

डिजिटल युग में बैंकिंग पर्यवेक्षण में मुद्दे और चुनौतियाँ

श्री स्वामीनाथन जे.

आदरणीय गवर्नर महोदय;

उप गवर्नर महोदय, श्री एस सी मुर्मु;

कॉलेज ऑफ सुपरवाइजर्स की अकादमिक परिषद के अध्यक्ष, श्री अरिजीत बसु; और सीओएस की अकादमिक परिषद के सदस्यगण;

सीओएस के निदेशक, श्री आर. सुब्रमणियन;

माननीय वक्तागण, पैनलिस्ट और विनियमित संस्थाओं के प्रबंध निदेशक एवं सीईओ;

आरबीआई के मेरे साथी, देवियों और सज्जनों।

आप सभी को सुप्रभात। भारतीय रिज़र्व बैंक के कॉलेज ऑफ सुपरवाइजर्स के वार्षिक वैश्विक सम्मेलन के तीसरे संस्करण में आज आप सभी के साथ उपस्थित होना मेरे लिए सौभाग्य की बात है।

जैसा कि हम सभी जानते हैं, बैंकिंग अधिक डिजिटल, अधिक संबद्ध और अधिक जटिल होती जा रही है। इसलिए, मैं इस अवसर का उपयोग इस विषय को एक कदम आगे ले जाने और यह बताने के लिए करूंगा कि "डिजिटल युग में पर्यवेक्षण" का हमारे लिए और पर्यवेक्षित संस्थाओं के लिए जमीनी स्तर पर क्या अर्थ है। हमारे प्रश्न कैसे बदलते हैं? हमारी भागीदारी कैसे बदलेगी, और इससे पहले कि अगली घटना प्रणाली की परीक्षा लें, हम बोर्डों और प्रबंधन से क्या अपेक्षा करते हैं?

पर्यवेक्षकों के लिए जमीनी स्तर पर क्या बदलाव आए हैं?

चलिए एक साधारण विचार से शुरुआत करते हैं। दशकों से, पर्यवेक्षकों को तुलन पत्र पढ़ना और प्रक्रियाओं का निरीक्षण करना सिखाया जाता रहा है। हम आज भी ऐसा करते हैं। लेकिन आज, एक बैंक कागजों पर पूरी तरह स्वस्थ दिख सकता है, फिर भी एक घटना से गंभीर व्यवधान की स्थिति में आ सकता है।

* भारतीय रिज़र्व बैंक के उप गवर्नर श्री स्वामीनाथन जे द्वारा शुक्रवार, 9 जनवरी, 2026 को कॉलेज ऑफ सुपरवाइजर्स, आरबीआई, मुंबई के तीसरे वार्षिक वैश्विक सम्मेलन में दिया गया भाषण।

इसका कारण यह है कि केंद्र बिंदु "शाखा और उत्पाद" से हटकर "प्रणाली और कोड" की ओर स्थानांतरित हो रहा है। दूसरे शब्दों में, स्थिरता अब पूंजी और चलनिधि के साथ-साथ परिचालन आघात-सहनीयता, डेटा अखंडता और तृतीय-पक्ष निर्भरता पर भी उतनी ही निर्भर करती है।

इसलिए मैं इस बात पर ध्यान देना चाहूंगा कि डिजिटल युग में जोखिम परिदृश्य कैसे बदल गया है:

ए. पहला है **गति**। डिजिटल दुनिया में, विकास और तनाव दोनों तेजी से फैल सकते हैं। ग्राहक अधिग्रहण तेजी से हो सकता है, लेकिन गलत सूचना, घबराहट और बहिर्वाह भी उतनी ही तेजी से बढ़ सकते हैं। जो जोखिम पहले हफ्तों में बनते थे, वे अब घंटों में सामने आ सकते हैं। इसका मतलब है कि पर्यवेक्षी प्रतिक्रिया चक्र को शीघ्र प्रतिक्रिया, त्वरित अनुवर्ती कार्रवाई और स्पष्ट वृद्धि के साथ और सख्त करना होगा।

बी. दूसरा, **एकाग्रता और परस्पर निर्भरता**। कई संस्थान एक ही मुख्य सेवा प्रदाताओं, क्लाउड प्लेटफॉर्म, भुगतान प्रणालियों, डेटा विक्रेताओं और साइबर सुरक्षा उपकरणों पर निर्भर हो सकते हैं। इससे एक नए प्रकार का साझा जोखिम उत्पन्न होता है। यह पारंपरिक वित्तीय अनुपातों में हमेशा स्पष्ट रूप से दिखाई नहीं देता, लेकिन यह बहुत वास्तविक है। पर्यवेक्षण के लिए, हमें निर्भरताओं का अधिक सक्रिय रूप से विश्लेषण करने और केवल व्यक्तिगत संस्थान स्तर पर नहीं बल्कि पारितंत्र स्तर पर एकाग्रता जोखिम का आकलन करने की आवश्यकता है।

सी. तीसरा, **एल्गोरिदम की बढ़ती भूमिका**। एआई और मशीन लर्निंग क्रेडिट अंडरराइटिंग, धोखाधड़ी का पता लगाने, ग्राहक सेवा, ट्रेजरी और यहां तक कि आंतरिक नियंत्रण कार्यों में भी प्रवेश कर रहे हैं। इससे दक्षता में सुधार होता है, लेकिन जवाबदेही, व्याख्यात्मकता और निष्पक्षता के नए प्रश्न भी उठते हैं। पर्यवेक्षकों को एक साधारण प्रश्न पूछने में सक्षम होना चाहिए, और संस्थाओं को इसका उत्तर देने में सक्षम होना चाहिए कि जब कोई मॉडल किसी निर्णय को संचालित करता है, तो उसके परिणाम का दायित्व किसका होता है?

डी. चौथा तत्व **खतरे का विस्तारित दायरा और साइबर जोखिम है**। डिजिटल बैंकिंग से प्रवेश के बिंदु बढ़ जाते हैं, और विरोधी अब कोई यादृच्छिक हैकर नहीं रह गया है। यह अक्सर संगठित, अच्छी तरह से वित्तपोषित और निरंतर होता है। भले ही, बैंक के आंतरिक नियंत्रण कितने भी मजबूत हों, किसी विक्रेता, भागीदार या सामान्य प्रौद्योगिकी घटक में आई कमजोरी का असर बैंक के अन्य घटकों पर भी पड़ सकता है। आघात सहनीयता और पुनर्प्राप्ति क्षमता को मूलभूत कौशल के रूप में देखा जाना चाहिए।

ई. अंत में, और शायद सबसे महत्वपूर्ण बात, **डिजिटल माध्यम में व्यवहार संबंधी जोखिम मौजूद हैं**। डिजिटल ऋण, अंतर्निहित वित्त और प्लेटफॉर्म-आधारित वितरण ने पहुंच और सुविधा में उल्लेखनीय सुधार किया है। लेकिन हमने गलत बिक्री, अपारदर्शी शुल्क, आक्रमक वसूली प्रथाओं और डेटा के दुरुपयोग के जोखिम भी देखे हैं। डिजिटल वातावरण में, ग्राहक को होने वाला नुकसान जल्दी ही विश्वास का मुद्दा बन सकता है, और यह तेजी से चलनिधि के मुद्दे में तब्दील हो सकता है।

पर्यवेक्षण की प्रतिक्रिया कैसी होनी चाहिए: उपकरणों से पहले सिद्धांत

अब मैं पर्यवेक्षण की प्रतिक्रिया पर आता हूँ। हमें निश्चित रूप से बेहतर उपकरणों की आवश्यकता है, लेकिन हमें कुछ मूलभूत सिद्धांतों से शुरुआत करनी होगी जो प्रौद्योगिकी के विकास के बावजूद पर्यवेक्षण को आधार प्रदान करते हैं।

पहला सिद्धांत प्रौद्योगिकी-तटस्थ, जोखिम-आधारित पर्यवेक्षण है। हमें गतिविधियों और जोखिमों का विनियमन और पर्यवेक्षण करना चाहिए, न कि प्रौद्योगिकी ब्रांड नामों का। नवाचार बदलता रहेगा। हमारे उद्देश्य नहीं बदलते और मानवीय निर्णय का कोई वास्तविक विकल्प नहीं है।

दूसरा सिद्धांत है आनुपातिकता। हर संस्था की जटिलता, प्रणालीगत प्रभाव या प्रौद्योगिकी परिपक्वता एक जैसी नहीं होती। साइबर सुरक्षा हाइजिन, डेटा संरक्षण और अनुशासन जैसे बुनियादी नियंत्रणों के लिए, अपेक्षाओं को कम किए बिना पर्यवेक्षी दृष्टिकोण जोखिम-आधारित, संतुलित और आनुपातिक होना चाहिए।

तीसरा सिद्धांत है स्पष्ट जवाबदेही। डिजिटल प्रणालियाँ बैंक, विक्रेता, फिनटेक भागीदार आदि के बीच जिम्मेदारी को विभाजित कर सकती हैं। पर्यवेक्षण दृष्टिकोण स्पष्ट होना चाहिए: पर्यवेक्षित इकाई अपने नाम और अपने नियमों के तहत की गई गतिविधियों के लिए जवाबदेह बनी रहती है।

चौथा सिद्धांत है भविष्योन्मुखी पर्यवेक्षण। तेजी से बदलते परिवेश में, अतीत-उन्मुख अनुपालन जाँच आवश्यक हैं, लेकिन पर्याप्त नहीं हैं। हमें कमजोर संकेतों को जल्द पहचानने, घटनाओं के घटित होने से पहले लचीलेपन का परीक्षण करने और कमजोरियों के घटना बनने से पहले हस्तक्षेप करने में सक्षम होना होगा।

पर्यवेक्षण के नए ध्यानयोग्य क्षेत्र

ये सिद्धांत नए नहीं हैं। नया है इनके प्रति आवश्यक पर्यवेक्षण का दृष्टिकोण। पर्यवेक्षण को आवधिक अवलोकन से हटकर निरंतर जागरूकता पर केंद्रित होना चाहिए। इसे किसी एक संस्था तक सीमित न रहकर इसके समग्र पारितंत्र का व्यापक अवलोकन करना होगा। अंत में, हमें केवल "क्या आपने अनुपालन किया?" पूछने के बजाय यह भी पूछना होगा कि "क्या आप दबाव का सामना कर सकते हैं, शीघ्रता से उबर सकते हैं और गड़बड़ी होने पर ग्राहकों की सुरक्षा कर सकते हैं?"

आइए, मैं इस दृष्टिकोण को चार महत्वपूर्ण पर्यवेक्षण क्षेत्रों में विभाजित करूँ जो डिजिटल युग में केंद्रीय महत्व रखते हैं:

- परिचालन लचीलापन और साइबर तत्परता,
- पारितंत्र और तृतीय-पक्ष निर्भरताएँ,
- डेटा, मॉडल और एआई का अनुशासन, और
- प्रौद्योगिकी-आधारित, निरंतर पर्यवेक्षण, जिसमें सुपटेक और एनालिटिक्स का बेहतर उपयोग शामिल है।

परिचालन लचीलापन और साइबर तत्परता

पहला बदलाव परिचालन संबंधी बाधाओं को देखने के हमारे दृष्टिकोण में है। अतीत में, परिचालन जोखिम को अक्सर सहायक कार्य संबंधी समस्या के रूप में देखा जाता था। डिजिटल दुनिया में, यह मुख्य घटना बन सकता है। कुछ घंटों का व्यवधान, एक गंभीर साइबर घटना, या किसी प्रमुख सेवा प्रदाता में खराबी महत्वपूर्ण सेवाओं को बाधित कर सकती है।

इसके लिए साइबर अनुशासन, संकटकालीन कार्ययोजना, पुनर्प्राप्ति क्षमता और आकस्मिक विफलताओं से सीखने के संबंध में बोर्ड और वरिष्ठ प्रबंधन के साथ गहन जुड़ाव की आवश्यकता है। इसका अर्थ यह भी है कि दबाव में निर्णय लेने की क्षमता का परीक्षण करने वाले सिमुलेशन किए जाएं, न कि केवल दस्तावेजीकरण।

पारितंत्र और तृतीय-पक्ष निर्भरता

दूसरा मुख्य क्षेत्र पर्यवेक्षित इकाई के आसपास का पारितंत्र है। क्लाउड प्रदाताओं, प्रौद्योगिकी विक्रेताओं, भुगतान मध्यस्थों, आउटसोर्स सेवा केंद्रों, फिन्टेक भागीदारों और डेटा सेवा प्रदाताओं द्वारा महत्वपूर्ण कार्य संचालित किए जा सकते हैं। प्रणाली सामूहिक रूप से, कुछ सामान्य विफलता बिंदुओं के प्रति संवेदनशील हो सकती है।

सीमा पार तत्व एक और जटिलता जोड़ता है। कई प्रदाता वैश्विक स्तर पर काम करते हैं, और घटनाएं क्षेत्राधिकार की सीमाओं का सम्मान नहीं करतीं। जुलाई 2024 में वैश्विक आईटी व्यवधान एक उपयोगी सबक रहा है। यह सबक किसी एक फर्म के बारे में नहीं है, बल्कि कैसे तृतीय-पक्ष घटनाएं बड़े पैमाने पर व्यवधान उत्पन्न कर सकती हैं इससे संबंधित हैं जिसमें सुव्यवस्थित संस्थान भी शामिल हैं। इसके लिए पर्यवेक्षकों के बीच लगभग वास्तविक समय में सहयोग की आवश्यकता है।

डेटा, मॉडल और एआई का अनुशासन

तीसरा मुख्य क्षेत्र एआई सहित डेटा-संचालित निर्णय लेने का प्रारंभ है। पर्यवेक्षी दृष्टिकोण से, प्रश्न यह नहीं है कि कोई बैंक एआई का उपयोग करता है या नहीं। प्रश्न यह है कि क्या वह इसके उपयोग के संबंध में अनुशासन और जवाबदेही प्रदर्शित कर सकता है।

दो मुद्दे विशेष ध्यान देने योग्य हैं। एक है विक्रेता मॉडल और अंतर्निहित उपकरणों पर निर्भरता, जिसमें संस्थान अंतर्निहित इंजन को पूरी तरह से समझे बिना आउटपुट का उपयोग कर सकता है। दूसरा है निष्पक्षता और अनपेक्षित बहिष्करण, जहां डेटा प्रॉक्सी ऐसे परिणाम उत्पन्न कर सकते हैं जो कुशल प्रतीत होते हैं लेकिन अस्वीकार्य हैं। अनुशासन ही वह है जो नवाचार को सुरक्षित रूप से विस्तारित करने की अनुमति देता है।

प्रौद्योगिकी-सक्षम निरंतर पर्यवेक्षण

चौथा मुख्य क्षेत्र पर्यवेक्षी परिवर्तन स्वतः ही है। यदि बैंकिंग हमेशा चालू रहने वाली प्रणाली बन रही है, तो पर्यवेक्षण छिटपुट

नहीं रह सकता। इसके लिए ऑनसाइट और ऑफसाइट दलों को अधिक निकटता से मिलकर काम करने, प्रारंभिक संकेतों को पहचानने और त्वरित अनुवर्ती कार्रवाई करने की आवश्यकता है।

सुपुटेक पर्यवेक्षकों को प्रारंभिक चरण में ही पैटर्न पहचानने, विसंगतियों का पता लगाने और सबसे महत्वपूर्ण बिंदुओं पर ध्यान केंद्रित करने में मदद कर सकता है। लेकिन डेटा गुणवत्ता और डेटा प्रबंधन अत्यंत महत्वपूर्ण बने हुए हैं। बेहतर डेटा गुणवत्ता और सही विश्लेषण के साथ, पर्यवेक्षक विभिन्न विभागों के बीच बेहतर समन्वय स्थापित कर सकते हैं।

ग्राहकों पर अधिक ध्यान केंद्रित करना: एक प्रारंभिक चेतावनी संकेतक के रूप में शिकायत निवारण

निष्कर्ष से पहले, मैं एक और बिंदु जोड़ना चाहूंगा: ग्राहक सेवा और शिकायत निवारण।

डिजिटल वातावरण में, एक कमजोर शिकायत प्रणाली मामूली परेशानी नहीं है। यह अक्सर एक प्रारंभिक चेतावनी होती है। पर्यवेक्षण के दृष्टिकोण से, हमें न केवल यह देखना होगा कि किसी बैंक के पास शिकायत निवारण ढांचा है या नहीं, बल्कि यह भी देखना होगा कि वह कैसा प्रदर्शन करता है। क्या शिकायतों का समय पर समाधान किया जाता है? क्या संस्थान मूल कारणों की पहचान करके उनका समाधान करते हैं, या वे केवल कागजी तौर पर ही उनका समाधान करते हैं? क्या बोर्ड को शिकायत के रुझान, बार-बार होने वाली विफलताओं और ग्राहकों की समस्याओं का स्पष्ट डैशबोर्ड दिखाई देता है? और क्या उनका समाधान सक्रिय और त्वरित तरीके से किया जाता है?

एक परिपक्व डिजिटल वित्तीय प्रणाली में शून्य शिकायतें नहीं होतीं। इसके बजाय, यह जल्दी सीखती और समस्याओं का समाधान करती है तथा ग्राहक इधर-उधर भटके बिना उचित समाधान प्राप्त कर सकते हैं।

निष्कर्ष

मैं संक्षेप में यह बताकर अपनी बात समाप्त करना चाहता हूँ कि पर्यवेक्षित संस्थाओं और उनके पर्यवेक्षकों के लिए डिजिटल युग का अर्थ क्या है।

पर्यवेक्षित संस्थाओं के लिए तीन संदेश महत्वपूर्ण हैं:

- पहला, अनुपालन को तिमाही के अंत की गतिविधि नहीं माना जा सकता। तेज़ चक्रों के साथ, बैंकों को पूरे

वर्ष सुदृढ़ परिचालन अनुशासन और डेटा प्रबंधन की आवश्यकता होगी। जब कोई विसंगति पाई जाती है, तो उसे समझने और शीघ्रता से ठीक करने की क्षमता नियंत्रण परिपक्वता का सूचक बन जाती है।

- ii. दूसरा, तृतीय-पक्ष प्रबंधन को जोखिम प्रबंधन के रूप में माना जाना चाहिए। संस्थानों को साझेदारों की बेहतर निगरानी, घटनाओं के लिए स्पष्ट जवाबदेही और लेखापरीक्षा, पहुँच और आघात सहनीयता का समर्थन करने वाले अनुबंधों की आवश्यकता होगी। विनियमित इकाई जिम्मेदारी को आउटसोर्स नहीं कर सकती।
- iii. तीसरा, जैसे-जैसे एआई और एनालिटिक्स अधिक एकीकृत होते जा रहे हैं, संस्थानों को मॉडल जोखिम, व्याख्यात्मकता और निष्पक्षता पर अधिक गहन पर्यवेक्षी प्रश्नों के लिए तैयार रहना चाहिए।

पर्यवेक्षकों के लिए भी अपेक्षाएँ बढ़ रही हैं। हमें बुनियादी बातों पर ध्यान केंद्रित रखते हुए नए जोखिम क्षेत्रों से अधिक परिचित होने की भी आवश्यकता है। इसका अर्थ है, मूलभूत विवेकपूर्ण निर्णय क्षमता के साथ-साथ साइबर, आईटी, डेटा और मॉडल विशेषज्ञता सहित कौशलों का सही मिश्रण विकसित करना है।

यहीं पर पर्यवेक्षकों के महाविद्यालय की भूमिका केंद्रीय हो जाती है। महाविद्यालय केवल प्रशिक्षण कार्यक्रमों तक सीमित नहीं है। यह एक साझा पर्यवेक्षण भाषा विकसित करने, मामले पर कार्य और सिमुलेशन के माध्यम से व्यावहारिक दक्षता प्राप्त करने

और नए क्षेत्रों में सही प्रश्न पूछने का आत्मविश्वास विकसित करने के बारे में है।

विशेष रूप से वैश्विक दक्षिण के पर्यवेक्षकों के लिए सहकर्मि शिक्षण मंच के रूप में महाविद्यालय की एक व्यापक भूमिका भी है। कई क्षेत्राधिकार समान चुनौतियों जैसे तीव्र डिजिटलीकरण, प्रथम ग्राहक, प्लेटफॉर्म-आधारित वितरण और तेजी से बदलते खतरे के परिदृश्य का सामना कर रहे हैं। क्या कारगर है और क्या नहीं इसपर व्यावहारिक अनुभव साझा करना, पर्यवेक्षण प्रभावशीलता बढ़ाने के सबसे तेज़ तरीकों में से एक है।

अंत में, क्षमता निर्माण एक बार का प्रयास नहीं है। प्रौद्योगिकी और व्यावसायिक मॉडल लगातार विकसित होते रहेंगे। खतरे पैदा करने वाले कारक भी लगातार अनुकूलन करते रहेंगे। हमारे प्रशिक्षण और पर्यवेक्षण विधियों को भी लगातार विकसित होना चाहिए।

मैं अपनी बात समाप्त करना चाहता हूँ। डिजिटल युग में, पर्यवेक्षण को विवेकपूर्ण बने रहना चाहिए, लेकिन साथ ही अधिक सतर्क, पारितंत्र के प्रति अधिक जागरूक और अधिक परिणाम-केंद्रित भी होना चाहिए। इसका उद्देश्य नवाचार को रोकना नहीं है। बल्कि, यह सुनिश्चित करना है कि नवोन्मेष विश्वास, आघात सहनीयता और ग्राहक निष्पक्षता पर आधारित हो।

मुझे विश्वास है कि इस सम्मेलन में हुई चर्चाएँ इन मुद्दों पर हमारी सोच को और अधिक स्पष्ट करने में सहायक होंगी। आप सभी को एक सफल सम्मेलन की शुभकामनाएँ देता हूँ और मैं विचार-विमर्श को सुनना चाहता हूँ। धन्यवाद। जय हिंद।