

На правах рукописи

ГАЛЬПЕР МАРИЯ АНДРЕЕВНА

**ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ
НЕУСТОЙЧИВОЙ СРЕДЫ**

Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2020

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Никитина Татьяна Викторовна

Официальные оппоненты: **Семенюта Ольга Гетовна**
доктор экономических наук, профессор
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), заведующая кафедрой банковского дела
Ключников Игорь Константинович
доктор экономических наук, профессор
Автономная некоммерческая организация высшего образования «Международный банковский институт имени Анатолия Собчака», научный руководитель

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»

Защита диссертации состоится «___» _____ 2020 г. в __ часов на заседании диссертационного совета Д 212.354.22 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21, ауд. _____.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://www.unecon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «___» _____ 2020 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

А.Б. Камышова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. Траекторию развития коммерческих банков определяет совокупность факторов внешней среды, характеризующейся на данном этапе нестабильностью и повышенными рисками. В условиях глобализации политические события и их экономические последствия, переход к новому технологическому укладу, жесткая регуляторная нагрузка и повышенная конкуренция бросают вызов всем финансово-кредитным организациям. Ключевым фактором, определяющим смену парадигмы деятельности банков, становятся изменившиеся потребности клиентов. Уже сейчас поколения Y и Z проявляют большую лояльность к цифровым компаниям, нежели к традиционным игрокам. Вследствие этого перед банками стоит задача осуществить переход на новый формат своей деятельности, внедряя прорывные технологии и инновационные подходы к управлению, чтобы обеспечить выживание на рынке в долгосрочной перспективе.

Ведущие финансово-кредитные институты глобального масштаба активно проводят мероприятия по адаптации к новым условиям, что формирует новые стандарты в области банковского бизнеса. В настоящее время российские финансово-кредитные организации также занимаются подобными вопросами, однако сталкиваются с рядом проблем: во-первых, некоторые банки пытаются выйти на новый технологический уровень только за счёт точечных изменений, не рассматривая совокупность процессов как систему, требующую гармоничного воздействия для создания устойчивых конкурентных преимуществ, во-вторых, инновационные инициативы часто встречают неприятие как со стороны сотрудников отдельных подразделений, так и топ-менеджмента, что создает потребность в формировании единого понимания трансформационного процесса на всех уровнях организации, которое должно опираться на научно обоснованную теоретическую базу.

Именно поэтому чрезвычайно актуальным является теоретический анализ эволюции банковского дела, поиск и построение модели проведения трансформации российских коммерческих банков, соответствующей лучшим мировым практикам и стандартам, но адаптированной с учетом национальных особенностей, что повысит конкурентоспособность и усилит позиции на международном рынке отечественных финансово-кредитных организаций в сложившихся условиях.

Степень разработанности научной проблемы.

Теоретические аспекты трансформации банков под воздействием внешних факторов исследовали такие зарубежные экономисты, как Бауэр П., Бернет Б., Кинг Б., Рэнделл Р., Фаэй Л. Аналогичные проблемы были

проработаны и российскими учеными Бором М.З., Васильевой Т.А., Владыко С., Коробкиной О.В., Мирошниченко М.А., Муравьевой А.В., Пятенко В.В. Среди работ, посвященных непосредственно цифровизации и её роли в общеэкономических и социальных процессах, а также сетевым эффектам на финансовом рынке, выделяются труды Анохина Н.В., Аудж-Дикхут С., Богдански Р., Гловика М., Дятлова С.А., Койе Б., Ключникова И.К., Миропольского Д.С., Поповой Е.М., Ренкера К., Семенюты О.Г., Шмырёвой А.И.

Вопросы неустойчивости в глобальном мире в разное время исследовали ученые: Бурлачков В., Доброчеев О., Дж. Каслионе А., Квинт В. и Котлер Ф. Состояние банковского сектора России на разных этапах находит отражение в трудах Аксакова А.Г., Беликовой И.В., Белоглазовой Г.Н., Зуенко М.Ю., Клисенко С.В., Козловой С.Ю., Козырева А.В., Куликова С.А., Лаврушина О.И., Молчановой О.А., Никитиной Т.В., Олешко А.Н., Парусимовой Н.И., Поздышева В.А., Радковской Н.П., Сухова М.И., Тосуняна Г.А., Яновой С.Ю.

Стратегическое управление банком и механизм бизнес-моделирования раскрывается в работах Аккермана Г., Джорджина Я., Исаева Р.А., Калтрел С., Канаевой А.В., Королева О.Г., Котельникова В.Ю., Линдер Дж., МакНотона Б., Никоновой И.А., Остервальдера А., Пинье И., Роуза П., Синки Дж. Мл. Однако, большинство из них рассматривают деятельность банка в рамках традиционной парадигмы.

Исследованию методических основ трансформации организационной структуры банка и его корпоративной культуры были посвящены в разные периоды научные труды Адзеса И., Бергер К., Герига Б., Григорьевой О.Н., Долженко Р., Езангиной И.А., Ирсига И., Либертро А., Мамонтова А., Миллара В. Данные работы вносят неоспоримый вклад в методологию новейшего банковского дела, но оставляют открытыми отдельные аспекты преобразования банковского бизнеса в электронную форму.

Недостаток исследований, всесторонне охватывающих теоретические основы, методику и практические аспекты трансформации финансово-кредитных институтов, также обуславливает актуальность и необходимость написания данной научной работы.

Таким образом, необходимость дальнейшего развития теоретических аспектов банковского дела в условиях перехода к новой парадигме и систематизации накопленного опыта для совершенствования методик управления банками с учётом глобальной неустойчивости в мире, а также практическая значимость формирования единого комплексного подхода к трансформации банка, послужили основой для выбора темы, определили цель и задачи диссертационного исследования.

Цель диссертационного исследования заключается в обосновании стратегической необходимости и разработке инструментария проведения банковской трансформации, осуществляемой под воздействием глобальной неустойчивой среды для повышения конкурентоспособности российских коммерческих банков.

Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

- уточнить сущность банка на современном этапе его эволюции, выявить роль, значение, обобщить и расширить функции;
- провести анализ существующих концепций банковской деятельности и разработать их авторскую характеристику;
- определить механизм трансформации коммерческого банка для перехода к модели Банка 3.0;
- на основе анализа выбрать модель управления, выступающую в качестве референтной для осуществления трансформации и позволяющую составить методические рекомендации по оптимизации каждого из её параметров;
- разработать модель цифровой трансформации банка, осуществить детализацию процессов её проведения для банков разных категорий и на основе полученных результатов предложить методические рекомендации по оценке влияния цифровых технологий на прибыль банка.

Объектом настоящего исследования является деятельность коммерческих банков в условиях глобальной нестабильности.

Предметом исследования являются процессы трансформации коммерческих банков в условиях глобальной неустойчивой среды.

Теоретическую основу диссертационного исследования составили научные труды и публикации ведущих отечественных и зарубежных экономистов по проблемам развития банковского бизнеса и вопросам совершенствования управления финансово-кредитными институтами в условиях глобальной неустойчивости, включая переход к информационному обществу и цифровой экономике.

В качестве методологической основы диссертации выступает диалектический метод исследования, системный и процессный подходы. В работе также применялись такие методы и приемы исследования, как научная абстракция, синтез, группировка и сравнение, статистический и финансовый анализ, элементы экономико-математического моделирования.

Информационной базой исследования послужили официальные статистические данные Центрального Банка РФ, материалы международных конференций и научных семинаров, отечественных и международных рейтинговых агентств, научных изданий, результаты интервью, проводимых автором с руководством отечественных и зарубежных банков.

Обоснованность результатов исследования подтверждается работой с актуальными научными материалами по вопросам банковской трансформации в условиях экономико-политических, социальных и технологических изменений, анализом передового зарубежного опыта и применением методов научного познания и исследования.

Достоверность результатов исследования обеспечивают выбранная методология и принципы научного познания, публикации результатов исследования, в том числе в журналах из перечня ВАК Минобрнауки России, представление авторских разработок на международных научно-практических конференциях и семинарах, осуществление взаимодействия и сотрудничества автора с представителями банковского бизнеса в России и за рубежом по тематике исследования.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Исследование соответствует паспорту специальности 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит (экономические науки): п. 1.5: Финансовые институты: теория, методология, закономерности развития и совершенствование управления.

Научная новизна результатов исследования состоит в развитии теоретических основ эволюции банковского дела и разработке научно-методических рекомендаций по проведению цифровой трансформации российских коммерческих банков в условиях глобальной неустойчивой среды.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:

1. Установлено, что в условиях структурного сдвига от индустриального общества к информационному, значение банковской отрасли в экономике возрастает, поскольку информационно-гарантированный (цифровой) бизнес банков, сложившийся в результате эволюции их деятельности, и приобретенная ими технологическая функция, заключающаяся в разработке и внедрении сквозных технологий, лежат в основе глобального перехода к интеллектуально-ориентированной эре. На этой основе уточнено понятие банка, который на современном этапе может быть представлен в виде высокотехнологичной компании, расширяющей каналы взаимодействия с ключевыми партнерами и клиентами в целях формирования новой добавленной стоимости, и выявлено усиление роли банков на финансовом рынке в качестве делегированного государством контроллера эффективного размещения ресурсов домашних хозяйств.

2. Представлена и научно обоснована авторская характеристика концепций деятельности банков, которые от традиционных бизнес-моделей по мере развития технологий переходят в онлайн, экосистему и полностью встраиваются в повседневную жизнь клиента, рационализируя

принятие им финансовых решений. Определены критерии – технологические драйверы смены концепций, обеспечивающие получение банком дополнительных доходов за счёт более качественного обслуживания клиентов с одной стороны, и создающие основу для изменения всех протекающих внутри него бизнес-процессов с другой.

3. Предложен организационный механизм трансформации коммерческого банка на этапе перехода к модели Банка 3.0, заключающийся в использовании клиентоцентричного подхода к выстраиванию архитектуры его бизнеса, представленной с помощью референтной модели управления и включающей элементы и процессы, находящиеся в динамической зависимости от факторов внешней среды.

4. Научно обоснован выбор Санкт-Галленской модели управления банком, модифицированной для российских коммерческих банков, учитывающей взаимодействие банка с окружающей средой и предусматривающей взаимосвязь его элементов – стратегии, организационной структуры и корпоративной культуры, и возможности для их оптимизации. В этой связи разработаны методические рекомендации, заключающиеся в стратегической оценке влияния внешней среды на банки с использованием бизнес-моделирования, внедрении принципов гибкого управления проектами и создании корпоративной культуры, способствующей разработке инноваций, совокупное применение которых обеспечивает проведение трансформации банка в наиболее желаемом - комплексном варианте, позволяющем достичь долгосрочные конкурентные преимущества в условиях глобальной неустойчивой среды.

5. Разработана модель цифровой трансформации коммерческого банка с учетом особенностей её проведения в банках разных категорий, которая позволяет повысить эффективность бизнес-процессов в условиях действующих ограничений и рисков внешней среды. В развитие этого предложена система показателей по оценке влияния цифровых технологий на прибыль банков на основе использования экономико-математической модели с целью упрощения принятия руководством решения о необходимости проведения цифровой трансформации. Проведена апробация модели на данных Сбербанка, что подтверждает её утилитарность.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что результаты диссертационного исследования развивают и дополняют научные основы теории банковской деятельности, способствуют созданию системного представления процесса трансформации банка, создавая базу для развертывания научных и методических исследований, направленных на повышение конкурентоспособности и эффективности работы финансово-кредитных институтов в условиях глобальной неустойчивой среды.

Практическая значимость исследования. Результаты исследования носят универсальный характер и могут использоваться руководством при принятии решений о проведении трансформации бизнеса банков. Практическая значимость подтверждается актом внедрения разработок в деятельность ПАО Банка «Александровский». Помимо этого, теоретические положения диссертационного исследования используются в образовательном процессе СПбГЭУ в рамках магистерской программы Банка и управление активами при изучении дисциплины Финансовые рынки и финансово-кредитные институты.

Апробация результатов исследования. За период с 2014 по 2018 гг. результаты диссертационного исследования докладывались, обсуждались и были одобрены на: Международном аспирантском семинаре «Влияние экономических санкций на финансовые рынки в России и Германии» (Санкт-Петербург, 2015), Международной научно-практической конференции «Развитие экономики в нестабильной международной политической ситуации» (Санкт-Петербург, 2016), Международной научно-практической конференции «Развитие молодежных международных научно-образовательных проектов (в рамках XIV международной научно-практической конференции «Управление качеством в современном вузе»)» (Санкт-Петербург, 2016), Российско-немецком аспирантском семинаре «Международный бизнес» (Нюрнберг, 2017), XI Петербургском Международном Инновационном Форуме (трек «Технологии для новой экономики») (Санкт-Петербург, 2018).

Публикации результатов исследования. По теме исследования опубликовано 17 работ общим объемом 8,5 п.л. (авторский объем 4,83 п.л.), в том числе 10 работ общим объемом 6,33 п.л. (авторский объем 3,1 п.л.) опубликованы в журналах из перечня рецензируемых научных изданий ВАК при Минобрнауки России.

Структура диссертации определена целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Установлено, что в условиях структурного сдвига от индустриального общества к информационному, значение банковской отрасли в экономике возрастает, поскольку информационно-гарантированный (цифровой) бизнес банков, сложившийся в результате эволюции их деятельности, и приобретенная ими технологическая функция, заключающаяся в разработке и внедрении сквозных технологий, лежат в основе глобального перехода к интеллектуально-ориентированной эре. На этой основе уточнено понятие банка, который на современном этапе может быть представлен в виде высокотехнологичной компании, расширяющей каналы взаимодействия с ключевыми партнерами и клиентами в целях формирования новой добавленной стоимости, и выявлено усиление роли банков на финансовом рынке в качестве делегированного государством контроллера эффективного размещения ресурсов домашних хозяйств. На основе анализа теоретических подходов к сущности и характеру деятельности банка, был сделан вывод об утрате им уникальности своих функций и лидирующих позиций в качестве финансового посредника на фоне ужесточения конкуренции со стороны технологических компаний. Несмотря на это, автор обосновывает не только возможность, но и необходимость продолжения деятельности финансово-кредитных институтов, поскольку их специфический статус и доверие как со стороны государства, так и населения позволяет выполнять ряд социально важных ролей, например, выступать в качестве эскроу-агентов при расчетах по сделкам, обеспечивая защиту интересов всех сторон, а также, при переходе к новым моделям ведения бизнеса, обеспечивать сохранность данных клиентов при их взаимодействии с иными организациями – участниками экосистемы.

Помимо этого, проведенное исследование позволило выявить, что роль банков на современном этапе принимает новое, глобальное значение. В частности, их функции расширяются с учетом технологической, которая заключается в том, что коммерческие банки внедряют разработанные ими инновационные технологии и продукты, становясь источником прогресса для экономики страны в целом и создавая её новые отрасли и профессии. Таким образом, преобразование банковской деятельности позволит в условиях перехода к информационному обществу обеспечить устойчивый рост всей экономики и её инновационное развитие.

Результаты исследования говорят о том, банки нового поколения должны создавать добавленную стоимость за счет всестороннего изучения клиента и предоставления ему уникальных, комплексных предложений, используя современные каналы связи и разрабатывая партнерские программы. Исходя из этого, определение современного банка, может быть уточнено в соответствии со следующей формулировкой, подчеркивающей особенности его деятельности в условиях перехода к интеллектуально-ориентированной эре: *на современном этапе банк – это технологическая компания, имеющая лицензию на ведение банковской деятельности, которая активно вступает в диалог и сотрудничество с партнерами, выполняющими аналогичные функции или имеющими такой же потребительский сегмент.*

2. Представлена и научно обоснована авторская характеристика концепций деятельности банков, которые от традиционных бизнес-моделей по мере развития технологий переходят в онлайн, экосистему и полностью встраиваются в повседневную жизнь клиента, рационализируя принятие им финансовых решений. Определены критерии – технологические драйверы смены концепций, обеспечивающие получение банком дополнительных доходов за счёт более качественного обслуживания клиентов с одной стороны, и создающие основу для изменения всех протекающих внутри него бизнес-процессов с другой. На основе проведенного анализа концепций банковской деятельности, разработана авторская характеристика моделей банка на разных этапах его эволюции (таблица 1). Автором дополнена систематизация технологических драйверов концепций и банковских услуг с учетом новейших знаний и формирования концепции Банка 4.0. В 80-х и 90-х гг. ключевыми драйверами стали банкоматы и интернет, что привело к появлению онлайн банкинга, и постепенной утрате клиентами необходимости посещения офисов банков для удовлетворения своих потребностей. При переходе к модели Банка 3.0. центром сосредоточения активностей клиента стал смартфон, позволяющий получать услуги напрямую, минуя этап обращения в банк. При переходе к Банку 4.0 трансформация принимает форму качественного скачка в развитии человечества и вплотную подходит к решению задачи о создании и взаимодействии с искусственным интеллектом. Проведенный анализ подтверждает необходимость полного преобразования банка и его деятельности.

Таблица 1 – Характеристика деятельности банка в условиях ГНС

<i>Тип банка</i>	<i>Характеристика деятельности</i>
«Банк 1.0»	Банк использует традиционную бизнес-модель и основывается на классических принципах управления. Играет роль важнейшего финансового посредника и обеспечивает потребности государства, корпораций и населения, предоставляя стандартные услуги.
«Банк 2.0»	Банк по-прежнему основывается на классических принципах, но расширяет каналы доведения своих услуг до потребителя через развитие онлайн- и мобильного банкинга.
«Банк 3.0»	Банк начинает взаимодействовать с партнерами, формируя экосистемы и выстраивая цепочку создания добавленной стоимости вокруг клиента, а также повышает эффективность своей деятельности с помощью автоматизации процессов.
«Банк 4.0»	Банк – это встроенный с помощью технологий инструмент в повседневную жизнь клиента для удовлетворения его финансовых потребностей. Вовлечение банка в жизнедеятельность потребителя помогает ему принимать взвешенные финансовые решения, в том числе и с помощью искусственного интеллекта (в будущем).

3. Предложен организационный механизм трансформации коммерческого банка на этапе перехода к модели Банка 3.0, заключающийся в использовании клиентоцентричного подхода к выстраиванию архитектуры его бизнеса, представленной с помощью референтной модели управления и включающей элементы и процессы, находящиеся в динамической зависимости от факторов внешней среды. На основе ретроспективного анализа концепций банковской деятельности на различных этапах доказано, что модели Банка 3.0, ориентированной на создание экосистемы, удовлетворяющей различные потребности клиента, соответствует клиентоцентричный подход к ведению бизнеса, который подразумевает организацию всех бизнес-процессов банка вокруг (или «через») клиента в отличие от традиционной модели, предполагающей развитие только за счёт повышения качества продукции без учета каналов её дистрибуции.

Внедрение подхода, с позиции автора, эффективно реализовывать через так называемую референтную модель. Референтная модель представляет собой совокупность описаний схем, практик, решений и документов, касающихся деятельности банка в целом, либо деятельности конкретного его подразделения, бизнес-процессов, системы управления (рисунок 1).

На основе проведенных исследований автором выявлен алгоритм проведения трансформации коммерческого банка, заключающийся в

том, что сначала на основе проведенного аудита составляется референтная модель «как есть», затем референтная модель «как надо», после чего разрабатывается план перехода от одной модели к другой. При этом, автор подчеркивает взаимосвязь элементов модели с факторами глобальной и локальной внешней среды. Сделанный вывод позволяет составить методические рекомендации для российских коммерческих банков по переходу к модели Банка 3.0. с учетом влияния глобальной неустойчивой среды на их деятельность.

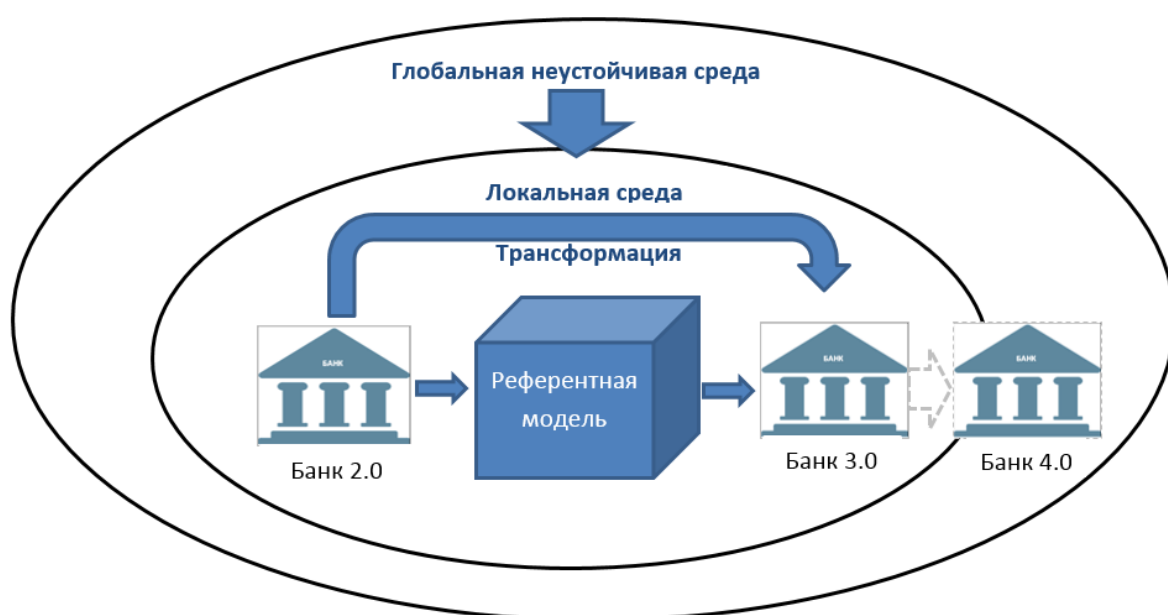


Рис.1–Смена банковской концептуальной модели под воздействием глобальной неустойчивой среды с помощью референтных моделей

4. Научно обоснован выбор Санкт-Галленской модели управления банком, модифицированной для российских коммерческих банков, учитывающей взаимодействие банка с окружающей средой и предусматривающей взаимосвязь его элементов – стратегии, организационной структуры и корпоративной культуры, и возможности для их оптимизации. В этой связи разработаны методические рекомендации, заключающиеся в стратегической оценке влияния внешней среды на банки с использованием бизнес-моделирования, внедрении принципов гибкого управления проектами и создании корпоративной культуры, способствующей разработке инноваций, совокупное применение которых обеспечивает проведение трансформации банка в наиболее желаемом - комплексном варианте, позволяющем достичь долгосрочные конкурентные преимущества в условиях глобальной неустойчивой среды. Одной из задач ис-

следования являлось найти модель, которая бы обеспечила представление банка в виде его составных элементов, отображающих принципы функционирования с одной стороны, и возможность для трансформации под воздействием факторов глобальной неустойчивой среды с другой. На основе сравнительного анализа выбрана Санкт-Галленская модель управления, рассматривающая микросреду банка в трех измерениях: стратегии, структуре и культуре. Стратегия касается видения, миссии, целей банка. Организационная структура призвана координировать ресурсы для обеспечения деятельности банка. Наконец, корпоративная культура - с совокупностью воплощенных норм и ценностей в сервисе - может быть решающим отличием банка от конкурентов и тем преимуществом, которое непосредственно оценивают клиенты. С учетом элементов внешней среды, влияющих на деятельность банка в современных условиях, модель была модифицирована и приняла следующий вид (рисунок 2).



Рис. 2 – Санкт-Галленская модель управления

Авторское обоснование использования в качестве референтной при проведении трансформации банка Санкт-Галленской модели управления включает следующие свойства модели:

- вмещает конфигурацию, т.е. взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды банка и опирается на системный подход (принцип «черного ящика» (свойства системы проявляются только при взаимодействии с внешней средой));

- предполагает проведение комплексной трансформации в банке для долгосрочного успешного функционирования в условиях глобальной неустойчивой среды;
- обладает высокой адаптивностью, что является необходимым требованием к модели управления банком в условиях глобальной неустойчивой среде как сложной динамичной системы.

Методические рекомендации по проведению трансформации банка включают оптимизацию и обновление ключевых элементов модели:

- стратегии через корректировку бизнес-модели (выстраивание предложения вокруг клиента, расширение каналов дистрибуции и взаимодействия с партнерами);
- организационной структуры банка путем внедрения в нее методов гибкого управления проектами (agile) при создании банковских продуктов и технологий и элементов Бирюзовой организации;
- корпоративной культуры путем использования принципов дизайн-мышления и способствованию развитию у сотрудников soft-skills для быстрого реагирования на вызовы внешней среды.

На основании Санкт-Галленской модели автор предлагает выстраивать архитектуру бизнеса для каждого конкретного банка с учетом принципа клиентоцентричности (рисунок 3).

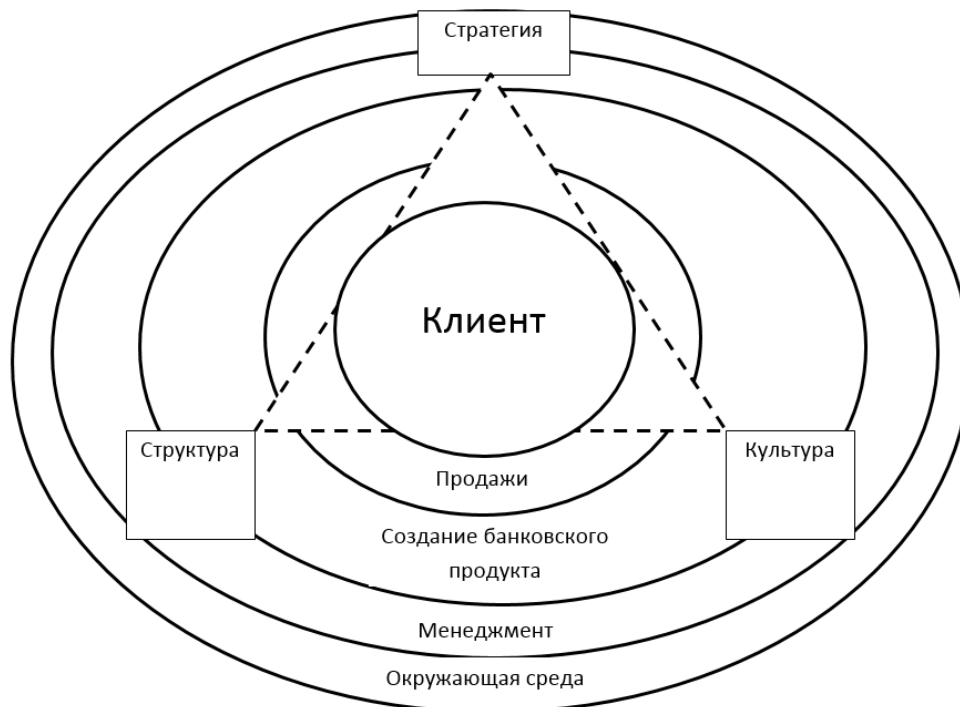


Рис. 3 - Модель клиентоцентричной архитектуры банковского бизнеса

Практическая значимость предложенной методики по трансформации банка с опорой на Санкт-Галленскую модель подтверждается актом о внедрении в работу Банка «Александровский» на основании составленных автором рекомендаций.

5. Разработана модель цифровой трансформации коммерческого банка с учетом особенностей её проведения в банках разных категорий, которая позволяет повысить эффективность бизнес-процессов в условиях действующих ограничений и рисков внешней среды. В развитии этого предложена система показателей по оценке влияния цифровых технологий на прибыль банков на основе использования экономико-математической модели с целью упрощения принятия руководством решения о необходимости проведения цифровой трансформации. Проведена апробация модели на данных Сбербанка, что подтверждает её утилитарность. Автором разработана модель цифровой трансформации российского коммерческого банка, предусматривающая её проведение как во фронт-, так и в бэк-офисе (рисунк 4). Поскольку основную часть российских банков составляют универсальные банки, рекомендуется начинать трансформацию с сегмента розницы и малого и среднего бизнеса, чтобы задействовать наиболее подверженную цифровым тенденциям нишу, но не принимать на себя значительные риски. Модель вмещает предложения по использованию цифровых технологий для повышения лояльности клиентов к услугам банка.

Получение дополнительной прибыли достигается банком за счет: а) привлечения новых клиентов (клиенты компаний-партнеров, финтех-стартапов, пользователи приложений); б) стимулирования клиента больше потреблять (приложения, автоплатежи, онлайн-платформы); в) повышения эффективности работы банка посредством сокращения операционных издержек на персонал, сокращения просроченной задолженности путем более точного анализа кредитоспособности клиента и понимания того, какие клиенты несут максимальную прибыль (концентрация на данных клиентах).

Способы и глубина внедрения цифровых технологий зависит от финансовых возможностей и целесообразности их использования конкретным банком, что учтено в детализации задач по проведению цифровизации в зависимости от выбранной версии модели её проведения (таблица 2). Для определения версии модели, которая подходит конкретному банку, в диссертационной работе представлен тест.

Математическое обоснование модели.

В соответствии с моделью, приток новых клиентов обеспечивается через расширение каналов связи с клиентами и сетевое взаимодействие с партнерами.

Основным компонентом, влияющим на чистую прибыль банка и напрямую зависящим от количества новых клиентов, является чистый процентный доход банка. Помимо притока новых клиентов, на увеличение прибыли банка, согласно нашей модели, положительно влияет стимулирование существующих клиентов тратить больше. Второй переменной, оказывающей воздействие на увеличение чистой прибыли банка, являются комиссионные доходы, поскольку с цифровой трансформацией бизнес-модели у банка появляются новые источники привлечения денежных средств – мобильные приложения, автоматическое пополнение счетов, услуги СМС-оповещения – словом, все те новые функции, которые оказывают дополнительную нагрузку на клиентов. Помимо этого, автоматизация части процессов, а также применение цифровых технологий в бэк-офисе положительно влияет на прибыль банка за счет сокращения операционных расходов.

Чтобы определить часть процентных и комиссионных доходов банка, на увеличение которых влияет именно внедрение цифровой бизнес-модели, мы провели анализ отчетности Сбербанка за 2017 год. На приведенной ниже формуле (1) видно, что их значения составляют 3% и 10% соответственно.

Приведенное математическое обоснование и апробация модели на примере Сбербанка доказывает, что как минимум 2 млрд. рублей в прибыли, сгенерированной банком за 2017 год, было достигнуто именно за счет проведения цифровой трансформации (формула (1)).

$$\Delta y = a * 0,03 * \Delta \text{ЧПД} + b * 0,1 * \Delta \text{ЧКД} + c * \Delta \text{ОР}, \quad (1)$$

где:

Δy – прирост чистой прибыли банка

a, b, c – весовые коэффициенты переменных

$\Delta \text{ЧПД}$ – прирост чистых процентных доходов банка

$\Delta \text{ЧКД}$ – прирост чистых комиссионных доходов банка

$\Delta \text{ОР}$ – изменение операционных расходов банка.

В целях определения весовых коэффициентов для переменных данной модели можно использовать два способа – в первом случае коэффициенты высчитываются в результате проведения корреляционно-регрессионного анализа, а во втором используются экспертные значения, предложенные аналитической компанией McKinsey.




Услуги банка (фронт-офис)		
Розница и МСБ		Корпоративный бизнес
Кредиты	Вклады	Традиционное банковское обслуживание
Ипотека	Персонифицированные предложения	
Автокредитование		
Потребительское кредитование (+POS)		
МСБ		
ПРЕДЛОЖЕНИЯ		
Создание экосистемы, удовлетворяющей разнообразные потребности клиента		
<ul style="list-style-type: none"> • Онлайн банкинг - совершенствование • Мобильный банкинг (приложения для смартфонов) - совершенствование • Персонифицированные предложения • Индивидуальный дизайн • Использование ЦТ для коммуникации с клиентами • Предоставление нефинансовых услуг Приложения для финансового консультирования (Управление финансами, благосостоянием, обучение детей планированию финансов, др.)		
Платежи		
Автоматизация платежей (с согласия клиента автоматизировать платежи за жилищно-бытовое обслуживание, телекоммуникации, мобильную связь и т.п.)		
Использование открытого интерфейса (open API) для сотрудничества с финтех-стартапами, интернет-магазинами, мобильными приложениями и другими компаниями, продающими товары и услуги.		
Поддерживающие процессы (бэк-офис)		
Использование цифровых технологий для: <ul style="list-style-type: none"> - анализа потребностей клиента, - анализа кредитоспособности клиента, - выявления клиентов, которые приносят наибольший доход. 		Использование сетевых принципов и клиентоцентричности: <ul style="list-style-type: none"> - применение методологии agile для разработки новых продуктов и услуг (+ переключение KPI с отдела на сделку, например, при кредитовании крупных корпоративных клиентов); - вовлечение клиентов в процесс создания инноваций.
		
Приток новых клиентов	Стимулирование клиентов тратить больше	Повышение эффективности работы банка
Получение банком дополнительной прибыли		

Рис. 4 - Модель цифровой трансформации банка

Таблица 2 – Детализация проведения цифровой трансформации банка с указанием опциональных версий модели

<i>Задачи в рамках проведения цифровой трансформации</i>	<i>Способы реализации</i>	<i>Light-версия/ Продвину- тая вер- сия</i>
Усовершенствование скоринг-модели банка для проведения анализа кредитоспособности ссудозаемщика	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ информации о клиенте из социальных сетей, данных с портала Госуслуги (например, если он регулярно оплачивает все счета и налоги, это положительно оценивается с точки зрения принятия решения о предоставлении ему кредита) 	Light версия/ Продвину- тая версия
Усовершенствование стратегии по продвижению услуг банка с помощью ЦТ: персонифицированные предложения, дизайн	<ul style="list-style-type: none"> • Анализируется информация о клиенте, исходя из его поисковых запросов, увлечений • Анализируется психотип клиента (например, с помощью данных о его манере ввода пароля) • В продвинутом варианте покупка/создание собственной CRM-системы, позволяющей создать конвейер по привлечению новых клиентов 	Light версия/ Прод- винутая версия
Усовершенствование мобильного приложения банка	Используются внутренние ресурсы банка (опрос сотрудников, ИТ-департамент) и по возможности, внешние: аутсорсинг, краудсорсинговые площадки, анкетирование клиентов, фокус-группа с целью создания максимально удобного приложения (минимальное количество кликов для выполнения операции)	Light версия/ Прод- винутая версия
Усовершенствование онлайн-банкинга		
Создание экосистемы	Сотрудничество с нефинансовыми организациями в разных сферах жизни клиента: Росреестр, агентства недвижимости, медицинское обслуживание, автосалоны, рестораны, турфирмы, супермаркеты, консультанты молодых предпринимателей и т.д. для разработки онлайн-платформ, упрощающих получение услуг клиентами и дающих возможность продать свои услуги	Продвину- тая версия
Сотрудничество с ФТ-компаниями	В будущем все банки откроют API, однако сейчас существует возможность начать взаимодействовать с множеством приложений, финтех-стартапов, которые позволят клиентам оплачивать услуги напрямую через приложения, минуя этап подачи соответствующей команды в банк. (Например, создать платформу для P2P кредитования или иных видов финтех, описанных в диссертации).	Продвину- тая версия

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В диссертационном исследовании сделаны следующие рекомендации и выводы:

1. При переходе общества к интеллектуально-ориентированной эре, финансово-кредитные институты приобретают новое значение для экономики, становясь источниками инноваций в сфере разработки, внедрения и распространения цифровых технологий. Данные задачи подразумевают смену принципов деятельности банков, оказывают влияние на их бизнес-модели, меняют основные и вспомогательные процессы, протекающие внутри данных организаций.

2. В соответствии с измененными требованиями клиентов «миллениалов», т.е. поколением клиентов, родившихся с 1981 по 2000 гг., банки становятся технологическими компаниями, активно взаимодействующими с партнерами в целях обеспечения повышения конкурентоспособности на рынке путём создания комплексных продуктов, удовлетворяющих разнообразные потребности целевых групп клиентов.

3. В условиях глобальной неустойчивой среды, представленной в виде совокупности внешних факторов дальнего окружения, не поддающихся прогнозированию, которые влияют на экономические субъекты, предоставляют ряд возможностей, но сопряжены с неконтролируемым риском, российским коммерческим банкам рекомендуется использовать комплексный подход к проведению трансформации для формирования долгосрочного конкурентного преимущества.

4. Установлено, что в основе перехода к модели Банка 3.0 находится клиентоцентричный подход к ведению бизнеса. Наиболее эффективно смену модели можно осуществить с опорой на референтную модель, в качестве которой представлена Санкт-Галленская модель управления, модифицированная автором с учетом факторов, влияющих на российские коммерческие банки.

5. Модель включает три основных элемента проведения банковской трансформации: стратегию, организационную структуру и корпоративную культуру, которые должны быть оптимизированы в соответствии с методическими рекомендациями, включающими применение бизнес-моделирования, гибких методов управления проектами, формирование внутренней среды, ориентированной на наращивание компетенций и знаний в области цифровых технологий и повышающих вовлеченность сотрудников в процесс создания инноваций в том числе с опорой на принципы дизайн-мышления.

6. Предложенная автором комплексная модель цифровой трансформации и практические рекомендации по повышению прибыльности

российских коммерческих банков способствуют и позволяют упрочнить их позиции в условиях жесткой конкурентной среды. Экономико-математическая модель, протестированная на данных Сбербанка, демонстрирует целесообразность проведения цифровой трансформации и позволяет рассчитать экономический эффект для каждого конкретного банка.

III. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Гальпер, М.А. Мировые тенденции в банковском бизнесе / Т.В. Никитина, М.А. Гальпер // Ученые записки Международного банковского института. - 2016. - № 18. – 0,56 п.л. / авт. – 0,28 п.л.

2. Гальпер, М.А. Влияние банковского регулирования на экономический рост в Европе / Т.В. Никитина, М.А. Гальпер, В.В. Кибасов, П.В. Микаилов // Известия Санкт-Петербургского экономического университета. – 2017. - №2 (104). – 0,62 п.л. / авт. – 0,16 п.л.

3. Гальпер, М.А. Роль компаний сегмента финтех и их место на финансовом рынке России / Т.В. Никитина, М.А. Никитин, М.А. Гальпер // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2017. - №1 (103). – 0,62 п.л. /авт. – 0,2 п.л.

4. Гальпер, М.А. Внедрение и регулирование инноваций на мировых рынках финансовых услуг / Т.В. Никитина, М.А. Гальпер, В.В. Кибасов, Е.Г. Чернов // Экономика и управление. – 2017. - №3 (137). – 0,69 п.л. / авт. – 0,17 п.л.

5. Гальпер, М.А. Финансовые технологии в области инвестирования / Т.В. Никитина, М.А. Никитин, М.А. Гальпер, В.В. Кибасов // Известия Санкт-петербургского государственного экономического университета. – 2017. - №3 (105). – 0,57 п.л. / авт. – 0,14 п.л.

6. Гальпер, М.А. Внедрение и регулирование финансовых инноваций в условиях цифровой экономики / Т.В. Никитина, М.А. Никитин, М.А. Гальпер // Ученые записки Международного банковского института. - 2017. - № 3(21). - 0,56 п.л. / авт. – 0,19 п.л.

7. Гальпер, М.А. Влияние глобальной неустойчивой среды на экономическое развитие Европейского союза / М.А. Гальпер // Научные ведомости Белгородского государственного университета. – 2018. – Том 45, №2. – 0,87 п.л.

8. Гальпер, М.А. Трансформация банковских стратегий в соответствии с методологией Agile в условиях глобальной неустойчивой среды / Т.В. Никитина, М.А. Гальпер // Ученые записки Международного банковского института. – 2018. – №2 (24). – 0,65 п.л. / авт. – 0,32 п.л.

9. Гальпер, М.А. Проведение цифровизации в розничном банковском бизнесе (на примере практики Сбербанка) / Т.В. Никитина, М.А. Гальпер, А.Д. Лучко // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2018. - №5 (113). – 0,63 п.л. / авт. – 0,21 п.л.

10. Гальпер, М.А. Цифровая трансформация банков: опыт Швейцарии / М.А. Гальпер // Экономика и управление. – 2020. - №2. – 0,56 п.л.

11. Гальпер, М.А. Развитие рынка private banking в России // Геополитические дисбалансы и потенциал развития национальных финансовых систем: тез. докл. VI Международной научно-практической конференции, 14-15 апреля 2015 года / М.А. Гальпер; под науч. ред. И.А. Максимцева, А.Е. Карлика. – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 0,19 п.л.

12. Гальпер, М.А. Влияние экономических санкций на деятельность российских банков // Влияние санкций на развитие финансовых рынков в России и Германии: тез. докл. Российско-немецк. асп. сем. / М.А. Гальпер. – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 0,3 п.л.

13. Гальпер, М.А. Влияние кризиса, спровоцированного санкциями, на развитие банковского сектора России // Новая реальность: модели и инструменты стабилизации экономики: сборник научных трудов / М.А. Гальпер; под науч. ред. В.Г. Шубаевой. – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 0,37 п.л.

14. Гальпер, М.А. Регулирование и тенденции развития финансового рынка России // Банки и финансовые рынки XXI века - потенциал развития: монография / М.А. Гальпер; под ред. Новикова Ю.И., Радковской Н.П. – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 0,43 п.л.

15. Гальпер, М.А. Влияние кризиса, спровоцированного санкциями, на развитие банковского сектора России // Развитие экономики в нестабильной международной политической ситуации: Материалы российско-немецкой конференции, 2016 г. / Т.В. Никитина, М.А. Гальпер; под науч. ред. Совершаевой Л.П. – СПб: ГУАП, 2016. – 0,45 п.л. / авт. 0,23 п.л.

16. Galper, M. Trends in the development of banking business in Russia / T. Nikitina, M. Galper // Baltic Rim Economies review (BRE). – 2017. – P. 31. – 0,11 п.л./ авт. 0,06 п.л.

17. Гальпер, М.А. Современные технологии в сфере финансового образования // Совершенствование учебно-методической работы в университете в условиях изменяющейся среды: сборник трудов II национальной межвузовской научно-методической конференции. Ч. 1 / Т.В. Никитина, М.А. Гальпер; под науч. ред. Л.А. Миэринь. – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2018 - 0,32 п.л. / авт. – 0,16 п.л.