

Действовать первыми или отстать: как ИИ меняет правила банковского бизнеса

McKinsey Podcast · 28 мая 2026 года

Полный перевод содержательной части предоставленной расшифровки. Подготовлен для программы «Эффективное внедрение ИИ», 25 сентября 2026 года. Неофициальный перевод VTORNIK.Company; не является публикацией McKinsey на русском языке.

ИИ способен изменить банковский бизнес не только за счёт сокращения затрат: он перераспределяет прибыль, меняет отношения с клиентами и усиливает конкуренцию. Как банкам на это реагировать?

Искусственный интеллект для финансовых организаций - не просто ещё один инструмент повышения эффективности. Он означает фундаментальные изменения в том, как банки управляют затратами, привлекают и удерживают клиентов и сохраняют конкурентные позиции. В этом выпуске старший партнёр McKinsey Идо Сегев и редакционный директор Роберта Фузаро обсуждают скорость развития ИИ, препятствия, мешающие банкам масштабировать его применение, и возможные преимущества тех, кто начнёт действовать раньше других. Беседа состоялась в преддверии выхода ежегодного глобального обзора банковской отрасли McKinsey за 2026 год - Global Banking Annual Review. В нём подробнее рассматривается беспрецедентная скорость, с которой ИИ преобразует отрасль.

Ведущие McKinsey Podcast - Лючия Рахилли и Роберта Фузаро. Представленная ниже расшифровка была отредактирована McKinsey для ясности и сокращения объёма.

Вопросов об ИИ становится всё больше

Роберта Фузаро: Каждый год McKinsey выпускает Global Banking Annual Review. Неудивительно, что одна из главных тем этого года - ИИ и его влияние на банковский бизнес. Идо, что вы говорите клиентам о скорости развития ИИ?

Идо Сегев: Это важный вопрос. Клиенты занимаются ИИ и на тактическом, и на стратегическом уровне и задают несколько вопросов. Как быстро он приходит в отрасль? Каким может быть его влияние? Какой эффект он даст для финансового результата именно моего банка - его доходов, расходов и прибыли, то есть P&L, Profit and Loss? Как он может повлиять на отрасль в целом и на распределение выручки и прибыли между её участниками?

Третий стратегический вопрос, который они задают: что это означает для нас? Насколько быстро нам следует действовать? Многие клиенты экспериментируют, но стоит ли им двигаться быстрее?

Быстрее масштабировать решения? Или лучше занять выжидательную позицию и посмотреть, как технология будет созреть?

Роберта Фузаро: Что должны учитывать банки, которые начинают внедрять ИИ?

Идо Сегев: Прежде всего - то, как быстро созревает технология. Она стремительно развивается. Например, если сравнить инструменты на базе больших языковых моделей - LLM, Large Language Models, - такие как ChatGPT, Gemini и решения Anthropic, видно, как они поочередно опережают друг друга. Каждые три-шесть месяцев выходит новая версия, более умная и способная, чем предыдущая.

Второй фактор, определяющий распространение ИИ и его темп, - насколько быстро клиенты начнут доверять ему настолько, чтобы передавать агентам задачи, которые обычно выполняют сами. Уже сейчас многие обращаются к агентам за советом. Но когда клиенты разрешат агентам переводить деньги с одного счёта на другой? Когда начнут просить ИИ оформить за них кредитную карту, потому что нашлось выгодное предложение?

Третий фактор - насколько быстро банк сможет масштабировать ИИ во всех подразделениях, где это имеет смысл. Речь идёт о внедрении агентов в качестве виртуальных сотрудников и движении к соотношению 20 виртуальных сотрудников на одного человека.

Кроме того, особенно в нашей отрасли, будет меняться отношение регуляторов к ИИ. Мы видим, что регулятор, естественно, занимает более осторожную позицию в отношении кредитных решений: кому банк выдаёт кредит и по какой ставке. Но когда речь идёт об организации операционной работы банка, например контакт-центра, регуляторных рисков меньше.

Роберта Фузаро: Вы упомянули доверие клиентов как один из факторов внедрения. Что банки могут сделать, чтобы изменить отношения с клиентами и сформировать доверие, которое позволит агентам выполнять за них банковские операции?

Идо Сегев: Без ясной пользы потребители будут осторожнее относиться к передаче дополнительной информации и к разрешению агентам действовать от их имени. Понятная польза может звучать так: «Я могу делать это гораздо быстрее», «Я могу делать это существенно дешевле» или «Я могу получать более выгодные ставки».

Вспомним цифровизацию. Люди обсуждали приватность и передачу данных о местоположении. А что в итоге? Сейчас все пользуются навигационными приложениями. Благодаря им наше местоположение известно в каждую секунду. Но люди готовы ими пользоваться, потому что получают пользу.

Роберта Фузаро: Меня это, честно говоря, очень тревожит.

Идо Сегев: Я знаю. Но ведь человек получает что-то взамен, верно? Чтобы ускорить внедрение, банку нужно ответить на вопрос: какую дополнительную пользу он может дать клиенту по сравнению с тем, что уже доступно? Первые шаги к формированию такого доверия будут делать новые конкуренты - банки-челленджеры и финтех-компании. Они предложат эти решения и пользу одновременно с действующими банками, а возможно, и раньше.

Можно представить, как небанковская финтех-компания приходит и говорит: «Роберта, я могу оптимизировать размещение ваших средств на депозитах». Вероятно, значительная часть ваших денег лежит под низкую ставку. У меня есть агент, который изучит ситуацию и не только скажет: «Роберта, стоит перевести деньги из банка X в банк Y, потому что там ставка выше», – но и сам переведёт их за вас. «Мы можем делать это от вашего имени ежедневно, еженедельно или ежемесячно». Вы ответите: «Я вижу в этом пользу. Если агент будет эффективно оптимизировать размещение моих средств, я готова согласиться. Давайте попробуем».

Это вполне конкретный сценарий применения, который способен заметно повлиять на совокупные доходы банковской отрасли. Он может реализоваться хоть завтра. Вероятно, некоторым из первых пользователей он понравится и они начнут им пользоваться. Тогда банки скажут: «Нам нужны такие же инструменты: мы не хотим потерять эти средства и этого клиента».

Как преодолеть трудности масштабирования ИИ

Роберта Фузаро: Вы также упомянули масштабное использование ИИ банками как фактор его более широкого распространения. Многие исследования говорят о пилотах, которые надолго застревают в промежуточном состоянии: непонятно, как вывести их за пределы отдельной группы или сценария применения. Что, на ваш взгляд, нужно банкам, чтобы решить проблему масштабирования ИИ?

Идо Сегев: Первое – фокус. Применить ИИ и агентные решения можно во множестве мест: во фронт-офисе или бэк-офисе, в кредитовании бизнеса или маркетинге. Можно видеть возможности повсюду, но необходимо сосредоточиться. Какие два-три направления способны сразу дать непропорционально большой эффект? При этом важно искать области, где ИИ и агенты помогают одновременно снижать затраты и ускорять рост выручки.

Почему это важно? Если создать впечатление, что ИИ нужен только для сокращения затрат, это вызовет страх в организации и затормозит движение. А если сказать: «Это поможет нам стать эффективнее и продуктивнее, а также ускорить рост», – появится основа для дальнейшего ускорения и масштабирования.

Второе – это не исключительно технологическая задача. Здесь нужны одна команда и общая цель. Участвуют бизнес и ИТ, а также кадровая функция – HR, Human Resources. Её роль особенно велика в вопросах взаимодействия виртуальных и реальных сотрудников и управления результативностью их работы.

Следующий важный шаг – развивать навыки сотрудников параллельно с трансформацией. Есть энтузиасты, которые уже дома занимаются вайб-кодингом – создают программы, описывая желаемый результат ИИ. А есть те, кто говорит: «Я пока не уверен». Поэтому повышать квалификацию нужно всем.

Четвёртое – и это очень важно – подтвердить экономический эффект и высвободить рабочее время. Например, если вы перестроили процесс в контакт-центре и операторы стали продуктивнее, это ещё не означает, что банк получил экономическую отдачу. Высвобожденный ресурс сам по себе не равен ценности. Пока больше всего от этого выигрывают собаки: у хозяев появляется больше времени на прогулки.

Я часто слышу об этом от клиентов, и это закономерно: нужен план того, как превратить высвободившийся ресурс в экономический результат. Есть два способа. Либо направить его на дополнительную продуктивную работу, либо сократить соответствующие затраты. Уже в начале перестройки направления или рабочего процесса стоит сказать: «Вот какой объём ресурсов мы высвободим, а вот как его используем». Шаг небольшой, но очень значимый.

Роберта Фузаро: Логично.

Идо Сегев: Безопасность и система управления, особенно в регулируемой отрасли, тоже помогают ускоряться. Важно понимать, как оставаться в рамках ограничений, приемлемых для вашей организации. Говорят, болиды «Формулы-1» могут ехать очень быстро, потому что у них превосходные тормоза. Именно так и следует мыслить: создайте систему торможения, которая позволит разгоняться.

Наконец, мы предлагаем рассматривать данные, метаданные и контекстную информацию как усилитель возможностей - как то, что можете использовать именно вы. Благодаря им агенты вашего банка будут умнее и компетентнее стандартных агентов, которых можно купить на рынке.

Роберта Фузаро: Похоже, именно эта отличительная особенность лежит в основе многого, в том числе отношений с клиентами. Нужна убедительная польза: то, чего у клиента сейчас нет или чего он не может получить у других.

Идо Сегев: Именно. Как использовать накопленные данные и историю отношений с клиентом? Как с их помощью сделать каждое взаимодействие существенно полезнее?

Роберта Фузаро: Одним категориям банков внедрять ИИ сложнее, чем другим? Или все сталкиваются с одинаковыми трудностями?

Идо Сегев: Вопрос в том, кто сможет выиграть. Только ли крупные банки с большими финансовыми ресурсами? Или победители в своих категориях могут появиться и среди межрегиональных банков среднего размера, и среди небольших местных банков? Это особенно актуально для США, где банков очень много.

Мы рассмотрели этот вопрос в ежегодном глобальном обзоре банковской отрасли. На наш взгляд, в каждой категории могут появиться победители - немного, но несколько. Например, среди глобальных банков и банков стран «Группы семи» может оказаться один-два, возможно, три крупных победителя. Среди межрегиональных банков - пять-шесть. Среди региональных - десять-пятнадцать. Это будут те, кто быстрее освоит технологию, преодолеет обсуждавшиеся трудности масштабирования, увидит эффект в итоговой прибыли и направит дополнительную прибыль на рост, в конечном счёте отвоёвывая долю рынка у отстающих.

Кто выйдет в лидеры?

Роберта Фузаро: Можете объяснить, чем подход этих будущих победителей отличается от подхода конкурентов?

Идо Сегев: Примерно в это же время год назад агентный ИИ начал приобретать более реальные очертания. Я говорю об этом потому, что мы всё ещё в начале пути. Нет одного или нескольких банков, о которых можно сказать: «Они во всём разобрались и теперь работают на полной скорости». Даже банкам, о которых часто пишут в новостях, ещё многое предстоит. Если подробнее посмотреть на уже предпринятые действия и наблюдаемые результаты, один из банков, с которым мы работаем, внедряет агентные решения в контакт-центре.

Например, операторы получают ИИ-ассистента, который предоставляет сведения о звонящем и рекомендует ответы. Это позволяет сократить среднее время обработки обращения – критически важный показатель. В некоторых ситуациях применение агентов уменьшило среднее время обработки звонка с четырёх-пяти минут примерно до одной минуты. Это существенное сокращение. Теперь компании говорят: «Есть типы звонков, которые голосовой ИИ-агент обслуживает лучше или способен обрабатывать эффективнее».

Это заметный эффект, и один из примеров, которые мы наблюдаем у клиентов. Другая область – операционные риски и процедуры KYC, Know Your Customer, то есть «Знай своего клиента». Банки тратят на эту работу много денег и задействуют большое число сотрудников. Мы слышим от банков вопрос: «Как сделать процесс гораздо продуктивнее и эффективнее, чтобы выполнять его силами 60-70%, а возможно, и 50% нынешнего персонала?»

Банки переосмысливают рабочие процессы, решают, где применять ИИ, и спрашивают себя: «На каких этапах мы по-прежнему хотим сохранять участие человека?» Думаю, никто не считает, что мы уже можем полностью обойтись без людей. Какой должна быть роль человека в этом процессе?

Третий пример – фронт-офис, продажи. Представьте банковского менеджера, который ищет возможности работы с новыми клиентами. ИИ может собрать воедино всю информацию о потенциальном клиенте: какие последние сведения о нём доступны, какие у него могут быть потребности. Агент способен обобщить историю других взаимодействий банка с этим клиентом и подготовить для менеджера краткую справку. Допустим, вы знаете, что финансовый директор компании – CFO, Chief Financial Officer, – очень общительный человек. Можно создать ИИ-тренажёр и отрепетировать разговор с ним. Тогда на реальную встречу вы придёте, уже проиграв беседу по ролям, и будете увереннее в общении.

Роберта Фузаро: Это потрясающе – такая репетиция разговора. Мне даже не приходило в голову подобное применение. Создам собственного агента, чтобы тренироваться вести подкаст с собеседниками разных типов личности.

Идо Сегев: Я как раз использовал агента, который играл вашу роль, чтобы подготовиться к этому подкасту.

Роберта Фузаро: Идо, когда компании внедряют ИИ для улучшения клиентского опыта и повышения производительности, какие факторы затрат им стоит учитывать? Что показал ваш обзор?

Идо Сегев: Мы разработали несколько сценариев в зависимости от степени использования ИИ клиентами и банками. Это концептуальная модель: матрица два на два, где одна ось отражает использование ИИ клиентами. На одном конце оси Y клиенты обращаются к ИИ только за советом. На другом агентный ИИ становится единственной точкой доступа к банку: ни отделений, ни контакт-центра, ни мобильного приложения. Это довольно крайний вариант.

Ось X отражает использование ИИ самим банком. На одном конце - «Это просто интересный пилот», а на другом, если довести до предела, - практически полностью автоматическая работа, почти без участия людей. Затем мы поговорили с 50-60 руководителями банков из разных стран, а также с инвесторами, представителями академического сообщества, исследователями этой области и финтех-компаниями. Мы задали вопрос: «Какой сценарий наиболее вероятен?» Наиболее вероятным оказался вариант, при котором клиенты не ограничиваются получением советов. Они всё увереннее доверяют агентам действия от своего имени, но агенты не заменяют полностью все остальные каналы.

Если говорить о внедрении внутри банков, по итогам этих бесед и нашего анализа сложилось представление, что на одного сотрудника банка будет приходиться 20-30 агентов. Это важно, потому что именно в рамках такого сценария можно оценивать возможный эффект.

В этом сценарии, например, можно говорить о сокращении совокупных затрат банка примерно на 25%. Причём оценка уже учитывает увеличение ИТ-расходов. Значительная часть экономии возникает в мидл-офисе и бэк-офисе. Часть эффекта даёт фронт-офис за счёт повышения продуктивности продаж и маркетинга. Если перевести это в деньги, наши расчёты показывают: сокращение затрат на 20-25% соответствует примерно 250-500 млн долларов на каждые 100 млрд долларов активов.

То есть при активах 100 млрд долларов прирост итоговой прибыли составляет 250-500 млн долларов. При активах 200 млрд - от 500 млн до 1 млрд долларов. Это весьма существенно.

Таково влияние на затраты и, соответственно, на дополнительную прибыль. Но мы ожидаем, что конкуренция постепенно сведёт этот прирост прибыльности на нет, передав выгоду клиентам. Это естественный конкурентный процесс: новые игроки предлагают более низкие цены, цены испытывают давление, и в итоге вся дополнительная маржа переходит клиенту. Мы видели это и в период цифровой трансформации, когда банки создавали цифровые приложения, а всё больше клиентов становились их пользователями. Сегодня банки не стали намного прибыльнее, чем 20 лет назад. Конкуренция поглотит дополнительную прибыль.

Последнее, что я бы отметил в этой динамике: скорость действий имеет значение. Если вы раньше других добьётесь дополнительных 250-500 млн долларов прибыли на каждые 100 млрд долларов активов, то будете готовы к моменту, когда цены начнут снижаться, а прибыль - перераспределяться. Вы сможете реинвестировать эти средства, чтобы забирать долю рынка у тех, кто не успел подготовиться.

Роберта Фузаро: То есть вы всё время будете на один, два или пятьсот миллионов шагов впереди.

Идо Сегев: Именно. Это особенно важно, потому что в дальнейшем, когда агенты начнут оптимизировать размещение средств на депозитах или задолженность по кредитным картам, совокупная прибыль отрасли может сократиться.

При подготовке обзора мы оценили возможное сокращение совокупной прибыли отрасли в 9-10%. Это значимый показатель. Для среднего банка он означает снижение рентабельности собственного капитала - ROE, Return on Equity, - на 1-2% [1]. Итак, во-первых, со временем совокупная прибыль отрасли будет испытывать давление. Во-вторых, в этой динамике стоимости собственного капитала - COE, Cost of Equity, - дополнительная прибыльность постепенно будет устраняться конкуренцией [2]. Вместе эти два фактора означают: действовать быстро целесообразно, и это может дать преимущество.

На смену масштабу приходит точность

Роберта Фузаро: Отличный совет. Я также рекомендую слушателям обратиться к полному обзору: в нём много полезных данных. Какие ещё крупные тенденции или выводы, помимо ИИ, вы бы выделили?

Идо Сегев: Девиз обзора в этом году - «Точность важнее масштаба». Мы попытались понять влияние масштаба, измеряемого численностью персонала и объёмом активов, и задали вопрос: «Обязательно ли более крупные банки работают эффективнее или обеспечивают акционерам более высокую доходность?»

Выяснилось, что на некоторых рынках, в частности в США, это не так. Масштаб не коррелирует с более высокими результатами. Поэтому мы говорим: «Размер, возможно, не главное». На наш взгляд, большее значение имеет точность.

Например, в слияниях и поглощениях - M&A, Mergers and Acquisitions, - вопрос не обязательно в том, как купить самый большой банк, который можешь себе позволить, и стать крупнее. Важнее искать банки, которые лучше дополняют твой бизнес, обладают нужными тебе специалистами и технологическим стеком, способным дать преимущество.

Так выглядит точность в слияниях и поглощениях. А в распределении капитала, которое критически важно для банков, - как стать максимально точным и разделить кредиты на разные категории? Как правильно определять эти категории, чтобы оптимизировать активы, взвешенные по риску?

В этом и заключается точность. В работе с клиентами можно определить сегменты, в которых вы рассчитываете выиграть, и адаптировать подход к ним: через цифровой маркетинг или банковских менеджеров - практически на индивидуальном уровне. Эти примеры показывают, что мы понимаем под точностью и почему считаем её более важной, чем размер банка.

Об авторах и участниках

Идо Сегев - старший партнёр McKinsey в Бостоне. Лючия Рахилли - глобальный редакционный директор и заместитель издателя McKinsey Global Publishing, работает в Нью-Йорке. Роберта Фузаро - редакционный директор McKinsey в Бостоне.

Примечания к переводу

[1] В предоставленной английской расшифровке указано «a 1 to 2 percent reduction in ROE». Не уточняется, идёт ли речь об относительном снижении в процентах или о снижении на процентные пункты. В переводе сохранена единица измерения оригинала.

[2] В этом месте расшифровки стоит неоднозначная формулировка «the gained COE [cost of equity] dynamics». Расшифровка COE сохранена по оригиналу. Сам вывод о том, что конкуренция со временем устраняет дополнительную прибыльность, передан без изменения.

Числа и сценарии переданы как оценки и примеры собеседника на дату публикации, а не как гарантированный результат для любого банка. В частности, соотношение агентов и сотрудников, сокращение затрат и изменение прибыли относятся к обсуждаемым сценариям; оценки численности персонала KYC сформулированы как ориентиры, рассматриваемые банками.

Переведены вступление, все вопросы и ответы, заголовки разделов и сведения об авторах из PDF, предоставленного заказчиком. Элементы интерфейса сайта, повторные выносные цитаты и колонтитулы браузерной печати опущены. Примечания этого раздела добавлены при подготовке русского перевода.

Оригинал: Move first or fall behind: How AI is rewriting the rules of banking. McKinsey Podcast, 28 May 2026.

[Открыть оригинал на сайте McKinsey](#)