

Креативная траектория банка

О новых актуальных вопросах, рисках и решениях, связанных с прохождением банками туманности искусственного интеллекта

Текст
ВАСИЛИЙ ВЫСОКОВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
БАНКА «ЦЕНТР-ИНВЕСТ», ПРОФЕССОР, Д.Э.Н.

Управлять банком сегодня чуть сложнее, чем космическим кораблем

Полет в космосе можно осуществлять в автоматическом режиме, управление разнообразными рисками в банке требует персонального внимания в режиме 24/7. Банк движется по траектории постоянных вызовов в условиях непрерывных кризисов, хайпов, фейков, избыточного регулирования, огосударствления и монополизации. В этом пространстве креативная траектория банка — это постоянный анализ новых альтернатив в новых ситуациях, поиск новых решений, использование новых инструментов, генерация новых методов для дальнейшего движения к звездам.

В трудном полете гибкие методы казачьего менеджмента позволяют региональному банку:

- быстрее реагировать на глобальные вызовы («быть в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности»);
- преодолевать неприятности («упал — отжался»);
- эффективно управлять региональными рисками («додумывать то, о чем в столицах не задумываются»);
- быстрее внедрять лучшую мировую практику («ревновать не к соседу, а к Копернику»);
- быть «последней милей» для продвижения новых технологий, продуктов, услуг и бизнес-моделей;
- реализовывать мечты и таланты своих клиентов и сотрудников («оптимальные инвестиции»: в себя, свою семью, свое здоровье, свое образование, свой бизнес, в технологии и инфраструктуру своего бизнеса, сбережения в своем банке).

Плато хайпа искусственного интеллекта (ИИ). Отчет Стэнфордского университета убедительно показывает, что хайп ИИ вышел на плато и искусственный интеллект будет в дальнейшем развиваться за счет пополнения рутинных алгоритмов и программ решения конкретных задач. Рост инвестиций ожидается лишь в секторе генеративного искусственного интеллекта, где будут появляться новые методы и алгоритмы. ИИ трансформируется в цифровизацию рутинных операций творческих процессов и освобождения ресурсов для генерации креативных решений. Но творчество (креативность) в банковском бизнесе сохранится.

В условиях трансформаций комплексная оценка вероятности самых разных событий (front, back, inside, environmental, official and informal — спереди, сзади, внутри, в окружении, официально и неформально) позволяет банку «Центр-инвест» эффективно управлять региональными рисками на основе методов искусственного интеллекта для малых выборок и строить креативные модели ИИ, основанные на анализе «хвостов» распределений, остатков и отклонений от первоначальных стереотипов. Данные малой выборки после обработки цифровыми, эвристическими и экспертными методами используются для проверки гипотез о принадлежности новой реальности к той или иной группе ситуаций.



«100% решений о кредите принимает ИИ!»? В спекулятивном банкинге (купля-продажа рисков) может работать простая модель решений ИИ: кредит либо одобрен, либо нет. Но кроме «хвостов» распределений в кредитных заявках есть большое поле для диалога и настроек (вариация ставки, сроков, залогов, гарантий, других обеспечительных мер). В устойчивом банкинге (управление рисками) только клиентоцентричный диалог позволяет найти согласованное решение, которое снижает риски для банка и клиента, создает конкурентные преимущества его проекта на рынке, снижает риски дефолта, издержки и убытки. Накопление опыта таких диалогов в устойчивой практике кредитования позволяет передать очередную часть этого диалога для автоматизации.

Банк «Центр-инвест» в кризис управляет рисками вместе с клиентом, совместно с ним разрабатывает и реализует программу мер по снижению рисков, повышает не ставки, а качество кредитов. Клиент получает конкурентное преимущество, погашает кредит в срок и в полном объеме, что позволяет банку продемонстрировать устойчивый рост прибыли и сокращение проблемной задолженности. Это win-win-стратегия: выигрывают и клиент, и банк.

Креативные решения. Управленческие решения — это успех не всегда и не во всем. Лишь в некоторых случаях удается найти с учетом рисков креативное решение для увязки неограниченных потребностей с ограниченными ресурсами. Банковский надзор рекомендует оценивать риски на основе большого количества данных о независимых решениях, принятых ранее. Но никто не отвечает на вопрос о выборе периода для получения данных: до очередного кризиса, после него или во время кризиса? Жизненные ситуации никогда не повторяются, а непрерывные трансформации требуют новых креативных подходов и открытий, для которых необходимы знания, навыки и творчество. Распределения вероятности меняют свои формы и параметры с каждым новым событием. При принятии управленческих решений важно не допустить не только ошибки первого рода (пропустить новый кризис), но и ошибки второго рода (не учесть новые технологии). Наконец, руководители должны быть в постоянной готовности к любым непредсказуемым негативным событиям и «черным лебедям».

Дружественный интерфейс ИИ. В сфере ИИ ситуация больше напоминает не строительную теорию, а поваренную книгу с набором разных рецептов для решения разных задач.

В ИИ не хватает специалистов, но много энтузиастов.

В принятых национальных документах о развитии ИИ в России и за рубежом большое внимание уделяется практическому внедрению ИИ, стимулированию НИОКР, развитию инфраструктуры, вовлечению бизнеса (прежде всего МСП) в использование ИИ, формированию кадрового потенциала, системы управления ИИ, стандартизации, международному сотрудничеству, национальной безопасности и обороне, технологическому суверенитету, доверию и этике, робототехнике. Из всех этих документов для руководителя важен дружественный интерфейс, позволяющий принимать решения в соответствии с действующим законодательством.

Такой интерфейс ИИ должен помогать руководителю:

- проверять нормативные документы на полноту, достоверность, непротиворечивость;
- трансформировать лозунги, призывы и слоганы в алгоритмы, процедуры и программы;
- учитывать многовариантность ситуаций, методов решения и направлений развития;
- использовать новую информацию, гибко адаптироваться к новым рискам (в том числе кибермошенничеству) и регуляторным требованиями;
- оптимизировать бизнес-процессы и корпоративную культуру.
- выстраивать новые цепочки взаимодействия, формировать новый ландшафт рынков (платформы, экосистемы...).

В конечном счете ИИ не заменит руководителя, но на больших данных освободит его от рутины, а ИИ на малых выборках поможет генерировать новые креативные решения.

Интеллект может быть искусственным, но ответственность руководителя остается персональной.

ИИ-проверяющие. Проверки оценивают вчерашние события на соответствие позавчерашним правилам. Большинство нормативных документов допускают двоякое и троякое толкование. ИИ в этих случаях предлагает использовать флажок «мнение проверяющего».

Модель ИИ-проверяющих показала: в 50% случаях в итоге проверок констатируется соответствие написанным правилам, в 20% случаев даются полезные рекомендации, в 15% случаев выявляются коррупционные интересы, в 10% — происки конкурентов, в 5% — интересы криминала.

Популярный сегодня риск-ориентированный подход на самом деле позволяет оценить собственные риски контролеров на «хвостах» выборки: «Если этих проверить, то их надо закрывать, а эти сами нас закроют».

Проверки должны оценивать риски сегодняшней готовности к ответам на вызовы завтрашнего дня, а отчеты проверяющих после каждой проверки должны включать раздел «Инновационные решения».

Выращивание талантов. Современному банку нужны таланты, способные увидеть неочевидное, сделать невероятное и добиться невозможного... вместе с другими талантами. В спекулятивном банкинге хедхантеры продают и покупают таланты. В устойчивом банке таланты выращивают. Ежегодно в центрах финансовой грамотности, созданных банком «Центр-инвест» совместно с ведущими вузами регионов присутствия, обучение проходят 700 студентов, лучшие из них остаются на стажировку и последующую работу в банке, у клиентов и даже у конкурентов, где имплементируют лучшую практику и менталитет устойчивого развития. Вместе с вузами, школа-

ми и колледжами банк организует учебные курсы, тренинги, олимпиады, конкурсы, хакатоны, конференции, конкурсы, участвует в них и поощряет победителей (студентов и преподавателей). Для выращивания талантов банк создал Фонд целевого капитала «Образование и наука ЮФО» и участвует в эндаумент-фондах ведущих вузов. За 20 лет победителями конкурса «Умная стипендия» стали более 35 тыс. студентов, аспирантов и магистрантов из 24 вузов-партнеров, а победители получили стипендию в общей сумме 125 млн рублей.

Банк «Центр-инвест» реализует программы IT-ипотеки за счет господдержки и собственных программ, награждает преподавателей вузов, ведущих курсы по IT, провел Всероссийский молодежный конкурс «Искусственный интеллект для Целей устойчивого развития» с призовым фондом 3 млн рублей.

В банке созданы равные конкурентные условия для старта и развития карьеры юношей и девушек. Устойчивая работа создает уверенность в будущем: в семьях сотрудников рождаемость в 4 раза выше средней по стране.

Успех продвижения таланта по креативной траектории зависит не от одного фактора, а от их комбинации: лидер и команда, знания и опыт, кругозор и идеи, коммуникации внутренние и внешние, готовность к рискам и экспериментам. Шаблоны и матрицы бизнес-моделей трансформации банк разработал для своих клиентов, органов власти и управления в разных сферах: кризисного менеджмента, бизнеса, маркетинга, стратегического планирования, денежного обращения, инвестиций, науки, анализа данных, контроля и управления рисками.

Суверенитет регионального банка. Суверенитет — это не автаркия, а глобальная конкурентоспособность на основе мониторинга и локализации лучшей практики с учетом региональных рисков, культуры инноваций и практической реализации нового, преодоления стереотипов и готовности к изменению стандартов. Тем более что многие стандарты — это попытка навязать свои правила для получения незаслуженных конкурентных преимуществ:

- призывы решать глобальные проблемы, чтобы избежать персональной ответственности за создание этих проблем;
- построение миражей светлого будущего, но только для избранных;
- пропаганда ложных бизнес-моделей для переориентации с эффективной работы;
- двойные стандарты для протекционизма и неоколониализма;
- превращение истинных ценностей в спекулятивные активы;
- создание бюрократических структур и процедур по формированию отчетности, чтобы прикрыть некомпетентность и реальные противоречия в оценках эффективности и значимости.

Ответом на эти «навороты» должны стать цифровизация работы банка и его клиентов на основе взаимовыгодного партнерства (принцип win-win).

К сожалению, национальные регуляторы часто механически копируют глобальные рекомендации, хотя важнее изучить их опыт, взять лучшее и решить наиболее сложные задачи для всех и лучше всех. Одной из таких задач является ESG (экологическая, социальная и корпоративная ответственность) для малого бизнеса. Крупные компании используют ESG для своих рекламных целей, для протекционизма, для проведения агрессивной политики. В ответ банк «Центр-инвест» разработал систему ESG-рейтингов для малого бизнеса, чтобы он чувствовал себя комфортно в глобальной экономике.

Корпоративная культура. Банк «Центр-инвест» работает на основе требований российского законодательства, международных стандартов, четких внутренних документов, нормативов, правил и процедур. Чтобы в этих жестких регламентах обеспечить развитие, внедрение нового, действовать быстро, нужна соответствующая корпоративная культура: не только формальные правила, но и стандарты поведения и решения сложных задач. Политика санкций показала несостоятельность международных стандартов и рекомендаций. В то же время зарубежные партнеры были крайне удивлены, что банк «Центр-инвест» успешно реализует ESG-принципы и регулярно выплачивает дивиденды. Именно бизнес-модель устойчивого банкинга позволяет получать прибыль даже в кризисных условиях за счет отбора лучших клиентов и совместного с клиентом управления рисками, прозрачных условий кредитования и взаимного доверия.

Креативность банка — это творческий поиск не только в операционной деятельности, но и в окружающем пространстве. Банк участвует в финансировании региональных проектов и мероприятий креативных индустрий, в том числе для детей из детских домов, детей малообеспеченных родителей, школьников, ветеранов. Банк поддерживает образовательную компоненту культурных индустрий, образовательные лектории для школьников, бесплатное посещение выставок в музеях и креативных пространствах. Банк проводит обучение сотрудников основам театрального искусства, организует постановку спектаклей, съемки целевых фильмов и роликов, посещения учреждений культуры для партнеров и клиентов.

Мультимедийный проект банка «Гражданин Таганрога» об известных и талантливых уроженцах и жителях города вошел в топ-10 номинаций «Культурно-просветительские проекты» национальной премии в области развития общественных связей «Серебряный Лучник».

Бирюзовый бизнес — это концепция, в которой каждый сотрудник реализует свой творческий потенциал. Анонимное анкетирование сотрудников банка «Центр-инвест» показало важность ориентации на успех, реализацию возможностей и творческого потенциала. В то же время коллеги отметили значимость традиций, правил и мобилизации для ответов на вызовы и стандартизацию процессов. Существующая в банке корпоративная культура, регламенты и традиции обеспечивают реализацию потенциала сотрудников как достижение главной цели. БО