



**XXI МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНКОВСКИЙ КОНГРЕСС:**  
*«БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС И БАНКОВСКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ:  
СТРАТЕГИИ, РЕЗУЛЬТАТЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ»*

**ДИСКУССИОННОЕ ЗАСЕДАНИЕ 3**  
*БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС: ПЕРСПЕКТИВЫ МОДЕРНИЗАЦИИ*

7 июня 2012 года

Санкт-Петербург

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>М. М. ЗАДОРНОВ, Председатель Правления "Банк ВТБ 24" ЗАО, Москва</i> .....	3
<i>Е. Л. ДАНКЕВИЧ, Председатель Правления, ОАО Банк "ОТКРЫТИЕ", Москва</i> .....	4
<i>Н. Ю. НИКОЛАЕВА, Вице-президент, ЗАО КБ "Ситибанк", Москва</i> .....	6
<i>В. К. КОНТОРОВИЧ, Первый заместитель Председателя, Банк России, Москва</i> .....	10
<i>Э. В. АСТАНИН, Председатель Правления, НКО "Национальный расчетный депозитарий", Москва</i> .....	12
<i>О. Ю. СОКОЛОВ, Партнер, Компания VDO - Россия, Москва</i> .....	14
<i>В. А. ПОЗДЫШЕВ, Директор Департамента банковского регулирования, Банк России, Москва</i> .....	15
<i>А. В. ПЛЯКИН, Директор Департамента банковского надзора, Банк России, Москва</i> .....	18
<i>М. В. КУРЯЧЕВ, Консультант, Международная Финансовая Корпорация (МФК), Группа Всемирного банка</i> ...	20
<i>М. М. ЗАДОРНОВ, Председатель Правления "Банк ВТБ 24" ЗАО, Москва</i> .....	21

## XXI МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНКОВСКИЙ КОНГРЕСС

«БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС И БАНКОВСКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ: СТРАТЕГИИ, РЕЗУЛЬТАТЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ»  
ДИСКУССИОННОЕ ЗАСЕДАНИЕ 3  
«БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС: ПЕРСПЕКТИВЫ МОДЕРНИЗАЦИИ»  
Санкт-Петербург, 7 июня 2012 года

---

**Модератор: Задорнов Михаил Михайлович** - Председатель Правления "Банк ВТБ 24" ЗАО, Москва

### Эксперты:

**Астанин Эдди Владимирович** - Председатель Правления, НКО "Национальный расчетный депозитарий", Москва

**Данкевич Евгений Леонидович** - Председатель Правления, ОАО Банк "ОТКРЫТИЕ", Москва

**Конторович Владислав Карлович** - Первый заместитель Председателя, Банк России, Москва

**Курячев Михаил Васильевич** - Консультант, Международная Финансовая Корпорация (МФК), Группа Всемирного банка

**Николаева Наталья Юрьевна** - Вице-президент, ЗАО КБ "Ситибанк", Москва

**Плякин Алексей Вячеславович** - Директор Департамента банковского надзора, Банк России, Москва

**Поздышев Василий Анатольевич** - Директор Департамента банковского регулирования, Банк России, Москва

**Соколов Олег Юрьевич** - Партнер, Компания BDO - Россия, Москва

### М. М. ЗАДОРНОВ

Позвольте начать второе дискуссионное заседание сегодняшнего дня и третье в повестке форума. Тема этого дискуссионного заседания: «Банковский бизнес: перспективы модернизации». Поскольку сама по себе модернизация — это такой термин, достаточно часто используемый в последние годы, и каждый понимает его в силу этого по-своему.

Давайте мы все-таки определимся изначально, что мы понимаем применительно к банковскому бизнесу под модернизацией. Я предложил бы рассматривать именно перспективы технологических изменений в банковском бизнесе, изменения процессов, и в конечном счете было известное исследование Маккензи, сделанное полтора года тому назад, согласно которому производительность труда в российском банковском секторе равно 25 процентам от производительности труда, скажем в Западной Европе и США, в терминах нагрузки на одного сотрудника в тоннах выработки, в терминах активов и дохода на одного сотрудника, работающего в российском среднем банке.

Также что является конечным результатом модернизации, технических изменений, собственно говоря, снижение издержек и рост производительности труда наших работников на стандартном банковском рабочем месте. Плюс, безусловно, с технологическим развитием обсуждаются темы новых продуктов, новых каналов дистрибуции, пересечение банковского бизнеса, телекоммуникационного бизнеса, новых каналов дистрибуции банковских продуктов — это то, что также относится к повестке сегодняшней дискуссии.

С чего хотел бы я начать, может быть, для вступления? Банковский сектор, безусловно, в российской экономике один из самых динамично развивающихся в силу нескольких факторов. Во-первых, это конкурентный сектор, а как мы знаем, далеко не все сектора российской экономики, к сожалению, обладают высокой конкуренцией. В нем активно участвует иностранный капитал, 28–30 процентов, Михаил Васильевич меня может поправить, примерно такая доля иностранного капитала в капитале российской банковской системы, что это достаточно активное участие и в капитале, и в привнесении технологий на российский банковский рынок.

И достаточно рентабельный бизнес. В прошлом году в среднем по системе 18 процентов отдачи на капитал, то есть это отдача, которая позволяет инвестировать в обновления бизнеса, в те самые новые технологии, в расширение доли рынка, и использовать те новейшие технологии, которые используют и западные банки, и не только банки, но и смежные сектора экономики.

Позвольте мне первым попросить для, может быть, такой затравки взять слово Евгению Данкевичу с традиционным вопросом. Еще 20 лет назад на Западе обсуждалась простая тема, что через десять лет банковских

отделений не будет как таковых, фактически все будут работать через интернет-банк, офисы как таковые исчезнут, соответственно и полностью изменится картина банковского бизнеса.

Этого не произошло, но тем не менее мы сейчас наблюдаем очень серьезную волну дополнительных технологических изменений именно в нетрадиционных, не офисных каналах дистрибуции. И соответственно Евгению как главе одного из многофилиальных банков, Банка «Открытие», который одновременно работает с совершенно разными категориями клиентов, интересно было бы ваш взгляд на этот постоянно возникающий вопрос последних лет: куда будут идти клиенты именно на российском рынке: в офис, будут пользоваться только удаленными каналами, какими именно и как будет в горизонте, скажем, пять лет строиться клиентские предпочтения?

### **Е. Л. ДАНКЕВИЧ**

Спасибо большое, Михаил Михайлович.

Я хочу заметить на этот счет, что основная проблема, основной поинт этого вопроса состоит в том, что здесь нет однозначного ответа. Совершенно очевидно, что, сейчас уже нет людей, которые говорили бы, дистанционные каналы и вообще все, что входит в Интернет, — это бессмысленная игрушка, которой никто не будет пользоваться. Очевидно, это не так.

Но противоположная точка зрения настолько же непродуктивна и настолько ж, видимо, далека от реальной действительности, насколько и предыдущая. Все очень сильно зависит от той ситуации, от того региона, от того продукта и от той цели, которую преследует банк, когда развивает те или иные каналы взаимодействия с клиентами.

Во-первых, начнем с того, что доля наличного обращения, в частности в России, в особенности в России, была, есть и будет достаточно большой. Соответственно мы не можем никуда уйти от отделений в тех или иных случаях. По крайней мере, мне сложно представить, когда достаточно большие суммы наличных будут пополняться или сниматься в бездушных банкоматах. Это абсолютно неприемлемо для большинства людей. Вы прекрасно сами знаете, что даже в отделениях, где есть кэш-ин, люди чаще всего предпочитают идти в кассу для того, чтобы вносить наличные.

С другой стороны, то, о чем вчера была такая замечательная в каком-то смысле презентация «Диасофта» на тему удаленных каналов и новых поколений инопланетян, которые на нас наступают или мы освобождаем им место, наши дети, которые уже не мыслят свою жизнь без Интернета, без планшета, без того, чтобы в нужную секунду, когда им чего-то хочется, взять устройство, ткнуть на кнопку. Без сомнения, к этому мы будем двигаться.

Если говорить конкретно, то я вижу ситуацию примерно следующей. Для крупных городов эта тенденция очевидна. Большинство банков, в частности в России, будут сокращать количество своих отделений до какого-то оптимально разумного уровня. Это сейчас уже происходит с некоторыми крупными банками. Я знаю, что ряд крупнейших российских и иностранных банков, которые присутствуют в Москве, принял для себя решение не открывать больше отделений либо даже сокращать то количество отделений, которые имеются, и стараются переводить клиентов в дистанционные каналы обслуживания.

Но мы знаем, что в Европе, в частности в северной Европе, существует обратная ситуация. Если клиента полностью перевести в ДБО, что часто случается, клиент теряет связь с собственным банком. Он перестает ощущать его как нечто ценное для него, как бренд, с которым он связан. Клиент вытаскивается в ситуацию, когда ему очень просто сравнить два, три, пять банков. Условно говоря, если ты не ходишь в отделение, если ты не общаешься с живыми людьми, ты идешь на Банки.ру и выбираешь самый дорогой депозит, ты идешь на Банки.ру и выбираешь, условно говоря, из приемлемого для тебя списка самую подходящую для тебя кредитную карту. Тем самым начинается переход, как с мобильными операторами: нет проблем, купил такую симку, купил эту симку — никакой разницы.

Эта проблема существует сегодня в Европе, по крайней мере, насколько мне известно, ряд банков пытается вернуть часть своих клиентов к себе в отделения. Я думаю, что для крупных городов наиболее перспективная и эффективная модель — это некое взаимодействие между количеством крупных, больших по формату универсальных

отделений, в которых, если банк универсальный, он предоставляет все услуги, в которых он взаимодействует с клиентом, возможно, это даже некая концепция шоу-румов. На сегодня крупные российские банки уже пытаются эту концепцию реализовывать. То есть когда отделение банка является не только местом обслуживания, но и местом получения информации о новых продуктах, услугах в такой форме, в которой это происходит в магазинах Apple или в ряде других мест, когда это интересно, когда люди знакомятся с тем, что они могут делать, в том числе и дистанционно.

Очевидно, ежедневное обслуживание в больших городах должно происходить в дистанционных каналах, это неизбежно, с этим нужно просто смириться и развивать эти каналы просто потому, что никто не готов, многие из нас, москвичи или питерцы, прекрасно понимают, что такое время и как передвигаться по большому городу. Хотя бы даже только по этому большое количество новых операций будет переходить в ДБО.

Кстати, я хотел бы сделать одну ремарку. Тут прозвучало мнение, по-моему, в предыдущей панели, по поводу того, что банки будут терять свой бизнес, он будет уходить, условно говоря, к сотовым операторам. Мне кажется, здесь есть некое странное смешение понятий. Он не будет уходить к сотовым операторам, он будет уходить в другие банки, которые принадлежат сотовым операторам, если будет. Я сейчас не хочу обсуждать этот тезис, в том смысле, что в основе банковской деятельности лежит финансовый рынок, лежат деньги, которые как были в банках, так и будут, как люди получали, если мы говорим о розничном бизнесе, как люди получали зарплату на карточку или на счет, как получали наличные, точно так же, вне зависимости от того, кому принадлежит банк, МТС или какой-то другой компании, будут получать.

Теперь что касается некрупных городов. Несмотря на то, что мы знаем количество абонентов сотовой связи, количество номеров в России уже давно превысило количество жителей, существует решение, в том числе и мобильные банки, на SMS, на SSD и прочее, и Интернет более или менее уже проникает, по крайней мере среднего качества, в огромное количество российских городов, тем не менее я абсолютно уверен, что ментально жителю небольшого населенного пункта значительно приятней и проще прийти в находящееся в его городе условно в шаговой или 10-минутной машинной доступности отделение банка.

Более того, и для банка это гораздо эффективнее, потому что там совершенно другая ситуация, и многие из нас, кто работает с небольшими городами, прекрасно знает, какая там ситуация с просрочкой. Там совершенно другая история, там все всё знают, там другие законы действуют.

И в этом смысле показателен пример по поводу филиальных банков, сейчас один из самых филиальных банков в России, насколько я помню, «Восточный экспресс».

### **М. М. ЗАДОРНОВ**

Да, он сейчас третий.

### **Е. Л. ДАНКЕВИЧ**

Там почти полторы тысячи точек, и в основном эти точки находятся в небольших российских городах и даже в маленьких российских городах. И на мой взгляд, это абсолютно оправданная модель, и не только для России, потому что если ты живешь в городе с населением 20, 30, 50, 70 тысяч жителей и там есть отделение банка, нет необходимости ходить в Интернет даже если он есть. Люди будут идти пешком хотя бы просто для того, чтобы пообщаться с сотрудниками этого отделения.

Возможно, я сейчас говорю какие-то не очень формальные вещи, но в конечном итоге поведение потребителей — это в чистом виде подобного рода психология.

Заканчивая, я думаю, что это смешанные модели, которые несомненно будут подвергаться определенным воздействиям по мере возникновения и развития каких-то новых технологий, Интернета.

Очень серьезная проблема дистанционных каналов, все это прекрасно знают, — это безопасность. Я считаю, что на сегодняшний день, наверное, может быть, странное заявление от представителя бизнеса, не регулятора, но я считаю, что проблема безопасности электронного банкинга недооценена в определенном смысле на сегодняшний день, то есть над ней очень серьезно нужно работать. И здесь дело вовсе не в наличии или отсутствии электронно-цифровой подписи, а в том числе в определенных алгоритмах верификации и так далее, потому что это большая проблема.

Но тем не менее я думаю, баланс будет найден, и баланс будет найден примерно, на мой взгляд, в таком ключе, который я сейчас описал, то есть это одна модель для крупных городов с большим населением, с высоким уровнем жизни, со своими потребностями банковских клиентов; и совершенно другая модель для всей остальной страны.

Мне кажется, те банки, которые являются федеральными, в первую очередь должны видеть эту разницу и строить дифференцированную модель для крупных городов и для населенных пунктов. Мое мнение приблизительно такое.

### **М. М. ЗАДОРНОВ**

Спасибо, Евгений.

Мы вернемся еще к этой теме. Но когда мы говорим об эффективности, внедрении новых технологий, безусловно, всегда возникает тема кастов, возможности их сокращения, оптимизации базовых технологических процессов. И здесь есть целый ряд старых тем: от укрепленности кассовых узлов до бумажного документооборота, электронного документооборота, электронно-цифровой подписи, которые мы обсуждаем на протяжении не буду говорить, скольких лет, и, наверное, продвижение по которым вряд ли может устроить всех участников банковского бизнеса.

Позвольте мне дать слово еще одному представителю именно крупного бизнеса — Наталье Николаевой, «Ситибанк». Именно как вы видите изменения в последние два-три года, насколько они достаточны, что необходимо было бы сделать дальше. И, может быть, тоже связанный вопрос — это неизбежно мы его должны коснуться. У нас достаточно большое законодательное изменение, частично вступившее в силу с текущего года, частично с 2013 года — это закон о национальной платежной системе, который банкам тоже дает целый ряд требований и дополнительных ограничений. Соответственно как этот закон вписывается в ту самую модель повышения производительности труда и эффективности банковского бизнеса.

### **Н. Ю. НИКОЛАЕВА**

Спасибо большое.

Прежде всего, я хотела бы сказать, что я абсолютно согласна, что построение банковских моделей зависит, разумеется, от того, где мы смотрим, развивается наш бизнес. Если речь идет о региональных городах, разумеется, там менталитет людей совершенно другой, чем в больших городах.

В связи с этим мне кажется, что у банков все-таки должна быть возможность выбирать эту модель, и для этого должны быть законодательно закреплены некоторые вещи, которые действительно позволили бы вам выбирать, каким образом он хотел бы работать с клиентом: или это отделение, или это удаленные каналы доступа, которые позволили бы клиенту не приходить в офис банка, если клиент для себя принял такое решение и принимает на себя те условия, которые ему дает банк и берет на себя тоже определенные риски.

Что касается повышения эффективности работы непосредственно в отделениях, к сожалению, это, наверное, еще досталось нам исторически, что кассовые операции до сих пор в банковской системе регулируются, с моей точки зрения, достаточно устаревшими инструкциями, которые, по сути дела, заставляют банки тратить достаточно большое количество времени на подшивку приходных и расходных кассовых ордеров в зависимости от их номера и даты.

Требование это до сих пор сохраняется, и если ты, не дай Бог, подшил его неправильно, и пришла проверка Центрального банка, то, разумеется, банку будет поставлено на вид, что вы должны это исправить и предпринимать все меры для того, чтобы это было так.

При этом у большинства банков приходные и расходные кассовые ордера присутствуют в электронном виде, и совершенно нет никаких проблем для того, чтобы эту информацию держать в электронном виде и при необходимости распечатать.

Опять же электронное хранение документов позволяет отслеживать, когда был сделан документ, кем он был изменен, когда его сохранили, т. е. есть история, по сути дела, аудита, и такой документ значительно сложнее подделать, чем физический документ, который уже напечатан.

Еще одна тема, связанная с этим же, это электронное хранение документов в соответствии с инструкциями Центрального банка, которые приняты на данный момент. Да, я считаю, что это был большой сдвиг в положительную сторону о том, что банки имеют возможность хранить документы в электронном виде.

Но соблюдать те требования, которые изложены в инструкциях Центрального банка 2376-у, если я не ошибаюсь, там требуется хранение документов на съемных дисках, что, по сути дела, опять же создает возможность, во-первых, кражи этой информации, во-вторых, уничтожения этой информации. Опять же диски могут иметь свои проблемы, поэтому с точки зрения крупных банков было бы более, как мне кажется, эффективно хранить эту информацию на дополнительных серверах, которые практически все банки имеют, таким образом минимизировать те риски, которые связаны с тем, что эти съемные документы, которые можно вынести, это достаточно большой риск, который существует не только для репутации банка, но в принципе и для банковской системы в целом.

Что касается еще одного очень важного вопроса, закона о национальной платежной системе, очень многие положительные вещи были прописаны в этом законе. Один из вопросов, который действительно был четко прописан, это о том, что клиент должен быть уведомлен о проведенной им операции электронным средством платежа.

Сложившаяся практика на рынке, по сути дела, говорит о том, что то, что мы имеем в наличии, это то, что практически все банки стали подтверждать проведение операций простым элементарным sms-уведомлением. И это, если честно, Россию очень здорово отличает от других рынков, потому что в других странах до сих пор такой возможности нет, и это является, по сути дела, нашим преимуществом.

Но одновременно с этим же законодатель не продумал тот момент, что подтверждение данной операции кто-то должен хранить и предъявить его в суде. Понятно, что договор с клиентом предусматривает о способах уведомления подтверждения, и вы можете прописать это в договоре с клиентом, что вы раз в месяц ему предоставляете выписку обо всех проведенных им операциях. Но, с другой стороны, все равно сохраняется тот момент, что посланная sms не может быть предъявлена в суде, так как вы ее не сохраняете, и мобильный оператор ее тоже вряд ли хранит.

Здесь, мне кажется, стоит посмотреть на регулирование данного вопроса или законодателем, или инструкциями Центрального банка, которые бы четко установили. Пока мы не имеем прецедентов в суде, потому что вполне возможно, что такие прецеденты появятся, и я сомневаюсь, что они будут в пользу банков. Скорее всего, это будет в пользу все-таки физических лиц, как показывает другой опыт дел, которые рассматриваются в судах между физическими лицами и банками.

Поэтому здесь такой круг вопросов, которые, с одной стороны...

**М. М. ЗАДОРНОВ**

А что бы вы предложили, Наталья Юрьевна? Что бы вы предложили до вступления этой нормы в законную силу?

**Н. Ю. НИКОЛАЕВА**

Здесь, по-видимому, следует посмотреть на договоренности, которые могли бы существовать между мобильными операторами или все же свести это только к подтверждению не моментальному, а закрепленному в договоре с клиентом, то есть если вы предоставляется по договору выписку один раз в месяц, это является подтверждением проведения операции. Моментальное проведение операции не требует.

Таким образом, все операции клиента будут подтверждаться, и это будет приниматься в суде.

Возвращаясь к удаленным каналам доступа, здесь очень существенным является тот момент, что клиенты в любом случае вынуждены приходить в банк для подписания документов, физически требуется подпись клиента. На данный момент это тоже является определенным ограничением проведения удаленных операций, потому что в любом случае вы должны представить документ, который...

#### **М. М. ЗАДОРНОВ**

Удостоверение личности.

#### **Н. Ю. НИКОЛАЕВА**

Да, в том числе. Поэтому здесь применение ЭЦП, вполне возможно, сдвинет это с точки, но здесь еще один очень существенный момент: сверяющие центры.

Банки как банковские организации могут разработать ЭЦП, но есть ограничения. Электронно-цифровая подпись должна быть, по сути дела, удостоверена. Законодательство в этом вопросе до сих пор еще очень, как мне кажется, не совсем ясное, поэтому в данном вопросе все-таки требуется больше ясности и совместной работы для того, чтобы это было, с одной стороны, удобным, с другой стороны, хорошо контролируемым.

Это, наверное, все моменты.

#### **М. М. ЗАДОРНОВ**

Прежде чем передать слово Владиславу Карловичу Конторовичу, который, собственно говоря, ведет работу по внедрению этого закона в жизнь, не только этого закона, а по существу, именно регулирование и создание национальной платежной системы, так как об этом договорились и участники рынка, и законодатели, что еще в законе, кроме необходимости уведомления клиентов, начиная с 1 января 2013 года вас как активного участника рынка беспокоит? Или все остальное, то, что работает, не вызывает вопросов?

#### **Н. Ю. НИКОЛАЕВА**

В настоящий момент в законе есть... На самом деле продолжается, я так понимаю, работа над урегулированием, инструментарий которой будет в инструкции Центрального банка. Определение значимых платежных систем обсуждалось очень бурно, и пришли к определенным выводам, какие платежные системы будут системно значимы, какие не будут. И таким образом эти моменты также будут учтены.

Закон положительно, с моей точки зрения, ограничивает определенные риски

#### **М. М. ЗАДОРНОВ**

Что положительно и что беспокоит? На самом деле, получается, больше ничего не беспокоит, кроме...

#### **Н. Ю. НИКОЛАЕВА**

На данный момент, мне кажется, что это один из существенных моментов, который действительно будет затрагивать интересы физиков.



**М. М. ЗАДОРНОВ**

Спасибо, мы вернемся к этому.

Евгений, у вас короткий комментарий?

**Е. Л. ДАНКЕВИЧ**

Я хотел по поводу ЭЦП. Чтобы ЭЦП получить, тоже нужно подписать, прийти. Мне кажется, здесь уже все придумано до нас. Я бы предложил в целом использовать принцип: пиво бесплатно, туалет 10 долларов. То есть, условно говоря, адекватности уровня безопасности. Если ты хочешь провести платеж на 100 рублей за мобильный телефон, ты можешь зарегистрироваться без всякой идентификации и делать это.

**М. М. ЗАДОРНОВ**

До какой-то суммы.

**А. Л. ДАНКЕВИЧ**

Если ты начал пользоваться, тебе удобно, ты хочешь дальше, это все реализовано в тех же электронных деньгах, ты хочешь дальше — отлично, приходи в офис, но тебе уже нужно, у тебя уже есть потребность, тебе гораздо проще морально как клиенту прийти в офис, не пожалеть своего времени, принести паспорт, идентифицироваться, иди дальше. Хочешь идти дальше — ЭЦП и так далее. А не так, что сначала ты должен подписать 18 листов бумаги, идентифицироваться и только потом заплатить 100 рублей за телефон. Так нам будет достаточно тяжело клиентов получить в эти каналы.

**М. М. ЗАДОРНОВ**

Спасибо.

Владислав Карлович, одну проблему Наталья обозначила. Я, может быть, несколько слов также добавлю. На самом деле я думаю, что здесь законодатели поторопились по одной простой причине.

Я как представитель банка, который имеет 12 миллионов договоров и, наверное, около 9 миллионов активных клиентов, 8,5–9 миллионов, могу сказать, что, к сожалению, может быть, это только наша проблема, но сомневаюсь. Мы не имеем полных контактных данных даже по половине клиентов, потому что люди а) не устанавливают четко свои мобильные телефоны, они имеют свойство их менять, как справедливо заметил Евгений. К сожалению, человек просто очень часто меняет номер телефона, раз в полгода. Электронную почту, адрес, оставляют далеко не все.

То есть мы будем как банки обязаны уведомлять клиента о любой транзакции по карточкам или по платежам, не имея фактически контактных данных по большинству клиентов. Это общая проблема системы, и первый вопрос: не считаете ли вы, что к вступлению этой нормы, безусловно, нужно подготовиться, продумать, как это будет технологически делаться с точки зрения контактных данных клиентов, и то, что говорила Наташа: какой способ оповещения, может быть, sms, может быть то же самое сообщение по электронной почте. Бумажный носитель любой — это крайнее удорожание этой операции.

И второй связанный вопрос. Вы, постоянно контактируете как с участниками рынка - банками, так и с платежными агентами, какие еще проблемы, с вашей точки зрения, необходимо за оставшееся до вступления целого ряда норм, не только 2013 года норм этого закона, какие действия еще нужны для того, чтобы мы все, и клиенты, и сами банки, и платежные агенты, не испытывали проблем в начале 2013 года?

## **В. К. КОНТОРОВИЧ**

Спасибо большое.

Я хотел бы поприветствовать всех участников совещания. Я, к сожалению, вынужден был задержаться на два дня и приехать только сегодня утром. Я не смог участвовать в обсуждениях, которые были в предыдущие дни. Возможно, кое-что из того, что я скажу, уже как-то обсуждалось. Я надеюсь, что ничего неожиданного не скажу.

Во-первых, мне легко и немножко сложно обсуждать эту тему, потому что, с одной стороны, я неформально не несу ответственности за этот закон. Когда его принимали, обсуждали, разрабатывали, принимали, это было на протяжении предыдущих примерно двух лет, активная фаза была, я занимался совершенно другими вопросами, был директором межрегионального центра информатизации и к этой теме вообще никакого отношения не имел. Поэтому вопросы: а что это у вас здесь написано? и как это теперь? — я могу с некоторым удовлетворением сказать, что этот вопрос не ко мне. Почему так написано — вопрос не ко мне.

## **М. М. ЗАДОРНОВ**

Владислав Карлович, прощу прощения, думаю, что участников рынка не очень волнует, к кому вопрос, к что делать дальше.

## **В. К. КОНТОРОВИЧ**

Михаил Михайлович, я специально обращаю внимание на это обстоятельство, потому что, насколько мне известно, при разработке этого закона практически было почти полное представительство всех заинтересованных сторон. Несмотря на то, что разные участники могли влиять на окончательный вариант текста в большей или меньшей степени, тем не менее, что там последней ночью произошло, свое мнение все имели возможность высказать и, как я представляю себе, окончательный текст этого закона есть некоторый компромисс.

При этом, насколько я понимаю, логика его принятия была такая: давайте сейчас примем, потому что он важный, нужный, там много полезных вещей; да, есть какие-то тонкие вещи, но по мере его реализации, если мы столкнемся с какими-то проблемами, мы их подправим.

Я предполагаю, что в отношении, в частности, этого вопроса, очень интересный вопрос. Я, например, не знаю на него ответа, я не понимаю, как это можно сделать. Я думаю, что если бы на Западе люди знали, они бы давным-давно все уже сделали, и проблем бы не было. Мы могли бы скалькировать, и все. Поэтому мои предположения заключаются в следующем, что до момента вступления в силу будем наблюдать активизацию банковского сообщества в этом направлении, поиск каких-то разумных решений, попытки интерпретировать каким-то рациональным способом с целью возможности реализации того, что там написано, и при этом не парализовать весь бизнес. И если этого не произойдет, если не получится что-то разумное предложить, то, по-видимому, будут подняты какие-то вопросы о том, чтобы отложить, поменять как-то и так далее.

Поэтому в этой части я проблем не вижу, к сожалению, ответить на вопрос: как? я не могу. Я говорю сейчас в данном случае от себя лично. Возможно, в Центральном банке есть люди, которые могут ответить на этот вопрос, но я таких не знаю.

Что касается вопросов, которые были подняты уважаемой Натальей Николаевной, я могу тоже констатировать, что в части нормативного документа, регулирующего хранение в электронном виде этих самых документов, практически все, за небольшим исключением, документы дня можно хранить в электронном виде.

Да, тот вариант, который реализован, это тоже был некоторый компромисс. История его совсем простая. Я маленькую справку, может быть, она будет интересна. Мне позвонил один из руководителей одного крупного банка и

сказал, что в рамках нашего процесса оптимизации посчитали, во сколько миллиардов нам обходится хранение на бумаге, поэтому наше первое лицо собралось прийти к вашему первому лицу для того, чтобы как-то этот вопрос решить.

Мы договорились, что, может быть, перед тем, как такую встречу организовать, может, они письмо какое-нибудь напишут, может, еще что-то. Мы письмо написали с изложением всех нюансов и оценкой затрат своих и в целом по банковской системе. А дальше пошла обычная бюрократическая процедура. Ее было очень сложно запустить, потом было так же сложно остановить. Через год мы получили вот этот документ.

Я думаю, что если бы не было того звонка и того письма, то тонны бумаги все благополучно хранили, разумеется, из тех, кто боится регуляторов. Не все боятся регуляторов, поэтому некоторые и до выпуска этого документа благополучно все в электронном виде хранили. Но есть нюансы.

Я хотел бы обратить внимание, поскольку этот вопрос постоянно поднимается, и неоднократно. У нас есть рабочая группа, в эту рабочую группу входят несколько банков официально, кроме того, приглашаются желающие принять участие.

Технология, которая там используется, я скромно скажу, что лично я ее придумал после того, как мы уперлись в проблему согласования и выбора какого-то конкретного варианта. После этого я вспомнил, как мы организуем хранение в электронном виде документы дня у нас в МГТУ, чуть-чуть там подкрутили мы в сторону унификации, и именно этот вариант и был в конце концов реализован как компромиссный. При этом это был единственный вариант, который мы в рабочем порядке смогли согласовать с Росархивом.

Проблема хранения этих документов, по большому счету, только одна: пока банк находится на плаву и у него все хорошо, естественно, очень удобно держать все в электронном виде, на серверах, с соответствующими архивными системами. Так все и делают сейчас.

Все дело в том, что как только с банком что-то происходит, и не только с банками, но и с любыми организациями, первыми, кто диссипирует из этой организации, это квалифицированный IT-персонал. Дальше невозможно поддерживать IT-инфраструктуру, дальше неизвестно, в каком виде и как добраться до данных, которые находятся в системах. Наконец, на этапе передачи документов в Росархив совершенно непонятно, как должен себя вести Росархив, поддерживать весь спектр возможных систем, во сколько ему это обойдется и так далее. Поэтому единственным универсальным и приемлемым для всех сторон компромиссным вариантом — данные на оптических дисках.

Я хотел бы сказать, что мы постоянно работаем по этому вопросу, консультации идут уже не один год. Возможно, мы примем какое-то новое решение, но все должны понимать, что оно многофакторное.

Что касается вопросов ДБО, я полностью согласен с Евгением, это ключевой вопрос, его безопасность. Сказать, что этой теме недостаточно уделяется внимание, я бы не стал. Я так понимаю, что речь шла...

### **М. М. ЗАДОРНОВ**

Об информационной безопасности, именно о защите этого канала.

### **В. К. КОНТОРОВИЧ**

До принятия закона о национальной платежной системе, потому что после его принятия с 1 июля Банку России беспрецедентные права, извините, и обязанности тоже, правда, вместе с правами, по контролю, надзору в этой сфере. И так случилось после некоторых переговоров внутри Центрального банка, что за эту тему буду отвечать я, хотя, с моей точки зрения, это не самое оптимальное распределение. Тем не менее пока это так.

Вот до того нельзя сказать, что Банк России спал. Было письмо из Государственной думы на этот счет. Мы им направили ответ, где предьявили, насколько я помню, четыре наших информационно-аналитических письма, которые мы рассылали по системе за это время, где мы давали фактические рекомендации, что и как нужно делать в этой сфере.

Другой вопрос, и здесь я тоже согласен с коллегами, что есть две проблемы. Первая — это проблема опыта работы юридических и физических, конечно, в первую очередь физических лиц, с подобного рода инструментами да и вообще с безналичными деньгами. Но эта проблема, я думаю, уйдет со временем.

И второй вопрос — это конкуренция на этом рынке. Как вы знаете, довольно много разработчиков, борьба этих разработчиков идет, к сожалению, не только в сторону качества, но и в сторону удешевления стоимости их продуктов. До сих пор особого контроля за надежностью систем действительно не было, но сейчас ситуация изменилась, и он с 1 июля появится.

### **М. М. ЗАДОРНОВ**

Спасибо.

Прежде чем чуть сменить фокус, позвольте два замечания.

Мы с Алексеем Юрьевичем обсуждали даже до начала этой сессии, с точки зрения регулирования того самого бумажного и электронного документооборота. То есть если исходить из того, какой банк потенциальный злоумышленник, или менеджмент какого банка уничтожит потом документы, то, прошу прощения, если кто-то хочет уничтожить, то он все-таки уничтожит как бумажные документы, так и электронные. Мы знаем немало примеров в российском банковском секторе, когда это успешно делается вне зависимости от носителя.

Да, Наташа справедливо говорит, один из самых известных случаев, когда Камаз документов известного банка оказался в одном московском водоеме. Поэтому правило базового законодателя — это все-таки исходить из добросовестности участника рынка. Это базовое правило. Если мы все время делаем какие-то нормы из того, что большинство участников будет недобросовестно, то получается искаженная система координат.

Это просто одно замечание. Кстати говоря, для сведения, мы здесь приняли только что для себя, хотя мы сократили несколько номенклатуру и сроки хранения документов некоторых, для ВТБ 24 соответственно следующие три года мы должны будем потратить на хранение только бумажных документов, прямые затраты порядка 600 миллионов рублей на 2013–2015 годы.

Я думаю, что у Сбербанка, к сожалению, я должен умножить это примерно в 10 раз в силу целого ряда особенностей структуры. То есть фактически это те суммы, которые из той самой модернизации, то есть вложения в технологии делают чистый вычет.

Но позвольте мне от наших узкобанковских вопросов чуть пошире посмотреть на рынок, поскольку мы связаны со всем финансовым рынком, и банки продают целый ряд небанковских продуктов, являются активными участниками рынка ценных бумаг.

Эдди Астанин здесь представляет Национальный расчетный депозитарий как один из ключевых инфраструктурных элементов сейчас российского финансового рынка. Эдди Владимирович, в своей сфере какие вы видите в ближайшее время изменения, именно технологические изменения, поскольку мы говорим о том, что в России климат плохой в силу целого ряда обстоятельств, права собственности, усиления роли государства.

Но очень часто многие вопросы и предпочтения инвесторов связаны с простыми возможностями конкретной технологии на Московской межбанковской валютной бирже и на лондонской бирже. Соответственно предпочтения очень часто базируются просто на возможности, невозможности, защите информации, и конкретный клиент часто выбирает по таким простым предпочтениям.

### **Э. В. АСТАНИН**

Спасибо. Добрый день!

Я действительно представляю компанию, которая работает в области инфраструктуры, так называемой пост-трейдинга. Мы проводим расчеты по операциям с рублями, с валютой, с ценными бумагами на биржевом и небиржевом рынке.

С этой точки зрения достаточно интересное замечание, которое я для себя отметил, когда выступали предыдущие коллеги, что если в банках идет тенденция розницы, проникновение в малые города и села, то в инфраструктуре, наоборот, ровно обратная тенденция наблюдается — тенденция консолидации и укрупнения компаний.

В пользу этого вывода говорят и законы, и создание центрального депозитария, он будет один, и закон о клиринге, там будет центральный контрагент, и закон о национальной платежной системе, там будут системно значимые платежные системы. Говоря о системно значимых платежных системах, я могу отметить, что в прошлом году оборот по корсчету НРД в системе Банка России превысил 255 триллионов рублей, и с этой точки зрения один из критериев системно значимых платежных систем является именно объем оборотов.

Также, поскольку мы проводим расчеты по операциям Банка России, связаны с рефинансированием банковской системы, то также мы попадаем под эти критерии, поэтому в марте этого года наблюдательный совет НРД принял решение о том, что на базе НРД будет создана платежная система, и она будет зарегистрирована в Банке России. Мы ожидаем, что в ноябре мы подадим эти документы.

Почему это с точки зрения технологии, возможно, это не является каким-то мощным прорывом, хотя это отразится, безусловно, на технологиях, но это достаточно важное системное движение в области построения инфраструктуры, о чем Михаил говорил, потому что наши встречи с иностранными участниками, которые планируют или приходят уже на российский рынок, и аппетит к российским инструментам на самом деле повышается, говорят о том, что должны быть атрибуты, общепризнанные стандарты, связанные с инфраструктурой, заключением сделок, с проведением расчетов. И один из элементов, когда мы говорили о том, как сделать инфраструктуру конкурентной по сравнению с Лондоном, с Франкфуртом, было заявление о том, причем мы общались с инвестбанками и кастодианами не российскими, которые представлены не в виде российских юридических лиц, а именно с настоящими иностранными юридическими лицами.

Они говорят: сделайте эффективные рублевые расчеты, и в первую очередь это касалось системы БЭСП. Для многих из иностранцев непонятно, почему при наличии системы БЭСП российские банки неактивно ее используют. Хотя мы, говоря о 2011 годе, можем сказать, что у нас было примерно полтора миллиона транзакций, или платежных поручений, из них половина прошла через БЭСП.

Эффективность системы БЭСП, в аббревиатуре иностранцев — это такой маст-канал для проведения расчетов, и расчеты в деньгах Центрального банка считаются безрисковыми, и это такой world-класс, к которому мы должны прийти в конечном итоге.

Говоря о дополнительных технологических возможностях, которые мы можем предоставить рынку и планируем предоставить рынку, мы живем в эпоху постоянных перемен и требований законодательства: надо это, это, это, я хотел бы отметить такой продукт, как репозиторий, торговый репозиторий, то есть это будет фактически хранилище данных по небиржевым сделкам, которые дадут возможность регуляторам, Банку России, ФСФР оценивать уровень системного риска на рынке, связанных с небиржевыми продуктами, по валютными деривативами, производными финансовыми инструментами, а также возможность банкам или участникам, которые будут заключать такие сделки, получить документы о заключенных сделках для проведения процедур ликвидационного неттинга.

И с этой точки зрения объективность информации о том, что было в истории, какие были сделки заключены, какие обязательства возникли или требования у компаний, они будут достаточно легитимны, структурированные и в надежном хранилище будут представлены. Поэтому я могу сказать, что с точки зрения инфраструктуры пост-трейдинга рынок ожидают достаточно интересные нововведения.

В частности, говоря о банках применительно к системно значимым платежным системам, я бы хотел отметить, что правила платежной системы, которые будут созданы и которые сейчас разрабатываются, Наталья правильно отметила, что сейчас процесс идет, еще нет конечных моделей, связанных и с критериями допуска к этой системе, и с механизмами мониторинга риска ликвидности, и технологической надежности этих систем. Этот процесс действительно, сейчас мы находимся в диалоге с Банком России, но с точки зрения правил доступа к этой системе мы полагаем, что они должны быть достаточно если не жесткими, то достаточно детерминированными для того, чтобы система позволяла проводить расчеты только тем компаниям, которые не проводят операции, носящие сомнительный, подозрительный характер.

В этом плане, я думаю, будет некий фильтр дополнительный, который повысит надежность банковской системы и тех платежей, которые проводятся в банковской системе.

### **М. М. ЗАДОРНОВ**

Спасибо.

Позвольте еще один взгляд чуть со стороны. У нас сегодня в сессии примет участие Олег Юрьевич Соколов, партнер компании BDO. Банковский аудитор видит на самом деле происходящее чуть сверху, но и сбоку.

Что вы можете добавить к нашей сегодняшней дискуссии с точки зрения технологических изменений и того самого увеличения производительности труда, о чем мы сегодня ведем дискуссию.

### **О. Ю. СОКОЛОВ**

Большое спасибо, Михаил Михайлович.

Действительно, во-первых, хотел бы поддержать всех участников, которые уже сегодня выступили, действительно наметили все те пути оптимизации деятельности банков, повышения операционной эффективности, что в ходе различных проектов, которые мы осуществляли, как их можно обобщить? Основные области оптимизации деятельности в первую очередь поддерживающих подразделений лежат в использовании большого количества бумажного документооборота, использование зачастую разнородных технологических платформ для этого.

По какому пути вообще идут банки на сегодняшний день? Если мы посмотрим на опыт наших восточноевропейских коллег, во-первых, минимизация, максимальная минимизация бумажного документооборота.

Каким способом от этого уходят? Во-первых, во многих странах законодательство в области электронной подписи широко применяется, применяются аутсорсинговые компании, которым может быть полностью передан весь бумажный документооборот. Во-вторых, это использование стандартизованных единых технологических платформ.

И действительно, если мы посмотрим на опыт работы банков, в первую очередь руководителей банков, мы увидим, что на сегодняшний день при наличии огромного количества гаджетов можно принять любое взвешенное управленческое решение, авторизовать сделки, имея в кармане полную информацию о текущем финансовом положении банка, о текущем состоянии рисков. Можно с того же экрана войти в тул, который поможет проанализировать, смоделировать ситуацию, и фактически с этого же гаджета авторизовать сделку.

Все это, естественно, на сегодняшний день повышает операционную эффективность. Возьмем для примера буквально два года назад такой крупный серый американский банк Сантраст, передав свой документооборот на аутсорсинг, в итоге практически сразу сократил более полторы тысячи позиций.

С другой стороны, конечно же, мы понимаем и как консультанты, что все это требует развития банковского законодательства, потому что даже в разных странах, мы видим, к этому подходят по-разному. Если в Европе в основном для оптимизации деятельности строятся общие сервисные центры, фактически принадлежащие банкам, но тем не менее максимально централизующие операции, то, например, в Северной Америке все неключевые операции передаются в специализированные аутсорсинговые компании.

Наверное, те основные тенденции, которые на сегодняшний день видны.

### **М. М. ЗАДОРНОВ**

Применительно к российским банкам, что бы вы считали сейчас, с точки зрения нашей инициативы, самих игроков рынка, регуляторов? Я потом попрошу коллег из Центрального банка в эту тему вступить. Что бы вы видели наиболее актуальным для изменений таких активных, законодательных, регуляторных? Что наиболее важно, с вашей точки зрения, сегодня?

### **О. Ю. СОКОЛОВ**

В первую очередь это переход к электронному документообороту по максимуму. Использование цифровых подписей для того, чтобы была возможность принятия решений максимально оперативно.

### **М. М. ЗАДОРНОВ**

Спасибо.

У нас есть уникальная возможность, я просто призываю готовить вопросы, потому что чуть позже перейдем к вопросам, а сейчас у нас здесь руководители двух ключевых надзорных департаментов Центрального банка. Если вы позволите, Василий Анатольевич, я к вам первому, а Алексей тогда свою точку зрения также сформулирует на этот счет.

Мы обсудили здесь, какие тенденции видят участники рынка и что они хотят изменить. Первое — это, понимая, что все равно офисный канал, так или иначе, остается, это возможность для клиентов максимально упрощенного доступа к получению статуса клиента, желательно удаленно, по крайней мере для небольших и стандартных операций, упрощенной системы идентификации этого клиента, которое не было бы связано с бумажным документом и бумажной подписью, опять-таки для массовых операций.

Не бумажный, а по преимуществу электронный вид хранения документов и электронно-цифровая подпись, может быть, как Евгений говорил, разной степени сложности, просто для разного вида операций.

Я еще добавлю то, о чем говорила Наталья, что есть, помимо бумажного документооборота, еще старые вопросы той самой кассовой укрепленности, которая отвлекает значительную часть ресурсов времени на строительство и содержание офисов, и этой проблеме достаточно много лет.

Как регулятор смотрит на необходимость этих изменений? Это должна быть инициатива только банков, или Центральный банк готов поддерживать и поддерживать в достаточно сжатые сроки эти изменения, которые в конечном счете и приведут к другому лицу банковской системы. Пускай, конечно, это за один-два года не произойдет, но это может произойти достаточно быстро при общем понимании и бизнеса, и регулятора.

### **В. А. ПОЗДЫШЕВ**

Хорошо, спасибо.

Необходимо сказать, что, во-первых, регулятор смотрит на все эти вопросы через призму рисков, и это совершенно нормально. Это естественная призма, через которую регулятор смотрит на банковскую деятельность. Поэтому все те вопросы, которые обсуждались: и электронно-цифровая подпись, и электронный документооборот — безусловно, все это необходимо, все эти нововведения будут полезны и банкам, и их клиентам. И против этого никто не говорит. Просто мы должны предусмотреть такое функционирование, такую работу всех этих систем для того, чтобы не был нанесен ущерб ни клиентам, ни самим банкам.

Что касается ЭЦП, безусловно, это вопрос идентификации клиента. Но для того, чтобы получить ту же самую ЭЦП, нужно все-таки прийти в банк и показать свой паспорт. Вы знаете, что вопросы идентификации клиента — это

базовый вопрос банковской деятельности, это первый принцип банкира, и отказываться от этого принципа безусловно нельзя.

Я очень рад тому, что Евгений Анатольевич упомянул о тренде, касающемся удаленных каналов доступа. Западные банки после того, как им дали возможность осуществлять операции в удаленном доступе, через пару-тройку лет, даже, наверное, побольше, поняли, насколько ценен физический контакт с клиентом, потому что физический контакт с клиентом, возможность клиента должна прийти в офис и поговорить с банкиром. Это возможность узнать о его потребностях и предложить ему какие-нибудь продукты.

Это некий новый тренд, который тоже нужно иметь в виду. Он касается не только вопросов безопасности, потому что в удаленном доступе у вас может быть, прислав фотокопии разных документов, отсканированных, это может быть Иванов Иван Иванович, а на самом деле это может быть не он, а кто-то другой. Но это еще вопрос возможности банка предложить свои продукты.

Поэтому идентификация и контакт с клиентом — это возможность. Я бы не хотел, чтобы вы рассматривали эти вопросы только с точки зрения урезания кастов. Это мне было удивительно услышать, потому что все-таки в первую очередь банк должен думать не о своих издержках, а о своих клиентах, о том, что им можно предложить.

И в подтверждение этого тренда, что урезание кастов не всегда ведет к долгосрочной прибыли, я бы хотел еще один пример привести. Здесь упоминался аутсорсинг. Многие банки начинают уходить от идеи аутсорсинга после того, как клиенты стали их покидать, потому что когда вы звоните... Мне приходилось долго работать за границей. Когда вы звоните в свой банк и, поговорив с человеком, начинаете понимать, что позвонили на самом деле не в свое банковское агентство, а куда-нибудь в Бангладеш, вы начинаете беспокоиться. Вы не только слышите голос с характерным акцентом, но вы начинаете беспокоиться, потому что какие-то люди, 5 или 10 тысяч человек в Бангладеш имеют доступ к вашим счетам. И вы уходите из этого банка.

Многие западные банки уже с этим столкнулись. Они оценили «за» и «против», уже есть некий опыт. Стоит оценить весь этот опыт на протяжении нескольких лет и сделать выводы. Это касается еще раз и ЭЦП, и удаленных каналов обслуживания, в том числе и электронного документооборота, потому что все это — ваши операционные риски.

Ведь мы прекрасно понимаем, что пока суды не будут принимать для своих решений электронные подписи и сканированные документы, и не только суд, но и прокуратура, многие другие органы — это в первую очередь защита ваших интересов, потому что отношение между клиентом и банком — это гражданско-правовые отношения, это контрактные отношения.

Поэтому не стоит удивляться, что регулятор смотрит на все эти вопросы с некоей консервативностью, потому что в первую очередь регулятор защищает интересы и вас в том числе.

Еще что было удивительно услышать на этой панели. Почему-то не сфокусировались на вопросе сокращения издержек. Очевидно, это аспект инноваций в банковском бизнесе, который очень сильно волнует российское банковское сообщество, я это отметил. Все-таки есть другие, более существенные для банковской деятельности векторы инноваций, которые здесь не были затронуты. На мой взгляд, может быть, их стоит затронуть позже.

#### **М. М. ЗАДОРНОВ**

А как вы видите?

#### **В. А. ПОЗДЫШЕВ**

Вопросы издержек и урезание кастов в принципе волнуют любую компанию, и из сектора «Телеком», и компанию из другого сектора. Это совершенно нормальные индустриальные вопросы. Тем не менее, банковская деятельность очень специфична, она радикально отличается от любого другого сектора.



Я услышал, что много раз упоминалась компания из сектора «Телеком» о том, что клиенты меняют свои телефонные карточки раз в полгода. Скажите, вы хотите, чтобы клиенты меняли банковские карточки раз в полгода? Вы хотите, чтобы они прыгали из банка в банк и меняли свои счета? Наверное, нет. То есть вы хотите поддерживать долгосрочные отношения с вашим клиентом.

Наверное, стоит рассматривать банковскую отрасль немножко под другим углом, потому что финансовая услуга — это услуга, которая поддерживает связи с клиентом надолго, возможно, на всю жизнь, и у вас есть эта возможность. Вот и поддерживайте эту связь.

Тем не менее, банковская деятельность относится к области рисков. То, что вы продаете, — вы продаете риск.

Почему-то не были затронуты вопросы инновационные в области снижения рисков. Наверное, это тоже следует иметь в виду и посмотреть и зарубежный опыт, посмотреть, какие в банках есть технологии, какие подходы к снижению издержек на риск, потому что основные и более существенные издержки для банка — это все-таки издержки на риск, а не издержки на персонал. Издержки на персонал непонятны и непредсказуемы, издержки на риск непредсказуемы.

Вот это отдельные векторы инновации, которые, наверное, следует взять в фокус и внедрять в банках технологии управления и системы управления рисками.

Еще один вектор инновационный, который здесь не был затронут, очень важный для регулятора, он должен находиться в фокусе внимания регулятора — это финансовая инженерия. Банковская деятельность очень инновационна, это тоже не было затронуто, а именно финансовая инженерия и привносит в балансы банка большинство рисков.

Тут я просто могу сказать, что намечается некий тренд. Если после введения Базеля II тренд финансовой инженерии пошел в сторону снижения рисков активов, это были самые различные механизмы (простейший пример — секьюритизация, выходы рисков из балансов банков), то теперь в связи с требованием Базеля III в финансовой инженерии намечается новый инновационный тренд — это финансовая инженерия, связанная с пассивом. То есть это многочисленные схемы квазикапитальных инструментов, у всех банков будет не хватать капитала для того, чтобы соответствовать требованиям, у большинства банков, я не говорю о конкретно российской банковской системе.

Это объективная реальность, конкуренция за капитал будет достаточно жестокой еще и потому, что инвесторы не готовы инвестировать в чистом виде в акции, инвесторы привыкли к фиксированной доходности. Больше того, инвесторы не имеют возможности вкладываться в нефиксированную доходность, потому что у самих инвесторов капитала не хватает, то есть кто покупает сейчас акции банков, покупают их фонды, а фонды вкладывают, естественно, не свои деньги, они эти деньги занимают и вынуждены обслуживать эти долги.

Именно поэтому на рынке появятся, я, по крайней мере, ожидаю появления целого набора квазикапитальных инструментов, которые будут по формальным признакам соответствовать требованиям регулятора, а по сути капиталом не являться.

Этот момент тоже не был затронут. Я думаю, он должен находиться в фокусе как банков, так и регулирующих органов.

## **М. М. ЗАДОРНОВ**

Хотелось бы, чтобы усилия по совершенствованию технологий и процессов не были заточены только в сфере финансовой инженерии. Здесь у нас достаточно партнеров, которые могут предложить эти схемы уже в готовом виде в качестве аутсорсинга.

Спасибо.

## **В. А. ПОЗДЫШЕВ**

Мы очень внимательно за этими схемами следим.

## **М. М. ЗАДОРНОВ**

Спасибо, Василий Анатольевич.

Алесе́й Вячеславо́вич, я могу уточнить, чуть переформулировать вопрос, помимо этих тем, которые обсуждались? Здесь просто возникает сама тема при тех изменениях, о которых мы говорим, все-таки, как бы то ни было: электронный документооборот, электронно-цифровая подпись, удаленные каналы... А сам надзор, банковский надзор Центрального банка тоже должен меняться определенным образом под эти изменения?

Центральный банк с точки зрения не только нормативов регуляторных, о которых мы говорим, а с точки зрения именно надзора за этим меняющимся банковским сектором, он готов и меняться вместе с рынком, и способствовать этим изменениям?

## **А. В. ПЛЯКИН**

Готов. Но мне кажется, рынок не хочет меняться.

На самом деле здесь достаточно широкий спектр вопросов был затронут, и мне, честно говоря, хотелось бы по этому поводу высказаться, что я думаю.

Первое — по поводу хранения. Понятно, что модернизация, и главный вопрос модернизации: как хранить — на бумаге или в электронном виде? Уже смешно. Мне кажется, как раз банковское сообщество должно предложить некие правила хранения, независимого хранения. Понятно, что можно принести справочку о пожаре или о том, что утонул Камаз, о том, что у тебя разбились серверы и еще что-нибудь.

Да, но тем не менее, мне кажется, гораздо проще кредитным организациям самим предложить некие правила хранения в электронном виде документов. Мы можем их рассмотреть, можем с ними согласиться или не согласиться, но в любом случае мы будем исходить из консервативного подхода о том, что регулятор или надзор всегда должен иметь доступ и иметь возможность получить всю информацию о банке, в бумажном или электронном, но такая возможность должна быть всегда. Я говорю о минимизации рисков, безусловно.

Второй очень важный вопрос. Мне кажется, опять же недооценивается элемент интеграции банков. По оценкам 2011 года мошенничеств в электронном банкинге, условно так назовем, примерно на 1 миллиард 600 миллионов. Мы знаем схемы, схемы достаточно простые: группой лиц, как правило, достаточно профессиональных, через удаленные каналы или еще каким-то образом совершаются проводки, которые уходят в другие банки, дальше они в том или ином виде, как правило, получают в виде наличных, и деньги пропадают.

На мой взгляд, интеграция банков в этой сфере, и нет, кстати, разумных правил, даже нет попыток их прописать, недостаточна, потому что банки могут прекрасно противодействовать такого рода схемам.

Если говорить собственно о модернизации, давайте так. Sms-сообщения — это замечательная новелла, но мы прекрасно понимаем, что если мы говорим о реальной модернизации, то это несколько десятков банков в нашей стране, причем это довольно крупные, потому что для того, чтобы модернизация была эффективной, нужна большая клиентская база.

Как правило, такие новеллы окупаются, по нашим оценкам, от года, максимум двух, они несут уже реальный экономический эффект. Тем не менее это как раз то направление, которое, как мне кажется, позволяет снизить риски, о чем сказал Василий Анатольевич, потому что фактически, предлагая тот или иной продукт, а если точнее — наращивая объем продуктов, связанных в первую очередь с электронным банкингом, кредитная организация привязывает клиента к себе.

Очень тяжело сменить мобильный номер, тем более если он у тебя десять лет, поэтому банк менять, конечно, тоже сложно. А если в линейке предлагается не только sms-сообщения, а некие услуги в виде графика платежей, в виде управления финансов, пусть достаточно простого, но тем не менее, потому что в любом случае это профессиональный

совет, но при этом он растражирован. И естественно, клиент остается в банке — раз; второе — вы получаете более полную информацию о нем и соответственно снижаете риски кредитования того же клиента.

Более того, вы повышаете свои непроцентные доходы за счет работы с клиентом. Поэтому мне кажется, модернизация — это тот путь, по которому, конечно, нужно идти.

Естественно, некие естественные ограничения, потому что человеку всегда нужен будет банк и нужен будет человек. У нас до этого еще очень далеко.

И второй стопор, который существует, — это такая, в том числе и общественная задача, финансовая грамотность. Да, она абсолютно связана с модернизацией, и здесь опять же есть элементы для того, чтобы банковское сообщество, не только Центральный банк, о котором мы все время говорим, а именно банковское сообщество продвигало более активно эту тему, потому что эти, казалось бы, не связанные задачи приводят к тому, что начинается реальная модернизация.

Поэтому, когда мы говорим об электронном банкинге... Кстати, по поводу безопасности. Здесь очень четкая корреляция существует, это я уже о своем больном скажу, — это количество жалоб. А их довольно много, не только о несправедливых условиях кредитования, но о различного рода схемах либо от юридических лиц, либо от физических лиц.

У нас есть определенная статистика по банкам, я не буду называть никого, но тем не менее. Чем выше развит уровень электронной безопасности в банке, чем она глубже, тем меньше жалоб от физических лиц. Опять же есть некие процедуры рассмотрения этих жалоб.

Что людей отталкивает? Когда происходит тот или иной вид мошенничества, это либо очень длинная процедура, и, кстати, в судах, как правило, все-таки физики проигрывают или не доходят просто до них, и по отношению к физическому не очень справедливые условия, я имею в виду...

#### **М. М. ЗАДОРНОВ**

Самих договоров?

#### **А. В. ПЛЯКИН**

И их тоже. Это сложная тема, ее нужно обсуждать отдельно. Я просто подчеркнул очень четкую корреляцию уровня электронной безопасности, организация этой безопасности в банке с банальной вещью — жалобами. Причем это действительно вал, который отнимает огромное количество времени.

Что еще хотелось бы сказать? Хотелось бы сказать о конкуренции. Так или иначе, если мы говорим о финансовом центре, у нас существуют два вида конкуренции: внутренняя конкуренция между российскими банками и естественным образом конкуренция с западными банками, которые уже приходят с этими технологиями. Естественно, к этому надо готовиться.

В заключение, оценивая плюсы и минусы заявленной темы, я все-таки за модернизацию, но с электронной безопасностью, с понятными и правильными правилами хранения документов и с большей вовлеченностью кредитных организаций в эти процессы, потому что вам проще придумать решение, которое мы готовы обсуждать, чем нам придумывать свои.

Спасибо.

#### **М. М. ЗАДОРНОВ**

Спасибо. Очень четкое выступление. Я думаю, что этот призыв услышан. Мы готовы будем предложить как сообщество те варианты по одному из вопросов хранения документов, которые, надеемся, встретят поддержку и регулятора.

Коллеги, есть ли те, кто готов помогать процессу технологических изменений, модернизации банковского сектора? Международная финансовая корпорация — один из таких институтов, в мандат которого входит, в том числе, эта деятельность.

Михаил Курячев представляет Международную финансовую корпорацию здесь, на конгрессе. Вам слово, пожалуйста.

### **М. В. КУРЯЧЕВ**

Благодарю вас.

Мне бы очень не хотелось думать, что мое короткое выступление за пределами уже регламента не будет являться выражением отношения всего российского банковского сообщества к работе Международной финансовой корпорации.

Я, безусловно, согласен с тем коротким высказыванием, но мне оно было очень близко, что у каждого понимание модернизации свое. И безусловно, оно существует свое у Международной финансовой корпорации.

Я не совсем уверен, и некоторый опыт работы внутри этой организации позволяет мне сделать суждение, что возможности Международной финансовой корпорации, очевидно, не вполне полностью оценены российским банковским сообществом.

На сегодняшний день, как вы знаете в связи со сворачиванием программ Всемирного банка по финансированию бюджетных различных проектов роль Международной финансовой корпорации внутри Всемирного банка значительно повысилась, и инвестиционный портфель, превышающий 2 миллиарда долларов, значительно, на мой взгляд, свидетельствует об этом.

Понимание же того факта, что Международная финансовая корпорация не является самодовлеющим институтом, а российская сторона является акционером этой корпорации и имеет право вносить свои предложения, пожелания, требования, по-моему, недостаточно на сегодняшний день, как сама логика проникла в сознание современного банковского сообщества в России.

Мы провели не так давно среди своих сотрудников, российских даже сотрудников, тест на понимание некоей истории взаимодействия России, Советского Союза с Международной финансовой корпорацией, которая является частью, как вы знаете, Всемирного банка.

Я готов предложить этот тест вам, это займет буквально одну секунду. Я буду чрезвычайно признателен любому участнику уважаемого конгресса, который назовет фамилию человека, который от правительства Советского Союза подписал Бретенвудское соглашение. Если кто-то сможет моментально ответить, я буду признателен.

### **ИЗ ЗАЛА**

Вячеслав Молотов.

### **М. В. КУРЯЧЕВ**

Нет, неправильно. Ответ неправильный, не засчитывается. Фамилия человека Степанов. Михаил Степанов. Это просто маленький пример того, насколько мы себе не представляем того, что может Международная финансовая корпорация делать.

Вкратце буквально несколько реперных точек того, как модернизацию российского банковского сообщества поднимает на сегодняшний день Международная финансовая корпорация.

Первое. В 2010 году МФК подписала с нашим уважаемым партнером, Ассоциацией российских региональных банков, соглашение о совместной работе по диагностике управления рисками среди российских региональных банков. И участниками этой диагностики, успешно проведенной, которая привела к дальнейшей имплементации услуг по

совершенствованию работы банков, в первую очередь по управлению рисками, стали банки из Мордовии, Башкортостана (присутствующие здесь уважаемые коллеги могут рассказать больше, очевидно), Нижнего Новгорода и других регионов.

Это соглашение было продлено, оно сейчас действует, и естественно, все банки приглашаются посмотреть возможность целесообразности своего участия в этой программе. Мы надеемся, что 21 июня этого года в рамках Санкт-Петербургского экономического форума будет подписано соглашение между Международной финансовой корпорацией и той же Ассоциацией российских региональных банков о сотрудничестве с российскими частными банками в области повышения энергоэффективности жилищно-коммунального комплекса.

Для нас это чрезвычайно интересное направление, которое наряду с возобновляемыми источниками энергии и с чистой энергией будет финансироваться Международной финансовой корпорацией.

Наконец, последнее по порядку, но, может быть, не последнее по значимости. В данном случае мы можем с некоей долей гордости сообщить, что наш подход подразумевает выполнение известного совета советского, российского классика, тоже Михаила Михайловича, но Жванецкого, который говорил: тот инвалид и этот инвалид, но этот еще дает 50 рублей.

Так вот, мы, помимо того, что делаем эти консультационные программы, еще проработали вопрос, как вы знаете, очевидно, я хотел бы об этом напомнить, и работа с российским правительством завершена, о создании Российского фонда банковских возможностей.

Этот фонд уже капитализирован в размере 500 миллионов долларов. Этот фонд еще не начал свою работу, но это зависит от тех людей, в том числе которые присутствуют в этом зале, потому что активная позиция участников рынка через российскую дирекцию Всемирного банка, который на сегодняшний день, может быть, имеет некое количество заявок, но активной позиции участников рынка не наблюдает, на мой взгляд, это то направление, которое могло бы привести к достижению позитивных результатов в той самой организации, о которой вы говорите.

Спасибо.

### **М. М. ЗАДОРНОВ**

Спасибо, Михаил Васильевич.

То есть если предлагается российским банкам полмиллиарда долларов, они активно отказываются от этой финансовой возможности?

### **М. В. КУРЯЧЕВ**

Я бы не сказал, что эта идея предложение, речь идет о капитализации частных банков, региональных банков, естественно, в разумных пределах. это вхождение в капитал. И не обязательно, что это программа российского фонда, который, мы надеемся, начнет все-таки работать в ближайшее время, не обязательно связывать с консультационными проектами. Это как бы две стороны одной монеты, но это тем не менее одна монета, которую мы вносим скромно в копилку модернизации российских банков.

### **М. М. ЗАДОРНОВ**

На самом деле, если говорить серьезно, то это действительно участие в капитале региональных банков, прежде всего это очень важный инструмент, которым могут воспользоваться многие коллеги, в том числе присутствующие здесь.

Коллеги, поскольку мы начали на 15 минут позже, у нас есть еще 5 минут на вопросы к присутствующим. Я, может быть, сэкономлю свое заключительное слово по времени.

Есть ли вопросы к участникам дискуссии? Микрофон перед вами. Или все уже устали интеллектуально, и пицца нужна не только духовная, но и материальная?

Спасибо. Тогда, если вопросов нет, позвольте мне очень коротко суммировать выступления.

Итак, мы понимаем, что модернизация, как сказал Алексей Вячеславович, быть тем не менее под чутким контролем регулятора с точки зрения идентификации и информационной безопасности и контроля за электронной подписью.

Мне кажется, у Евгения была очень удачная картинка, я с ней во многом согласен, развитие будущих каналов дистрибуции и отличие крупных городов, активного населения, использование новых банковских инструментов, дистанционных каналов и все-таки желание клиента видеть своего партнера, видеть свой банк, своего менеджера, своего даже операциониста, наверное, все-таки не только в небольших городах, но и периодически в Москве и Санкт-Петербурге.

Очень важная дискуссия по закону национальной платежной системы. Я думаю, что мы вернемся к двум-трем моментам, прежде всего уведомления клиентов, о котором шла речь, вернемся к обсуждению.

Спасибо Алексею Вячеславовичу за предложение. Мы сформулируем, я думаю, вместе с коллегами предложения по тем формам хранения документов, которые устроили бы банковское сообщество, законодателя и регулятора вместе.

Мы действительно много тем сегодня не могли за лимитом времени раскрыть, но прозвучала, была обозначена очень важная тема: информационная безопасность прежде всего дистанционных каналов. Дело в том, что не будем называть статистику, каждый из присутствующих знает, что, к сожалению, мы наблюдаем даже не линейный, а бы даже сказал профессиональный рост преступлений в этой сфере. К сожалению, здесь мы следуем за западным банковским рынком, но это то, что будет, и то, чему мы должны противодействовать достаточно эффективно. Вопросы информационной безопасности будут, к сожалению, все большее и большее место занимать в нашей повседневной работе, в работе правоохранителей и того же самого Центрального банка.

Спасибо всем выступающим, давайте им поаплодируем.

(Аплодисменты.)