. Не только автолюбителей, но и для владельцев всех видов авто[транспорта](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82) – грузового, пассажирского и т.п. Но это тема для отдельного интервью.