

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

*На правах рукописи*

**Гальпер Мария Андреевна**

**ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКА В УСЛОВИЯХ  
ГЛОБАЛЬНОЙ НЕУСТОЙЧИВОЙ СРЕДЫ**

Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Научный руководитель:**  
доктор экономических наук, профессор  
Никитина Татьяна Викторовна

Санкт-Петербург – 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕУСТОЙЧИВОЙ СРЕДЫ</b> .....	11
1.1. Эволюция банка и теории банковского дела .....	11
1.2. Глобализация и ее влияние на банковскую деятельность.....	22
1.3. Основные направления трансформации банка.....	35
Выводы по главе 1 .....	44
<b>ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕУСТОЙЧИВОЙ СРЕДЫ</b> .....	46
2.1. Влияние внешних факторов на деятельность российских коммерческих банков .....	46
2.2. Модели управления коммерческим банком .....	57
2.3. Методические подходы к трансформации банка на основе использования Санкт-Галленской модели управления .....	64
Выводы по главе 2 .....	81
<b>ГЛАВА 3. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКА</b> .....	82
3.1. Особенности трансформации банков в условиях глобальной неустойчивой среды.....	82
3.2. Моделирование и расчет эффективности трансформации банков.....	91
Выводы по главе 3 .....	111
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	112
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	118
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	141

## ВВЕДЕНИЕ

**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., Фэй 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** 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 темы исследования 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** 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, полученные лично соискателем, обладающие научной новизной:**

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, т.н. 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 решения 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 Банки 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 изданиях ВАК при Минобрнауки России.

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

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕУСТОЙЧИВОЙ СРЕДЫ

## 1.1. Эволюция банка и теории банковского дела

Банковская деятельность зародилась еще во времена древнего Вавилона. Бансо в переводе с итальянского значит «скамья» или «стол». Название связано с тем, что именно на скамьях и столах итальянские средневековые менялы раскладывали свои монеты. Эта важнейшая по сей день функция финансовых учреждений – менять валюту – и дала название кредитным организациям, которые мы уже более 400 лет называем «банками».

Российские банки ведут свою историю с XVIII века [55] и в современном понимании представляют собой кредитные организации, оказывающие финансовые и кредитные услуги физическим и юридическим лицам, аккумулирующие их свободные денежные средства, предоставляя их в пользование в виде кредитов, займов, ссуд [126].

Трансформация банков происходила на всем периоде их развития, однако, в последнее время изменения в банковском бизнесе под влиянием цифровых технологий приняли наиболее радикальный характер. Тенденцией последних лет стало превращение банков лидеров - инноваторов (Сбербанк, «Тинькофф банк») в крупнейшие IT-компании. В этой связи у банков возникает желание отказаться и от использования самого слова «банк» в названии (хотя это противоречит действующему законодательству). Руководство банков обосновывает этот шаг тем, что бизнес их кредитных организаций больше не соответствует традиционной концепции банковской деятельности [114].

Проведенное исследование позволило сделать вывод (см. Приложение А), о том, что в определениях понятия «банк» в экономической литературе прослеживалась уникальность банка, исключительность его роли на рынке финансовых услуг, в том числе его особенная роль для всего государства, заключающаяся в перераспределении капитала из профицитных центров в

дефицитные при значительном сокращении транзакционных издержек (говоря о банке, как о финансовом посреднике) [91, с.39].

В современном мире роль банка стала постепенно трансформироваться: его функции стали уже не столь исключительными. Например, Васильева Т.А. в своем исследовании доказывает, что банки перестают быть единственными владельцами уникальной информации, а из-за развития финансового инжиниринга и финансовых инструментов сделки заключаются без банковского вмешательства, примером чего могут стать «полные контракты», предлагаемые небанковскими финансовыми посредниками [25].

О трансформации банковских функций говорит и теория дезинтермедиации, возникшая в начале 21 века. Козлова С.Ю. в своей статье пишет о том, что дезинтермедиация в банковском секторе выражена через утрату и снижение эффективности банковских функций как финансовых посредников [63]. По мнению Парусимовой Н.И., банки не создают добавленной стоимости, что характеризовало бы их как капиталистические, а остаются на стадии обменных отношений, присущих прошлому укладу, что говорит о дисфункции банковского посредничества или дезинтермедиации. Поэтому, при положительной динамике макроэкономических показателей национального банковского сектора, не хватает качественного преобразования бизнеса банков из депозитной в процентную форму [105, с. 35].

На протяжении последних десятилетий велась научная дискуссия о полном прекращении существования банков, а фраза, сказанная Биллом Гейтсом ещё в 1994 году о том, что миру нужны банковские услуги, но не сами банки [15], стала широко известной. Однако, мы придерживаемся той точки зрения, что на современном этапе банки будут существовать и выполнять свои функции.

Банки являются не просто посредниками, они также имеют репутацию, заработанную годами, и выступают в качестве гарантов того, что права их клиентов не будут нарушены. В качестве подтверждения вышесказанного выступают последние тенденции взаимодействия банков и других экономических агентов. Например, для проведения сделки по купле-продаже недвижимости широко

используется банковский аккредитив – банк помимо выполнения платежной функции берет на себя ответственность за проведение расчетов по сделке и защиту интересов всех сторон. Кроме этого, банковское сопровождение, вводимое в 2018 году [5], обеспечивает защиту прав покупателей при заключении ими договоров долевого строительства: средства помещаются на специальные счета эскроу, доступ к которым может быть доступен застройщику только после выполнения ими всех обязательств. Все это говорит о том, что роль банков в обществе не может быть недооценена – с их помощью государство и общество защищают свои права и интересы, поддерживая стабильность в экономике.

Функции банков на протяжении всего существования банковских институтов изменяются количественно и качественно [130]. Это обусловлено расширением спектра оказываемых ими услуг. Следовательно, по мере развития в перечень банковских функций (аккумуляция денежных средств, функция выпуска платежных средств (кредитных денег), посредничество в кредите и инвестировании, посредничество при расчётах) добавляются инвестиционная и консалтинговая.<sup>1</sup> Обретая все больше черт коммерческого предприятия и применяя современные принципы управления, от механического обеспечения транзакций до создания финансовой экосистемы, банковский бизнес переходит от предоставления простого набора продуктов и услуг до полного сервисного обслуживания потребностей клиентов на основе создания новых технологических платформ. Например, в таком сегменте банковской деятельности, как Private banking, активно практикуется предоставление дополнительных услуг VIP клиентам: оказывается поддержка при выборе страховых продуктов, уплате налогов, а также организуется открытие счетов и размещение депозитов в зарубежных банках и т.п. Помимо этого, в индустрии Private banking широко распространены такие нефинансовые услуги клиентам, как помощь в бронировании гостиниц, в организации путешествий и т.д.

---

<sup>1</sup> Основные функции коммерческих банков и их содержание представлены в Приложении Б.

Также к вопросу о расширении банковских функций, можно отнести превращение банка в элемент интегрированного финансового посредника, образованного в результате его юридического, территориального или маркетингового объединения с другими профессиональными участниками финансового рынка (страховыми, лизинговыми, брокерскими, инвестиционными, управляющими компаниями). Данное понятие и вид деятельности обрели большую популярность в мировой практике финансового бизнеса в конце XX в. Интегрированный посредник завоевывает расположение клиента через его комплексное банковское (размещение депозитов и выдача кредитов, эксчендж, операции с картами, сейфинг и денежные переводы) и небанковское (управление финансами, консалтинг, предоставление страховых услуг и др.) обслуживание [91, с. 39].

Стремительное развитие современных цифровых технологий способствует не только появлению у банков новых конкурентов на финансовом рынке – высокотехнологичных финансовых компаний, но заставляет сами банки разрабатывать и внедрять инновационные технологии, постепенно трансформируя их в IT-компании с банковской лицензией. Все это свидетельствует о том, что к имеющимся функциям банка добавляется технологическая (см. Приложение Б).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что банки эволюционируют, совершенствуя качество, ассортимент своих услуг и постепенно расширяют свои функции.

Одним из основных направлений эволюции банка является трансформация модели управления банковской деятельностью. Существует множество зарубежных исследований, которые говорят о том, что новые технологии и искусственный интеллект помогут компаниям, в частности банкам, использовать новые бизнес-модели и модели управления в целях сокращения рисков, издержек и увеличения продуктивности [158]. Лидерами в области трансформации системы управления являются западные банки, лучшие практики которых используются российскими банками (прежде всего банками – лидерами Сбербанком, Альфа-Банком, Тинькофф Банком, а затем на их основе и другими кредитными организациями). Также и

российские теоретические исследования в области банковской трансформации прежде всего опираются на зарубежные источники или анализ зарубежного опыта. Из примеров подобных работ можно выделить исследование Муравьевой А.В., которая приходит к выводу, что новая ситуация в мировой экономике и в финансовой системе в целом побуждает банки к использованию новых технологий: «... можно констатировать, что в целом экономика развитых стран в настоящее время перешла к инновационному типу развития, поэтому внешняя среда побуждает банки к переменам и создает для них технологическую основу» [88, с. 13].

Радковская Н.П. считает, что в условиях глобализации для каждого конкретного банка, как и для банковской системы в целом, важнейшей задачей является поиск оптимальной модели управления, которая бы позволила снизить риски и стимулировать развитие экономики [119]. Тем не менее она отмечает, что использование универсальных теорий финансового менеджмента не противоречит формированию новых концептуальных подходов для совершенствования управления банком [119].

Как пишет Журнал Форбс, «...новые технологии приведут к изменению роли самих банков, которые стремятся стать более персонализированными и мобильными» [107]. При этом подчеркивается, что наряду с цифровой перезагрузкой институтов финансовой отрасли должна происходить перестройка бизнес-процессов, а также изменение мировоззрения сотрудников, что делает цифровую трансформацию ещё и трансформацией профессиональной. Форбс делает вывод о том, что компании уже сейчас должны задуматься о трансформации культуры в организации в целом и создании доверительной среды, которая позволит создать баланс между адекватным контролем безопасности и приемлемым риском применения новейших технологий.

Более того, не только банки, но и другие экономические субъекты сталкиваются с необходимостью переосмысления своей деятельности.

Клаус Шваб считает, что основными принципами четвертой промышленной революции должны стать инвестиции в знания и людей, а также применение новых подходов к управлению [147, с.266].

Помимо этого, он отмечает следующие актуальные направления для развития:

- разработка и внедрение технологий с учетом перспективных возможностей;
- взаимодействие с потребителями услуг и с регулятивными органами, чтобы создавать будущее, учитывая интересы всех заинтересованных сторон.

Все это в полной мере можно отнести и к банку, поскольку современный банк – это коммерческое предприятие, производящее специфические финансовые продукты. Однако, некоторые ученые возлагают роль инноваторов именно на банки. В частности, ученые Швейцарского института финансового образования доказывают, что по мере того, как общество стало опираться на информационные технологии, развитие таких отраслей, как банковская и стало в 21 веке локомотивом и потенциалом роста для всей мировой экономики. (См. Приложение В).

В части нормативной базы банковской трансформации можно выделить вступившую в силу 13 января 2018 года в ЕС пересмотренную директиву о платежных услугах PSD2 (Revised Directive on Payment Services) [183]. Согласно данной директиве, на финансовом рынке меняется структура банковских и платежных сервисов. В новейшей структуре банк становится провайдером и хранилищем данных клиентов. Современные банки, в соответствии с нормативным актом, будут вести счета клиентов и лишатся транзакционных комиссий, в то время как технологические компании будут предоставлять традиционные банковские услуги. В качестве российских официальных документов можно отметить, например, План мероприятий («дорожная карта») по реализации основных направлений развития финансового рынка на период 2019 - 2021 годов [4], адаптирующий регулирование к основным тенденциям технологических изменений.



Соответственно, назревает вопрос о необходимости уточнения и самого понятия «банк». Банк современном этапе развития – это технологическая компания, имеющая лицензию на ведение банковской деятельности, которая активно вступает в диалог и сотрудничество с партнерами, выполняющими аналогичные функции или владеющими таким же потребительским сегментом на финансовом рынке.

В тоже время, мы понимаем, что не все средние, а тем более мелкие банки могут пойти по пути крупных банков, создающих финансовые экосистемы и превращающиеся в IT компании, но они могут вступать в партнерские отношения с другими банками и финтех-компаниями.

Основоположником современной концепции трансформации банка является Кинг Б. – общепризнанный американский банкир-инноватор. В своей книге «Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг» [58] он предсказал завершение эпохи традиционного (классического) банкинга. В дальнейшем концепция трансформации банков получила развитие в его следующей книге «Банк 3.0» [59].

Второе исследование Кинга Б. показало неограниченные возможности современных технологий, их доступность для многих участников финансового рынка, которые становятся полноправными конкурентами коммерческих банков в сфере создания и продвижения инновационных финансовых услуг и продуктов.

В России эта концепция нашла отражение в методологических и методических разработках отечественных ученых и практиков, занимающихся прикладными вопросами трансформации бизнес-модели банка, модели управления, проблемами создания финансовой экосистемы банка. Так, например, Исаев Р. А. подходит к определению деятельности современного банка с позиции бизнес-моделирования, Васильева Т. А. рассматривает взаимосвязи внешней среды с деятельностью банка с акцентом на расширении каналов взаимодействия с клиентами по мере развития технологий [25] (см. табл. 1.1).

**Таблица 1.1 – Характеристика деятельности банка: концептуальные подходы**

<i>Тип банка</i>	<i>Характеристика деятельности</i>		
	<i>Кинг Б.</i>	<i>Исаев Р. А.</i>	<i>Васильева Т. А.</i>
«Банк 1.0»	Это финансовая организация с традиционной организационной структурой, базирующейся на сети отделений. При этом Интернет, колл-центры и банковские автоматы рассматриваются в качестве «альтернативных» каналов, относящихся к нестратегическим функциональным подразделениям банка.	Банк традиционного или консервативного типа, недостаточно практикующий применение современных технологий, методик и стандартов. В системе управления отсутствует описание бизнес-процессов и детальной долгосрочной стратегии развития. Управление рисками является неэффективным. Не используется автоматизация. Каналы дистрибуции и продукты не разрабатываются исходя из потребностей клиентов. Мотивационная система отсутствует.	Банк, использующий классическую бизнес-модель, фокусирующийся на тесных взаимоотношениях с клиентом и предполагающий их обслуживание в отделениях. Банк оказывает стандартные услуги, такие как проверка счета, и снятие наличных, прием депозитов и выдача кредитов.
«Банк 2.0»	Финансовая организация, деятельность которой основана на глубоком изучении потребительского поведения клиентов и использовании инновационных технологий, направленных на максимальное удовлетворение их потребностей.	Кредитная организация со средним уровнем развития, в которой описаны все бизнес-процессы, функционирует система управления, учитываются тенденции рынка и внедряются технологии. Персонал мотивирован. В целом, уровень обслуживания соответствует потребностям клиентов и существующим стандартам.	Банк, услуги которого связаны с использованием онлайн-среды, которая может обеспечить виртуальные сервисы, значительно увеличивающие разрыв между ним и потребителем банковских услуг.
«Банк 3.0»	Новая модель банка как сочетание трех основных аспектов:	Банк, перешедший к инновационному развитию, обслуживающий своих клиентов на высочайшем уровне. Имеется	Банк, совершивший цифровую трансформацию, включающую автоматизацию.

## Продолжение таблицы 1.1

«Банк 3.0»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мобильных технологий,</li> <li>• социальных медиа,</li> <li>• поведенческих игровых моделей.</li> </ul>	<p>полноценная систематизация бизнес-процессов, стратегия детально проработана на всех уровнях. Постоянно разрабатываются и внедряются технологии. Используется система KPI. Руководство активно поощряет инициативы сотрудников.</p>	<p>процессов и переключение от фронт-конечной активности к цифровым каналам.</p>
------------	--	---	--

Источник: составлено автором на основе [25, 53, 58, 59].

Рассматривая более подробно технологические драйверы смены банковских концепций и дополняя исследование Васильевой Т. А. (с учетом выхода заключительной в серии цифрового банкинга книги Кинга Б. «Банк 4.0. Банкинг везде, только не в банках» [169]), мы подтверждаем неизбежность полного преобразования банковской деятельности в условиях глобальной неустойчивой среды, которая становится приращением к цифровой жизни потребителя и от принципа многоканальности переходит к принципам омниканальности, т.е. повсеместного распространения банковских услуг и встраивания в жизнь клиента для удовлетворения его потребностей, связанных с финансами (см. табл. 1.2.)

**Таблица 1.2 – Технологические драйверы и трансформация банковских услуг**

<i>Концепция</i>	<i>Период</i>	<i>Технологические драйверы</i>	<i>Банковские услуги</i>
<i>Банк 2.0.</i>	1970-1980г.г.	Банкоматы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Выдача наличных и выполнение стандартных банковских операций банкоматом</li> <li>– Распространение АТМ в городах</li> </ul> <p>Массы начинают взаимодействовать с машиной вместо человека для получения банковских услуг</p>
	1990-е г.г.	Интернет	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Становится возможным использование удаленного доступа к счетам</li> <li>– Появляются надежные и удобные интерфейсы</li> </ul> <p>Уходит необходимость покидать дом для получения множества банковских услуг и осуществления операций</p>

## Продолжение таблицы 1.2

Концепция	Период	Технологические драйверы	Банковские услуги
Банк 3.0.	2000-е г.г. - настоящее время	Смартфоны, поддерживающие банковские транзакции  Облачные технологии, Big data, Интернет вещей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приложения для платежей, переводов и доступа к счету (детализация)</li> <li>- Некоторые банки предлагают депозиты посредством предоставления фото с мобильной камеры</li> <li>- Приложения исполняют функции банкоматов</li> </ul> Дальнейшее устранение необходимости посещать отделения банков для пользования банковскими продуктами и услугами.
Банк 4.0.	Будущее время (ближайшее десятилетие)	Искусственный интеллект, дополненная реальность.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- С помощью искусственного интеллекта банки становятся финансовым консультантом и ассистентом своего клиента</li> <li>- Использование в банковской деятельности технологии дополненной реальности.</li> </ul> Полное встраивание банковских услуг в жизнь человека путем приращения к его цифровой жизни; омниканальность, т.е. повсеместное распространение каналов связи с клиентом.

Источник: составлено автором на основе [25, 53, 58, 59, 169].

Ключевым трендом развития современной банковской деятельности является интернет-платформы, позволяющие управлять куплей (продажей) финансовых продуктов без посещения банковского офиса. Клиенты сегодня не хотят обращаться в банк, они включают общение с банком в процесс получения реальных продуктов и услуг, ориентируясь при выборе банка на удобство его мобильных приложений, доступ через них в конкретные магазины, и т.д. [25].

Соответственно, трансформация банковской деятельности при переходе от Банка 2.0 к Банку 3.0 заключается в том, что клиенты выбирают банк, которому они могут полностью доверить обеспечение своих финансовых транзакций, при этом не обращаясь к нему напрямую.<sup>2</sup> То есть главной задачей банка становится – установить контакты с партнерами и подстроить технологии процессов осуществления транзакций их общих клиентов. При переходе к Банку 4.0

<sup>2</sup> Многие зарубежные исследования посвящены сегодня развитию сетевого взаимодействия и платформ как основного принципа построения современных бизнес-моделей (см. Приложение Г).

трансформация принимает форму качественного скачка в развитии человечества и вплотную подходит к решению задачи о создании и взаимодействии с искусственным интеллектом.

Авторский взгляд на характеристику банковской деятельности при смене вышеназванных названных концепций представлен в таблице 1.3.

**Таблица 1.3 – Характеристика деятельности банка в условиях глобальной неустойчивой среды**

<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).

Источник: составлено автором на основе [58, 59, 169].

В последние годы в научном сообществе и бизнесе ведется дискуссия о трансформации банковских подходов к управлению под воздействием внешней среды. За рубежом к основным предпосылкам трансформации относят взаимоотношения банков с клиентами на основе изучения их потребительских предпочтений и выстраивания доверительных отношений менеджмента с клиентами. Соответственно и трансформация модели управления связана прежде всего с изменением предпочтений клиентов. В свою очередь это требует от банков применения новейших технологий в области создания банковских продуктов и в системе управления банковской деятельностью. С одной стороны, это

способствует повешению лояльности клиентов, с другой стороны – достижению максимальной прибыли при одновременном сокращении издержек банка.

В России даже при первоклассном качестве услуг прибыль может оставаться для банков ниже ожидаемой. Это связано с отсутствием такого же уровня спроса со стороны клиентов (поскольку уровень жизни российских граждан существенно ниже уровня жизни жителей развитых стран, то некоторые современные банковские услуги мало востребованы на отечественном рынке). Кроме того, внешняя среда для деятельности банков характеризуется нестабильностью развития экономики, высоким уровнем коррупции и рисков, связанных с возвратом банковских кредитов, которые сдерживают процесс полной цифровой обработки данных о клиентах.

Тем не менее, появляется новый образ клиента банка — это молодые предприниматели, поколение Y. Они используют цифровые технологии, ведут чистый бизнес, выходя за рамки локального рынка. Соответственно, потенциал и тренды развития банковской деятельности в России определены именно спросом в данном сегменте клиентов, а также процессами глобализации, которая формирует единые требования ко всем банковским институтам [120].

## **1.2. Глобализация и ее влияние на банковскую деятельность**

Глобализация представляет собой высшую стадию интернационализации.<sup>3</sup> Избегая дискуссии касательно сути глобализации как таковой, определим тем не менее положения, затрагивающие непосредственно тему настоящего исследования.

---

<sup>3</sup> Понятийный аппарат представлен в Приложении Д.

На основании проведенного исследования нами были выделены преимущества и негативные аспекты влияния глобализации на банковскую деятельность.

Никитина Т.В. рассматривает положительные аспекты глобализации, создающие благоприятные условия для развития бизнеса. В соответствии с её выводами, можно выделить следующие преимущества от глобализации для экономики и бизнеса [81]:

- Либерализация внешнеэкономических связей;
- Транснационализация капитала и производства;
- Региональная экономическая интеграция;
- Интернационализация хозяйственной жизни;
- Унификация правил хозяйственной жизни, создание системы межгосударственного регулирования мирохозяйственных связей.

Действительно, такие процессы как либерализация внешнеэкономических связей, транснационализация капитала и производства, усиление свободной торговли способствуют развитию технологий, стимулируют производство за счет повышения конкуренции на мировом рынке. Однако, события последних десяти лет заставляют нас убедиться и в обратной стороне данного процесса. В настоящей диссертации мы продолжаем, расширяем и уточняем роль процесса глобализации в современном мире. Наряду с экономическими составляющими, мы также учитываем политические факторы, ставшие следствиями продолжения и усиления процесса глобализации и зачастую негативно влияющие на бизнес.

Никитина Т.В. считает, что «глобализация, в особенности в сфере экономики и средств массовой информации, рассматривается как угроза и одновременно как шанс» [90]. Сейчас это подтверждается геополитическими процессами, происходящими в мире, в том числе и политикой санкционного давления со стороны западных стран.

Автором был опубликован ряд работ, посвященных оценке влияния кризиса, спровоцированного санкциями, на российский банковский сектор [30]. По итогам

исследований было выявлено как прямое влияние кризиса на банки, выраженное в ограничениях для банков, попавших в санкционные списки, так и косвенное (через курсы валют) влияние на экономическую ситуацию в стране, уровень жизни граждан, их инфляционные ожидания. Таким образом, политика влияет на экономические отношения, в условиях глобализации, принимающие международный характер. В свою очередь, финансовый сектор, обслуживая потребности реального, также попадает под влияние политических факторов и рисков. Однако, как мы отметили в исследованиях, присутствуют и позитивные связи между введенными санкциями и развитием российской экономики и финансового рынка. Например, начала активно развиваться собственная платежная система, а также государство стало более активно заниматься поддержкой отечественного производства, в частности, в сфере информационных технологий, что также отразилось на деятельности банков, вовлеченных в процесс стимулирования малого и среднего предпринимательства.

Другими авторами также проводились исследования о влиянии глобализации как на банки, так и на бизнес в целом. Помимо положительных аспектов, в их работах были отмечены и негативные стороны данного процесса для конкретных стран и фирм. Например, Муравьева А.В. отмечает, что приток спекулятивного капитала, обусловленный отменой и смягчением ограничений в сфере обменных валютных операций и кредитования, отменой контроля процентных ставок, ставит под угрозу стабильность государственной экономики [88, с.30].

В Приложении Е приведено исследование, в котором рассматривается влияние глобализации на банковскую деятельность ЕС. Нами были выделены факторы, которые привели к фрагментации и поставили под сомнение существование интеграционного пространства, в особенности в части единого финансового регулирования. Согласно мнению аналитиков, проходящая в настоящий момент деглобализация стала следствием финансиализации и её негативных экономических последствий для национальных экономик [95, с. 202].

Актуальность нашего исследования подтверждают вопросы, вынесенные на обсуждение на Всемирном экономическом форуме - 2019. Мировое сообщество



осознает необходимость управления процессом глобализации (как рисками, так и благоприятными возможностями) и его влиянием на бизнес. Участниками форума были отмечены проблемы, сформировавшиеся к концу «тридцатилетнего суперцикла активной глобализации в мировой экономической политике». По итогам дискуссии был сделан вывод о том, что в целом для экономик глобализация имеет больше преимуществ, чем недостатков. Однако, для того чтобы их получить, бизнес должен быть перестроен в соответствии с новыми реалиями.

Глобализация связана с приходом в жизнь людей, компаний, стран информационных технологий, которые позволяют выходить за рамки локальных рынков и развивать бизнес, а также отношения на мировом уровне. В настоящее время развитие информационных технологий осуществило скачок, который перевернул все классические принципы и экономические теории.

Согласно теории парадигм, в соответствии с которой развитие всего человечества происходит путем перехода от одной парадигмы<sup>4</sup> к другой, в настоящий момент человечество входит в эпоху глобального информационно-сетевого, био-квантового общества [46], характерной чертой которого является информационно-сетевая универсализация и глобализация. Толчком для перехода к новой парадигме послужила четвертая промышленная революция, принесящая сетизацию, цифрофикацию и киберофикацию промышленности, роботизацию, развитие промышленного интернета, 3-D проектирования, печати и дизайна. Ускорителем роста производительности мировой промышленности стали цифровые технологии [87, с. 11]. Согласно парадигме, сеть становится новой формы хозяйственной системы на современном этапе развития. Согласно Миропольскому Д.Ю., разделение труда на стадии перехода к Информационному обществу выходит за национальные рамки на мировой уровень. Поэтому глобализация и информационные технологии неразрывно связаны друг с другом. По его мнению, сеть представляет собой институционально оформленную хозяйственную систему на информационной стадии [83, с. 11]. Как мы упоминали

---

<sup>4</sup> Под парадигмой понимается совокупность фундаментальных научных установок, представлений и терминов, принимаемая и разделяемая научным сообществом и объединяющая большинство его членов.

в предыдущем параграфе, именно сетевые принципы ложатся в основу ведения бизнеса мировых гигантов, лидеров по капитализации – компаний Алибаба и Алфabet.

При переходе к Информационному обществу характер обработки данных существенно изменился, что оказало особенно сильное воздействие на характер деятельности финансово-кредитных институтов. Существует мнение, что на прорывные технологии науку подтолкнул именно огромный поток данных, характеризующихся тремя основными параметрами – значительный объем, молниеносная скорость распространения и разнообразие самих данных, источниками которых являются социальные сети, информационные технологии, средства коммуникации, и т.д. Например, места нахождения клиентов операторов мобильной сети, геолокации различных объектов наблюдения на Земле и в космосе являются такими данными. Финансы, по данным McKinsey [158, с.3], занимают третье место после информационных и коммуникационных технологий как область, которая демонстрирует фундаментальное изменение на фоне действия смена парадигмы, и Big data сыграла здесь немаловажную роль. Например, робототорговля на мировых биржах потребовала создания таких моделей и алгоритмов, которые могли бы справиться с обработкой совокупности множества различных онлайн-потоков информации, протекающих ежесекундно. Для обработки данных потребовались также механизмы по верификации огромных массивов информации, которые бы отсеивали недостоверные данные. Фундаментальный характер изменений в финансах под воздействием Big data обоснован, в частности, и демонополизацией финансового сектора, связанной, в том числе с появлением новых участников финансового рынка, которым сегодня стали доступны такие данные, которые, казалось бы, ещё недавно являлись эксклюзивной собственностью традиционных игроков финансового рынка. Необходимость децентрализации регулирования финансового рынка под воздействием технологии блокчейн, которая также связана с Big data, является второй причиной коренных изменений в этой области.

При том факте, что большие данные при правильной обработке могут дать власть как частным, так и государственным структурам и служить различным интересам, они несут в себе значительные риски. Последнее подтверждается мировым финансовым кризисом 2008 года, связанным с преобладающей долей информационных данных в общей доле финансов. Таким образом, можно утверждать, что произошла информатизация финансов [62, 107].

Именно обработка больших финансовых данных является в настоящее время ключевым вопросом для финансово-кредитных институтов. В частности, в соответствии с прогнозами компании Forrester, занимающейся исследованиями в области биржевых технологий, финансовые учреждения к 2020 г. станут «цифровым хищником или жертвой ... и динозавром данных» [161, с. 31]. В этой связи меняются ключевые позиции и востребованные вакансии в структуре банка: наиболее значимыми становятся ИТ-специалисты, осуществляющие цифрацию взаимодействия с клиентами и обработку больших данных.

Приведем конкретные примеры изменений в банковском бизнесе под воздействием Big data. Это в первую очередь следующие направления:

- открытое банковское дело (Open Banking);
- удаленная идентификация клиентов и биометрия;
- развитие межбанковских коммуникаций: например, внедрение межбанковской платежной системой SWIFT в 2018-2019 годах новых стандартов обмена сообщениями, связанное с попыткой повысить конкурентоспособность в условиях развития облачных технологий и блокчейна.

Таким образом, как на уровне отдельных отраслей, рассмотренных на примере банковской, так и на уровне стран и экономических объединений царит нестабильность. Глобализация, протекающая вкупе с информационной революцией, усиливает влияние политических факторов, а именно каждого политического решения на экономики стран через международный бизнес и курсы валют. Помимо этого, экономики стран, (включая область финансов), также являются взаимозависимыми, что создает дополнительные риски. Более того,

сегодня страны сталкиваются с абсолютно новыми явлениями и задачами, такими, как обработка больших данных, появление новых участников на финансовом рынке, которые также являются источниками рисков, в том числе и из-за того, что опыт освоения этих явлений пока отсутствует. В настоящей диссертации мы говорим о формировании новой среды, которая служит предпосылкой для трансформации банка.

Современный подход к управлению банком рассматривает его как открытую систему, перестраивающуюся в соответствии с изменениями, происходящим во внешней среде. К изучению внешней среды банка ученые и экономисты подходили с разных позиций. Изначально в качестве её основы учитывалась конкурентная среда, которая позволяла определить позицию банка на рынке [26]. С точки зрения более комплексного подхода стратегическое управление банком рассматривалось Бором М.З. и Пятенко В.В., Канаевой А.В., МакНотоном Б., Никоновой И.А., Роузом П., Фазем Л. и другими, представлявшими своё виденье экономистами [92, 138]. Важнейшим элементом исследования внешней среды банка называют классификацию составляющих её факторов. В традиционной теории стратегического менеджмента разделяется дальнее и ближнее окружение банка. Помимо этого, внешняя среда может быть представлена в виде экономической макросреды и внешней среды конкретной страны с указанием факторов, имеющих значение для деятельности определенного банка. Также существует взгляд, опирающийся на три ключевых компонента внешней среды – конкуренцию, рынок и технологии. Определённую популярность имеет подход с выделением социальной, экономической, политической, технологической, экологической и институциональной среды. Для оценки данных сегментов анализируются макроэкономические показатели на глобальном и региональном уровне, а также оценивается состояние финансового рынка.

Все рассмотренные нами позиции объединяют следующие положения:

– деятельность банка зависит прежде всего от состояния реальной экономики, включающей бюджетную сферу, инвестиции, внешнеэкономический сектор и уровень жизни населения;

– при этом банки сами являются определяющим фактором развития экономики, обеспечивая эффективное перераспределение денежных ресурсов и влияя на инвестиционное поведение граждан, что обуславливает повышенный контроль за их деятельностью и наличие специфического регулирования;

– банки являются важным игроком финансового рынка, поэтому характер взаимодействия с другими его участниками становится главным фактором, определяющим риски и возможности для развития их деятельности.

В рамках данного исследования, мы придерживаемся убеждения, что внешняя среда для банка, как и для предприятий в целом, состоит из глобальной внешней среды, оказывающей косвенное воздействие на его деятельность, и локальной среды, оказывающей прямое воздействие (см. рис. 1.1).

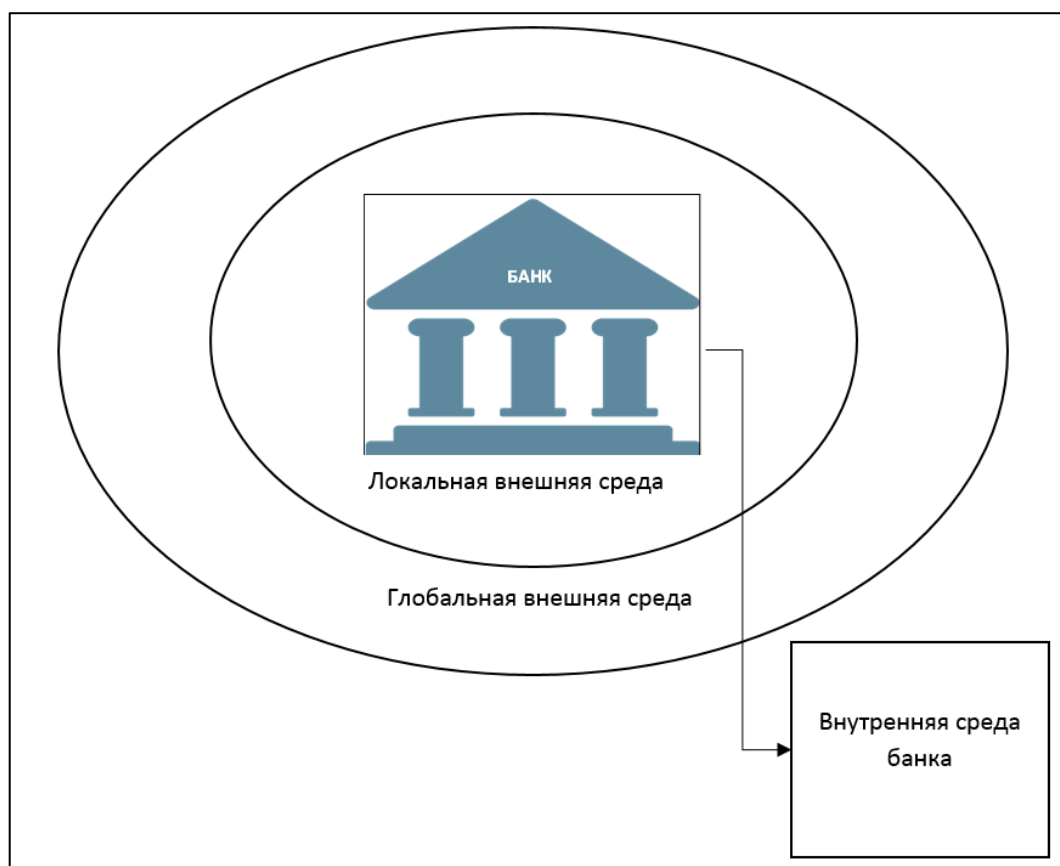


Рис. 1.1 – Внешняя и внутренняя среда банка

Источник: составлено автором по [92].

На основе проведенного анализа, нами установлено, что внешняя среда для банка определяется её факторами, которые представляют собой совокупность

глобальных и локальных факторов прямого и косвенного воздействия на деятельность банка.

К факторам внутренней среды банка относятся: цели, структура, ресурсы, культура.

Перечислим основные факторы глобальной внешней среды, согласно традиционной теории управления [92]. К ним относятся:

- политика
- экономика
- международное окружение
- технология
- социокультурные факторы.

Факторы локальной внешней среды банка включают конкуренцию, регулирование, надзор, законодательство, а также интересы и решения со стороны собственников, поставщиков и потребителей.

Банки можно рассматривать как объект, на который влияет глобальная неустойчивая среда и в то же время, как субъект, который её создает. Например, в статье, посвященной стратегическому менеджменту в банках, Корнева О.А. пишет о том, что банки, которые недостаточно эффективно управляют рисками, создают факторы неустойчивости всей экономики [65].

Такая же идея звучит у Зуевой О.А, которая утверждает, что фактором усиления глобальной нестабильности является увлеченность банков виртуальной деятельностью в ущерб развитию инвестиционного кредитования [45, с. 43].

Тем не менее, в контексте стратегического планирования в банке глобальная неустойчивость звучит чаще, как данность, к которой необходимо приспособливаться. Например, Литвинов А.А. описывает мировое хозяйство на современном этапе в виде транснационального образования, в котором переплетены товарные, финансовые и другие рынки, и происходит конкурентная борьба. С его точки зрения, именно под влиянием этого фактора компании

расширяют спектр услуг, внедряют информационные технологии и пересматривают стратегии своего развития [74, с. 29].

В тоже время экономисты – практики уверены в том, что несмотря на увеличение конкуренции на рынке, ужесточение внешних условий едино для всех его игроков и выигрывает тот, кто «найдет более эффективное решение». В своей статье Большаков Д. и Вельдер И. [136] отметили, что при составлении актуальной стратегии АК-Барс учитывали тенденции рынка, проводили анализ конкурентной среды, новейших финансовых технологий, а также корректировали направления развития банка. Они утверждают, что именно под воздействием внешней среды была поставлена цель стать банком будущего – «высокотехнологичной компанией, знающей своего клиента и предлагающей ему услуги, превышающие ожидания». Работа по трансформации данного банка, согласно статье, ведется с 2016 года.

В теоретических исследованиях рассматриваются вопросы, связанные с применением классических принципов работы банка в современных условиях, в частности, говорят об устаревании управления банком с помощью системы планов. Погосьян В.Б., доказывает тезис о том, что именно изменчивость внешней среды требует совершенствования подходов к стратегическому управлению банком [108]. Как и многие другие авторы, он говорит о новых возможностях и рисках постиндустриальной эпохи, которые необходимо анализировать в режиме реального времени и учитывать при корректировке стратегии, повышая её адаптивность. В своей работе он ссылается на теорию Дж. Каслионе и Ф. Котлера, которые ввели понятие Chaotics – т.е. подход, разработанный с целью достижения устойчивого развития бизнеса, и предполагающий анализ внешних факторов, влияющих на него, для составления прогнозов и выявления наиболее выгодных траекторий развития, которые бы позволили реализовать возможности и сократить риски путём выявления слабых сторон и их усиления. Таким образом, подход позволяет находить рычаги долгосрочного роста компании [57].

Авторы подхода акцентируют внимание на том, что компании (как и банки) должны отказаться от традиционных стратегий, ориентированных на развитие в условиях экономического роста или спада, в пользу непрерывной адаптации

стратегий к условиям турбуленции вплоть до полного отказа от них при возникновении определенных обстоятельств.

Сформулированное ими понятие турбулентности, которое близко по смыслу «глобальной неустойчивости», включает наличие характерных периодических и скачкообразных подъёмов, которые сменяются упадками, сопровождающимися длительными кризисными явлениями и депрессиями. При этом турбулентность не только делает уязвимыми большинство хозяйствующих субъектов ввиду своей непредсказуемости, но и содержит потенциальные возможности для роста [57].

Приведем ещё одно современное понятие, употребляемое в последнее время на конференциях, посвящённых вызовам внешней среды для бизнеса (т.к. банковский бизнес подчиняется тем же законам, что и экономический сектор в целом). В настоящий момент в психологии и менеджменте, а также в экономике и политологии используется такой термин, как VUCA – мир. VUCA – это акроним английских слов *volatility* (нестабильность), *uncertainty* (неопределенность), *complexity* (сложность) и *ambiguity* (неоднозначность) [81]. Впервые понятие использовал американский полковник С. Гаррос в XX веке для описания модели поведения войск в изменчивых условиях, однако, сегодня оно широко используется для описания внешних условий, требующих от человека разработки адаптивных стратегий. Например, требованиями для выживания в VUCA-мире, озвученными на ежегодной конференции SHRM 2016 (Society for human resource management) в США стали [36]:

- Стратегическая гибкость: быть гибким и адаптивным, но не безвольным
- Экспериментальное мышление: уметь быть изобретательным и импровизировать
- Promote failure, или на ошибках учатся: уметь быть "best in new mistakes", не скрывая свои промахи, делится опытом своих ошибок с другими, не забывая выносить уроки для себя
- Способность обучаться в командной среде



- Способность видеть ситуацию под разными углами
- Инициировать вызовы, а не консенсус внутри организации
- Принимать решения без ощущения уверенности.

Другие источники приводят четыре главных принципа, являющихся ответом на вызовы VUCA-мира: это Видение, Понимание, Ясность и Гибкость [82]. Таким образом, современные рекомендации для бизнеса заключаются в изменении модели поведения в новых условиях. На основании проведенного анализа, нами может быть предложено новое понятие внешних условий для деятельности банка на современном этапе.

Глобальная неустойчивая среда – применительно к управлению банком – совокупность внешних факторов глобального окружения, которые не поддаются прогнозированию, влияют на экономические субъекты, предоставляют ряд возможностей, но сопряжены с неконтролируемым риском.

Перечислим риски, присущие глобальной неустойчивой среде и раскроем их содержание:

- Политические риски - вероятность того, что некоторые политические факторы (принятые или непринятые решения, события и т.п.) негативно повлияют на результаты деятельности бизнеса. На основании проведенного исследования, мы пришли к выводу, что в условиях глобализации влияние политических факторов на экономику страны (через международный бизнес напрямую или косвенно через курсы валют) усилено.

- Экологические риски – сокращение биоразнообразия, изменения климата и экстремальные погодные явления, влияющие на жизнедеятельность человека и ведение бизнеса в различных отраслях экономики.

- Экономические риски – вероятность негативного влияния на бизнес событий, связанных с проблемами, начиная от области финансовых систем стран и инфраструктуры и заканчивая нестабильностью цен и регулятивными вопросами. Например, к данной категории рисков относятся: риски, связанные с регулированием финансового рынка, фискальной политикой, кризисами

ликвидности, изменением цен на нефть, безработицей, инвестиционной политикой, изменением значимости валют на мировой арене.

- Социальные риски: для бизнеса социальными рисками в условиях глобальной неустойчивой среды являются риски, связанные с недоверием граждан к власти, непринятием инноваций, неравенством доходов населения, проблемами низкой квалификации сотрудников, отсутствием соответствующего актуальным вопросам бизнеса качества образования, проблемами менталитета, мешающими креативному принятию решений, проявлению инициативы. К социальным рискам относятся риски, связанные с проблемой утечки интеллектуального капитала (квалифицированных кадров) из развивающихся стран в развитые, что обеспечено наличием в последних должного уровня инфраструктуры. А также в эту категорию включены риски, связанные с изменением предпочтений клиентов на глобальном уровне, что определено переходом к Информационному обществу.

- Технологические риски – риски потерь вследствие снижения эффективности деятельности, основывающейся на использовании устаревших технологий, а также вследствие некорректного внедрения новых технологий. Технологические риски также включают риск, связанный с захватом доли рынка конкурентами, использующими инновационные технологии.

- Кибер-риски – это важнейший элемент глобального трансформационного процесса под названием Big data. В условиях Цифровой экономики, опирающейся на информационные технологии, наибольшую ценность представляют данные. В связи с облачным способом хранения этих данных у компаний возникает проблема необходимости создания системы безопасности, соответствующей современным вызовам. Соответственно, под кибер-рисками понимается риск убытков вследствие недостаточной защиты данных. (Средний ущерб от одной хакерской атаки расценивается для банка в 4 млн. долларов) [62, с.107].

### 1.3. Основные направления трансформации банка

Банк – это сложная система как по количеству структурных подразделений, видов банковской деятельности, так и по количеству связей между ними. Банк обладает рядом особенностей, характеризующих его как систему:

- *целостностью*. Целостность банка как системы обусловлена экономической и технологической общностью производства банковских продуктов и услуг.

- *открытым характером взаимодействия с внешней средой*. Банк – это открытая система, тесно взаимодействующая с внешней средой и находящаяся под ее прямым (локальная внешняя среда) или косвенным воздействием (глобальная внешняя среда);

- *динамизмом*. Банк является динамичной системой, обладающей способностью изменяться (трансформироваться), развиваться, переходить из одного качественного состояния в другое, оставаясь при этом единой системой;

- *саморегулированием*. Банк – это саморегулируемая система, которая способна приспособиться в определенных пределах как к внутренним, так и внешним изменениям.

Банк как система является реальным объектом и одновременно моделью<sup>5</sup> — абстрактным аналогом объекта.

Развитие концепций деятельности банков берет начало в экономически развитых странах и опирается на технологический прогресс и стремление удовлетворения потребностей клиента как основу их функционирования. Данный принцип отражается в использовании западными банками клиентоцентричной модели, которая подразумевает создание и организацию всех бизнес-процессов банка вокруг (или «через») клиента. Для соответствия отечественных банков концепциям Банка 3.0 и Банка 4.0, мировым стандартам и в целях повышения

---

<sup>5</sup> Модель – это форма отображения определённого фрагмента действительности (предмета, явления, процесса, ситуации) — оригинала модели, которое содержит существенные свойства моделируемого объекта и может быть представлено в абстрактной (мысленной или знаковой) или материальной (предметной) форме. Автор определения: Ф. И. Голдберг. – См. [40].

конкурентоспособности на глобальном рынке им необходимо осуществить смену модели выстраивания бизнеса. Новая модель предлагает полное переосмысление цепочки создания добавленной стоимости банком (см. рис. 1.2) [116].

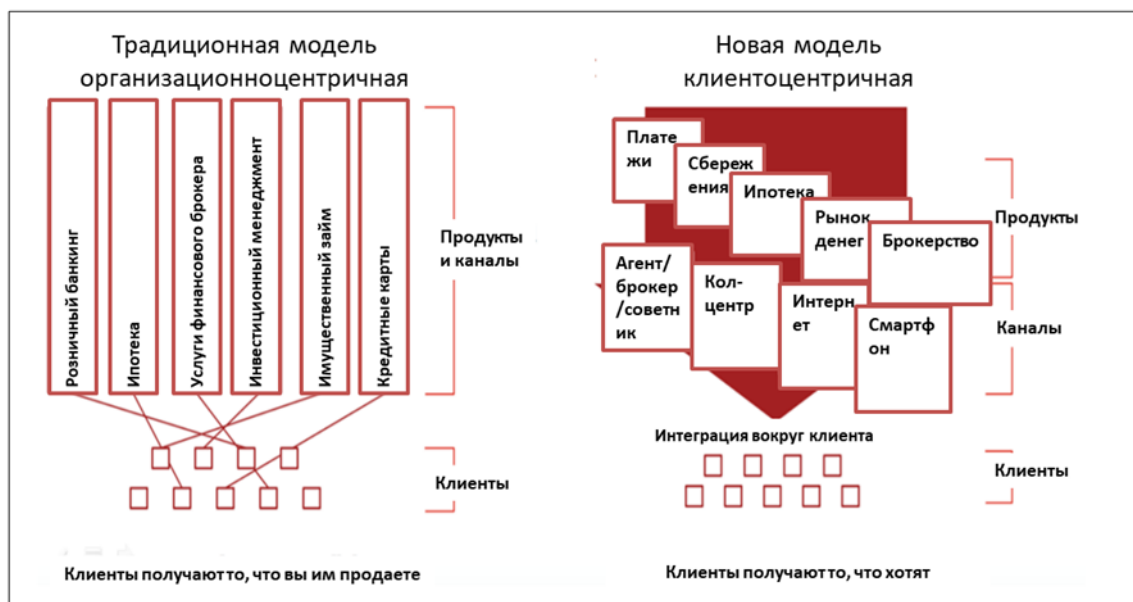


Рис. 1.2 – Сравнение организационноцентричной и клиентоцентричной моделей банковского бизнеса

Источник: составлено автором по: [116].

На рисунке 1.2 продемонстрировано сравнение организационно-центричной и клиентоцентричной моделей выстраивания банковского бизнеса.

Клиентоцентричная модель управления используется в настоящее время компаниями не только финансового сектора, но и коммерческими предприятиями в целом. Рассмотрим основные положения данной клиентоцентричной концепции.

В условиях глобальной неустойчивой среды (далее ГНС) многие банки в своих стратегиях ставят приоритет по переходу к клиентоцентричной модели ведения бизнеса, т.е. такой модели, которая на постоянной основе ставит клиента в центр всех активностей [29].

Причиной данного управленческого решения становится повышение уровня конкуренции, изменение потребностей клиентов и действие других факторов ГНС. Ранее банки ориентировались на привлечение клиентов за счет повышения

качества своих услуг, разработке новых продуктов, и вторыми по очередности стояли вопросы дистрибуции, распространения своих услуг, привлечения новых клиентов. Сейчас не удастся развиваться только за счет повышения качества, поэтому на данный момент основная цель руководства банка – распознать потребности клиентов и потом разработать соответствующие продукты, которые бы их удовлетворили. Анализ требований клиента встает на первое место при разработке стратегии в условиях ГНС, так как изменения внешней среды не поддаются прогнозированию, но общий тренд улавливается именно в поведении потребителей. Привлечение самих потребителей к созданию продуктов и услуг, в которых они нуждаются – высший пилотаж в стратегическом развитии банка и его инновационной бизнес-модели.

В настоящий момент потребители финансовых услуг значительно больше осведомлены о преимуществах конкурентов, и их потребности чрезвычайно высоки. Касательно первого фактора было даже введено новое понятие экономистом Габлером - «Номо оeconomicus», что означает индивид с «чрезвычайно рациональным поведением», который предъявляет максимальные требования к качеству оказываемых ему услуг [162]. Критики данной теории говорят, напротив, об иррациональности покупателей, влиянии маркетинга на их решения, и стремления потребителей упростить выбор своего контрагента, упуская из внимания множество факторов. Тем не менее, Голдберг и фон Нитч выделяют объединяющее две концепции свойство потребительского поведения в наши дни: «Информация распространяется настолько быстро, что обладать ей может каждый, однако это не гарантирует совершенного её использования» [166]. Помимо этого, они ориентированы сегодня на повышение собственной значимости и обретение популярности, что повышает актуальность таких инструментов, как, например, краудсорсинг<sup>6</sup>. Но вопрос также заключается в том, как привлечь покупателей заниматься созданием инноваций в вашем банке. Марсден называет четыре «F»,

---

<sup>6</sup> Краудсёрсинг — привлечение к решению тех или иных проблем инновационной производственной деятельности широкого круга лиц для использования их творческих способностей, знаний и опыта по типу субподрядной работы на добровольных началах с применением инфокоммуникационных технологий.

которые описывают то, в чем нуждается потребитель [175]. Fame (популярность), Fortune (удача), Fulfilment (выполнение) & Fun (веселье). Все эти понятия объединяет стремление человека выразить своё творчество и индивидуальность, что как раз и необходимо банку, как неограниченные ресурсы инновационного типа. Таким образом, если банки ранее жили по простому сценарию - традиционные принципы управления и классическая реклама по телевидению, радио, в газетах и журналах, то теперь они уже действуют в мире, где их оффлайн деятельность тут же отражается онлайн. Необходимым поэтому является постоянное поддержание уровня лояльности клиентов на этих обоих полях. Помимо этого, уровень традиционных услуг пропорционален уровню использования наличных денег. Как мы видим, тренд заключается в понижении количества наличных в обращении, поэтому и банки должны переводить свои операции в виртуальное пространство, сокращая физические офисы и создавая виртуальные, а также усиливая новые сферы обслуживания: на замену наличным придут иные способы, используемые для оплаты товаров. Таким образом, банкам стоит выстраивать стратегии по взаимодействию, например, с супермаркетами, которые будут обеспечивать безкассовый расчет, и развивать соответствующие технологии для обеспечения инновационных процессов цифровой экономики. Помимо этого, им необходимо искать новые идеи для того, чтобы отвечать требованиям своих клиентов.

Тем не менее, активность в развитии данного направления на российском банковском рынке, по мнению российских ученых, довольно слабая. Мы согласны с Мамонтовым А., который говорит о том, что при риске исключения из платежного процесса и, с другой стороны, наличия массы возможностей по расширению каналов дистрибуции, все ещё большое количество банкиров относится к этому индифферентно. Он связывает данную ситуацию с тем, что изменение в таком исторически консервативном и устоявшемся секторе, как банковский, встречает некоторое сопротивление, которое свойственно ощущать перед любыми изменениями такого масштаба. При этом, по его словам,

трансформация крайне необходима для выживания, а благодаря технологическому прогрессу проводить её является посильной для банков задачей [77, с.12].

Особенно отстают от мировых тенденций малые и средние банки. Их политика по проведению дигитализации носит догоняющий характер, что говорит о пробелах в стратегическом планировании банков.

Целесообразность применения клиентоцентричной модели в условиях ГНС обуславливается тем, что она отражает степень соответствия кредитного учреждения ожиданиям клиентов и, следовательно, показывает, насколько эффективна его стратегия. Мы присоединяемся к мнению Мамонтова А. о том, что оценка результатов деятельности банка только по финансовым показателям является стратегической ошибкой [50, с.28].

Прибыль клиентоцентричного банка должна рассматриваться как следствие его эффективной работы с клиентами. Таким образом, постоянные клиенты являются самым ценным активом банка, обеспечивая стабильное получение прибыли в перспективе, в то время как прибыль, полученная по итогам ушедшего периода, демонстрирует эффективность его работы в прошлом.

Помимо этого, в соответствии с опытом западных банков, важным элементом успеха является выстраивание партнерских отношений с клиентом в регионе, поскольку количество клиентов также не является таким важным индикатором, как установка тесных взаимоотношений и четкое понимание их нужд. Лояльность существующих клиентов обеспечивает повышение репутации, на которую ориентируются при выборе финансового учреждения его будущие клиенты [76, с.34].

Консалтинговая компания Booz Allen, проводившая исследования организаций Северной Америки и Европы, установила, что секрет успешных компаний, адаптировавшихся к условиям глобальной нестабильности, заключается в персонализированном подходе. Однако, результаты исследований гласят, что его внедрение приносит более высокие результаты при одновременном контроле издержек. Именно эти два компонента объединяют в своей практике лидирующие компании, получающие на 5 -10 % больше прибыли, чем их конкуренты по отрасли

[155]. Booz Allen даже предложила собственную технологию достижения одновременного роста персонализации и снижения издержек: метод Tailored Business Streams (TBS), разработанный компанией, предполагает использование эффективных, но дешевых процессов для обеспечения производства и продажи однородных и пользующихся стабильным спросом продуктов и переформатирование процессов для сложных и уникальных товаров и услуг. По данным компании, внедрение метода в практику американского банка привело к повышению удовлетворенности его клиентов на 50%.

Банки одними из первых показали рост эффективности за счет внедрения в практику массовой персонализации, которая решает задачу по совмещению двух действенных механизмов увеличения прибыли. В частности, программа Citipro банка Citibank, являющаяся инструментом финансового планирования и настраиваемая клиенту сотрудником банка (опционально), предлагает ему персонализированные финансовые решения на основе анализа информации о счетах, страховке, налогах. Благодаря запуску программы, Citibank значительно увеличил среднее число продуктов, приходящихся на одного клиента банка [155].

Во многих моделях управления существует четкое разграничение функций руководства, имеющего полномочия по распоряжению средствами банка, и сотрудников, осуществляющих коммуникации с клиентами. Однако, опыт консультантов подсказывает, что в современных условиях, более целесообразно наделять сотрудников фронт-офиса полномочиями по принятию некоторых управленческих решений, - например, выплачивать компенсацию клиентам за предоставленные неудобства и прочие проблемы, возникшие по вине банка.

Таким образом, клиентоцентричная модель основывается на утверждении, что именно удовлетворенный клиент является источником прибыли, сгенерированной компанией, и выстраивает все процессы вокруг удовлетворения его потребностей. Поскольку в рамках моделей управления по территории и функционалу, взаимодействие между подразделениями банка с целью более качественного обслуживания клиента не было отлаженным, банку при переходе к данной модели необходимо перестраивать полностью всю концепцию своей



деятельности, включая внедрение в практику кросс-функционального взаимодействия персонала.

В частности, речь идет о трансформации банка с целью повышения эффективности его работы в новых условиях: новые технологии позволяют сократить издержки банка, а также помогут выдержать конкуренцию на рынке с финтех-компаниями. Однако, внедряя новые технологии, банки сталкиваются с новой проблемой: неспособности работать в рамках новой концепции, используя прежние управленческие и операционные модели. Так, Лобас А. пишет в статье [75] о том, что текущие банковские модели, (включающие модели выстраивания бизнеса, системы управления и операционные модели) не подходят для проведения масштабной цифровой трансформации.

Некоторые авторы [117, с. 175] считают, что диджитализация является основной тенденцией и определяет переход к банку 3.0. Но при этом они отмечают, что речь идет не о стратегии по выходу в онлайн, а о проведении преобразования бизнеса в целом. Под цифровой трансформацией понимается полное изменение стратегии развития, системы управления, организационной структуры и корпоративной культуры, а также возникновение абсолютно новых видов и способов осуществления деятельности, переформатирование существующих бизнес-процессов. Поэтому цифровая трансформация гораздо шире автоматизации, представляющей собой внедрение инновационных технологий в свой бизнес [143]. В статье, посвященной опыту трансформации голландской банковской группы ING, автор цитирует Барта Шлатмана, высказавшегося о трансформации, как о пути постоянного комплексного преобразования, где переход от А к Б, продолжается достижением В с перспективой развития в направлении Г.

Мы присоединяемся к мнению о том, что банкам необходимо использовать комплексный, системный подход при проведении трансформации под влиянием глобальной внешней среды. Для этих целей в управлении и консалтинге широко используется использование эталонных и референтных моделей.

*Референтная модель* представляет собой совокупность описаний схем, практик, решений и документов касательно деятельности банка в целом, либо деятельности конкретного его подразделения, бизнес-процессов, системы управления. Типовая модель, таким образом, накапливает и систематизирует опыт банка (банков) и является базой знаний [54].

Помимо этого, существует понятие *эталонной модели*, которая является моделью, созданной на основе экспертного мнения ведущих консалтинговых и коммерческих организаций как совокупность необходимых процессов в организации независимо от отраслевой принадлежности. Она является обобщением передового международного опыта управления бизнесом в различных сферах экономической деятельности [76, с.85].

Говоря о методике трансформации предприятия, Овчинников П. утверждает, что, сталкиваясь с воздействием на свою организацию изменений внешней среды, собственник обращается к профессиональному консультанту, который помогает выявить проблемы, существующие в компании на данный момент, проговаривает с владельцем бизнеса видение ситуации, к которой они хотят прийти, а затем составляет план по достижению оптимального состояния предприятия, зафиксированного в рамках видения. Для упрощения данного процесса консультант использует референтную модель деятельности организации (см. рис. 1.3).

На рис. 1.3 продемонстрирован переход банком от концепции Банка 2.0, в рамках которой существует большинство отечественных банков, к концепции Банка 3.0. с опорой на референтную модель. Как мы видим, глобальная неустойчивая среда действует через локальную внешнюю среду банка. Однако, подтверждение механизма влияния на банки будет приведено в следующей главе, где мы подробно рассматриваем изменения условий ведения бизнеса российских коммерческих банков.

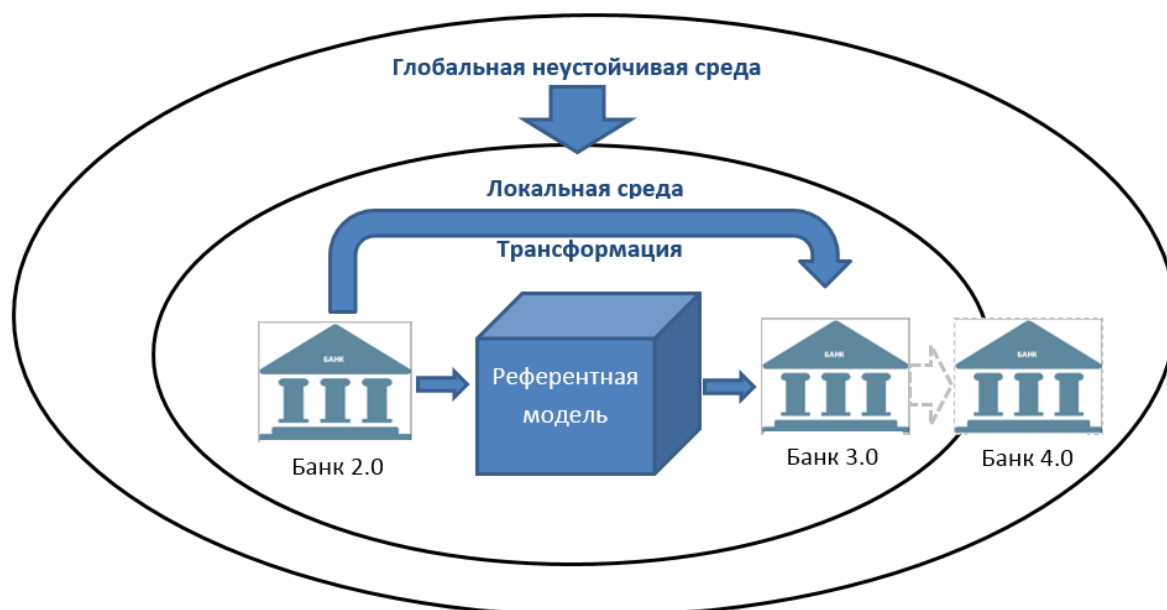


Рис. 1.3 – Смена банковской концепции под воздействием ГНС с помощью референтных моделей

Источник: составлено автором.

С точки зрения практического управления банком, согласно методике Исаева Р.А., автора книги «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг», при проведении изменений в банке (change management), например, в целях повышения эффективности его работы составляется, во-первых, комплексная бизнес-модель «как есть», затем комплексная бизнес-модель «как надо», и затем разрабатывается план по трансформации одной модели в другую [52]. В свою очередь, при разработке комплексных бизнес-моделей он призывает банки использовать свою авторскую разработку – типовую (референтную) комплексную бизнес-модель. На наш взгляд, концепция Исаева Р.А. оправдывает себя как методику для «стабильного и долгосрочного развития банка», однако, поскольку мы говорим о трансформации банка именно под воздействием глобальной неустойчивой среды, для нас необходимо найти иную референтную модель для формирования конкретной методики трансформации.

## Выводы по главе 1

Проведенное теоретическое исследование в области банковской трансформации под влиянием глобальной неустойчивой среды позволило сформулировать следующие выводы, обладающие научной новизной:

1. Выявлены закономерности и специфика развития банка в условиях структурного сдвига от индустриального общества к информационному, определено новое значение банка в экономическом развитии страны, проанализирована его роль на финансовом рынке в качестве финансового посредника с точки зрения угрозы для лидерства на фоне ужесточения конкуренции со стороны технологических компаний, обобщены и дополнены функции с учетом инновационной составляющей его деятельности.

2. Определение современного банка, согласно мнению автора, может быть уточнено следующим образом: 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.

3. Проведена и научно обоснована группировка факторов внешней глобальной и локальной среды деятельности банка. Предложено авторское понятие внешней среды банка: «Внешняя среда – совокупность глобальных и локальных факторов прямого и косвенного воздействия на деятельность банка».

4. По результатам проведенного анализа автором сформулировано определение глобальной неустойчивой среды: глобальная неустойчивая среда – применительно к управлению банком – совокупность внешних факторов дальнего окружения, не поддающихся прогнозированию, которые влияют на экономические субъекты, предоставляют ряд возможностей, но сопряжены с неконтролируемым риском. Помимо этого, автором была проведена классификация рисков ГНС. Были

выделены Политические, Экономические, Социальные, Технологические и Кибер-риски, а также представлено их содержание.

5. Проведен анализ концептуальных основ банковской деятельности («Банк 1.0», «Банк 2.0», «Банк 3.0» и «Банк 4.0») и подходов к ним зарубежными и отечественными экономистами, представлена их авторская характеристика. Дополнена систематизация технологических драйверов концепций и банковских услуг с учетом новейших знаний и формирования концепции Банка 4.0.

6. Установлено, что модели Банка 3.0 соответствует клиентоцентричный подход ведения бизнеса и раскрыт механизм трансформации коммерческого банка через референтную модель управления.

## ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕУСТОЙЧИВОЙ СРЕДЫ

### 2.1. Влияние внешних факторов на деятельность российских коммерческих банков

Для выявления действия глобальной неустойчивой среды на российские коммерческие банки нами был проведен динамический анализ деятельности крупнейших российских коммерческих банков. В частности, были рассмотрены следующие показатели их деятельности за период с 2011 по 2018 гг.:

- прибыль;
- вклады физических и юридических лиц;
- кредитование физических и юридических лиц с учетом просроченной задолженности;
- кредиты, депозиты и прочие привлеченные средства, полученные кредитными организациями от Банка России;
- корреспондентские счета банков-нерезидентов.

При выборе соответствующей кластеризации для анализа влияния внешних факторов на деятельность коммерческих банков мы опираемся на тезис о том, что крупные банки в большей степени подвержены воздействию факторов ГНС. Более того, банки данной категории обладают большими ресурсами для проведения трансформации в соответствии с современными тенденциями. Поскольку мы анализируем деятельность банков в контексте влияния внешней среды, мы можем наглядно увидеть, как во время экономического кризиса, спровоцированного санкциями, снизились темпы прироста кредитования юридических и физических лиц, возросли показатели просроченной задолженности (см. табл. 2.1)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Таблица с абсолютными значениями данных показателей представлена в Приложении 3 к настоящей диссертации.

**Таблица 2.1 – Темпы прироста показателей деятельности Топ-30 российских коммерческих банков, 2012-2018 гг., %**

<i>Год</i>	<i>Темп прироста прибыли</i>	<i>Темп прироста вкладов физ. лиц</i>	<i>Темп прироста депозитов юр. лиц</i>	<i>Темп прироста по кредитованию юр. лиц</i>	<i>Темп прироста просроченной задолженности по кредитованию юр. лиц</i>	<i>Темп прироста кредитования физ. лиц</i>	<i>Темп прироста просроченной зад. по кредитованию физ. лиц</i>	<i>Темп прироста ср-в полученных от Банка России</i>	<i>Темп прироста корреспондентских счетов банков-нерезидентов</i>
2012	29,36	20,08	13,60	11,12	12,96	48,46	14,50	111,15	26,62
2013	18,81	21,93	13,38	14,15	0,59	32,33	47,71	71,05	-5,31
2014	9,97	9,98	62,21	36,21	28,65	16,01	51,01	122,15	60,92
2015	0,69	30,00	13,41	13,89	47,15	-3,69	36,32	-41,63	-19,49
2016	30,57	7,86	-13,49	-7,83	-17,64	3,89	-3,06	-49,95	37,71
2017	6,70	12,12	7,18	2,38	-15,71	17,71	2,85	-19,22	16,49
2018	24,06	12,01	22,77	13,20	11,75	24,92	-8,25	-60,89	28,00

Источник: составлено автором по [1].

Как представлено в таблице 2.1 2015 год стал самым тяжелым за рассматриваемый период для выбранной категории банков – прибыль увеличилась всего на 0,69%. В этот же год мы наблюдаем первые отрицательные показатели по кредитованию физических лиц (-3,69%), а также по корреспондентским счетам банков-нерезидентов (-19,49%), что связано с осложнением политической ситуации.

Под воздействием санкций<sup>8</sup> оказались более 50% активов российского банковского сектора вследствие ограничения доступа банков к европейскому и

<sup>8</sup> В санкционный список вошли следующие банки РФ:

Акционерный банк «Содействие общественным инициативам» (СобинБанк); СМП Банк; ИнвестКапиталБанк; Банк «Россия»; Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк, ВЭБ); ПАО «ГазпромБанк»; Банк

американскому рынкам капитала. В период с 2015 по 2017 гг. российские банки, лишившись источника фондирования, сокращают объемы бизнеса путём заморозки кредитных программ, сокращения кредитования и операционных расходов и расширяют долю комиссионных безрисковых услуг [103, с.69].

Тем не менее, мы видим, что государственное вмешательство скомпенсировало (предотвратило) убытки крупнейших банков по состоянию на отчетные даты. В частности, меры поддержки включали:

- докапитализацию банков Агентством по страхованию вкладов через конвертацию субординированных кредитов от Внешэкономбанка и Центрального банка РФ, полученных в предыдущий кризис, в привилегированные акции или вечный долг;
- выплату 400 млрд руб. из Фонда национального благосостояния России для субординированного долга крупнейшим банкам с капиталом выше 100 млрд руб.;
- выплату из Облигаций федерального займа (для банков с собственным капиталом свыше 25 млрд) в размере 1 трлн. руб.

Согласно данным Центрального Банка, государственное вливание средств в российские банки составило 7,1 трлн. руб. в июле 2014 г. (13,7% от совокупных обязательств банков), что является рекордным показателем за всю историю. Таким образом, положительная динамика по показателю кредитования была профинансирована федеральными и региональными органами исполнительной власти, Банком России, а также Министерством финансов.

На рисунке 2.1 графически продемонстрировано изменение показателей деятельности Топ-30 российских коммерческих банков за период с 2011 по 2018 гг.

Отметим, что на темпы роста кредитования физических и юридических лиц негативно повлияла и ключевая ставка, которую Центральный Банк увеличил в кризисный период до 16,5 пунктов (см. рис. 2.2), чтобы сдержать рост инфляции. Тем не менее в долгосрочной перспективе данная мера оказалась оправданной,



поскольку мы видим достаточно быстрое восстановление рассматриваемой группы банков, как и экономики страны в целом, после кризиса.

Одним из факторов положительного финансового результата крупнейших 30 банков в период кризиса стал рост вкладов населения – этому способствовала политика повышения процентных ставок по депозитам за счет использования ресурсов, полученных в том числе от Банка России.

Для проведения анализа нами были использованы аналитические материалы, находящиеся в открытом доступе на сайте Центрального Банка. Списки банков, относящихся к категории «крупнейшие», претерпели за анализируемый период небольшие изменения. Если исключить факт ряда внутренних изменений (например, многие из банков, представленных в списках на 1 января 2012 года, объединились или вошли в состав других крупнейших банков, таким образом сохранив свое присутствие в списке), то за семь лет список покинуло всего лишь два крупнейших банка – ОАО «Нордеа Банк» (банк с иностранным капиталом, активно проводящий в настоящий момент трансформацию) и банк ОАО «Уралсиб», находящийся в момент написания диссертации на санации. В то же время, новыми участниками списка стали: банк «ВБРР», ПАО «Московский кредитный банк», АО «АКБ «Новикомбанк», ПАО «Почта Банк», АО «СМП Банк», ПАО «Совкомбанк», АО «Тинькофф Банк», ПАО КБ «УБРиР» и ООО «ХКФ Банк». Последний продемонстрировал успешный пример смены стратегии – банк изменил свою бизнес модель под влиянием кризиса 2008 года – начал выдавать кредит наличными, одним из первых стал предоставлять кредиты в точках продаж, сформировал одну из лучших программ лояльности и внедрил удаленную идентификацию клиента, позволяющую выдавать кредиты дистанционно [14]. К причинам появления в данном списке перечисленных выше банков относится присутствие в качестве акционеров и ключевых клиентов крупнейших корпораций приоритетных отраслей экономики, получающих в свою очередь, поддержку от государства, которое финансирует под воздействием ГНС развитие высокотехнологичных предприятий, осуществляя поворот к инновационному развитию.

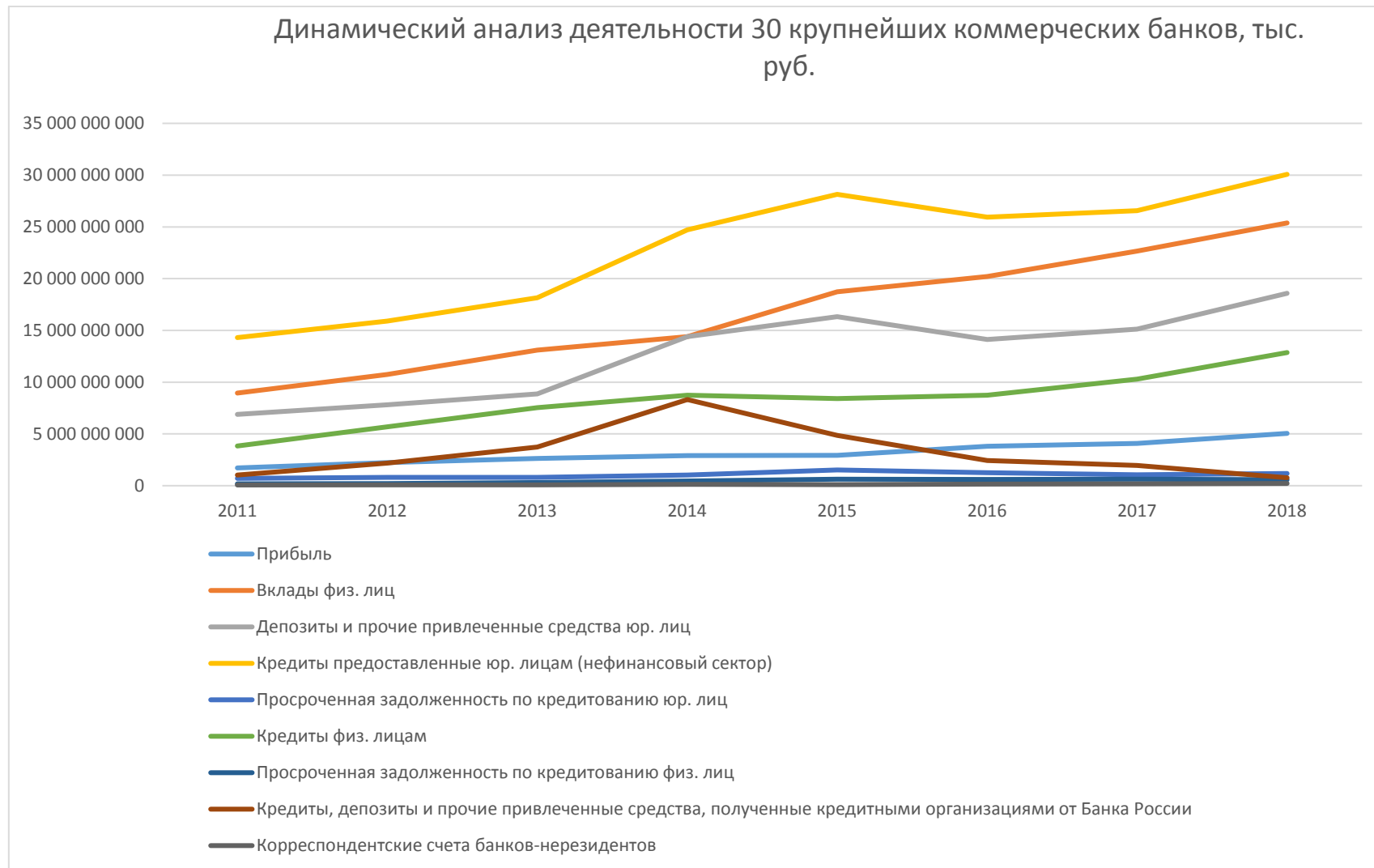


Рис. 2.1 - Динамический анализ деятельности 30 крупнейших коммерческих банков, тыс.рублей  
 Источник: составлен автором по: [1].



Рис. 2.2 – Динамика ключевой ставки Банка России с 2013 по 2019 гг.

Источник: составлен автором по [61].

Одним из факторов локальной среды банка является конкуренция на рынке. В условиях глобальной неустойчивой среды конкуренция на рынке банковских услуг увеличилась. Рассмотрим более подробно конкурентов традиционных коммерческих банков.

#### 1. Микрофинансовые организации (далее МФО)

Под влиянием экономического кризиса банки сократили выдачи кредитов населению и вышли из многих небольших населенных пунктов. При этом потребность в денежных средствах у населения увеличилась. Поскольку деятельность МФО адаптирована к высокому уровню риска, а регулирование предоставляет организациям больше свободы по сравнению с банками [24], то данный вид бизнеса именно в условиях ГНС имеет ряд преимуществ перед традиционной банковской деятельностью. Тем не менее, с целью сделать финансовый рынок более стабильным и цивилизованным законодательно были установлены ограничения для деятельности МФО. Чтобы повысить качество данного сектора финансового рынка, Центральный банк ввел

ограничения на процентные ставки для микрозаймов: они были снижены с 2% до 1% в день. Также была запрещена пролонгация. Эти меры существенно снизили рентабельность бизнеса. В связи с этими причинами и усилением контроля мы наблюдаем сокращение в микрофинансовом реестре Банка России с 3,6 до 2,2 тыс. организаций [3]. Учитывая нарастающее напряжение, для МФО представляется перспективным внедрение новых технологий и переход в онлайн-офисы. По данным, опубликованным в Газете Daily в конце 2017 года два крупных участника рынка P2P-кредитования заявили о создании открытой кредитной истории на базе блокчейн-технологий [24]. Таким образом, в условиях цифровизации МФО сохраняют преимущество перед банками за счет возможности более быстрого перехода в новые ниши.

## 2. Операторы мобильной сети

На момент написания диссертации все действующие на российском рынке операторы мобильной связи вовлечены в деятельность по оказанию финансовых услуг, предлагая клиенту:

- перевод средств;
- оплату услуг;
- банковские карты (кобренд или white label).

Причиной для смены бизнес-моделей компаний и появления новой продуктовой категории на рынке финансовых услуг стал технологический прорыв и выпуск в 2016 году компанией Мегафон банковской карты с привязкой к счету мобильного телефона.

В связи с повсеместным распространением использования мобильного телефона<sup>9</sup> и использованием его не только в качестве средства связи, но в качестве основного рабочего, учебного, социального инструмента, функции сотовых операторов распространились и на финансовую область. Под влиянием роста электронной коммерции, возник спрос со стороны потребителей на оплату продукции через мобильный телефон, поскольку

---

<sup>9</sup> Мобильный телефон есть почти у каждого взрослого россиянина. На рынке 250 млн активных sim-карт на 145 млн граждан РФ. См. [24].

именно он используется в качестве основного устройства, обеспечивающего выход в интернет и посещение веб-сайтов. Таким образом, под влиянием данных факторов операторы мобильной связи вошли в сегмент платежей и увеличили конкуренцию на рынке финансовых услуг.

Тем не менее, у традиционных банковских институтов существует преимущество перед телекоммуникационными компаниями. Ключевые задачи сотрудников офисов операторов мобильной сети нацелены на продажу клиенту продукции. У банковских сотрудников также присутствует заинтересованность в повышении объема продаж, но в первую очередь, они должны предоставить клиенту качественные услуги по консультированию, грамотному объяснению всех условий и обязанностей сторон и поддерживать связь с клиентом непрерывно. Таким образом, у банковских сотрудников отношения с клиентами более долгосрочные и персонифицированные, чем у продавца в точке продаж оператора мобильной сети. Более того, клиенты банков часто знают, кто директор или хозяин банка, могут пообщаться с ним лично. Это повышает доверие к банку в отличие от безличного общения клиентов с представителями оператора мобильной сети.

Несмотря на то, что в банковском бизнесе также возник кризис доверия, связанный с угрозой утраты лицензии кредитными организациями, попавшими под сокращение со стороны Центрального банка, у населения присутствуют гаранты защиты их интересов в лице, например, Агентства по страхованию вкладов. В целом, банкам присуще взаимодействие с клиентом, совместное решение возникших проблем. И, напротив, при возникновении проблем у клиентов телекоммуникационных компаний (например, списания в роуминге значительной суммы денежных средств), операторы службы поддержки с меньшей долей вероятности будут способны удовлетворить их жалобы [115].

### 3. Социальные сети

С сентября 2016 года с помощью наиболее популярной в России социальной сети Вконтакте можно отправить перевод в сумме от 100 до 75000

рублей с карт Mastercard, Maestro и Visa российских банков, получить — на карты Mastercard, Maestro и Visa, выпущенные российскими банками, а также на карты Mastercard и Maestro банков стран постсоветского пространства (Азербайджан, Армения, Белорусия, Грузия, Казахстан, Узбекистан) и некоторых стран Центральной Европы (Италия, Франция). Комиссия за перевод составляет около 1% [102].

В части распространения своих функций на сферу платежей и переводов руководство Вконтакте основывалось на мировом опыте.

Facebook запустил платежный сервис еще в 2014 году, согласовав ряд вопросов с Центральным Банком Ирландии. Помимо функции платежей в планах компании создание собственной электронной валюты [68]. Проект осуществился путём сотрудничества со стартапами<sup>10</sup>, базирующимися в Лондоне и занимающимися международными банковскими онлайн переводами (в частности, с использованием смартфонов). Питер Роу, аналитик TechMarketView, объясняет успех корпорации в расширении своей деятельности международным присутствием на рынке, что позволяет ей захватывать доли крупнейших традиционных игроков. По его словам, Facebook перешел из сферы энтертеймента в стиль жизни, и его распространение на рынок финансовых услуг свидетельствует об эффективной стратегии, которая сформировала доверие к этой системе [68].

Поскольку использование в качестве платежной системы именно данный вид инфраструктурных финансовых посредников скорее подходит поколению, которое большую часть своей сознательной жизни использует социальные сети, отметим влияние социальных факторов на развитие этого направления финансового посредничества.

#### 4. Финтех-компании

Финтех-компании возникли под влиянием прихода технологий, новых потребностей клиентов и таких факторов, больше относящихся к европейской

---

<sup>10</sup> Конкретно, это были стартапы TransferWise, Moni Technologies и Azimo.

действительности, как слишком низкие процентные ставки, которые привели к тому, что люди стали искать альтернативные банковским способы сбережения/инвестиции средств. Тем не менее, в условиях глобализации данные тенденции распространились и на финансовый рынок России. Автором выполнена классификация финтех-компаний, представляющих конкуренцию для банков на основании их функций (см. табл. 2.2).

**Таблица 2.2 – Классификация компаний сегмента финтех**

<i>Специализация финтехов</i>	<i>Суть деятельности</i>	<i>Примеры</i>
Платежи	Виртуальные компании для онлайн-шоппинга	Pay Pal, Ebay, Klarna Alipay, Square; Яндекс-касса
	Электронные кошельки <sup>11</sup>	Яндекс Деньги, Гугл деньги, Киви Воллет
Сбережения	Виртуальные компании (B2C, B2B), помогающие размещать депозиты	SAVEDO, Twindepot, Vaamo
Инвестиции	Социальный трейдинг	Wikifolio
	Робоконсультирование	Quirion, United Signals, Cashboard
	Краудинвестинг	Kickstarter
	Маркетплейс финансовых продуктов для начинающих инвесторов	Мои инвестиции
	Площадка для инвестиций физических лиц в займы бизнесу	Penenza.ru
	Площадка для инвестиций в судебные процессы	Platforma
Благотворительность	Компании данного типа предлагают всем пользователям интернета осуществить пожертвования, которые направляются затем в фонды средств для оказания помощи нуждающимся	Wikando
Идентификация	Финтехи B2B: возможность для клиентов компаний пользоваться финансовыми услугами после онлайн-идентификации	Liveident
Факторинг	Виртуальные компании, за небольшую плату осуществляющие финансирование	BillFront, Flex, Compeon

<sup>11</sup> Электронный кошелек – это компьютерная программа, которая позволяет пользователю хранить электронные деньги и производить с их помощью безналичные расчеты в интернете.

## Продолжение таблицы 2.2

<i>Специализация финтехов</i>	<i>Суть деятельности</i>	<i>Примеры</i>
	своих клиентов за счет их собственной дебиторской задолженности	
Биткойн	Приложения для торговли криптовалютой	Dogecoin, BitBomb, Bitbond, Coyno, Yakuna, SatoshiPay, Draglet Exhcahge, BTC, Coinsnap
Кредитование	Виртуальные компании, занимающиеся онлайн-кредитованием (B2C, C2C)	Lendico, Seedmatch, Giromatch, Bankless24, Smava, Fundsters, Debitos, Finanzcheck, Auxmoney, Zencap, Kreditech. Вдолг.ру, MoneyMan. Lending Club
Страхование	В основном, все эти стартапы носят информативный характер, скорее обеспечивая инфраструктуру для страхового бизнеса	Vertragium, Passt24, Safeme, Virado, GetSafe, Asuro, Massup.
Недвижимость	Услуги по соединению инвесторов и разработчиков строительных проектов для реализации этих проектов	Zinsland, Brickvest
Управление финансами (Personal Finance Manager, PFM)	Виртуальные компании, помогающие клиентам управлять собственными финансами	Qontis, Kontoalarm, Moneygarden, Just spent
Банкинг	Приложения, обеспечивающие как осуществление платежей, формирование электронных счетов, так и составление постоянно обновляющейся базы данных поставщиков в сфере бизнеса клиента	Compraga, Traxpay
Услуги для МСБ	Финансирование покупки оборудования для малого и среднего бизнеса	Arenza.ru
	Конструктор документов Составление договоров и других сложных документов для частных лиц и бизнеса	FreshDOC.ru
	Отчеты о расходах (Tools) Финтех позволяет вести учет всех расходов компании в режиме реального времени, а также автоматически составлять отчеты	Xpenditure
	Учет (ERP) ERP – сокращение от Enterprise Resource Planning – система интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами,	Billomat, FastBill, Smoice, Debitoor, Weclapp, Pectas



*Продолжение таблицы 2.2*

<i>Специализация финтехов</i>	<i>Суть деятельности</i>	<i>Примеры</i>
	финансового менеджмента и управления активами	
Обработка данных	Психологическая оценка личности заемщика	MindScore
	Платформа интерактивной визуализации данных	iDVP
	Информационные системы на основе семантических технологий	DataFabric

Источник: составлено автором на основе официальных сайтов компаний.

Проведенный анализ конкурентов позволил сделать вывод о том, что такой фактор локальной среды как конкуренция зависит от такого фактора глобальной среды, как технологии. Другие взаимосвязи факторов глобальной и локальной среды банка рассмотрены в Приложение И.

На основании проделанного анализа может быть сделан вывод о наличии тесных связей между факторами внешней среды российских коммерческих банков, которые пребывают в состоянии изменчивости. Это оказывает влияние на выбор модели управления кредитной организацией.

## **2.2. Модели управления коммерческим банком**

В настоящее время передовые банки переходят на выстраивание бизнес-процессов и системы управления вокруг потребностей клиента.

Поэтому при проведении трансформации руководству банка или внешнему консультанту необходимо опереться на референтную модель, позволяющую комплексно рассматривать его бизнес для описания текущей и желаемой архитектуры бизнеса и разработки плана по проведению последующих преобразований.

Бизнес банка может быть представлен в виде совокупности его процессов. Моделирование процессов создает основу для их оптимизации и автоматизации, что способствует улучшению финансовых показателей

деятельности банка. Более того, использование референтной модели является признанным способом повышения качества управления, которое относится к неколичественным критериям оценки банков и учитывается многими статусными агентствами (Fitch, Moody's) при рейтинговании [53]. Также её использование целесообразно для последующего расширения бизнеса – открытия филиалов, представительств в других странах.

Бизнес-моделирование (т.е. деятельность по выявлению, описанию и проектированию новых бизнес-процессов) является частью бизнес-инжиниринга, представляющего собой научную концепцию модернизации предприятия с использованием технологических возможностей, открывшихся для широкого использования в Информационном обществе [19].

В настоящее время, проводя реинжиниринг, то есть перестройку бизнес-процессов, банковские менеджеры сталкиваются с недостатком опыта и знаний по реализации данного проекта, что усугубляется отсутствием теоретической базы для проведения трансформации именно финансово-кредитных институтов. Это заставляет их обращаться к экспертам, непосредственно работающим с актуальными методиками, учитывающими специфику банковской отрасли и позволяющими трансформировать банк для получения долгосрочного преимущества в тех условиях, которые диктует глобальная неустойчивая среда.

В свою очередь, эксперты международного уровня базируются на научно-обоснованных механизмах трансформации банка в современных условиях. Одним из инструментов проведения трансформации стала Санкт-Галленская референтная модель управления, которая была разработана в Университете Санкт-Галлена в 1960-е гг. Данная модель была призвана описать фирму как единое целое и наладить эффективную коммуникацию на нормативном, стратегическом и операционном уровне [182]. Позднее модель была доработана Рюгг-Штрюмом в 2004 г. (а позднее Центром Компетенций в 2007 г.) [179] и обрела свой вид, представленный на Рисунке 2.3. Данная модель демонстрировала необходимость оптимизации компании под

влиянием новых условий: глобализации бизнеса, изменения бизнес-моделей путем увеличения дистрибуционных каналов посредством интернет-технологий, а также частыми кризисными явлениями в экономике.

Отметим, что Санкт-Галленская модель управления использовалась при проведении трансформации коммерческих банков Швейцарии Институтом финансового образования (Цюрих, Швейцария), выступившим в качестве внешнего консультанта таких банков, как UBS, Credit Suisse, Migros Bank (2016г.) [100].

Санкт-Галленская модель опирается на использование системного подхода, опирающегося на принцип «черного ящика», согласно которому свойства системы проявляются только под воздействием внешней среды.<sup>12</sup> Таким образом, процесс проведения процедуры анализа протекает от первоначального рассмотрения параметров выхода, анализа влияния среды, требований к входу в систему к определению каналов обратной связи и, наконец, конкретизации внутренних процессов [28].

Таким образом данная модель удовлетворяет требованиям высокой адаптивности к условиям ГНС.

В практике проведения трансформации коммерческого банка встречаются и иные референтные модели. Например, комплексная бизнес-модель, разработанная Р. Исаевым [52], не противоречит принципам проведения преобразований, однако целью её создания являлось совершенствование управления банком в контексте повышения удобства руководителя: ему представляется визуализация всех процессов банка, что облегчает функцию постоянного контроля и устраняет необходимость непосредственного участия в повседневных процессах банка для выдачи указаний задействованным в них сотрудникам. В настоящем диссертационном исследовании перед нами стояла задача раскрыть механизм трансформации

---

<sup>12</sup> Система реагирует на воздействия внешней среды, развивается под этими воздействиями, но при этом сохраняет качественную определенность и свойства, обеспечивающие ее относительную устойчивость и адаптивность функционирования. Без взаимодействия с внешней средой открытая система не может функционировать.

банка именно под воздействием факторов глобальной неустойчивой среды, что определило подход к выбору модели.

Приведем результаты краткого обзора моделей менеджмента для того, чтобы продемонстрировать преимущества использования Санкт-Галленской модели наряду с сопоставимыми ей другими моделями управления. Они доказывают, что для различных целей (как исследовательских, так и прикладных) архитектура фирмы может быть представлена через разные элементы. Например, в модели, представленной П. Дрюкером, акцент сделан на лидерстве, а также наличии личных навыков сотрудников, благодаря чему осуществляются процессы в фирме. В модели EFQM не представлен механизм трансформации, но включена идея оценки фирмы на основании сравнения её ежегодных достижений по развитию с передовым опытом преобразований в отрасли в целом за текущий период. Новозеландская модель описывает компанию с помощью менеджмента (организационной структуры), лидерства, организационного развития (трансформации), качества руководства, но не рассматривает влияние на нее окружающей среды. Наконец, VSM (Viable System Model) модель учитывает окружающую среду аналогично с Санкт-Галленской моделью, однако, акцент в ней сделан на различных временных горизонтах решения управленческих задач и их субъектах [180].

Итак, в качестве референтной модели в настоящем исследовании используется Санкт-Галленская модель управления (рис. 2.3). В ней различаются такие внешние факторы как общество, природа, экономика и технология. Помимо этих параметров есть заинтересованные стороны, которые влияют на банк. Если исключить конкурентов, существуют следующие заинтересованные стороны в развитии банка: правительства и государства, общественность, клиенты, поставщики, сотрудники, инвесторы и общество. Таким образом, деятельность, ценности и нормы этих групп являются важными факторами, влияющими на банк. Так, например, изменение регулирования может также ограничивать банк, как наличие лучшей стратегии конкурента или изменения ценностей соответствующей группы клиентов.

Санкт-Галленская модель управления представлена 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. Поэтому, при осуществлении трансформации банка, необходимо уделить особое внимание последовательному изменению данных трех элементов.

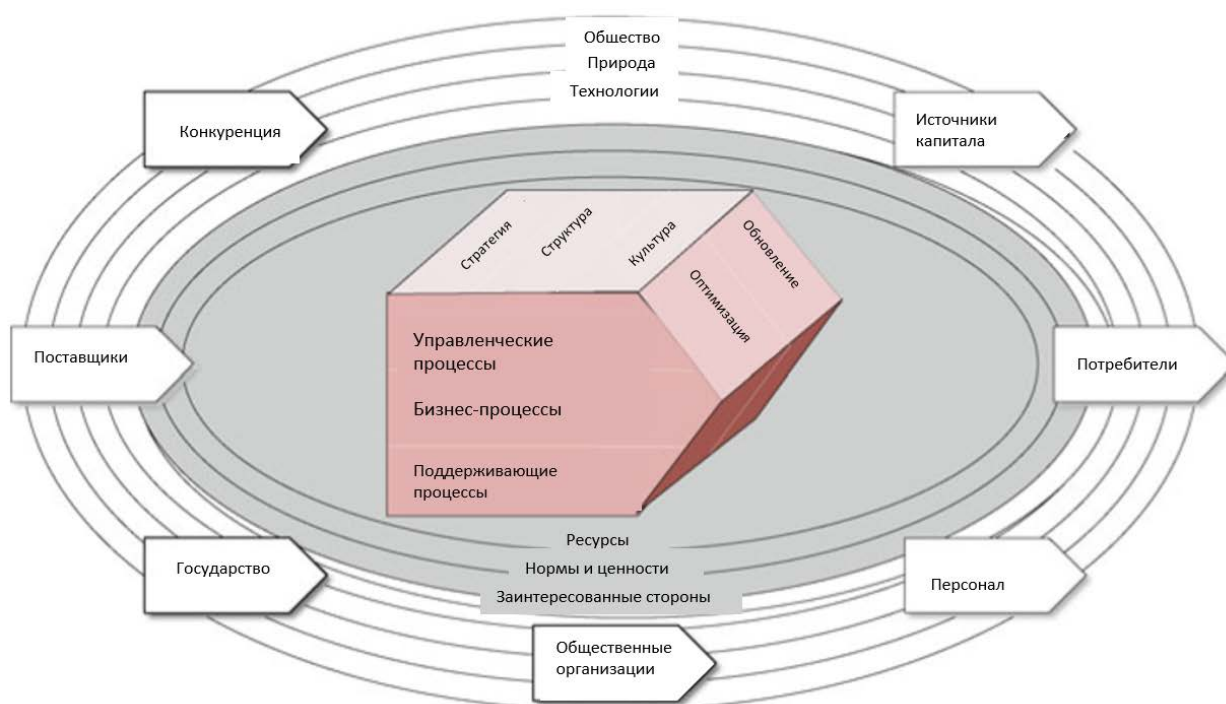


Рис. 2.3 – Санкт-Галленская модель управления

Источник: составлено автором по [152, с. 68].

Поскольку в предыдущей главе нами приведена классификация факторов глобальной и локальной внешней среды, а также перечислены факторы внутренней среды банка, представим модель в том виде, в котором она будет использована в настоящей диссертации с целью определения

методического подхода к проведению банковской трансформации (см. рис. 2.4).



Рис. 2.4 – Адаптированная Санкт-Галленская модель управления для использования коммерческим банком

Источник: составлено автором

Основные элементы микросреды банка [118]:

Стратегия – план по достижению банком долгосрочных целей через деятельность, формирующую устойчивое конкурентное преимущество. В данный блок входит бизнес-стратегия (например, «диверсификация», «постепенный охват рынка текущим ассортиментом» и др.) и бизнес-модель.

Структура – организация взаимодействия между отделами банка, включающая совокупность принципов подчинения, зон ответственностей и приоритетных задачи подразделений. Структура включает иерархию подчинения, принципы формирования проектных команд.

Культура – система ценностей руководства, акционеров и сотрудников банка, понимание миссии каждым отдельным сотрудником.

Система управления – совокупность повседневных процессов банка, включая процессы оценки и контроля качества работы, принципов принятия управленческих решений, а также способов и методов развития бизнеса. Стил ь управления, включающий значимость руководителей, их роль в принятии решения по развитию бизнеса, характер взаимоотношений между сотрудниками (конкуренция или кооперация, эффективность этих взаимоотношений).

Основные процессы – развитие и поддержание отношений с клиентами, предоставление финансовых услуг, разработка и ввод в эксплуатацию новых продуктов, обработка транзакций.

Вспомогательные процессы – управление рисками, комплаянс, регулирование, HR, ИТ.

На уровне среды глобального внешнего окружения на банк оказывает воздействие политика, экономика, технологии и социокультурные факторы. На уровне локальной внешней среды воздействует конкуренция, клиенты, ресурсы, заинтересованные стороны и законодательство, включающее нормативно-правовые акты, принятые в отношении коммерческих банков, регулятивные меры и надзор. Банк может провести трансформацию в условиях глобальной неустойчивой среды через изменение стратегии и бизнес-модели. Это приведет к изменению системы управления, основных и вспомогательных процессов, следовательно, организационной структуры банка и его корпоративной культуры. Таким образом, модель управления вмещает конфигурацию, т.е. взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды банка и опирается на системный подход.

Как было доказано в первой главе, в условиях ГНС оптимальной моделью ведения бизнеса является клиентоцентричная модель. Санкт-Галленская модель, выбранная в качестве референтной, позволяет осуществить трансформацию банка именно под влиянием внешней среды, т. к. избранный подход рассматривает деятельность банка как открытой

системы, которая не может функционировать без взаимодействия с внешней средой. Таким образом, мы получаем следующую схему (см. рис. 2.5).

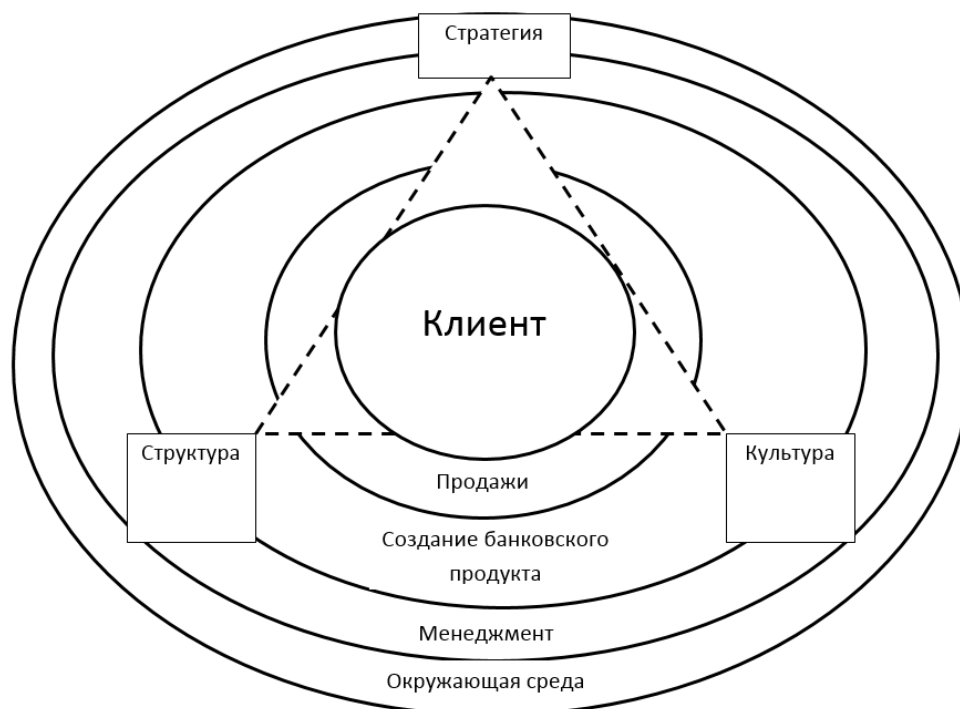


Рис. 2.5 - Цюрихская модель клиентоцентричной архитектуры бизнеса банка  
Источник: Составлено автором по [152, с. 158].

В соответствии с Рисунком 2.5, банк выстраивает свою деятельность вокруг клиента для адаптации к изменениям во внешней среде: продажи, производство продуктов, управление банком оптимизируется посредством комплексной настройки стратегии, структуры и культуры.

### **2.3. Методические подходы к трансформации банка на основе использования Санкт-Галленской модели управления**

Комплексный подход к трансформации банка включает оптимизацию и обновление следующих элементов Санкт-Галленской модели управления.

#### **1. Стратегия**



Стратегия – это направление развития банка, качественно определенное в долгосрочной перспективе и касающееся сферы, средств и формы его деятельности, системы внутренних взаимоотношений, а также позиции банка в окружающей среде, что приводит банк к его целям [112]. Стратегия в современном понимании дает ответ на вопрос: где, когда и как достигнуть долгосрочное конкурентное преимущество. Стратегия формируется топ-менеджментом и содержит общие приоритеты развития, которые, в свою очередь, распространяется на бизнес-стратегии, которые формируют руководители подразделений.

На протяжении всей жизнедеятельности банка стратегия находится под постоянным воздействием внешней среды. Это заставляет владельцев и менеджмент банка трансформировать стратегию с учетом внешних вызовов.<sup>13</sup> Действительно, мы видим, что находящиеся в открытом доступе стратегии российских и зарубежных банков пересматриваются с определенной периодичностью. (Пример – стратегии развития Сбербанка: «Стратегия развития Сбербанка до 2014г», принятая в 2008г.; «Стратегия развития Сбербанка на период 2014- 2018г», «Стратегия 2020».).

В современном понимании трансформация стратегии банка – это поворот в сторону изменения бизнес-процессов, внедрения чувствительной к переменам корпоративной культуры и системы мотивации, перехода к цифровым технологиям обслуживания клиентов, оптимизации систем управления банком [136].

---

<sup>13</sup> В связи с тем, что современные подходы к стратегическому управлению основываются на моделях долгосрочного планирования, популярных в 50х годах прошлого века, основное внимание уделяется в них формированию стратегии, т.к. предполагается, что в дальнейшем весь план будет четко исполняться на протяжении долгого времени. Однако, в условиях постоянных изменений, которые формируют названную нами глобальную неустойчивую среду, стратегия банка, как и других предприятий, должна постоянно адаптироваться к внешним факторам, в связи с чем возникает противоречие: в то время, когда необходимо реализовывать стратегию, её нужно изменять. Используя терминологию Г. Джонсона, Р. Вайтингтона и К. Шолеса, «...постепенно траектории стратегии и изменений окружающей среды расходятся, происходит распад стратегии, после чего необходимы трансформационные изменения или банкротство». Вопрос несоответствия классических основ построения стратегий окружающей действительности приобрел актуальность в современной теории стратегического менеджмента (см., например, «Теория стратегического менеджмента: процессный подход» Петрова А.Н.). В настоящее время происходит поиск новых оптимальных принципов построения стратегии с учетом ее последующей адаптации к постоянно меняющимся условиям внешней среды.

Изменение (трансформация) стратегии под воздействием внешних факторов (в том числе ГНС) влечет трансформацию бизнес-модели банка.

В соответствии с классическим подходом, бизнес-модель компании призвана обеспечить эффективность стратегии с точки зрения получения прибыли [97]. В.Ю. Котельников понимает под бизнес-моделью «метод устойчивого ведения бизнеса, превращающий ресурсы в экономические результаты» [67, с. 40]. Такие западные экономисты, как Дж. Линдер и С. Кантрел называют бизнес-моделью «базовую логику организации в создании ценности» [172, с. 29]. Я. Джорджин и Г. Аккерман говорят о бизнес-модели как об «обмене ценностью между участниками бизнес-процессов компании» [167]. Таким образом, обобщающей чертой всех подходов становится способность бизнес-модели создавать ценности для потребителя, при этом она обеспечивает получение доходов посредством совокупности процессов банка.

В современном понимании бизнес-модель – это генеральная схема организации деятельности банка и его составных частей, которая обосновывает его деятельность, определяет механизмы удовлетворения запросов целевых клиентов, формирующие экономическую выгоду, источники ресурсов и потенциал увеличения стоимости [66].

Распространенным шаблоном бизнес-модели является Канва бизнес-модели, созданная А. Остервальдером и И. Пинье (англ. Business Model CANVAS) [177]. Ознакомиться с данным шаблоном можно в Приложении Ж.

Бизнес-процессы в банке тесным образом связаны и зависят от его стратегии.

Отметим, что понятие бизнес-модели предприятия зачастую путают со стратегией, заменяя один термин другим, или подразумевают как одну из его составляющих. Действительно, одно определение тесно связано с другим, но не равно ему. Их различия в том, что стратегия направлена на достижение долгосрочного конкурентного преимущества, в то время, как бизнес-модель описывает способ преобразования данного товара или услуги в прибыль [20].

Стратегия формируется в момент создания компании (банка) и является основой для определения бизнес-стратегии (как и других производных от нее стратегий: маркетинговой, инвестиционной и др.) и бизнес- модели компании (банка).

В соответствии с трудами Б. Койе, процесс создания бизнес-модели основывается на результатах внутреннего стратегического анализа и, заключается в комплексном развитии предпосылок для успешного существования компании в этих условиях.

Специфическими компонентами разработки стратегии являются:

- Постановка цели (виденье и миссия, ключевые показатели)
- Анализ внешней среды (рынок, конкуренты, шансы/риски)
- Анализ компании (сильные/слабые стороны, потенциал, ресурсы, цепочка создания ценности по Портеру)
- Выбор стратегии (например, BCG, матрица Ансоффа, модель 7-S)
- Составление планов и внедрение стратегии (бюджетирование, составление системы сбалансированных показателей)
- Контроль за исполнением стратегии

Анализ внешней среды и анализ компании могут быть сгруппированы в SWOT-анализ. На его основе может быть определена конкретная стратегия и организационная структура (рис. 2.6).

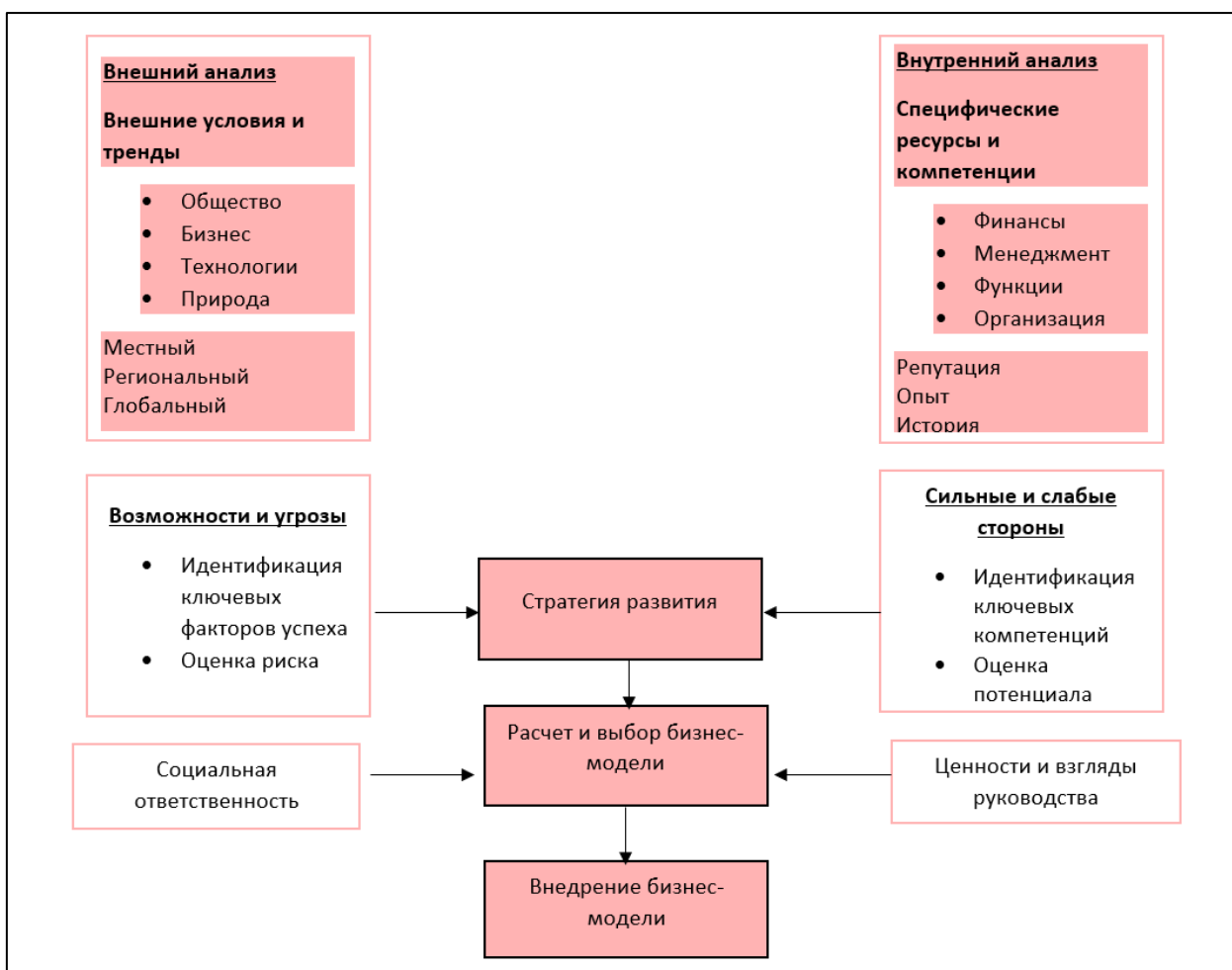


Рис. 2.6 – Создание бизнес-модели

Источник: составлено автором по [152, с.85].

После того, как стратегия выстроена, происходит расчет и выбор бизнес-модели банка, которая, в свою очередь, позволяет понять:

- Интересы акционеров
- Определение видов оказываемых услуг
- Определение цепочки создания ценности
- Определение ключевых партнеров
- Анализ уже существующих ключевых компетенций

Ответы на эти пять вопросов позволяют обозначить конфигурацию успешной настройки будущей бизнес-модели.

Век цифровых технологий характеризуется повышенной конкуренцией, поэтому и бизнес-модель должна быть направлена на достижение целей в

усложнившихся условиях. В соответствии со структурой для формирования банковской бизнес-модели CANVAS (см. Приложение Ж), могут быть выделены следующие направления повышения эффективности работы банка в условиях новой среды.

1. Сегменты клиентов: это те группы клиентов, на которые направлены услуги банка. Только те клиенты, которые приносят прибыль, могут обеспечить долгосрочное выживание банку.

2. Ценностное предложение: определяет услугу, предлагаемую клиентам, которая обеспечит максимальное удовлетворение их потребностей. Это все то, за что клиент готов заплатить.

3. Каналы: это то, как клиенты узнают о предложении банка и получают его.

4. Отношения с клиентами: определяет тип и интенсивность отношений с клиентами.

5. Источники дохода: сколько клиентов готовы платить за какие услуги?

6. Ключевые ресурсы: это те ресурсы, которые необходимы для компании и ее «успеха». Это могут быть люди, технологии или методы, которые обеспечивают предложение стоимости, отличное от конкурента.

7. Основные виды деятельности: это наиболее важные мероприятия, которые необходимо выполнить для достижения успеха. Они отличаются в каждом банке и, как и ключевые ресурсы, формируют предложение каждой отдельной компании.

8. Ключевые партнерские отношения: это не просто окружающая сеть поставщиков и партнеров. Это шаги, которые можно предпринять для лучшего понимания динамических потребностей клиентов.

9. Структура затрат: здесь анализируются все затраты банка для достижения вышеописанных действий.

Если проанализировать все пункты в контексте проведения цифровой трансформации, то можно сделать вывод о том, что бизнес-модель банка в

эпоху цифровых технологий отличается от классической тем, что требует учета расширенной сети сотрудничества с ключевыми партнерами, а также расширения каналов доведения продающего предложения до клиента.

## ***2. Организационная структура банка***

Организационная структура банка как любого предприятия представляет собой совокупность подразделений, работающих в тесной взаимосвязи, чтобы обеспечить фирме нормальное функционирование и достижение поставленных целей, касающихся развития бизнеса [96].

Организационная структура любой компании состоит из:

- структуры управления;
- структуры производства.

В банке под «производством» понимается осуществление основной деятельности: развитие и поддержание отношений с клиентами, предоставление финансовых услуг, разработка и ввод в эксплуатацию новых продуктов, а также обработка транзакций. Помимо этого, деятельность банка включает выполнение вспомогательных мероприятий, которые должны выполняться на всех этапах. Они относятся к специфике деятельности (управление рисками, комплаенс, регулирование и финансовый анализ) и к специфике организации банка (HR, ИТ, управление) [163, с. 56].

Структура управления банком, как и предприятием в общем виде, включает должности, взаимосвязанные между собой, и управленческие органы. Она фиксируется в уставе и специальных внутренних положениях, где перечисляются все подразделения, службы, департаменты и отделы банка.

Выделятся несколько основных типов организационных структур управления предприятием:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- проектная;
- дивизиональная;

- матричная;
- саморегулируемая.

Подробное описание каждой из моделей управления приведено в Приложении И (табл. 4.7).

Проведенный анализ различных структур управления и причин их распространения на том или ином этапе экономического развития показал, что внешняя среда оказывает воздействие на организационную структуру банка. Были выявлены преимущества сетевого типа организационной структуры управления предприятием именно в условиях глобальной неустойчивой среды, поскольку данный тип позволяет адаптироваться к постоянно меняющимся внешним факторам.

Помимо этого, такой тип управления, как проектный, также оправдан в условиях ГНС. Это доказывается наличием положительного эффекта от перехода к данной структуре управления рядом банков. В частности, положительные результаты внедрения проектного подхода отмечает Сбербанк [22]. В 2016 году банк воспользовался услугами внешних консультантов для подготовки детальной программы трансформации структуры и модели управления для того, чтобы повысить скорость реакции к изменению внешних требований. В частности, были внедрены методы гибкого управления проектами (agile<sup>14</sup>) для обеспечения более эффективной разработки и внедрения инноваций [134].

---

<sup>14</sup> Согласно одному из определений, agile – это объединение максимально самостоятельных самоорганизующихся кроссфункциональных команд, которые обладают всеми инструментами, навыками и полномочиями для удовлетворения определенной потребности клиента и используют гибкие методы разработки продукта (Scrum, Kanban, Design Thinking, Lean Startup и др.) при максимальной автоматизации внедрения (с помощью таких инструментов как DevOps, Continuous Delivery и др.) и максимальной гибкости поддерживающих процессов (HR, закупки, финансирование и др.). Самый распространенный метод agile, Scrum, представляет собой набор базовых элементов и правил, предназначенный для продуктивного и творческого создания продуктов с максимально возможной ценностью и для решения нетривиальных задач. В рамках трансформации организационной структуры путем внедрения agile осуществляется переход от функциональных подразделений к так называемым трайбам, объединяющим кросс-функциональные команды для удовлетворения макро-потребностей клиента. Таким образом, благодаря использованию agile, значительно увеличивается скорость создания новых продуктов (англ. time to market), а также увеличивается скорость принятия управленческих решений и интенсивность инновационной деятельности банка в целом. Сотрудники банков, имевших опыт использования agile, отмечают не только количественное улучшение результатов, оцениваемых руководством банка, но и повышение командного духа, увеличение прозрачности структуры организации, ее процессов. [9, 47].

Промсвязьбанка приняв стратегическое решение о постепенном внедрении agile протестировал этот подход на пилотном проекте по созданию мобильного приложения банка с целью сокращения сроков и возможности вносить изменения на каждом из этапов разработки. Для этого в 2017 году была создана кросс-функциональная команда, в которую вошли как заказчики от лица бизнес-подразделений цифрового блока, так и непосредственно разработчики из IT-подразделений. Причем в качестве разработчиков выступали не только программисты, задействованные в создании самого мобильного приложения, но и специалисты по работе с бэк-энд-системой, которая реализует бизнес-логику операций банка. Совместное взаимодействие сотрудников банка обеспечило возможность достаточно быстро менять и фронтальную и бэк-офисную системы [110]. Результаты использования подхода для создания приложения для iOS оправдали ожидания руководителей банка: приложение было разработано и успешно введено на рынок за три месяца.

Также методы гибкого управления проектами использует с 2013 года Альфа-Банк, в котором для перехода к новым принципам работы ряд подразделений был переведен в Альфа Лабораторию [134].

Использует agile банк Открытие [8], и другие коммерческие банки. Кроме того, в 2017 году начал внедрять agile и Банк России. В Центральном Банке запущены 3 Scrum-команды. Стандартные продукты, которые выпускаются в рамках этих команд – это ИТ-сервис, нормативный документ и комплексное изменение бизнес процесса. Также запущено 7 Kanban-команд. Руководитель проектного офиса Банка России отметила увеличение скорости получения результата на 40-50%, а также улучшение кросс-функционального взаимодействия сотрудников в качестве преимуществ от внедрения подхода [10].

Банки для внедрения agile традиционно привлекают зарубежные или отечественные компании. Например, в 2016 году Сбербанк объявил тендер на выбор подрядчика для подготовки детальной программы трансформации



структуры и модели управления на основании целевой модели Agile-организации. Победителем стала компания McKinsey, цена контракта с которой составила 345 млн рублей [134]. В июне 2017 года Альфа-Банком было подписано рамочное соглашение о стратегическом партнерстве с резидентом Сколково– финтехом Double Data для масштабирования процесса цифровой трансформации и внедрения технологий обработки и анализа больших массивов данных. Стороны заключили контракт на 0,5 млн. долларов. До этого, в Альфа-Банке было принято решение о закрытии подразделения цифровых проектов «Альфа Лаборатории» (AlfaLab) и сокращении порядка 300 сотрудников [51].

При переходе к концепции Банка 3.0 целесообразным, на наш взгляд, является использование элементов Бирюзовой организации<sup>15</sup> в работе банка. Несмотря на то, что тотальный переход на данный тип организационной структуры, требующий полного отсутствия иерархии, представляется проблематичным для крупного банка, использование отдельных его принципов способствует повышению уровня вовлеченности сотрудников за счет актуализации и поощрения в них лидерских качеств, а также сплоченности коллектива и эффективности работы, поскольку согласно данной концепции, локальные решения в банке принимают те команды, деятельность которых они затрагивают.

Факторы глобальной внешней среды могут косвенно влиять на организационную структуру банка. Например, изменение технологий приводит к встраиванию в организационную структуру проектных подразделений и лабораторий по созданию инновационных продуктов.

Среди факторов локальной внешней среды на организационную структуру банка оказывают влияние состав клиентов. Например, наличие крупнейших клиентов, от отношения с которыми зависят перспективы

---

<sup>15</sup> См. подробнее в Приложении К.

развития организации, определяет появление команд, сформированных с целью более эффективного их обслуживания.

Использование определенной структуры управления тесно связано с применением соответствующего управленческого стиля. Например, применение проектного типа управления предполагает либеральный и демократический стиль [148], поэтому трансформация организационной структуры влечет за собой оптимизацию и обновление корпоративной культуры в банке.

### ***3. Корпоративная культура***

Появление такого элемента в модели управления организацией, как корпоративная культура тесно связано с воздействием на фирму внешних факторов. В 1980-х годах ученые впервые задумались о взаимосвязи между наличием экологических, социальных проблем в обществе и отсутствием мотивации у сотрудников компаний [148]. В теории организации представлены различные модели корпоративной культуры (модели Э. Шейна, Ф.Хариса, Р. Морана и др.), однако все их объединяет опора на базовые ценности, принятые в обществе и на понимании вклада каждого из сотрудников в достижение глобальных целей компании в рамках её миссии. В современном понимании корпоративная культура представляет собой комплекс принимаемых всеми членами коллектива ценностей и норм, влияющих на их действия в рабочей среде и выбор средств коммуникаций. Поскольку мы рассматриваем управление банком в условиях глобальной неустойчивой среды, необходимо отметить направления трансформации данного элемента Санкт-Галленской модели в соответствии с теми вызовами и ограничениями, которые она содержит. Так как на стратегическом уровне банк принимает решение об использовании инноваций, чтобы воспользоваться возможностями внедрения прорывных технологий, перестраивает организационную структуру с целью более быстрой разработки и внедрения инноваций, то и корпоративная культура должна стать

инновационно-ориентированной, т.е. способствующей раскрытию творческого потенциала сотрудников банка [148].

В настоящий момент швейцарские профессора Либертро и Ирсиг [173] ввели термин «Креативный капитал», который выделяет тот банк, который в будущем будет иметь преимущества. Разработка инноваций с привлечением клиентов требует активного вовлечения в этот процесс и его сотрудников. То есть, сотрудники банка, во-первых, должны быть задействованы в создании инновационных продуктов, а во-вторых, сами задания, разработанные для публики, должны быть интересными и нестандартными. Таким образом, современный подход к управлению банком заключается в увеличении ценности сотрудников. Сегодня вместо стандартизации приходит индивидуальность, и это отражается во всех сферах деятельности банка: речь идет о смене мышления, парадигмы взаимодействия с клиентом.

«Эффект магнита» в разработке инноваций гласит, что только банк, имеющий сильную инновационную стратегию, способен привлечь по истине ценные идеи от своих клиентов. Идея заключается в том, чтобы создавать «диалог равных» по степени креативности и гибкости мышления сторон как с внешней, так и с внутренней стороны.

Такой инновационный инструмент, как Design Thinking, изобретенный в 1960х гг. учеными Стендфорского Университета, широко используется сегодня мировым гигантом Deutsch Bank. Глава отделения Design Thinking этого банка, Катарина Бергер, в своей статье 2012 года пишет о том, что привлечение потребителей к разработке инноваций усиливает производственную культуру через вовлечение молодых умов в деятельность банка и стимулируя существующий персонал не отставать от них [153].

Ранее, устраиваясь на работу в банк, персонал должен был обладать такими компетенциями как коммуникабельность, дружелюбие. В настоящий момент требования перешли на новый уровень - соискатель должен прежде всего *понимать* клиента. Однако, если бы это решало все вопросы повышения конкурентоспособности банков, то все было бы слишком просто. На деле,

покупатели сами не могут объяснить, что движет ими во время принятия решений. Приведем цитату Генри Форда, сказанную им в 2013 году: «Если бы я спросил людей, что они хотят, они бы ответили мне «больше лошадиных сил»!» Его покупатели в то время знали лишь понятие лошадиных сил как единственную характеристику транспортного средства. Но даже в недавние времена инновационные продукты возникали без участия потребителей. Когда, презентуя Айпэд, Стив Джобс был спрошен, что за исследования легли в основу его изобретения, он ответил: «Это не работа для покупателей - знать, что они хотят» [156]. Но сейчас взгляды покупателей должны учитываться хотя бы из-за распространения социальных сетей, где каждый раздраженный качеством обслуживания покупатель тут же может выразить своё мнение и повлиять на репутацию компании. Если ранее удовлетворенный клиент мог привести своих друзей (1-2 человека), то теперь, сделав пост в Инстаграме, он приведет 5000. Также и с неудачным опытом общения с банковским менеджером: банки могут потерпеть убытки, особенно не желаемые в кризис, только из-за негативного отзыва популярной персоны.

Однако, не только личный опыт и качество услуг формируют имидж банка. Часто присутствует и имеет определяющее значение так называемый взгляд «третьей стороны», что включает в себя брэнд, рейтинг банка. Имидж банка часто выигрывает от таких показателей, как «непохожесть на других; приятная атмосфера, дух в организации» [152, с. 44]. Соответственно, не только удовлетворение потребностей клиента является целью современного банка. Банк должен осчастливить клиента, сделав его пребывание в офисе, пусть даже в виртуальном, максимально комфортным и результативным.

Предлагаемое автором использование Санкт-Галленской модели управления при проведении трансформации банка имеет практическое значение, что подтверждается актом внедрения в деятельность ПАО Банк «Александровский».

ПАО Банк «Александровский» (далее Банк) является кредитной организацией с универсальной лицензией, деятельность которой

сосредоточена в основном на рынке Санкт-Петербурга (средний региональный банк). В соответствии с отчетом о деятельности Банка за 2018 год [38], банк придерживался классических источников увеличения прибыли – наращивания процентного дохода от кредитования корпораций и частных лиц путем предоставления клиентам более выгодных предложений по сравнению с рынком. Помимо этого, источниками дохода в 2018 году стали предоставленные гарантии, хеджирование, а также конверсионные операции.

Для дальнейшего развития бизнеса в условиях глобальной неустойчивой среды Банк нуждается в повышении эффективности своей работы и поиске новых решений для удовлетворения изменившихся предпочтений клиентов и выдерживания конкуренции со стороны крупных банков и технологических компаний. Более того, влияние глобальной неустойчивой среды на Банк повышено в связи с тем, что одним из ключевых направлений его деятельности является инвестирование на финансовом рынке, где максимально могут проявляться риски.

Банк использует элементы цифрового банкинга – разработаны собственные мобильные приложения для частных лиц и бизнеса, работает интернет-банкинг, имеет задел для построения экосистемы в сегменте услуг для МСБ. Банк апробирует CRM систему, предлагая с её помощью клиентам, зарекомендовавшим себя как «надежные», варианты беззалогового кредитования и прочие выгодные предложения в целях повышения лояльности. Среди мероприятий по развитию присутствует улучшение сервиса за счет автоматизации обслуживания клиентов в отделениях и предоставлении услуг по принципу «одного окна». Банк собирается в 2019 году сотрудничать с партнерами, развивая карточные услуги, P2P переводы. Такие приоритеты, выделенные руководством, как дальнейшее развитие ДБО и совершенствование информационных технологий реализуются в том числе за счет сотрудничества с Банком России через участие в его проекте «Маркетплейс». Был осуществлен перевод Банка на новую технологическую платформу, а также на работу с процессинговым центром «КартСтандарт» и

персонализационное бюро United Card Services (UCS). Внедрены отдельные разработки в области виртуализации и кибербезопасности.

Стратегическая цель Банка на 2019 год – сохранение финансовой устойчивости, повышение операционной эффективности, обеспечение развития Банка и увеличение доли на рынке Санкт-Петербурга.

Данная цель предполагает решение следующих задач [38]:

- Рост и повышение эффективности бизнеса;
- Расширение спектра банковских услуг, повышение их качества и конкурентоспособности;
- Быстрая адаптация банковских предложений под потребности рынка;
- Высокая скорость принятия управленческих решений;
- Поддержание бренда с хорошей репутацией и комфортных условий для обслуживания клиентов;
- Совершенствование информационных технологий.

При этом представленные в Стратегии развития Банка [127] результаты SWOT-анализа включают следующие слабые стороны:

- Отсутствие позиционирования;
- Недостаточно высокий уровень качества обслуживания клиентов;
- Невысокий уровень развития ИТ-инфраструктуры;
- Не выстроены продуктовые линейки для разных клиентских сегментов;
- Сложившаяся корпоративная культура не соответствует задачам по развитию банка.

Таким образом, может быть сделан вывод об актуальности для Банка на данном этапе применения комплексного подхода к проведению трансформации с опорой на Санкт-Галленскую модель управления как на *референтную модель*, поскольку она предполагает оптимизацию его работы под влиянием внешних факторов.

Данный подход позволит рассматривать весь комплекс задач, стоящих перед банком, как единую картину, после чего логичным образом выстраивается механизм и последовательность их решения.

Предложения по решению задач Банка в соответствии с логикой модели выглядят следующим образом.

В качестве инструмента достижения стратегической цели Банка следует использовать клиентоцентричную модель, которая помогает выстроить взаимоотношения с клиентом на основании максимального удовлетворения их потребностей.

Первым элементом трансформации является стратегия и бизнес-модель банка, которая корректируется с учетом выявленных целевых сегментов клиентов и анализа данных о них для определения соответствующего ценностного предложения. На основе анализа потребностей клиентов банк должен предложить такой продукт, используя современные технологии, чтобы повысить лояльность имеющихся клиентов и захватить новую долю рынка. Поскольку процесс разработки и внедрения инноваций основывается на принципе клиентоцентричности, необходимым представляется формирование такой организационной структуры и корпоративной культуры, которая позволила бы максимально быстро вывести на рынок новые продукты и довести до совершенства удобство их использования клиентом: мы предлагаем в части разработки новых продуктов использовать проектный подход к управлению и сетевую структуру вместо иерархической, а также использование принципов Бирюзовой организации в тех структурных подразделениях банка, которые связаны с разработкой и внедрением инноваций. Данные подходы обеспечат гибкость и, следовательно, эффективность вывода на рынок продуктов. Раскрытие креативного потенциала сотрудников банка и опора на единые ценности повлечет понимание клиента и выстраивание с ним долгосрочных доверительных отношений, повышение самоотдачи и вовлеченность в достижение целей банка.

Помимо этого, в связи с тем, что Банк видит перспективы в области развития информационных технологий, при этом сохраняя фокус на снижении рисков и сохранении устойчивости, может быть предложено использование следующих технологий:

1) Использование Big data для сбора информации о клиентах для более точной оценки их кредитоспособности, что позволит снизить риски, а также обеспечит предоставление персонализированных предложений, что повысит эффективность продвижения услуг;

2) Поскольку одной из основных операций банка является покупка-продажа иностранной валюты, банку может быть предложено использование облачных технологий для повышения рентабельности;

3) В части дальнейшего расширения каналов связи с клиентами, может быть предложено использование коммуникации с клиентами и продвижение услуг через социальные сети, чем активно пользуются лидеры рынка (Сбербанк, Тинькофф Банк, Альфа-Банк, Открытие).



## Выводы по главе 2

Проведенный нами анализ методических аспектов трансформации банка в условиях глобальной неустойчивой среды позволил сделать следующие выводы, обладающие научной новизной:

Проведенный нами анализ методических аспектов трансформации банка в условиях глобальной неустойчивой среды позволил сделать следующие выводы, формирующие приращение научных знаний:

1. Проведенный анализ влияния факторов глобального окружения на крупнейшие российские коммерческие банки (топ-30) подтвердил зависимость результатов банковской деятельности от экономико-политической ситуации в стране и мире в целом. В ходе исследования локальной среды российских коммерческих банков, был проведен анализ конкурентов, определяющих положение отечественных банков на финансовом рынке.

2. Произведена классификация финтех-компаний по функциональным сферам деятельности с целью нахождения руководством банков возможностей сотрудничества и определения модели взаимодействия с данными структурами. Выявлены и наглядно продемонстрированы прямые взаимосвязи факторов локальной и глобальной внешней среды банка.

3. На основании анализа типовых моделей менеджмента научно обоснован выбор Санкт-Галленской модели управления, позволяющей трансформировать банк в части стратегии, структуры и корпоративной культуры. Разработаны методические рекомендации по проведению трансформации банка в соответствии с элементами модели. Модель успешно адаптирована для использования российским коммерческим банком, и была внедрена в работу Банка «Александровский».

## **ГЛАВА 3. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКА**

### **3.1. Особенности трансформации банков в условиях глобальной неустойчивой среды**

Глобальная неустойчивая среда является сложной динамической системой, требующей быстрых, динамичных изменений в самой компании (банке) для адаптации к ней. Стратегический менеджмент, под которым понимается именно управление изменениями, в условиях неустойчивости способствует достижению конкурентного преимущества и соответственно получению высокой и устойчивой прибыли. Изменяясь под воздействием глобальной неустойчивой среды, адаптируясь к ней, банки показывают способность противостоять негативным факторам и использовать возможности для повышения собственной эффективности. Рассмотрим особенности проведения трансформации под воздействием внешней среды российских коммерческих банков. Автором проведены исследования, на основе чего систематизированы и выделены основные особенности проведения трансформации российского коммерческого банка (см. табл. 3.1.).

**Таблица 3.1 – Особенности трансформации российских коммерческих банков в условиях ГНС**

<i>Фактор</i>	<i>Предпосылки трансформации</i>	<i>Особенности трансформации</i>
<i>Глобальная среда</i>		
Социальный	Общество становится более склонно к самообслуживанию, применению цифровых технологий для решения повседневных задач, коммуникации, покупок и пр. – происходит так называемый Unbundling <sup>16</sup> .	Банки встраиваются в систему цифровой экономики, предоставляя услуги населению онлайн. Помимо этого, банки используют гибкие методы управления для адаптации к быстроменяющимся условиям.
Технологический	Развиваются следующие технологии: Искусственный интеллект, Блокчейн, Облачные сервисы, Роботехника, Виртуальная реальность, Биометрическая идентификация, Интернет вещей.	Банки могут использовать возможности по автоматизации и оптимизации затрат с помощью информационных технологий.
Политический	Политическая ситуация порождает риски, связанные с угрозами ужесточения санкций, что ограничит взаимодействие банков, попавших в списки, с иностранными клиентами, партнерами и другими заинтересованными сторонами и лишит их части ресурсов.	Банки вынуждены искать альтернативные источники доходов для возмещения убытков от ограничения фондирования.
Экономический	Экономическая ситуация имеет тенденцию к восстановлению после кризиса на уровне Российской Федерации, а также на уровне пространства ЕврАзЭС, благодаря активным интеграционным процессам со странами-участницами, что позитивно влияет на рост спроса на кредитование, интерес к инвестиционным продуктам у населения. Помимо этого, рассмотренные нами банки в своих стратегиях прогнозируют активный рост малого и среднего бизнеса, что связано с соответствующими приоритетами стратегии экономического развития страны.	Развитие услуг для малого и среднего бизнеса и оказание мер поддержки субъектам МСП является приоритетным направлением развития банков. Банки используют сотрудничество с государством, а также образовательными организациями и финтех-компаниями для предоставления как финансовых, так и нефинансовых услуг населению (образование, сервисы для создания и развития бизнеса и т.п.), что представляет как коммерческий интерес для самих банков, так и стратегическое значение для экономики страны.
<i>Локальная среда</i>		
Клиенты	Клиенты все чаще используют мобильные и цифровые каналы вместо посещения физических отделений банков.	Банки переключаются на цифровые каналы доведения своих продуктов и услуг до клиентов.

<sup>16</sup> Unbundling – неологизм для обозначения влияния повсеместного распространения мобильных устройств, Интернета, веб-технологий, социальных медиа и доступа к информации в XXI веке на старые социальные институты (образование, СМИ, торговлю и т.д.).

## Продолжение таблицы 3.1

Конкуренты	<p>Конкуренция повышается за счет проникновения на рынок игроков из других вертикалей: операторы мобильной сети, социальные сети, технологические компании.</p> <p>На рынке товаров и услуг формируются экосистемы, сформированные группами компаний, объединенных для удовлетворения потребностей общих клиентов.<sup>17</sup> Создание экосистем зачастую инициируется лидирующими технологическими компаниями, которые располагают широкими возможностями для создания единых технологических платформ. Это приводит к смещению цепочки создания стоимости от производства к дистрибуции у компаний, связанных с коммерческой деятельностью.</p>	<p>Для повышения конкурентоспособности банки используют клиентоцентричный подход для максимального удовлетворения и <i>предвосхищения</i> потребностей клиентов.</p> <p>Банки практикуют создание собственных платформ или сотрудничество с технологическими компаниями для пользования данными возможностями. Помимо этого, банки активно образуют сети с государственными структурами, коммунальными службами<sup>18</sup>, социальными сетями, платежными сервисами, финтех-компаниями, торговыми предприятиями.</p>
Регулирование	<p>1. Регулирование имеет тенденцию к ужесточению требований: в частности, вступают в силу новые международные стандарты IFRS-9, которые обязуют банки формировать резервы не на основе понесенных, а на основе ожидаемых кредитных убытков.</p> <p>2. Активно развивается нормативная база в области Открытого банковского дела: Директива PSD 2 предоставляет права финансовым провайдерам по поручению клиентов списывать с их банковских счетов средства и получать любую информацию.</p>	<p>Банки вынуждены повышать эффективность своей деятельности и переходить на Открытый банкинг, формируя экосистемы и привлекая новые источники дохода. Тем не менее, в условиях политически нестабильной ситуации, значение Директивы заключается для российского рынка ещё и в угрозе захвата крупнейшими мировыми компаниями (Google, Apple, Microsoft) платежной системы<sup>19</sup>. Следовательно, для крупнейших отечественных банков необходимо выбрать именно технологический вектор развития, чтобы ослабить зависимость экономики страны от внешнего влияния.</p>

Источник: составлено автором.

<sup>17</sup> По прогнозам рабочей группы Сбербанка, к 2025 году выручка от участия в экосистемах составит 30% от глобальной выручки организаций. См. [128].

<sup>18</sup> Согласно официальному сайту, Минэкономразвития активно развивает проект «Трансформация делового климата» и прорабатывает направления стимулирования МСП, одно из которых - система одного окна: единая заявка на подключение ко всем коммуникациям - к электросетям, газу, теплу и воде через одну платформу, которой может стать банковская.

<sup>19</sup> Через заключение договоров, которые будут необходимыми для продолжения использования устройств с пользователями смартфонов (и их программных обеспечений). См. [142].

Особенности проведения цифровой трансформации учтены крупнейшими российскими коммерческими банками (См. табл. 4.9 Приложения Л).

На основании исследования Стратегии Сбербанка 2020, а также стратегий банков Тинькофф, Альфа-Банк и Открытие, можно сделать выводы о том, что при проведении цифровой трансформации современный банк:

- перестраивает свою стратегию с целью использования возможностей и уменьшения рисков ГНС;
- впитывает мировые тренды и использует лучшие мировые практики;
- инвестирует значительные ресурсы в развитие и берет на себя технологическую функцию;
- открыто заявляет о своих планах, раскрывает всю информацию, поскольку формирует новую систему на российском рынке, еще больше упрочняя свои лидерские позиции, привлекая последователей;
- использует опыт других успешных банков, сумевших адаптироваться к условиям глобальной неустойчивой среды (например, на основании опыта банка «Тинькофф» Сбербанк собирается сокращать свои операционные издержки путем отказа от физических отделений: персональные менеджеры будут выезжать к клиентам для заключения с ними договоров);
- развивается как в технологическом аспекте, так и в культурном, а также организационном аспектах;
- переходит на новые рынки с помощью использования клиентоцентричной модели: расширяет связи с партнерами и подстраивает сервис для удовлетворения потребностей своих клиентов;
- сокращает операционные издержки путем закрытия физических отделений, отказа от бумаги в обеспечении своей деятельности и

использования ботов для обслуживания клиентов, а также анализа данных о них [7];

- привлекает в свою команду лучших специалистов, использует действующие инструменты из разных сфер науки – экономика, ИТ, программирование, поведенческая психология, нейрофизиология [7], менеджмент, лидерство, выходя за рамки традиционного банковского бизнеса предыдущей парадигмы, которая не требовала такого широкого набора навыков от управляющего банком и его сотрудников.

В настоящее время ведущими мировыми научными школами уже теоретически доказано действие следующих постулатов, согласно которым успех компании зависит от [7]:

1. Скоординированности действий компании;
2. Управления интегрированных сетей (связи между производителями, розничными торговцами, поставщиками и посредниками-дистрибьюторами) как единой системой.

По Кэю [168, с. 35] важными задачами архитектуры предприятия (внутренние и внешние отношения и связи) являются:

- внутренне: «системное мышление», которое обеспечивает синергетический эффект за счет поддержания взаимозависимости между людьми, функциями и подразделениями компании;
- внешне: установление связей и даже альянсов между организациями на различных уровнях цепочки добавленной ценности.

Таким образом, данные принципы обосновывают на теоретическом уровне формирование экосистем в рамках трансформации банков в условиях глобальной неустойчивой среды.

Рассмотренные нами банки относятся к категории инноваторов-лидеров, если рассматривать классификацию инновационных предприятий в

зависимости от преобладающего типа инноваций.<sup>20</sup> Однако, даже при идентичных концепциях банки демонстрируют различия в подходах к проведению цифровой трансформации. Например, если для Сбербанка и Тинькофф Банка целью является построение экосистемы (см. сравнение услуг банков в табл. 4.10 Приложения М), то такие банки как Альфа-Банк и Открытие используют этот принцип лишь на отдельном сегменте – Малый и средний бизнес. Это обусловлено тем, что объем риска, связанный с внедрением глобальных инноваций, может быть приемлем только для крупнейших банков масштаба Сбербанка. В соответствии со Стратегией банка «Тинькофф» до 2020 года, только большие игроки могут позволить себе технологическое развитие и конкурентоспособность в связи с тем, что рынок финансовых услуг захвачен гигантами, как со стороны крупнейших банков, так и со стороны технологических компаний (Google, Yandex).<sup>21</sup>

Среди банков категории «инноваторы-последователи» также существуют примеры успешного проведения цифровой трансформации. Данные банки используют передовой опыт лидеров и применяют эффективно работающие стратегии в отдельных сегментах. Например, к банкам-последователям, реализовавшим недавно проект по проведению трансформации, относится Банк Санкт-Петербург.

Его руководство использует бенчмаркинг, а также опирается на консультации Комитета по стратегии и внешних экспертов по цифровизации и добивается значительных результатов.

---

<sup>20</sup> Инноваторы-лидеры и инноваторы-последователи. Инноваторы-лидеры – это инновационные предприятия, являющиеся инициаторами инноваций, которые затем подхватываются инноваторами-последователями. Инноваторы-лидеры работают в условиях повышенного риска, но при удачной реализации инноваций, носящих упреждающий (стратегический) характер, имеют запас экономической прочности. Этот запас прочности выражается в наличии портфеля новой конкурентоспособной продукции и в более низких по сравнению со средними удельными издержками производства. Инноваторы-последователи меньше рискуют (их инновации являются, как правило, реакцией на инновации лидеров), имеют при этом более низкие экономические показатели конкурентоспособности. – См.: [61].

<sup>21</sup> Более того, отметим, что, например, Сбербанк активно сотрудничает с технологической компаний Яндекс (создан совместный проект «Беру»), а ее президент является одновременно членом Совета Директоров этой компании. Данный факт делает альянс гигантом, вынести конкуренцию которого представляется практически невозможным.

В настоящий момент Банк разрабатывает проекты по внедрению удаленной идентификации с использованием биометрии, обеспечению быстрых платежей, использованию цифровых инструментов для повышения эффективности продаж. Для своих корпоративных клиентов Банк внедряет сервисы, понижающие издержки пользователей и предоставляющие возможности для компаний [37].

Кредитная организация активно прорабатывает вопросы повышения уровня информационной безопасности, представляющими особую значимость для банков, поскольку они являются хранилищем данных своих клиентов. В Банке была внедрена система Deep Discovery Email Inspector, позволяющая автоматически определять и обезвреживать вирусы, приходящие с письмами. Эффективность её работы достигает 98% [140].

Банк занимается собственными разработками инноваций. Например, им запатентована система WikiPay (2015 г.), которая обладает самообучающейся базой, позволяющей пользователям оплачивать квитанции на основании введения ИНН организации без заполнения остальных реквизитов, поскольку данные об успешной оплате счетов других пользователей автоматически анализируются и фиксируются системой [13].

Банк использует передовой опыт Сбербанка и других лидирующих банков: фокусируется на развитии услуг розничным клиентам, предлагая более выгодные проценты по розничным депозитам, чем Сбербанк [121], более того Банк сравнивает количество отделений на 100 тысяч розничных клиентов и признает себя с наименее зависимым от офисов классическим банком в России (у Банка Санкт-Петербург 3,1 шт. отделений на 100 тыс. розничных клиентов, у Сбербанка 10,8 шт.) [121]. Помимо этого, Банк Санкт-Петербург, также как банки «Тинькофф» и «Сбербанк», активно сотрудничает с партнёрами по развитию инноваций: совместно созданная с вузом ИТМО модель транзакционной активности клиентов на основе анализа Big data номинирована на премию ComNews Awards в номинации «Лучший проект для



финансовых организаций». В соответствии с Презентацией Банка на Дне инвестора в апреле 2019 года, работа по цифровизации бизнеса положительно отражается на его рентабельности.

Итак, автором проведен анализ особенностей проведения трансформации российских банков (банков «инноваторов – лидеров» и «инноваторов – последователей»), продвинувшихся и добившихся определенных результатов в процессе трансформации своей деятельности.

Согласно закону Мура, стоимость технологии уменьшается в геометрической прогрессии. «Действующие лидеры рынка находятся на спаде этой кривой, а революционные новаторы – на подъеме» [72]. Поэтому для российских коммерческих банков, стремящихся сохранить свое конкурентное преимущество на рынке (то есть получать высокие и устойчивые прибыли), единственным оправданным вариантом стало создание и вхождение в абсолютно новые отрасли, сформированные на стыке различных наук. Тем не менее, в целях снижения риска создания невостребованных на рынке и непринятых обществом технологий, для банков стало приоритетным использование гибкости в процессе разработки, для того чтобы максимально эффективно удовлетворять потребности клиентов и повышать удобство использования своих продуктов и услуг.

В соответствии с положениями совместного научного труда компании Cisco Systems и бизнес-школы IMD, Global Center for Digital Business Transformation, компании, обладающие высокой цифровой гибкостью, получают возможность реагировать на угрозы и захватывать новые ниши раньше своих конкурентов [72].

Таким образом, особенностью трансформации коммерческих банков в условиях глобальной неустойчивой среды является то, что им, как и другим компаниям, желающим заработать долгосрочное конкурентное преимущество необходимо:

- действовать быстрее своих конкурентов;

- повышать эффективность, чтобы компенсировать негативное воздействие глобальной неустойчивой среды;
- добиться скоординированности действий от своей команды внутри организации и при взаимодействии с внешней средой;
- внедрять прорывные инновационные технологии, осваивать новые инновационные отрасли, заходить на них первыми.

В связи с этим банки вынуждены активно сотрудничать с исследовательскими центрами, вузами, открывать собственные центры разработки инноваций, чему мы увидели подтверждение в их стратегиях.

Более того, мы поняли, что неотъемлемой частью успешной стратегии банка стал принцип ставить во главу своей деятельности и исходить из потребностей клиента, поскольку рынок перенасыщен предложением и в связи с этим необходимо «выращивать» своего клиента, тщательно анализировать данные о нем и даже управлять его мышлением.

В соответствии с проведенным анализом и Санкт-Галленской моделью управления, описанной во второй главе диссертации, российским коммерческим банкам в целях повышения конкурентоспособности и эффективности своей деятельности в условиях глобальной неустойчивой среды может быть предложено:

- 1) осуществить корректировку бизнес-моделей, при акценте на рознице и МСБ, поскольку основными конкурентами банков являются нефинансовые, а также финтех-компании, ориентированные на данные сегменты и стремительно захватывающие рынок;
- 2) использовать принципы agile в организационной структуре банка, в частности, при создании инноваций (например, последней тенденцией считается использование инструмента DevOps, представляющего собой взаимодействие специалистов по разработке со специалистами по информационно-технологическому обслуживанию и взаимную интеграцию их рабочих процессов друг в друга [47]);

3) в качестве ориентира по трансформации корпоративной культуры банка предлагается выбрать клиентоцентричную модель, включающую взаимодействие с клиентами в рамках цифровизации (привлечении клиентов в разработку инноваций, анализ потребностей клиентов для предоставления персонализированных предложений), а также повышать уровень квалификации и творческого потенциала сотрудников банка, поскольку они являются главным ресурсом банка, за счет которого происходит развитие.

Несмотря на то, что перевод всей финансовой системы на новый технологический уклад является задачей крупнейших банков, остальным категориям банков доступны эффективные практики для повышения своей конкурентоспособности в условиях глобальной неустойчивой среды (например, см. Приложение Н, где описываются сферы применения Big data для оптимизации работы банка). Цифровые технологии помогают оптимизировать работу любого банка, понизив издержки и повысив лояльность клиентов, что будет доказано в следующем параграфе.

### **3.2. Моделирование и расчет эффективности трансформации банков**

Трансформация банка – это сложный и затратный процесс, требующий дополнительных вложений собственников кредитной организации и высокого профессионализма менеджмента банка.

Мы предлагаем проводить цифровую трансформацию как во фронт-, так и бэк-офисе банка. Поскольку основную часть российских кредитных организаций составляют банки с универсальной лицензией, мы рекомендуем начинать с сегмента розничного и МСБ, чтобы задействовать наиболее подверженную цифровым тенденциям нишу, но не принимать на себя значительные риски. На рис. 3.1 представлены предложения по

использованию цифровых технологий для повышения лояльности клиентов к услугам банка. Цифровизация поддерживающих процессов поможет банку повысить эффективность за счет использования цифровых технологий при проведении анализа данных о клиенте, а также открытый интерфейс приведет новых клиентов финтех-компаний. Таким образом, цифровая трансформация способна преобразовать конкурентов для банков в партнеров.

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) (см. рис. 3.1).




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 на базе платформы банка		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Онлайн банкинг - совершенствование</li> <li>• Мобильный банкинг (приложения для смартфонов) - совершенствование</li> <li>• Персонифицированные предложения</li> <li>• Индивидуальный дизайн</li> <li>• Использование цифровых каналов для коммуникации с клиентами</li> <li>• Предоставление нефинансовых услуг</li> </ul> <p>Приложения для финансового консультирования (Управление финансами, благосостоянием, обучение детей планированию финансов, др.)</p>		
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"> <li>- анализа потребностей клиента,</li> <li>- анализа кредитоспособности клиента,</li> <li>- выявления клиентов, которые приносят наибольший доход.</li> </ul>		Использование сетевых принципов и клиентоцентричности: <ul style="list-style-type: none"> <li>- применение методологии agile для разработки новых продуктов и услуг (+ переключение KPI с отдела на сделку, например, при кредитовании крупных корпоративных клиентов);</li> <li>- вовлечение клиентов в процесс создания инноваций.</li> </ul>
		
Приток новых клиентов	Стимулирование клиентов тратить больше	Повышение эффективности работы банка
<b>Получение банком дополнительной прибыли</b>		

Рис. 3.1 – Модель цифровой трансформации банка

Источник: составлено автором.

В данной модели продемонстрированы три основных источника увеличения прибыли банка посредством цифровой трансформации бизнес-модели. Теперь нам необходимо дать количественную оценку этому эффекту путём построения экономико-математической модели максимизации прибыли банка. В общем виде она имеет следующий вид:

$$y=ax_1+bx_2+cx_3, \quad (3.1.)$$

где  $y$  – чистая прибыль банка,

$a, b, c$  – весовые коэффициенты переменных  $x_1, x_2, x_3$  соответственно,

$x_1, x_2, x_3$  – факторы, влияющие на увеличение прибыли банка.

Для определения переменных данного уравнения, разберем по порядку каждый из выделенных нами элементов модели - источников роста прибыли банка.

1. В соответствии с моделью, приток новых клиентов обеспечивается через расширение каналов связи с клиентами и сетевое взаимодействие с партнерами: например, через предоставление клиентам персонализированных онлайн-предложений на основе цифровой обработки данных о них, через предоставление клиентам дополнительных сервисов нефинансового характера (образующих экосистемы по разным сегментам интересов клиентов – малый и средний бизнес, ипотека, потребительское кредитование), что делает более привлекательным обслуживание именно в данном банке. Помимо этого, повышение привлекательности банка для новых клиентов достигается за счет удобства использования мобильного приложения, онлайн-банкинга и сайта банка, в частности. Таким образом, а) предоставление уникальных услуг банком делает его более привлекательным для новых клиентов и б) повышается уровень распространения информации о банке, следствием чего является приток клиентов. Основным компонентом, влияющим на чистую прибыль банка и напрямую зависящим от количества новых клиентов, является чистый процентный доход банка. Чтобы определить

часть процентных доходов банка, на увеличение которой влияет именно внедрение цифровой бизнес-модели, обратимся к анализу отчетности Сбербанка за 2017 год. В соответствии с официальной отчетностью банка, одним из источников роста процентного дохода стал рост розничного кредитного портфеля, который, в свою очередь, возрос благодаря внедрению онлайн-платформ (например, доля кредитов, привлеченных через онлайн-платформу Дом-клик составляет 17% всей ипотеки Сбербанка в 2017 году [124]). В целом, за 2017 год рост жилищного кредитования составил 16% [101] (за 2016 год - всего на 8% - см. табл. 3.2.), что позволяет сделать вывод о положительном влиянии на такой рекордный результат цифрового фактора.

**Таблица 3.2 – Розничный кредитный портфель (Группа Сбербанк, МСФО), 2013-2017 гг., млрд. руб.**

<i>Год</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
<i>Розничный кредитный портфель:</i>	3748	4847	4966	5032	5717
<i>Жилищные кредиты</i>	1569	2270	2555	2751	3191
<i>Потребительские кредиты</i>	1673	1868	1682	1574	1726
<i>Кредитные карты и овердрафты</i>	349	539	587	587	679
<i>автокредиты</i>	157	170	142	120	121

Источник: [126].

Учитывая, что в автокредитовании, потребительском кредитовании, а также при реализации кредитных карт (элементах, составляющих структуру розничного кредитного портфеля), используются (и разрабатываются) аналогичные платформы [128], можно предположить, что пятую часть процентных доходов в розничном банковском бизнесе составляют именно доходы от цифровых бизнес моделей. В общих процентных доходах Сбербанка данная часть может составлять около 3%, поскольку по результатам 2017 года кредитный портфель частным клиентам (2,2 трлн. руб.) составил 16,2% от всего кредитного портфеля банка (13,6 трлн. руб.). (См. рис.3.2).

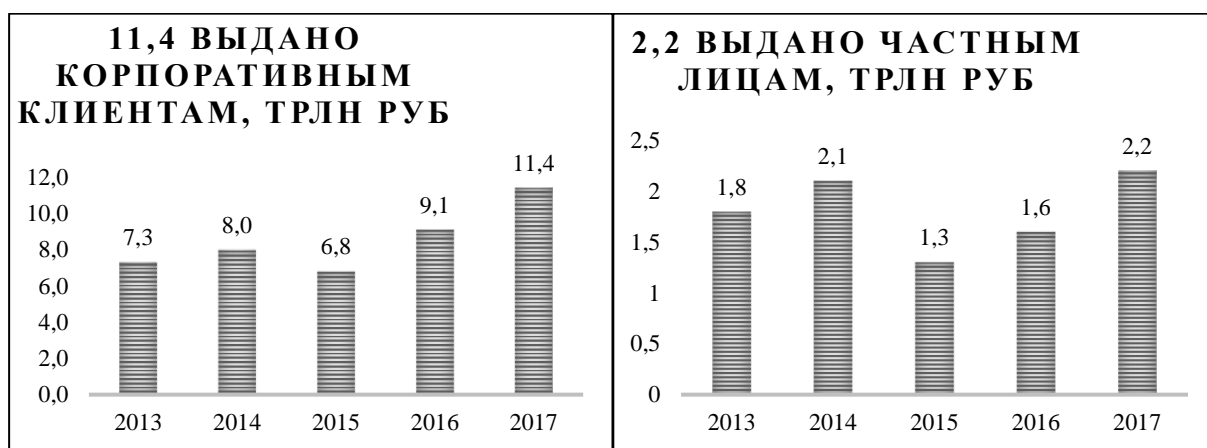


Рис. 3.2 - Динамика выданных кредитов корпоративным и частным клиентам Сбербанка, 2013-2017 гг., трлн. руб.  
Источник: [128].

2. 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. Как и в случае с процентными доходами, необходимо определить часть комиссионных доходов, определенную именно данным фактором. Банки скрывают данные о доли комиссионных доходов, полученных от мобильных приложений [85], однако, анализируя чистый комиссионный доход Сбербанка за 2017 год, обратим внимание на статью Прочие доходы, которая составляет около 50% [101]. В балансе АО «Тинькофф Банк» только комиссионные доходы, полученные от СМС-оповещений, составляют 8% всех комиссионных доходов [99], следовательно, как минимум 10% должно обеспечиваться переходом к цифровой бизнес-модели.

3. Повышение эффективности работы банка за счет автоматизации части процессов, а также применения цифровых технологий в бэк-офисе



приводит к увеличению прибыли, согласно нашей модели. В соответствии с презентацией Сбербанка об итогах Группы по МСФО за 2017 год, находящейся в открытом доступе, Операционные расходы по сравнению с 2016 годом сократились на 0,7% [56], в частности из-за автоматизации процессов и внедрения цифровых технологий: фактическая численность за год сократилась на 2,8% - 6,8 тыс. человек были сокращены из структуры Сбербанка, 2,1 тыс. человек – из его дочерних компаний [56]. Данные изменения положительно повлияли на показатели эффективности работы Банка: отношение операционных расходов к операционным доходам сократилось на 4,5 п.п. [56]

Как мы видим, цифровая трансформация будет влиять на прибыль не через три переменные целиком, а через их составные части, подверженные изменениям. Таким образом, уравнение роста чистой прибыли за счет цифровой трансформации для Сбербанка будет иметь вид:

$$\Delta y = a * 0,03 * x_1 + b * 0,1 * x_2 + c * x_3 \quad (3.2)$$

где  $\Delta y$  – прирост чистой прибыли банка,

$a, b, c$  – весовые коэффициенты переменных  $x_1, x_2, x_3$  соответственно,

$x_1$  – прирост чистого процентного дохода банка,

$x_2$  – прирост чистого комиссионного дохода банка,

$x_3$  – прирост операционных расходов банка.

Теперь нам необходимо определить весовые коэффициенты.

Вариант 1. Определение весовых коэффициентов через регрессионный анализ слагаемых прибыли Сбербанка

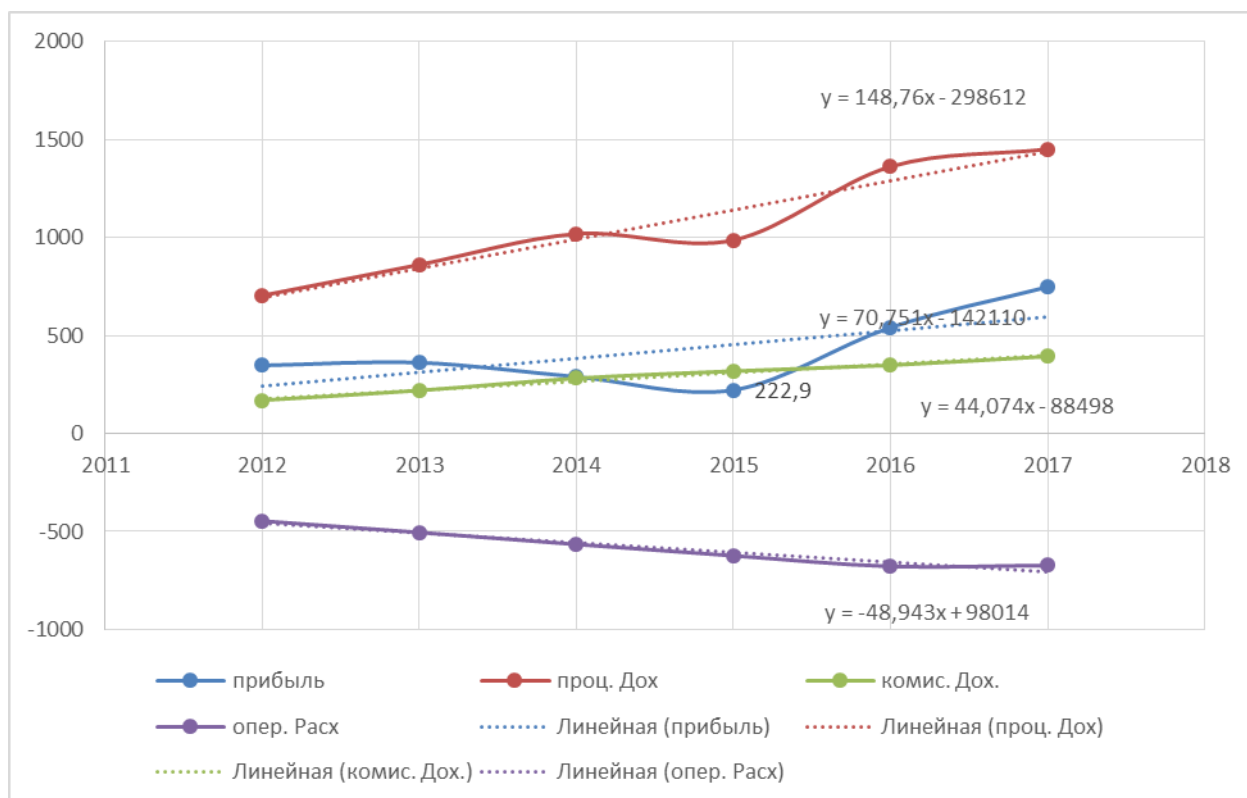
Для определения коэффициентов  $a, b, c$  проведем регрессионный анализ влияния наших переменных на прибыль Сбербанка. Для этого используем данные, представленные в таблице 3.3.

**Таблица 3.3. – показатели Сбербанка с 2012 по 2017 гг., млрд. руб.**

Год	Чистая прибыль	Чистый процентный доход	Чистый комиссионный доход	Операционные расходы
2012	347,9	704,8	170,3	-445,9
2013	362	862,2	220,3	-504,2
2014	290,3	1019,7	282,3	-565,1
2015	222,9	988	319	-623,4
2016	541,9	1362,8	349,1	-677,6
2017	748,7	1452,1	394,2	-672,8

Источник: Официальный годовой отчет Сбербанка за 2017 год

Осуществив регрессионный анализ в Excel, получаем следующие кривые зависимостей прибыли от чистых процентных, комиссионных доходов и от операционных расходов (см. рис. 3.3):



**Рис. 3.3 – Зависимость чистой прибыли Сбербанка от факторов**

Источник: Составлено автором на основании официального годового отчета Сбербанка за 2017 год

При этом весовые коэффициенты для переменных (также определенные в Excel) приняли следующие значения:  $a = 0,53$ ;  $b = 1,43$ ;  $c = -1,13$ .

Рост чистых процентных доходов за 2017 год составил 89,3 млрд. руб.

Рост чистых комиссионных доходов за 2017 год составил 45,1 млрд. руб.

Сокращение операционных расходов за 2017 год составило 4,8 млрд. руб.

$$\text{Тогда: } \Delta y = 0,53 * 0,03 * 89,3 + 1,43 * 0,1 * 45,1 - 1,13 * 4,8 \quad (3.3)$$

$\Delta y = 2,44$  млрд. руб., что составляет 1,17% от всего изменения прибыли Сбербанка (206,8 млрд. руб.).

## Вариант 2. Использование экспертных весовых показателей

1. Согласно исследованиям McKinsey (см. рис. 3.4), увеличение доходов от новых продуктов, цифровых продаж, цифровой обработки данных для осуществления кросс-продаж оказывает влияние на чистую прибыль банка в размере 10%. Данное значение будет использовано в качестве весового коэффициента первой переменной в нашей экономико-математической модели.

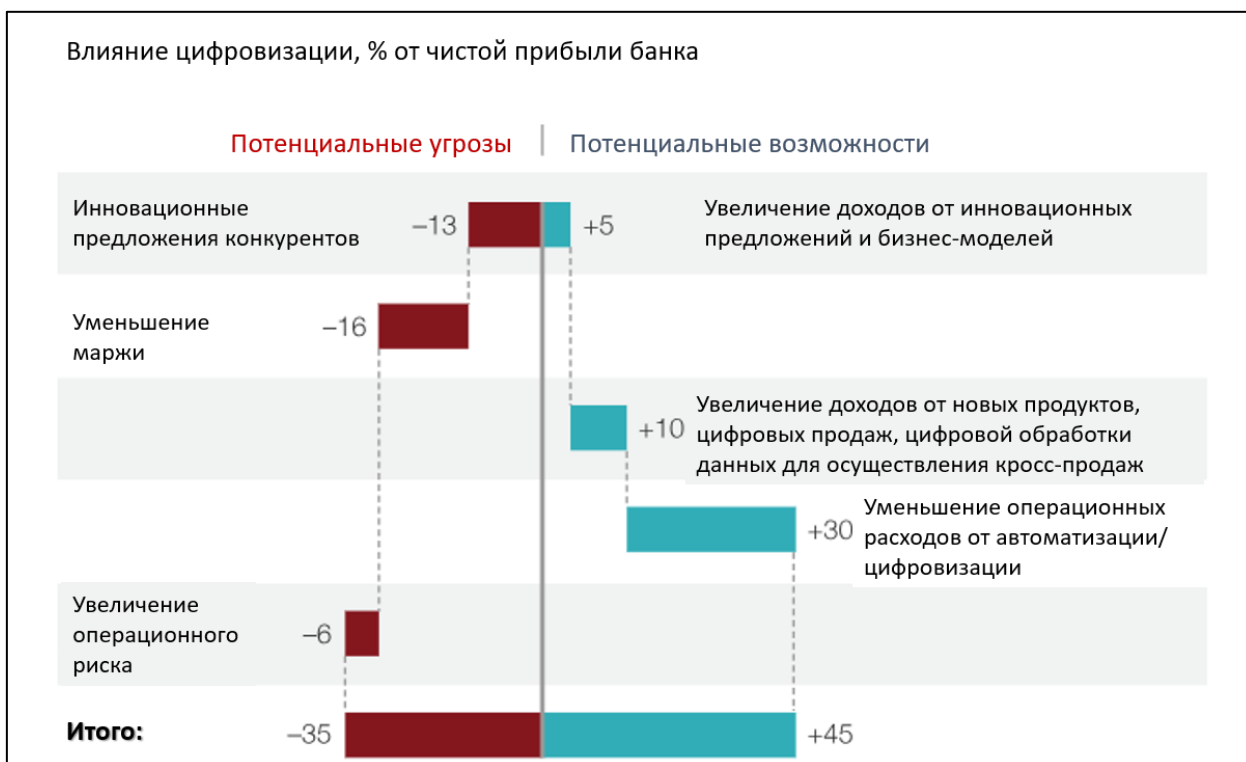


Рис. 3.4 - Влияние цифровизации на чистую прибыль банка (розничный сегмент)

Источник: составлено автором по [181].

2. В соответствии с исследованиями McKinsey, на чистую прибыль банка оказывают влияние в размере 5% доходы от инновационных предложений и бизнес-моделей (см. рис. 3.4). Соответственно, второй переменной нашей экономико-математической модели станут комиссионные доходы, полученные от внедрения инновационной бизнес-модели банка, а её весом станет данная цифра.

3. Повышение эффективности работы банка за счет автоматизации части процессов, а также применения цифровых технологий в бэк-офисе приводит к увеличению прибыли, согласно нашей модели. Ссылаясь на исследование McKinsey, сокращение операционных расходов может принести увеличение банковской прибыли на 30% (см. рис. 3.4).

Таким образом, уравнение роста чистой прибыли за счет цифровой трансформации для Сбербанка будет иметь вид:

$$\Delta y = 0,1 * 0,03 * \Delta \text{чист. проц. дох.} + 0,05 * 0,1 * \Delta \text{чист. комис. дох.} + 0,3 * \Delta \text{опер. расх.} \quad (3.4.)$$

Рост чистых процентных доходов за 2017 год составил 89,3 млрд. руб.

Рост чистых комиссионных доходов за 2017 год составил 45,1 млрд. руб.

Сокращение операционных расходов за 2017 год составило 4,8 млрд. руб.

Следовательно, 1,94 млрд. руб. в увеличении прибыли Сбербанка за 2017 год было обусловлено проведением цифровой трансформации в розничном сегменте.

Попробуем теперь определить изменение прибыли банка от проведения цифровой трансформации, используя макроэкономическую модель, определяющую точку безубыточности фирмы в зависимости от её выручки и структуры затрат. Используем графический метод проведения анализа безубыточности (см. рис 3.5).

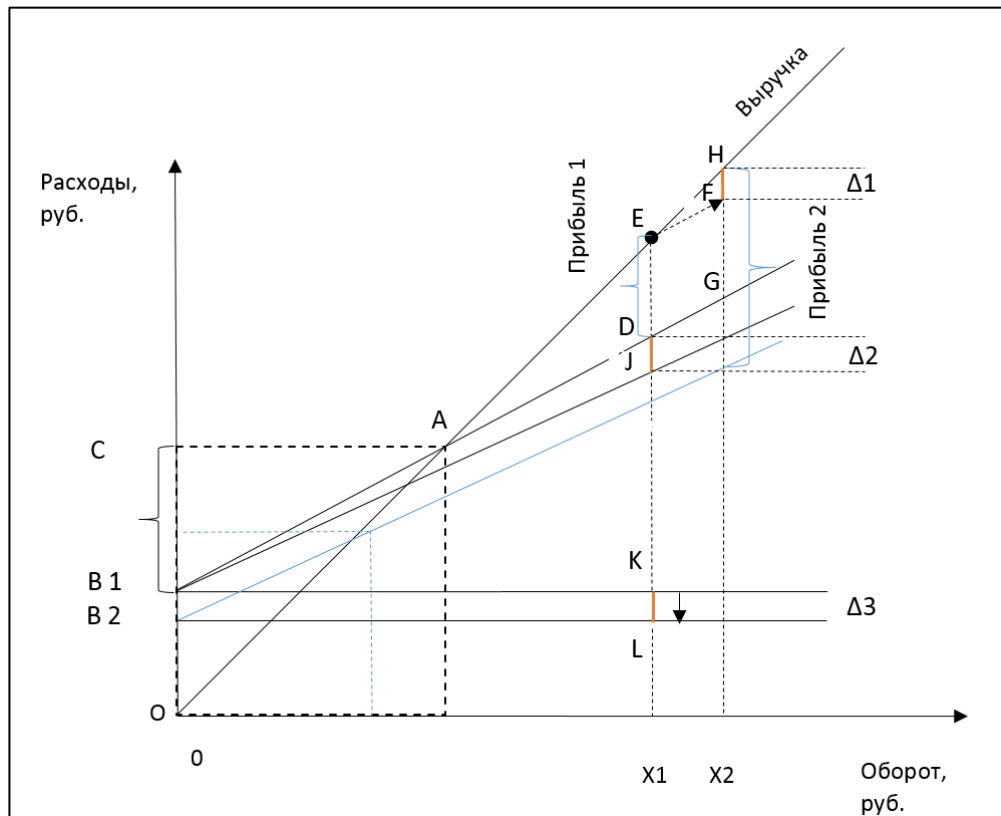


Рис. 3.5 – Графическое нахождение изменение прибыли банка от проведения цифровой трансформации через анализ безубыточности

Источник: составлено автором.

Отложим по оси X оборот банка, зависящий от количества клиентов, по оси Y – расходы. Прямая  $Y=X$ , исходящая из точки начала координат, отражает выручку банка. Рассмотрим ситуацию до проведения цифровой трансформации банка. Банк имеет постоянные расходы  $OB_1$ , переменные расходы  $B_1C$ . Точка безубыточности находится в точке А. Соответственно, все доходы банка, полученные после данной точки, будут приносить прибыль. Доходы банка составляли  $X_1$ , Прибыль 1 составляла отрезок DE. После проведения цифровой трансформации количество клиентов банка возросло, что увеличило оборот. Новый оборот составил  $X_2$ . Точка E перешла в точку F, прибылью стал отрезок GH. Увеличение прибыли от проведения цифровой трансформации банка за счет притока новых клиентов составило  $FH = \Delta_1$ .

Теперь рассмотрим второй эффект проведения цифровой трансформации в банке – стимулирование существующих клиентов тратить больше. Данный эффект отражается на нашем графике таким образом, что при существующем обороте, зависящем от числа клиентов, снижаются переменные издержки банка, приходящиеся на одного клиента. При этом наблюдается увеличение прибыли на длину отрезка  $DJ = \Delta 2$ .

Наконец, цифровая трансформация повышает работу банка за счет сокращения постоянных издержек – они перемещаются на графике из точки  $B1$  в точку  $B2$ . Увеличение прибыли за счет этого перемещения достигается в длине отрезка  $KL = \Delta 3$ .

Таким образом, эффект, произведенный на прибыль от проведения цифровой трансформации в банке будет равен сумме трех дельт:

$$\Delta 1 + \Delta 2 + \Delta 3 = \Delta. \quad (3.5)$$

Прибыль 2 будет равна отрезку  $DE =$  Прибыль 1, увеличенному на общую  $\Delta$ :  
 Прибыль 2 = Прибыль 1 +  $\Delta$ . (3.6)

Мы выразили прибыль, дополнительно полученную банком от проведения цифровой трансформации через постоянные и переменные издержки. Посчитать конкретные значения для банка, проводящего цифровую трансформацию, можно по следующей формуле (3.7):

$$\Delta P = P_1 - P_0 \quad (3.7)$$

$$P = x - (ax + b), \quad (3.8)$$

где:

$x$  – оборот (доход)

$P$  – прибыль ( $P_0$  – прибыль банка до трансформации,  $P_1$  – прибыль банка после проведения цифровой трансформации)

$b$  – постоянные расходы,  $b < 0$ , уровень постоянных расходов  $B = |b|$ .

$a$  – весовой коэффициент переменных расходов (наклон  $y = ax$ ),

$A = 1 - a$ .

Тогда:

$$P = Ax + B \quad (3.9)$$

$$dP(A,x,B) = Adx + xdA + dB. \quad (3.10)$$

График примет следующий вид (см. рис.3.6):

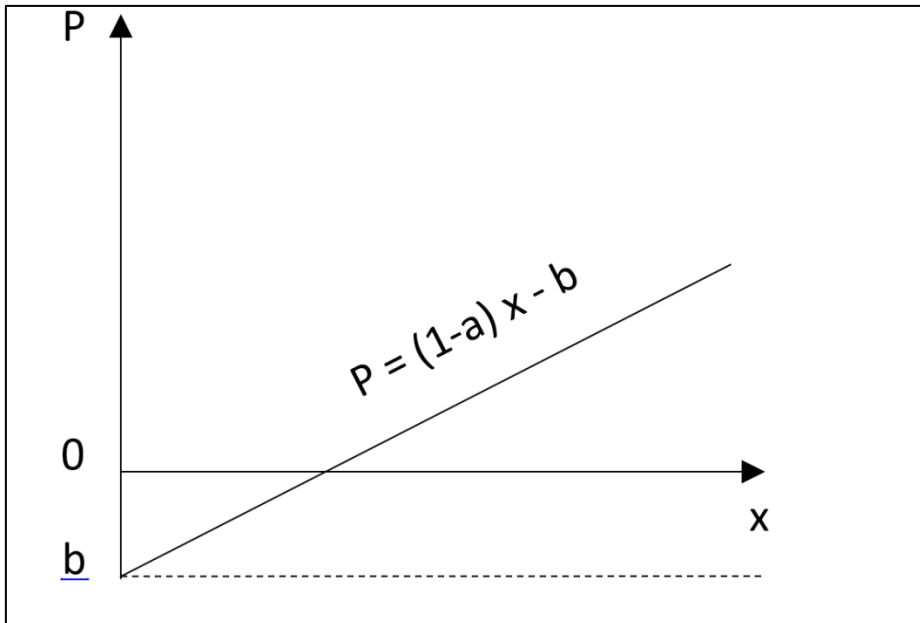


Рис. 3.6 – График зависимости прибыли банка от расходов

Источник: составлено автором.

Мы применяем макроэкономическую модель для вычисления искомым показателей банка, в частности, для выявления прибыли, дополнительно полученной банком от проведения цифровой трансформации.

Выявим особенности, которые отличают цифровую трансформацию финансово-кредитных институтов от ее проведения в компаниях реального сектора. Рост числа клиентов, увеличение нагрузки в виде комиссионных клиентов и снижение постоянных издержек может быть достигнуто и в другой компании. Однако, издержки банка не могут быть выражены столь же просто. Это наиболее наглядно может быть продемонстрировано на конкретном примере. Проведем анализ безубыточности Сбербанка с опорой на показатели 2017 года [98].

За 2017 год Банк получил операционный доход в размере 2454 млрд. руб. (Мы берем процентные и комиссионные доходы).

Основная статья доходов банка – процентные доходы, полученные по кредитам. В свою очередь, выданные кредиты являются средствами, привлеченными от компаний и населения. Таким образом, банк вкладывает переменные расходы, чтобы получить доход, зависящий от количества клиентов (и ставок). Плата за ресурс составила в 2017 году 788 млрд. рублей (процентные и комиссионные расходы банка).

Операционные расходы составили в 2017 году 714 млрд. рублей.

1) Определим удельный вес ресурсов, формирующих прибыль банка. Для этого вычислим промежуточный доход (ПД), вычтя из совокупного дохода (СД) переменные расходы (Пер.Расх.) (формула (3.11)).

$$\text{ПД} = \text{СД} - \text{Пер.Расх.} \quad (3.11)$$

$$2454 - 788 = 1666$$

Коэффициент прибыли (КП) будет равен отношению данного количественного значения промежуточного дохода (ПД) к совокупному доходу (СД), см. формулу (3.12).

$$\text{КП} = \text{ПД} / \text{СД} \quad (3.12)$$

$$1666 / 2454 = 0,67 = 67\%$$

Итак, Банк тратит 67% совокупного дохода на покрытие затрат по привлечению ресурса, оставшаяся часть (33%) идет на покрытие постоянных расходов.

2) Вычисляем безубыточный доход Банка, разделив постоянные расходы (Пост.Расх.) на коэффициент прибыли (КП), см. формулу (3.13):

$$\text{БД} = \text{Пост.Расх.} / \text{КП} \quad (3.13)$$

$$714 / 0,67 = 1065,67$$

Из безубыточного дохода Банка, равного 1065,67 млрд. руб., 67% (714 млрд. руб.) идёт на покрытие ресурса, а оставшаяся часть (33% или 351,67 млрд. руб.) идет на покрытие условно постоянных затрат.

Продemonстрируем получение данного результата графически (см. рис. 3.7):



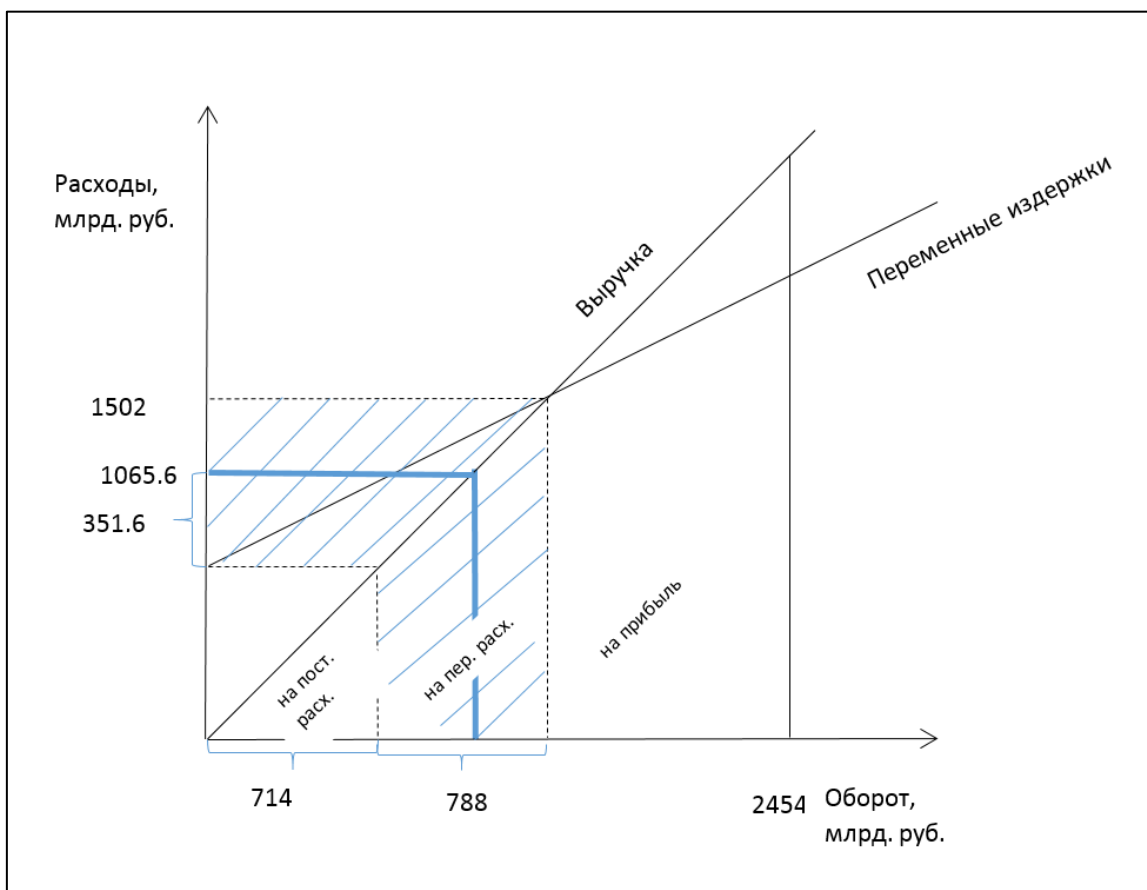


Рис. 3.7 – Графическое решение задачи нахождения безубыточного дохода Сбербанка за 2017 год

Источник: составлено автором.

На графике мы видим, что 714 млрд. руб. идет на покрытие условно постоянных издержек Банка, 788 млрд. – на покрытие условно переменных издержек. 952 млрд. руб. идет на прибыль. Однако, в точке безубыточности прибыль равна нулю, поэтому 67% доходов идет на покрытие постоянных издержек, и, следовательно, 1065,67 млрд. руб. – безубыточный доход Банка, при котором переменные издержки равны 351,67 млрд. руб.

Мы видим, что использование данной модели для банка подразумевает учет специфики его деятельности: переменными расходами будут являться привлеченные средства от клиентов, по которым банк платит проценты. Также к переменным расходам банка относятся комиссии, уплаченные партнерам за предоставление определенных предложений клиентам. Помимо этого, специфической чертой для банка, в отличие от компании реального сектора

являются требования регулятора: часть денег, привлеченных банком, идет на формирование резерва, который представляет собой сумму, хранящуюся на специальном счете в Центральном Банке до тех пор, пока средства полностью не выведены клиентом из банка. Также, у банков существуют обязательные резервы по ссудам: часть средств, определяемая в зависимости от категории ссуды, списывается на расходы банка и учитывается в отчете о прибылях и убытках, как Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам.

Таким образом, мы сделали вывод о том, что проведение цифровой трансформации банка отличается от внедрения аналогичной модели в компании реального сектора тем, что в компаниях реального сектора при достижении тех же эффектов, прибыль увеличивается пропорционально росту дохода. Зависимость прибыли от увеличения числа клиентов более простая. У банка же на величину доходов влияет не только количество клиентов, но и процентная ставка.

Помимо этого, в структуре переменных издержек присутствуют несколько видов статей: процентные расходы, комиссионные расходы (которые не напрямую зависят от количества клиентов) и присущие только банковскому бизнесу резервы, которые списываются на расходы или замораживаются на счётах ЦБ.

Таким образом, оценка влияния цифровой трансформации на прибыль банка требует комплексного анализа внутренних данных банка. На основе опроса может быть выяснено, сколько конкретно клиентов пришло от цифровых предложений, какие процентные доходы и расходы они принесли, какой резерв был отведён на выдачу именно этих ссуд и т.д. Тем не менее, мы доказали, что прямое влияние цифровой трансформации на банковскую прибыль имеет место, и банк может воспользоваться любым из способов, приведённых выше для расчета данного эффекта.

Мы математически обосновали действие нашей модели по проведению трансформации банка. Эмпирической базой нашего исследования, на основании которого мы сделали рекомендации, стали данные Сбербанка. Данные этого же банка использовались нами для апробации модели. Однако, как мы помним из первого параграфа настоящей главы, Сбербанк лидирует на рынке российских банковских услуг с большим отрывом, поэтому его возможности могут в разы превышать возможности остальных банков, в частности, речь идет о малых и средних (региональных) финансово-кредитных институтах. Поэтому, исходя из результатов нашего анализа, посвященного цифровизации банка, мы выделили две версии модели проведения цифровой трансформации: Light-версия и Продвинутая версия. Чтобы определить, какая из них подходит конкретному банку, необходимо пройти следующий тест.

**Тест: Определение версии модели цифровой трансформации банка**

1. Какая лицензия у банка?
  - А. Универсальная – 1 балл
  - Б. Базовая – 0 баллов
2. Основной рынок сбыта услуг банка сосредоточен в одном регионе?
  - А. Да – 0 баллов
  - Б. Нет, банк работает на уровне нескольких регионов / представлен во всей России – 1 балл
3. Существует ли у банка Мобильный банк?
  - А. Да – 1 балл
  - Б. Нет – 0 баллов
4. Используются ли в организационной структуре банка принципы методологии Agile?
  - А. Да – 1 балл
  - Б. Нет – 0 баллов
5. Какой целевой клиент банка в розничном сегменте?

А. Молодые предприниматели, молодежь, активные пользователи интернета – 1 балл

Б. Офисные работники среднего звена, пенсионеры – 0 баллов

Если при ответе на вопросы банк набрал минимум 3 балла – ему подходит Продвинутая версия, если нет – Light версия.

Ниже представлено детальное описание процессов и задач по проведению цифровизации в банке в соответствии с выбранной опцией (см. табл. 3.4).

**Таблица 3.4 – 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/ Продвинутая версия</i>
Усовершенствование скоринг-модели банка для проведения анализа кредитоспособности ссудозаемщика	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>	Light версия/ Продвинутая версия
Усовершенствование стратегии по продвижению услуг банка с помощью ЦТ: персонифицированные предложения, дизайн	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализируется информация о клиенте, исходя из его поисковых запросов, увлечений</li> <li>Анализируется психотип клиента (например, с помощью данных о его манере ввода пароля)</li> <li>В продвинутом варианте покупка/создание собственной CRM-системы, позволяющей создать конвейер по привлечению новых клиентов</li> </ul>	Light версия/ Продвинутая версия

## Продолжение таблицы 3.4

<i>Задачи в рамках проведения цифровой трансформации</i>	<i>Способы реализации</i>	<i>Light-версия/ Продвинутая версия</i>
Усовершенствование мобильного приложения банка Усовершенствование онлайн-банкинга	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/ Продвинутая версия
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	Продвинутая версия
Сотрудничество с ФТ-компаниями	В будущем все банки откроют API [2], однако сейчас существует возможность начать взаимодействовать с множество 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 Главе 2).	Продвинутая версия

Источник: составлено автором.

На наш взгляд, цифровая трансформация в банке может быть проведена по следующей методике:

1. Расчет целесообразности проведения цифровой трансформации в банке.

2. Выбор руководством банка (менеджером проекта) подходящей версии модели её проведения.
3. Создание стратегии проведения цифровой трансформации с опорой на разработанную нами модель (см. рис. 3.1).
4. Назначение ответственных лиц в каждом отделе или формирование соответствующих команд.
5. Выполнение задач, перечисленных в Таблице 3.4 для воплощения в реальность выбранной версии модели.
6. Оценка эффективности проведения цифровой трансформации путем расчета увеличения прибыли банка.

### Выводы по главе 3

На основании проведенного исследования были сформулированы следующие практические рекомендации по организации процесса трансформации российских коммерческих банков:

1. Систематизированы и выделены основные особенности и определены подходы к проведению трансформации российских банков на основании анализа стратегий банков инноваторов-лидеров российского рынка, успешно осуществивших данный проект. Доказано, что в дальнейшем модели реагирования на изменение внешней среды распространяются и на другие банки. В качестве примера приведены результаты анализа деятельности крупного банка инноватора-последователя.

2. На основании изученного опыта западных банков, практики Сбербанка, проведенного теоретического исследования и стратегического анализа политических, экономических, технологических, социальных факторов, а также анализа конкурентов российских банков, автором разработана модель цифровой трансформации российского коммерческого банка и представлена детализация процесса проведения цифровой трансформации с указанием опций для разных групп банков. Действие модели было продемонстрировано через экономико-математическую модель влияния цифровой трансформации на прибыль банка. Эффект переменных экономико-математической модели на прибыль банка графически представлен через экономическую модель безубыточности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования, направленного на развитие теоретических положений и методических аспектов банковской трансформации в условиях глобальной неустойчивой среды, были сделаны следующие выводы и рекомендации:

– Отличительной чертой развития экономики на современном этапе является переход от индустриального общества к информационному. В авангарде преобразований находятся банки, которые перестраивают существующие системы ведения бизнеса и приобретают новое значение в развитии экономики страны.

– Рассмотрены подходы к определению понятия банка разными школами с момента возникновения банковской деятельности. Определение современного банка, согласно мнению автора, может быть уточнено в соответствии со следующей формулировкой:

*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.*

– Выделяемые в экономической литературе функции банка обобщены и дополнены авторской (технологическая) с учетом инновационной составляющей его деятельности.

– Рассмотрены концепции банковского бизнеса «Банк 1.0», «Банк 2.0», «Банк 3.0», разработанные Б. Кингом и получившие развитие в трудах современных ученых. Представлена авторская характеристика концепций и расширена систематизация технологических драйверов их смены с учетом формирования новейшей концепции «Банк 4.0».



– Установлено, что влияние внешней среды на банк обусловлено действием её факторов: глобальных (политика, экономика, международное окружение, технологии, социокультурные факторы) и локальных (конкуренция, регулирование, надзор, законодательство, интересы и решения со стороны собственников, поставщиков и потребителей). Предложено авторское понятие внешней среды банка: «Внешняя среда – совокупность глобальных и локальных факторов прямого и косвенного воздействия на деятельность банка».

– По результатам проведенного анализа влияния глобализации на банковскую деятельность автором сформулировано определение глобальной неустойчивой среды:

*Глобальная неустойчивая среда – применительно к управлению банком – совокупность внешних факторов дальнего окружения, не поддающихся прогнозированию, которые влияют на экономические субъекты, предоставляют ряд возможностей, но сопряжены с неконтролируемым риском.*

Помимо этого, автором была проведена классификация рисков ГНС. Были выделены политические, экономические, социальные, технологические, экологические и кибер-риски и раскрыто их содержание.

– На основании проведенного автором анализа моделей выстраивания бизнеса, доказана целесообразность перехода от организационно-центричной к клиентоцентричной модели для поддержания конкурентоспособности в условиях ГНС. При этом установлено, что при переходе к данной модели необходимо перестраивать всю архитектуру деятельности банка с опорой на референтную модель, с помощью которой накапливаются и систематизируются знания и опыт конкретного банка, либо банковской отрасли в целом.

– Для выявления действия глобальной неустойчивой среды на российские коммерческие банки нами был проведен динамический анализ

деятельности крупнейших российских коммерческих банков. При выборе соответствующей кластеризации для анализа влияния внешних факторов на деятельность коммерческих банков мы опираемся на тезис о том, что крупные банки в большей степени подвержены воздействию факторов ГНС. Анализ топ-30 российских банков подтвердил зависимость результатов их деятельности от экономико-политической ситуации в стране и мире в целом.

– Результаты проведенного анализа конкурентов показывают, что угрозу представляют нефинансовые организации – операторы мобильной сети, социальные сети и другие компании, предоставляющие услуги, аналогичные банковским, а также МФО, которые недавно стали легализованными институтами, ведущими свою деятельность под регулированием Центрального Банка. Отдельно представлены финтех-компании и выявлены сферы их деятельности: платежи, сбережения, инвестиции, благотворительность, идентификация, факторинг, биткойн, кредитование, страхование, недвижимость, управление финансами, услуги по ведению МСБ (финансирование покупки оборудования, учет, конструктор документов, отчеты о расходах), обработка данных о клиентах (психологическая оценка личности заемщика, платформа интерактивной визуализации данных, информационные системы на основе семантических технологий). Сделан вывод о возможности взаимовыгодного сотрудничества банков с данным типом организаций.

– Научно обоснован выбор Санкт-Галленской модели управления для проведения банковской трансформации в условиях глобальной неустойчивой среды, т.к. эта модель обладает следующими преимуществами:

- вмещает конфигурацию, т.е. взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды банка и опирается на системный подход;
- 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.

- Модель успешно адаптирована для использования российским коммерческим банком, что подтверждается актом о внедрении в работу Банка «Александровский» в рамках проведения трансформации.

- Предложены следующие методические рекомендации по проведению банковской трансформации в соответствии с элементами Санкт-Галленской модели управления, предполагающие обновить и оптимизировать:

- стратегию через корректировку бизнес-модели (выстраивание предложения вокруг клиента, расширение каналов дистрибуции и взаимодействия с партнерами);

- организационную структуру банка путем внедрения в нее методов гибкого управления проектами (agile) при создании банковских продуктов и технологий;

- корпоративную культуру путем создания условий для раскрытия творческого потенциала сотрудников и формирования у них soft skills, поскольку именно благодаря этим навыкам своих сотрудников, банк сможет оперативно реагировать на вызовы глобальной неустойчивой среды.

- На основании изученного опыта западных банков, практики Сбербанка, проведенного теоретического исследования и стратегического анализа политических, экономических, технологических, социальных факторов, а также анализа конкурентов российских банков, разработаны научно-методические рекомендации по организации процесса проведения трансформации в банке. Мы предлагаем проводить цифровую трансформацию как во фронт, так и бэк-офисе банка. Поскольку основную часть российских банков составляют универсальные банки, мы рекомендуем начинать с розничного сегмента, а также малого и среднего бизнеса, чтобы задействовать наиболее подверженную цифровым тенденциям нишу, но не принимать на

себя значительные риски. Среди предложений по совершенствованию услуг для частных лиц, а также начинающих предпринимателей – удобные мобильные приложения и интерфейс для онлайн-банкинга, сотрудничество с финтех-стартапами с помощью использования открытого API, создание пользовательской экосистемы и др. В части внедрения цифровых технологий в поддерживающие процессы банка – использование автоматизированного анализа данных о клиенте для предоставления ему персонализированных предложений, проверки кредитоспособности и пр. Способы и глубина внедрения цифровых технологий зависит от финансовых возможностей и целесообразности их использования конкретным банком, что учтено нами в детализации задач по проведению цифровой трансформации в зависимости от выбранной версии модели её проведения. Автором разработана система выбора версии модели проведения цифровой трансформации в зависимости от типа лицензии, специфики целевых клиентов и территориального признака распространения услуг конкретного банка.

– Получение дополнительной прибыли при использовании авторской модели 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 автоматизации процессов и сокращения постоянных издержек.

– Действие модели продемонстрировано через экономико-математическую модель влияния цифровой трансформации на прибыль банка, которая включает два варианта определения весовых коэффициентов для переменных модели – в первом случае коэффициенты были высчитаны самостоятельно в результате проведения корреляционно-регрессионного анализа данных Сбербанка, а во втором использовались экспертные значения, предложенные аналитической компанией McKinsey.

– Эффекты предлагаемых рекомендаций на прибыль банка графически выражены с опорой на экономическую модель безубыточности. В ходе исследования были выявлены особенности проведения цифровой трансформации именно в банковском бизнесе, заставляющие учитывать специфику источников переменных расходов банка и его доходов, формирующих в результате более сложную, чем в компании реального сектора экономики зависимость прибыли от проведения цифровой трансформации.

Произведенный расчет эффективности предложенной модели доказывает целесообразность проведения трансформации и подтверждает значимость наших разработок для банков. Решенная задача совершенствования теоретических аспектов и разработки научно-методических рекомендаций по организации процесса трансформации банка в условиях глобальной неустойчивой среды позволит повысить рентабельность банковского бизнеса и окажет положительное влияние на экономическое развитие страны.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК****НОРМАТИВНО – ПРАВОВЫЕ АКТЫ И ОФИЦИАЛЬНЫЕ  
ДОКУМЕНТЫ**

1. Агрегированный балансовый отчет 30 крупнейших кредитных организаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/14333/svst01012019.pdf> (дата обращения: 19.04.2019).

2. Доклад для общественных консультаций. Развитие открытых интерфейсов на финансовом рынке. Центральный Банк РФ. [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/50679/Consultation\\_Paper\\_171229.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/50679/Consultation_Paper_171229.pdf) (дата обращения: 01.03.2018).

3. Микрофинансирование [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.cbr.ru/finmarket/protection/finprosvet/finpotreb/m\\_microfinance/](https://www.cbr.ru/finmarket/protection/finprosvet/finpotreb/m_microfinance/) (дата обращения: 03.12.2018).

4. План мероприятий ("дорожная карта") по реализации основных направлений развития финансового рынка российской федерации на период 2019 - 2021 годов. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&cacheid=BC50486DF5682BF8BF7413200820BAE5&mode=backrefs&div=PRJ&opt=1&SORTTYPE=0&B\\_ASENODE=1-1&ts=2455615612175534486&base=LAW&n=322084&rnd=17163C6A121D1F7A2657DBD5563487CC#26egpynjvo4](http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&cacheid=BC50486DF5682BF8BF7413200820BAE5&mode=backrefs&div=PRJ&opt=1&SORTTYPE=0&B_ASENODE=1-1&ts=2455615612175534486&base=LAW&n=322084&rnd=17163C6A121D1F7A2657DBD5563487CC#26egpynjvo4) (дата обращения: 21.06.2019).

5. Федеральный закон от 30.12.2004 № 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» в ред. от 29.07.2018 г. [Электронный ресурс]. – URL:

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51038/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51038/) (дата обращения: 20.10.2018).

### ИСТОЧНИКИ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

6. «Клиент без смартфона — потенциально не наш клиент» - Интервью главного управляющего директора Альфа-банка Владимира Верхошинского о цифровизации и «уберизации» банковского бизнеса // Коммерсант [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3932096> (дата обращения: 31.05.2019).

7. «Сбербанк» создал лабораторию нейронаук и поведения человека под руководством доктора Курпатова [Электронный ресурс]. – URL: <https://vc.ru/future/58249-sberbank-sozdal-laboratoriyu-neyronauk-i-povedeniya-cheloveka-pod-rukovodstvom-doktora-kurpatova> (дата обращения: 24.05.2019 г.)

8. 1,5 года с Agile в банке Открытие [Электронный ресурс]. – URL: <https://docplayer.ru/34162456-1-5-goda-s-agile-v-banke-otkrytie-v-zhizni-vsegda-est-mesto-otkrytiyu.html> (дата обращения: 17.04.2019).

9. Agile умер, да здравствует DevOps! // Future Banking. [Электронный ресурс]. – URL: <http://futurebanking.ru/post/3197> (дата обращения: 31.05.2019).

10. Agile-трансформация в ЦБ РФ на 50% повысила скорость достижения результатов [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:Agile\\_%D0%B2\\_%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B5\\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:Agile_%D0%B2_%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B5_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8) (дата обращения: 17.04.2019).

11. Анохин Н.В., Шмырева А.И. Криптовалюта как инструмент финансового рынка // Идеи и идеалы. – 2018. – № 3, т. 2. – С. 39–49.

12. Апарина, В.В. Функции коммерческих банков в условиях переходной экономики : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 : Москва, 2000. - 160 с.

13. Банк «Санкт-Петербург» получил патенты на цифровые изобретения [Электронный ресурс]. – URL: <https://severouralsksrcn.ru/stati/2221-patent-na-bankovskij-produkt> (дата обращения: 18.05.2019).

14. Банк «Хоум Кредит» выдал первый кредит с удаленной идентификацией // CNews.ru. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.cnews.ru/news/line/2018-07-16\\_bank\\_houm\\_kredit\\_vydal\\_pervyj\\_kredit\\_s\\_udalЕННОj](http://www.cnews.ru/news/line/2018-07-16_bank_houm_kredit_vydal_pervyj_kredit_s_udalЕННОj) (дата обращения: 12.02.2019).

15. Банк 3.0. Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете // Банки.ру [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=7194663> (дата обращения: 28.12.2018).

16. Банк 3.0: Стратегии, бизнес-процессы, инновации [Электронный ресурс]. — URL: [http://bankiram.narod.ru/files/Bank3.0\\_master\\_class.pdf](http://bankiram.narod.ru/files/Bank3.0_master_class.pdf) (дата обращения: 19.04.2019).

17. Банки и финансовые рынки XXI века – потенциал развития / под ред. д-ра экон. наук, проф. Ю.И. Новикова, д-ра экон. наук, проф. Н.П. Радковской. – СПб.: Издательство СПбГЭУ, 2016. – 299 с.

18. Безгин Н.П., Бугаев Д.В. Анализ причин и последствий экономических санкций против России // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XIX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 12(19). [Электронный ресурс]. – URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF\\_social/12\(19\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/12(19).pdf) (дата обращения: 30.10.2018).

19. Бизнес-инжиниринг [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.urpro.ru/encyclopedia/business-engineering.html> (дата обращения: 30.07.2019).



20. Бизнес-модель: виды, примеры и построение // Генеральный директор. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1811-biznes-model> (дата обращения: 21.02.2019).

21. Бирюзовые организации все о тренде и что почитать [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/teal-organization/> (дата обращения: 13.04.2019).

22. Благодаря Agile Сбербанк привлек в 3,5 раза больше клиентов сегмента «малый и микробизнес» // Ведомости. [Электронный ресурс]. – URL: <https://finansist-kras.ru/news/banks/blagodarya-agile-sberbank-privlek-v-3-5-raza-bolshe-klientov-segmenta-malyu-i-mikrobiznes/> (дата обращения: 17.04.2019).

23. Бурлачков, В. Турбулентность экономических процессов: теоретические аспекты / В. Бурлачков // Вопросы экономики. – 2009. – №11. – С.90-96.

24. В 2018 году рынок МФО в России сократится в 6 раз // EREPORT.RU. Мировая экономика. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ereport.ru/news/1711241211.htm> (дата обращения: 25.09.2017).

25. Васильева, Т.А. Концепция банк. 3.0: Глобальные тенденции и последствия // Open Journal Systems. [Электронный ресурс]. - URL: <http://fkd.org.ua/article/view/107714/105099> (дата обращения: 17.03.2018).

26. Владыко, С. Анализ внешней среды банков и методы оценки основных факторов (на примере белорусского опыта) // Банковский вестник. Липень. - 2008. - №4. - С. 18-22.

27. Внедрение agile в Сбербанке: гибкое управление в банке [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.savkinks.ru/agile-bank-sberbank.htm> (дата обращения: 13.04.2019).

28. Внешняя среда и предприятие как рамочные условия организации [Электронный ресурс]. – URL: <https://studfiles.net/preview/5429879/page:3/> (дата обращения: 18.04.2019).

29. Внимание к клиенту – основа работы: в Сбербанке рассказали о принципах клиентоцентричности [Электронный ресурс]. – URL: <https://riamo.ru/article/288179/vnimanie-k-klientu-osnova-raboty-v-sberbanke-rasskazali-o-printsipah-klientotsentrichnosti.xl> (дата обращения: 17.04.2019).

30. Гальпер, М.А. Влияние кризиса, спровоцированного санкциями, на развитие банковского сектора России / М.А. Гальпер // Новая реальность: модели и инструменты стабилизации экономики: сборник науч. тр./ СПбГЭУ. – СПб, 2015. – С.73-78.

31. Глобализация [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/posledstviya-globalizacii.html> (дата обращения: 28.03.2019).

32. Глобализация 4.0. Кому нужен этот проект? [Электронный ресурс]. - URL: <https://ktovkurse.com/mirovaya-ekonomika/globalizatsiya-4-0-komu-nuzhen-etot-proekt> (дата обращения: 20.02.2019).

33. Глобализация и ее влияние на банковскую систему России [Электронный ресурс]. – URL: <https://refdb.ru/look/2171323.html> (дата обращения: 29.03.2019).

34. Глобализация и её этапы [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ekonomika-st.ru/ekonomika/ekon-teoriya/ekon-teoriya-95.html> (дата обращения 28.03.2019).

35. Глобальное сотрудничество станет главной темой Давосского форума-2019 [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.energovector.com/news-globalnoe-sotrudnichestvo-stanet-glavnoy-temoy-davosskogo-foruma2019.html> (дата обращения: 20.02.2019).

36. Говорухина А. Развивайся или умри. Какой должна быть компания, дабы выжить в современном нестабильном мире // Образование и карьера. - 2016. [Электронный ресурс]. – URL: <https://delo.ua/lifestyle/razvivajsja-ili-umri-kakoj-dolzhna-byt-kompanija-daby-vyzhit-v-s-319118/> (дата обращения 14.08.2018).

37. Годовой отчет Банка Санкт-Петербург за 2018 год [Электронный ресурс] URL: <https://www.bspb.ru/disclosure/annual-reports/annual-report-2018.pdf> (дата обращения 18.05.2019).

38. Годовой отчет ПАО Банк «Александровский» за 2018 [Электронный ресурс]. – URL: <https://alexbank.ru/storage/cms/upload/Disclosure/Financial%20statements/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%202018%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4.pdf> (дата обращения: 28.05.2019).

39. Государство и рынок: механизмы взаимодействия в условиях глобальной нестабильности экономических систем/ под ред. С.А. Дятлова, Д.Ю. Миропольского. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 706 с.

40. Гуманитарные технологии - Аналитический Портал [Электронный ресурс]. – URL: <https://gtmarket.ru/concepts/7024> (дата обращения: 01.04.2019).

41. Девятова П. Современный мир — «бесшовный». Сбербанк провел деловой завтрак в Давосе // Аргументы и факты, 24/01/2019. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.aif.ru/money/company/sovremennyy\\_mir\\_besshovnyy\\_sberbank\\_provel\\_delovoy\\_zavtrak\\_v\\_davose](http://www.aif.ru/money/company/sovremennyy_mir_besshovnyy_sberbank_provel_delovoy_zavtrak_v_davose) (дата обращения: 20.02.2019).

42. Десять способов понравиться клиенту или «Fintech-партнерства» // Деловой журнал «Банковское обозрение». – М., 2019. [Электронный ресурс]. - URL: <https://bosfera.ru/bo/fintech-partnerstva-ili-10-sposobovponravitsya-klientu> (дата обращения: 19.05.2019).

43. Долженко, Р.А. Использование Agile-подхода в практике бизнеса // Альянс профессиональных экспертов, статьи. [Электронный ресурс] - URL: <https://alprex.ru/stati/ispolzovanie-agile-podhoda-v-praktike-biznesa> (дата обращения: 30.10.2018).

44. Дятлов, С.А. Влияние фактора глобализации на государственное регулирование воспроизводства человеческого потенциала / С.А. Дятлов, М.А. Доброхотов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2018. - №5 (113). - С.32-38.

45. Дятлов, С.А. Глобальная инновационная гиперконкуренция // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. -2012. - №4. - С. 42-45.

46. Дятлов, С.А. Энейро-сетевая экономика: теоретические аспекты анализа // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. [Электронный ресурс]. - URL: <http://giefjournal.ru/node/1004> (дата обращения: 27.09.2017).

47. Езангина, И.А. Роль agile-подхода в повышении эффективности современного банковского менеджмента. Экономика и Юриспруденция. - 2018. - №5 (50). – С. 70-72.

48. Зайцев, С.В. Внедрение новых банковских продуктов как элемент коммуникационной политики банка: дис. канд. экон. наук / С.В. Зайцев. - Астрахань, 2004. – 179 с.

49. Зверев, О.А. Банки и организационно-управленческие инновации [Текст] / О.А. Зверев // Банковские услуги. - 2007. - № 12. - С. 46-66.

50. Зверькова, Т.Н. Клиентоориентированность как предпосылка совершенствования розничной банковской деятельности // Вестник ОГУ. - 2012. - №13 (149). – С. 26-38.

51. Информационные технологии в Альфа-Банке [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5\\_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8)

%D0%B8\_%D0%B2\_%D0%90%D0%BB%D1%8C%D1%84%D0%B0-%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B5 (дата обращения: 23.04.2019).

52. Исаев, Р.А. Бизнес-модель коммерческого банка [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.cfin.ru/management/practice/bank\\_bmodel.shtml](https://www.cfin.ru/management/practice/bank_bmodel.shtml) (дата обращения: 17.04.2019).

53. Исаев, Р.А. Инструменты бизнес-моделирования и примеры применения в кредитных организациях [Электронный ресурс]. – URL: <https://ecm-journal.ru/post/Instrumenty-biznes-modelirovaniya-i-primery-primeneniya-v-kreditnykh-organizacijakh.aspx> (дата обращения: 30.07.2019).

54. Исаев, Р.А. Референтные (типовые) модели банковской деятельности // SRC бизнес-школа [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.src-master.ru/article25518.html> (дата обращения: 31.03.2019).

55. История банковского дела в России // Banki.ru [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.banki.ru/wikibank/istoriya\\_bankovskogo\\_dela\\_v\\_rossii/](https://www.banki.ru/wikibank/istoriya_bankovskogo_dela_v_rossii/) (дата обращения 14.06.2019).

56. Итоги группы Сбербанка по МСФО [Электронный ресурс]. – 2017 — URL: <https://www.sberbank.com/portalserver/content/atom/747d8d5f-3e81-4999-8e8f-2e86904dec8e/content?id=4d18277d-bb2d-4c43-bc6b-620ecbe99e47> (дата обращения: 21.02.2019).

57. Каслионе, Дж. Chaotics: искусство управления в эпоху турбулентности / Джон А. Каслионе // Ernst & Young [Электронный ресурс] – URL: <http://performance.ey.com/wpcontent/uploads/downloads/2011/10/Chaotics.pdf> (дата обращения: 27.09.2017).

58. Кинг, Б. Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг / [Пер. с англ. М. Мацковской]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – 512 с.

59. Кинг, Б. Банк 3.0. Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете [Пер. с англ. М. Мацковской]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. – 520 с.

60. Классификация инновационных предприятий и организационные структуры инновационного менеджмента [Электронный ресурс] — URL: <http://libraryno.ru/6-klassifikaciya-innovacionnyh-predpriyatij-i-organizacionnye-struktury-innovacionnogo-menedzhmenta-innovmen2/> (дата обращения: 25.11.2018).

61. Ключевая ставка Банка России // Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс] — URL: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/KeyRate/](https://www.cbr.ru/hd_base/KeyRate/) (дата обращения: 25.11.2019).

62. Ключников, И.К., Молчанова О.А., Ключников О.И. Big data в финансах: теория и практика. Финансы и бизнес. -2017. - № 4. - С. 105-116.

63. Козлова, С.Ю. Дезинтермедиация в банковском секторе: сущность и особенности проявления // Теория и практика общественного развития. - 2012. - [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dezintermediatsiya-v-bankovskom-sektore-suschnost-i-osobennosti-proyavleniya> (дата обращения: 27.02.2019).

64. Коллонтай, В. О неолиберальной модели глобализации / В. Коллонтай // МЭ и МО. 1999. - № 10. - С. 3-13.

65. Корнева, О.А. Стратегическое планирование в коммерческом банке // Экономика, управление, финансы: материалы VIII Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2018 г.). — Краснодар: Новация, 2018. — С. 69-73. [Электронный ресурс]. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/264/13514/> (дата обращения: 28.03.2019).

66. Королев, О.Г. О сущности банковских бизнес-моделей // Финансы, денежное обращение и кредит. - 2014. - №3(112). – С. 69-74.

67. Котельников, В.Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями - М: Эксмо, 2007. - 96 с.

68. Коцар, Ю. Facebook вместо банка. [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.gazeta.ru/tech/2014/04/14\\_a\\_5992109.shtml](https://www.gazeta.ru/tech/2014/04/14_a_5992109.shtml) (дата обращения: 18.06.2017).

69. Кочергина, А.А. Анализ японской системы управления в контексте её использования российскими компаниями // Электронный рецензируемый журнал «SCI-ARTICLE.RU». - 2015. - № 27. – С. 27-32. [Электронный ресурс]. – URL: <http://sci-article.ru/stat.php?i=1448652505/> (дата обращения: 05.12.2018).

70. Крылова, Л.В. Функции банков и банковской системы: теоретический аспект и методы количественной оценки // КиберЛенинка. [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-bankov-i-bankovskoy-sistemy-teoreticheskiy-aspekt-i-metody-kolichestvennoy-otsenki> (дата обращения: 21.02.2019).

71. Лаврушин, О.И. От теории банка к современным проблемам его развития в экономике // Банковское дело. - 2003. - № 7. - С. 2-7.

72. Лаукс, Дж. Цифровой вихрь: как побеждать диджитал-новаторов их же оружием: [перевод с англ] / Джефф Лаукс, Джеймс Маколей, Энди Норонха, Майкл Уэйд. – Москва: Эксмо, 2018. – 352 с.

73. Ливинцова М.Г, Мишина М.Д., Мишин Н.Д. Влияние экономических санкций на структуру внешнеэкономических связей // Экономические исследования. - 2015. - №4 – С.152-156.

74. Литвинов А.А. Конкурентная стратегия в системе управления коммерческого банка // Российское предпринимательство. – 2008. – Том 9. – № 7. – С. 29-33.

75. Лобас, А. Стратегия современного банка в эпоху цифровых сервисов / Финансовая информация [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.finversia.ru/publication/strategiya-sovremennogo-banka-v-epokhu-tsifrovyykh-servisov-27091> (дата обращения: 01.04.2019г.)

76. Ляндау, Ю.В., Пономарев, М.А. Концепции моделирования бизнес-процессов // Вестник ИжГТУ. – 2013. - № 2(58).– С. 84-87.
77. Мамонтов, А. Прогресс против традиций // Банковская практика за рубежом. - 2011. - № 6. - С. 13-23.
78. Мамонтов, А. Пусть все уйдут счастливыми // Банковская практика за рубежом. - 2011. - № 6. - С. 30-36.
79. Материалы Всемирного банка для учащихся [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.un.org/ru/youthink/globalization.shtml> (дата обращения: 28.03.2019).
80. Матовников, М.Ю. Новации в регулировании: зло или благо? [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.cbr.ru/publ/moneyandcredit/matovnikov\\_05\\_12.pdf](http://www.cbr.ru/publ/moneyandcredit/matovnikov_05_12.pdf) (дата обращения 11.02.2017 г.).
81. Международная торговая палата (ИСС) // Официальный сайт (Блог). Мировая глобализация. [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.iccwbo.ru/blog/2016/mirovaya-globalizatsiya-i-vzaimodeystvie-sovremenn/> (дата обращения: 03.12.2018).
82. Мир VUCA и подходы выживания в нем // Бэкмология. Mental controller. Блог. – 2016. [Электронный ресурс] - URL: <http://becmology.ru/blog/management/vuca.htm> (дата обращения: 03.12.2018).
83. Миропольский, Д.Ю. Сеть как форма хозяйственной системы / Д. Ю. Миропольский / Государство и рынок: новое качество взаимодействия в информационно-сетевой экономике; под. ред. проф. С. А. Дятлова, проф. Д. Ю. Миропольского, проф. В. А. Плотникова. – Т. 1. – СПб.: Астерион, 2007. – С. 11-20.
84. Мирошниченко, М.А. Анализ внешней среды, факторов формирования конкурентоспособности и стратегического развития коммерческого банка // Научный журнал КУБГАУ. - 2016. - №120 (06). С. 40-45.



85. Мобильный банк – инвестиции в будущее // Банковское обозрение. - 2015. [Электронный ресурс] - URL: bosfera.ru (дата обращения: 27.11.2016).
86. Модели управления банком // биржа Автор24. [Электронный ресурс]. – URL: [https://spravochnick.ru/bankovskoe\\_delo/upravlenie\\_bankom\\_i\\_ego\\_struktura/mo\\_deli\\_upravleniya\\_bankom/](https://spravochnick.ru/bankovskoe_delo/upravlenie_bankom_i_ego_struktura/mo_deli_upravleniya_bankom/) (дата обращения: 31.03.2019).
87. Мойсейчик, Г.И. Цифрофикация экономики стран Евразийского союза как стратегический императив XXI века // Проблемы современной экономики. - 2016. - № 1 (57). - С. 11-19.
88. Муравьева, А.В. Банковские инновации: мировой опыт и российская практика: дис. на соиск. канд. экон. наук. / А.В. Муравьева. - М., 2005. – 137 с.
89. Назарова, Е.В. Возможности и последствия адаптации зарубежных моделей управления организации в российской действительности и особенности российской модели управления // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2015. - № 6. Ч. 2. [Электронный ресурс]. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/06/9281/> (дата обращения: 23.09.2018).
90. Никитина, Т.В. Теория и методология банковского надзора в условиях финансовой глобализации: дис. ... доктора экономических наук. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.dslib.net/finansy/teorija-i-metodologija-bankovskogo-nadzora-v-usloviyah-finansovoj-globalizacii.html> (дата обращения: 17.03.2014).
91. Никитина, Т. В. Финансовые рынки и институты: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Т. В. Никитина, А. В. Репета-Турсунова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 139 с.
92. Никонова, И., Шамгунов Р. Разработка стратегии банка. Стратегический анализ // Банковское дело в Москве. - 2004. - № 12. С. 30-33.

93. Новое позиционирование «Альфа-банка» и реклама с Познером и Петровым: мнения специалистов рынка [Электронный ресурс]. – URL: <https://vc.ru/marketing/61537-novoe-pozicionirovanie-alfa-banka-i-reklama-s-poznerom-i-petrovym-mneniya-specialistov-rynka> (дата обращения: 31.05.2019).

94. Опыт трансформации банковской группы ING [Электронный ресурс]. – URL: <http://ibcm.biz/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F-%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0-ing/> (дата обращения: 22.04.2019).

95. Осик, Ю.И. Деглобализация мировой экономики как следствие ее финансиализации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 1-2. – С. 202-205.

96. Основные типы организационных структур предприятия – какой выбрать именно вам [Электронный ресурс]. – URL: <https://practicum-group.com/blogs/stati/typy-organizatsionnyh-struktur-predpriyatiya/> (дата обращения: 13.04.2019).

97. Основы построения бизнес-моделей. Бизнес-модель и стратегия // База знаний по бизнес-анализу. [Электронный ресурс] – URL: <https://iiba.ru/business-model-design/> (дата обращения- 22.01.2016).

98. Отчетность Сбербанка за 2017 год по РСБУ // офиц. сайт. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/img-129141059-0001.pdf> (дата обращения: 21.02.2019).

99. Официальная отчетность АО «Тинькофф Банк» за 2017 год // офиц. сайт АО «Тинькофф Банк». [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/investors/> (дата обращения: 21.02.2019).

100. Официальный сайт Института финансового образования [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/SIF> (дата обращения: 23.04.2019).

101. Официальный сайт Сбербанка. Финансовые результаты. Основные показатели // офиц. сайт. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/key-data> (дата обращения 14.08.2018).

102. Официальный сайт Vkontakte.ru // офиц. сайт. [Электронный ресурс]. – URL: <https://vk.com/blog/moneysend> (дата обращения 14.08.2018).

103. Парусимова, Н.И. Банковский сектор катализатор роста // Интеллект. Инновации. Инвестиции. - 2016. - №11. - С. 67-71.

104. Парусимова, Н.И. Рост активности банковского сектора // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2017. - №2 (66). - С. 75-78.

105. Парусимова, Н.И. Тенденции развития банковского дела и трансформация банковских продуктов в разных типах экономических систем: автореф. ... д-ра эконом. наук. - СПб., 2006.

106. Паутина для клиента. Как российские банки превращаются в технологические компании // Forbes [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/373909-pautina-dlya-klienta-kak-rossiyskie-banki-prevrashchayutsya-v> (дата обращения 14.08.2018).

107. Переход на «цифру»: как будут работать банки будущего // Forbes. – 2018. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/359823-perehod-na-cifru-kak-budut-rabotat-banki-budushchego> (дата обращения: 25.04.2019).

108. Погосьян, В.Б. Проблемы стратегического управления деятельностью банка в России // Журнал МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2012. [Электронный ресурс]. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-strategicheskogo-upravleniya-deyatelnostyu-banka-v-rossii> (дата обращения: 24.03.2019г.)

109. Подложенов, И.М. Формирование инновационной стратегии коммерческого банка на примере ОАО «Транскредитбанк» [Текст] / И.М. Подложенов // Российское предпринимательство. - 2011. - № 12. Вып. 2 (198). - С. 111-117.

110. Подход Agile: как это работает в Промсвязьбанке [Электронный ресурс]. – URL: <https://republic.ru/posts/86082> (дата обращения: 23.04.2019).

111. Понятие «модели управления» [Электронный ресурс]. – URL: <https://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/ponyatie-modeli-upravleniya.html> (дата обращения: 18.04.2019).

112. Понятие стратегии. Классификация стратегий. Выбор стратегии // EREPORT.RU. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ereport.ru/articles/strplan/strategy.htm> (дата обращения: 01.04.2019).

113. Портер М. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

114. Почему Греф хочет превратить Сбербанк в IT-компанию // Ведомости. 2018. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2018/12/16/789410-gref> (дата обращения 28.02.2019).

115. Почему мобильные операторы не похоронят банки // Банкир.ру. [Электронный ресурс]. – URL: <http://bankir.ru/publikacii/20161111/pochemu-mobilnye-operatory-ne-pokhoronyat-banki-10008256/> (дата обращения 14.08.2018).

116. Пример клиентоцентричной модели: Клиентоцентричная модель обслуживания малого бизнеса банка Ак-Барс [Электронный ресурс]. – URL: [https://bosfera.ru/pdf/07\\_Юшков.pdf](https://bosfera.ru/pdf/07_Юшков.pdf) (дата обращения: 31.03.2019).

117. Пустовалова Ф.А., Федоскина Е.П. Диджитализация как основная тенденция банка 3.0 // Направления развития банковского сектора в новых

экономических условиях: сб. работ студентов, магистрантов и аспирантов / под ред. Н.Э. Соколинской, В.Е. Косарева. М.: Русайнс, 2017. С. 174—181.

118. Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S [Электронный ресурс]. – URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/#f> (дата обращения: 25.04.2019).

119. Радковская, Н.П. Методология финансового менеджмента и управления прибылью кредитных организаций: автореф. ... д-ра эконом. наук // Научная библиотека диссертаций и авторефератов disserCat [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.dissercat.com/content/metodologiya-finansovogo-menedzhmenta-i-upravleniya-pribylyu-kreditnykh-organizatsii#ixzz5gcjZptY0> (дата обращения: 07.03.2019).

120. Райффайзенбанк: «Мы хотим быть банком для обычных людей» // Bankir.ru. – 2018. [Электронный ресурс] – URL: <https://bankir.ru/publikacii/20180221/raiffaizenbank-my-khotim-byt-bankom-dlya-obychnykh-lyudei-10009448/> (дата обращения 25.08.2018).

121. Розничный бизнес и Цифровизация // Официальный сайт ПАО Банк «Санкт-Петербург». – 2019. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.bspb.ru/investors/results/2019/roznichnyy-biznes-i-cifrovizaciya.pdf> (дата обращения 25.08.2018).

122. Рост невозможен без смены модели // Национальный банковский журнал. – 2018. [Электронный ресурс]. – URL: <http://nbj.ru/publs/banki-i-biznes/2017/08/27/rost-nevozmozhen-bez-smeny-modeli/index.html> (дата обращения 25.08.2018).

123. С июня 2019г. Группа «Тинькофф» закрывает сервис «Тинькофф Ипотека» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10896993> (дата обращения: 31.05.2019).

124. Семенюта О.Г., Кечеджиян К.А. Совершенствование технологии Blockchain и внедрение её в банковский сектор / О.Г.Семенюта, К.А.

Кечеджиян // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. – 2018. - № 1-2(7). – С. 434 – 438.

125. Сервисом Сбербанка «ДомКлик» воспользовалось более миллиона человек. [Электронный ресурс]. - URL: <https://finansist-kras.ru/news/banks/servisom-sberbanka-domklik-vospolzovalos-bolee-milliona-chelovek/> (дата обращения 29.08.2018).

126. Словарь бизнес-терминов Академик.ру. URL: <https://dic.academic.ru/> (дата обращения: 30.06.2017).

127. Стратегия развития банка «Александровский» // Официальный сайт ПАО Банк «АЛЕКСАНДРОВСКИЙ» [Электронный ресурс]. — URL: <https://alexbank.ru/storage/cms/upload/Presentations/Strategy.pdf> (дата обращения 29.08.2018).

128. Стратегия развития Сбербанка на 2014-2018 год [Электронный ресурс] - URL: <http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2014-2018.pdf> (дата обращения 28.08.2018 г.)

129. Счастливая, Т.В. Стратегия развития банковского сектора и модернизация российской экономики [Текст] / Т.В. Счастливая // Вестник Томского государственного университета. – 2011. - № 3(15). - С. 121-125.

130. Теория денег [Электронный ресурс]. - URL: <http://theory-of-money.ru/instrumenty-metodologii-sushhnosti-banka> (дата обращения 18.10.2018).

131. Теория жизненного цикла товара [Электронный ресурс]. - URL: [https://studme.org/68633/ekonomika/teoriya\\_zhiznennogo\\_tsikla\\_tovara](https://studme.org/68633/ekonomika/teoriya_zhiznennogo_tsikla_tovara) (дата обращения: 28.12.2018).

132. Тиньков подарил сотрудникам, работающим в банке с момента его основания, автомобили BMW [Электронный ресурс]. – URL: <http://resumenator.ru/kompanii/innovacii-v-bankovskoj-sfere-kak-popast-v-komandu-tinkoff-banka/> (дата обращения: 31.05.2019г.)

133. Тинькофф Банк был финтех-банком еще до того, как появился сам термин "финтех" // Коммерсант [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3624356> (дата обращения: 31.05.2019г.)

134. Тысячи программистов Сбербанка переехали в новый офис Agile Home [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA\\_%D0%A0%D0%A4\\_\(Agile\\_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F\)](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_%D0%A0%D0%A4_(Agile_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F)) (дата обращения: 17.04.2019г.)

135. Тысячникова, Н. Трансформация банка как объект риск-менеджмента // Методический журнал «Риск менеджмент в кредитной организации». – 2018 (3). [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.reglament.net/bank/r/2018\\_3/get\\_article.htm?id=5728](http://www.reglament.net/bank/r/2018_3/get_article.htm?id=5728) (дата обращения: 01.04.2019г.)

136. Управление стратегией — залог успешного развития и выживания банка на рынке // Best Practice. Банковское обозрение. – 2018. [Электронный ресурс] – URL: <https://bosfera.ru/bo/upravlenie-strategiey-zalog-uspeshnogo-razvitiya-i-vyzhivaniya-banka-na-rynke> (дата обращения 28.03.2019 г.)

137. Факты и цифры о Европейском Союзе и «Группе двадцати». [Электронный ресурс]. – URL: [http://eeas.europa.eu/archives/delegations/russia/documents/news/faq\\_g20\\_ru.pdf](http://eeas.europa.eu/archives/delegations/russia/documents/news/faq_g20_ru.pdf) (дата обращения: 20.11.2015).

138. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту (4-е издание). - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 597 с.

139. Финансовый рынок как фактор экономического роста / под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Ю. Яновой, д-ра экон. наук, проф. Н.П. Радковской. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – С. 212.



140. Финтех 2019 // Журнал «Ведомости». – 2019. – [Электронный ресурс]/. – URL: <https://events.vedomosti.ru/events/fin2019> (дата обращения 18.05.2019г.)
141. Функции банков в современной экономике России // Финансовый кризис. [Электронный ресурс] – URL: <http://financial-crisis.ru/funkcii-bankov-v-sovremennoj-ekonomike-rossii/> (дата обращения: 04.04.2019г.)
142. Функции и классификация коммерческих банков [Электронный ресурс]. – URL: [https://studme.org/45454/bankovskoe\\_delo/funksii\\_klassifikatsiya\\_kommercheskih\\_bankov](https://studme.org/45454/bankovskoe_delo/funksii_klassifikatsiya_kommercheskih_bankov) (дата обращения: 04.04.2019г.)
143. Цифровая трансформация бизнеса: как и зачем меняться в digital-эру // Лекторий vc.ru в Санкт-Петербурге. - 2018. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://vc.ru/flood/42092-cifrovaya-transformaciya-biznesa-kak-i-zachem-menyatsya-v-digital-eru> (дата обращения: 22.04.2019г.)
144. Чем угрожает России новая платежная директива Евросоюза [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ecommerce-payments.com/psd2-revised-payment-services-directive.html> (дата обращения: 29.05.2019г.)
145. Что банкиры думают об инновациях в ИТ // Издание о высоких технологиях «СNews» - 2016. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.cnews.ru/articles/2016-1201\\_что\\_банкеры\\_думают\\_об\\_инновациях\\_в\\_ит/2](http://www.cnews.ru/articles/2016-1201_что_банкеры_думают_об_инновациях_в_ит/2) (дата обращения: 19.05.2019г.)
146. Что такое «модель управления» // Образовательный сайт Викторовой Т.С. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.viktorovats.ru/teoria\\_upravlenia/page100/index.html](http://www.viktorovats.ru/teoria_upravlenia/page100/index.html) (дата обращения: 31.03.2019г.)
147. Шваб, К. Технологии Четвертой промышленной революции: [перевод с англ.] / К. Шваб, Н. Дэвис. – Москва: Эксмо, 2018. – 320 с.
148. Шелякина, А.В. Корпоративная культура организации / А.В. Шелякина // Молодой ученый. — 2018. — №14. — С. 206-209. [Электронный



ресурс]. — URL: <https://moluch.ru/archive/200/49167/> (дата обращения: 17.04.2019).

149. Эксперт РА. Рейтинговое агентство [Электронный ресурс]. – URL: [https://raexpert.ru/project/micro\\_fin/2018/resume/](https://raexpert.ru/project/micro_fin/2018/resume/) (дата обращения: 23.05.2018).

150. Электронный кошелек: что это и какой лучше выбрать [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.fingramota.org/lichnye-finansy/karty-i-platezhi/item/1401-elektronnyj-koshelek-chto-eto-i-kakoj-luchshe-vybrat> (дата обращения: 23.11.2017).

151. Яковлев, П.П. Мировое развитие: Apocalypse Now или Глобализация 4.0? // Портал Перспектива. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.perspektivy.info/oikumena/kotel/mirovoje\\_razvitije\\_apocalypse\\_now\\_ili\\_globalizacija\\_4\\_0\\_2019-01-22.htm](http://www.perspektivy.info/oikumena/kotel/mirovoje_razvitije_apocalypse_now_ili_globalizacija_4_0_2019-01-22.htm) (дата обращения: 29.03.2019).

#### **ИСТОЧНИКИ НА ИНОСТРАННОМ ЯЗЫКЕ**

152. Auge-Dickhut, S., Koye, B., Liebertrau, A. Customer Value Generation in Banking. The Zurich model of Customer-Centricity. Zurich: Springer, 2016. – 209 p.

153. Berger, K., Liebetrau, A. Interview: Mehr Kreativität und Kundennahe dank Design Thinking // Bankmagazin. – 2012. - №9. – P. 44–46.

154. Bernet, B. Institutionelle Grundlagen der Finanzintermediation. Oldenbourg: München, 2003. – 56 p.

155. Customer-centric organization: from Pushing Product to Winning Customers // Booz|Allen|Hamilton (перевод Скороход Е.). [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.integros.com.ua/presscenter/detail.php?ID=331> (дата обращения: 24.04.2019).

156. De Haas, R., Van Horen, N. Running for the exit? International bank lending during a financial crisis // Review of Financial Studies. – 2013 - № 26(1). P. 244-285.

157. Dell’Ariccia, G., Detragiache, E., Rajan, R. The real effect of banking crises // Science Direct. – 2014. - №14 (1). – P. 45-60.
158. Digitalizing Intelligence: AI, Robots and the Future of Finance // Institute of international finance. [Электронный ресурс] – URL: [https://www.iif.com/portals/0/Files/private/ai\\_report\\_copy.pdf](https://www.iif.com/portals/0/Files/private/ai_report_copy.pdf) (дата обращения: 12.07.2016).
159. Dunning J.H. The Eclectic paradigm in international production. The Nature of the Transnational Firm. — London, 1991. – 216 p.
160. Felberg, R. Globalization 4.0. [Электронный ресурс]. – 2017. – URL: [coresite.com/resources/blog/may-2017/globalization-4](http://coresite.com/resources/blog/may-2017/globalization-4) (дата обращения: 15.12.2018).
161. Fenwick, N. The 2016 Guide to Digital Predators, Transformers, And Dinosaurs. The Benchmark: The CIO Digital Business Transformation Playbook. 2016. – 209 p.
162. Gabler, W. Homo oeconomicus [Электронный ресурс]. – URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html> (дата обращения: 15.05.2017).
163. Gehrig, B. Private Banking—Aktuelle Probleme und neue Herausforderungen. Zurich: Verlag Neue Zurcher Zeitung, 1996. – 56 p.
164. Giannetti, M., Laeven, L. The flight home effect: Evidence from the syndicated loan market during financial crises // Journal of Financial Economics, Elsevier. - 2012. - vol. 104(1). – P. 23-43.
165. Glowik, M. Emerging global players in financial services taking the cases of Alibaba and Alphabet. Lecture at Saint-Petersburg State University of Economics. - 2018.
166. Goldberg, J., & von Nitzsch, R. Behavioral finance: Gewinnen mit Kompetenz. Munich: FinanzBuch, 2004. – 230 p.
167. Gorgijn, J., Akkermans, H. Business Modelling is not Process Modelling. Salt Lake City, USA, Springer, 2000. – 321 p.

168. Kay, J. Foundations of Corporate Success, Oxford University Press, 1993. – 434 p.
169. King, B. Bank 4.0: banking everywhere, never at bank. – Singapore: Marshall Cavendish Business, 2018. – 347 p.
170. Kotler, P., & Bliemel, F. Marketing-management. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007. – 201 p.
171. Koye, B. Private Banking im Informationszeitalter. - Bern: Haupt Verlag, 2005. – 250 p.
172. Koye, B. The main aspects of the digitalization of the Swiss financial industry // Report at conference “Architecture of Finance”. St. Petersburg, 23.03.2018.
173. Liebetrau, A., Hirsig, C. Mit “Ideen Jam Session” zu Neuem Wissen // Swiss Future. - 2005. - №1/12. – P. 27-36.
174. Linder, J. Susan Cantrell. Changing Business Models: Surveying the Landscape. - Accenture Institute for Strategic Change, - 2000. – 296 p.
175. Marsden, P. Ideenplattformen—Web 2.0 at its best [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.facebook.com/SyzygyGroup/app\\_326320330789965](https://www.facebook.com/SyzygyGroup/app_326320330789965) (дата обращения: 24.07.2016).
176. Maywald, F. Digital transformation of banking business models // Report in St. Petersburg State University of Economics, September 19, 2018.
177. Osterwalder, A., Pigneur, Y. The Business Model Generation [Электронный ресурс. – URL: <http://businessmodelgeneration.com/book> (дата обращения: 24.07.2018).
178. Regional analysis of economic developments within the European Union (EU) [Электронный ресурс]. – URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5786277/KS-NA-14-001-05-EN.PDF/f5c7cff7-682c-432e-b8eb-b907ba2e8327> (дата обращения: 28.04.2017).
179. Reissert, B. Wohin steuert die Europäische Union? Lection of Bernd Reissert at UNECON, Sankt-Petersburg, 2 November, 2017.

180. Requirements for a new generation of the St. Gallen management model [Электронный ресурс]. - URL: [https://www.aht.ch/Article\\_SGGM.pdf](https://www.aht.ch/Article_SGGM.pdf) (дата обращения: 30.07.2019).

181. Strategic choices for banks in the digital age [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/strategic-choices-for-banks-in-the-digital-age> (дата обращения: 30.07.2019).

182. The New St. Gallen Management Model [Электронный ресурс]. - URL: [https://cio-wiki.org/wiki/The\\_New\\_St.\\_Gallen\\_Management\\_Model](https://cio-wiki.org/wiki/The_New_St._Gallen_Management_Model) (дата обращения: 30.07.2019).

183. The revised Payment Services Directive (PSD2) and the transition to stronger payments security [Электронный ресурс]. - URL: [https://www.ecb.europa.eu/paym/intro/mip-online/2018/html/1803\\_revisedpsd.en.html](https://www.ecb.europa.eu/paym/intro/mip-online/2018/html/1803_revisedpsd.en.html) (дата обращения: 02.05.2018).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

**Таблица 4.1 – Авторские определения банка**

<i>Определение</i>	<i>Источник</i>
<p>Банки в рамках портфельной теории – производители и продавцы финансовых услуг. Согласно данной концепции банковские продукты и услуги формируют портфель из следующих основных компонентов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– транзакционные услуги — расчетное обслуживание экономических агентов и хозяйственного оборота;</li> <li>– депозитно-кредитные услуги;</li> <li>– инвестиционные услуги, включая услуги доверительного управления активами;</li> <li>– документарные и гарантийные операции.</li> </ul> <p>В основе портфельной теории лежит идея диверсификации вложений между депозитно-кредитными и инвестиционными продуктами с учетом обратной зависимости между рыночной процентной ставкой и доходностью твердопроцентных долговых ценных бумаг. Стремление банков диверсифицировать портфель активов при осуществлении своей деятельности в различных секторах финансового рынка ведет к снижению рисков работы через посредников.</p>	<p>Теория портфеля применительно к исследованию сущности банков находит отражение в работах Дж. Вуда, Т. Аврилески и Р. Швейцера, Ф. Едвардса.</p>
<p>Банк - «некая универсальная категория, объединяющая в себе предприятие или институт, сферу деятельности, сектор экономики и особую профессию».</p> <p>Де Куссерг характеризует банк, как некоторую надстройку в экономике, наделяя чертами универсальности, не смешивая со всеми остальными участниками рынка, даже идя далее Э. Рида (и его высказывания о банках как «банковской промышленности»), выделяет банки в отдельный сектор экономики.</p>	<p>С. Куссерг</p>
<p>Дж. Синки рассматривает сущность коммерческого банка как информационного процессора, т.е. переработчика информации. Такое представление связано с тем, что в процессе своей деятельности для более качественного</p>	<p>Дж. Синке</p>

*Продолжение таблицы 4.1*

<b>Определение</b>	<b>Источник</b>
<p>размещения своих активов, банки должны собрать и проанализировать достаточно полную (и не слишком громоздкую) информацию о своих потенциальных заемщиках. Более того, Синки считает, что «фактически можно объяснить существование коммерческих банков их - способностью эффективно извлекать информацию об определенном заемщике»</p>	
<p>Банк - фирма, обеспечивающая рационализацию между потреблением и сбережением, помогая клиентам, сберегателям и инвесторам реализовывать различные модели потребительско-сберегательного процесса и выполняющая при этом важную социально-экономическую функцию.</p>	И. Фишер, М. Миллер
<p>Банк по своей сущности – это денежно-кредитный институт, который с помощью собственного и заемного капитала осуществляет регулирование денежного оборота в наличной и безналичной формах</p>	Лаврушин, О.И.
<p>Коммерческие банки – это кредитные учреждения, осуществляющие универсальные банковские операции для компаний всех отраслей и всех видов собственности, а также для физических лиц за счет своего капитала и за счет средств, привлеченных в виде вкладов.</p>	Никитина Т.В.

Источник: составлено автором по [70, 71, 91].

Таблица 4.2 – Основные функции коммерческого банка

<i>N</i>	<i>Функция</i>	<i>Содержание</i>	<i>Автор</i>
1.	<i>Аккумуляция денежных средств</i>	Банки аккумулируют чужие временно свободные денежные средства и используют их как в своих интересах, так и в интересах своих клиентов.	Меркулова И.В.
2.	<i>Функция выпуска платежных средств (кредитных денег)</i>	Банки осуществляют выпуск кредитных средств обращения путем депозитно-чековой эмиссии. Её сущность заключается в том, что коммерческие банки, предоставляя кредит, зачисляют его на счет заемщика, представляющий счет до востребования. При это происходит рост обязательств банка.	Радковская Н.П.
3.	<i>Посредничество в кредите и инвестировании</i>	Осуществляя посредничество между заемщиками и кредиторами, банки сводят незнакомых, но имеющих взаимодополняющие потребности по отношению к финансовым ресурсам, экономических агентов.	Белоглазова Г.Н.
4.	<i>Посредничество при расчётах</i>	Банки играют роль посредников в проведении расчётов и платежей. Данная функция банков в экономике России способствовала развитию электронных безналичных платежей и появлению самых разных форм расчётов, том числе платёжных карт, чеков и др.	Портал «Финансовый кризис»
5.	<i>Инвестиционная</i>	Инвестиционная функция коммерческих банков направлена на налаживание и отработку процесса инвестирования на микроуровне. Именно эта функция способствует объединению различных экономических агентов для выработки определенной программы в целях выпуска конечной продукции	Апарина В.В.
6.	<i>Консалтинговая и информационная</i>	Располагая большими информационными возможностями, банки постоянно отслеживают экономическую ситуацию и имеют возможность давать консультации по широкому кругу проблем экономического и финансового характера. Будучи главными участниками и операторами финансовых рынков, банки обладают информацией об их состоянии, что дает им возможность консультировать своих	Образовательный портал Studme.org

*Продолжение таблицы 4.2*

<i>N</i>	<i>Функция</i>	<i>Содержание</i>	<i>Автор</i>
		клиентов по тактике и стратегии поведения на этих рынках, управлять активами своих клиентов и проводить операции в соответствии с целями клиентов.	
7.	<i>Технологическая</i>	Коммерческие банки внедряют разработанные ими инновационные технологии и продукты, становясь источником прогресса для экономики страны в целом.	Гальпер М.А.

Источник: составлено автором на основе [12, 70, 14].



*Роль банков в инновационном развитии: Швейцарский взгляд на Теорию  
Кондратьева*

В данный момент, в условиях перехода к Цифровой экономике, роль банков принимает еще большую значимость: именно они, по мнению западных экономистов [152], способны обеспечить глобальный экономический рост. Они подкрепляют свои доводы тем, что в теории циклов Кондратьева наибольший экономический рост, на каждой из стадий развития мировой экономики, был обеспечен технологическими инновациями.

Кондратьев доказал в 1926 году, что экономическое развитие происходит циклически. Эти экономические циклы охватывают не только короткие и среднесрочные периоды, но и долгосрочные промежутки, от сорока до шестидесяти лет. Он идентифицировал три таких долгосрочных цикла с начала девятнадцатого века. Циклы Кондратьева показывают, как последовательность инновационных циклов развивалась по S-образной траектории. Базовыми революционными инновациями, которые сформировали основу циклов с первого по четвертый, были паровой двигатель и производство хлопка и шерсти, сталь и развитие железных дорог, электрические технологии и химия, а также автомобилестроение и нефтехимическая промышленность. В пятом цикле Кондратьева информация и знания впервые играют решающую роль базовой инновации. Эти невещественные активы, которые выводят экономику на новые ступени роста, приводят к развитию информационных технологий. Таким образом, энерго-движимое структурное изменение стало заменено на информационно-движимое структурное изменение путём активного развития соответствующих отраслей и институтов. И эта роль, по версии швейцарского ученого Б. Койе, применима для всех информационных посредников и для банков, в частности, как для посредника финансовой информации, чем по своей сути и являются деньги (См. рис. 4.3).

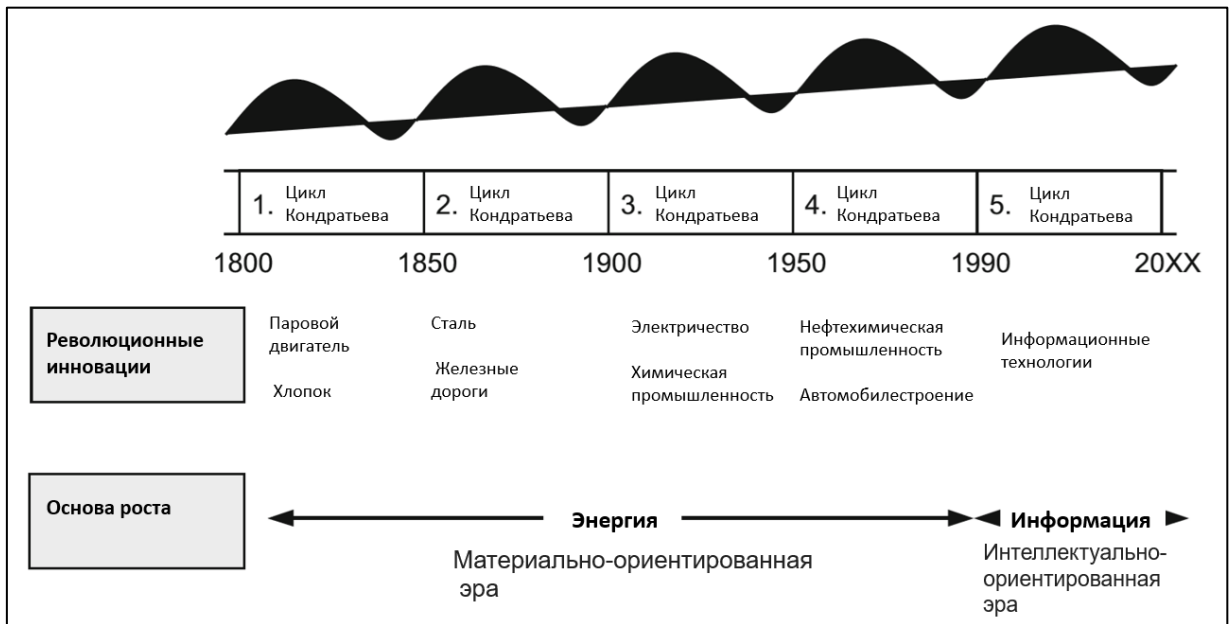


Рис. 4.1 – Циклы Кондратьева

Источник: Составлено автором по [152].

Таким образом, именно банки могут стать локомотивами экономического развития с точки зрения макроэкономических теорий.

***Теоретические аспекты сетевого взаимодействия банка партнерами в рамках трансформации***

В то время, как швейцарская школа доказывает, что информация является новой субстанцией экономических отношений и двигателем прогресса, немецкая научная школа демонстрирует ряд интересных исследований, связанных с эволюцией принципов организации работы компании. Все эти исследования объединяет тематика трансформации банка в новых условиях. Они доказывают, что помимо усилившейся роли информационных услуг, большое значение приобретает взаимодействие одной компании с другими и развитие партнерской сети. Это взаимодействие в глобальном мире часто носит международный характер.

В соответствии с исследованиями профессора Высшей школы экономики и права Берлин, Германия, Д-ра Марио Гловика, существует закономерность развития теории международных отношений в бизнесе, начиная с 1960 по наши дни (см. рис. 4.4).

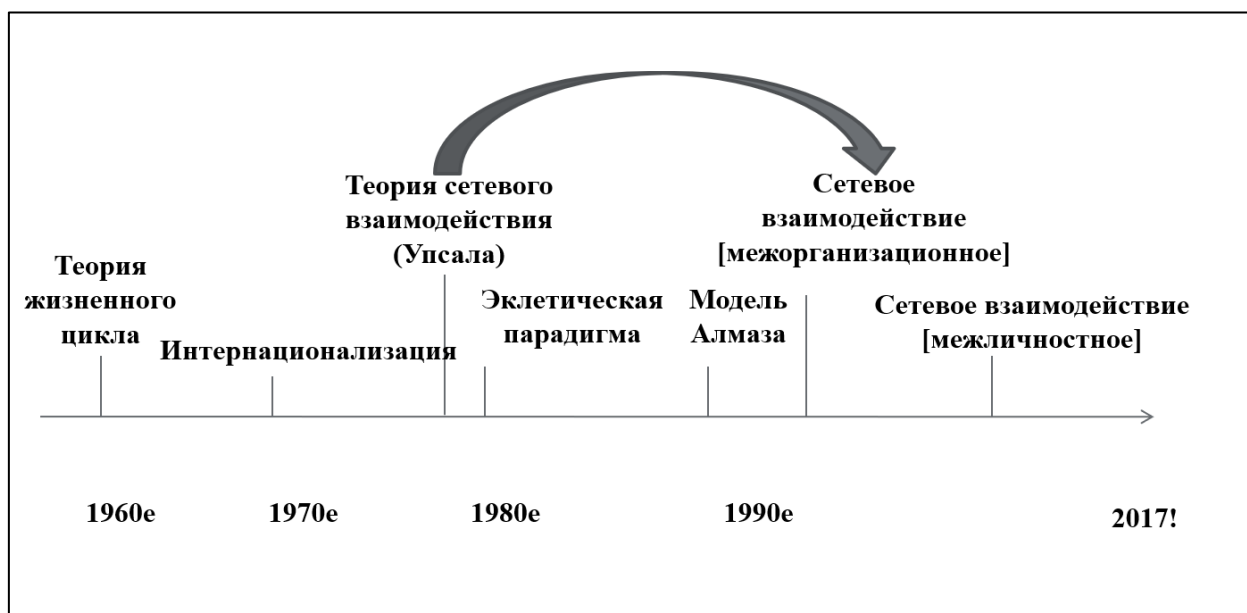


Рисунок 4.2 – Эволюция теории интернационализации

Источник: составлено автором по [165].

В 1960-е ученый Раймонд Вернон открыл закономерность международного распространения определенного продукта [130]. Будучи изобретенным в развитой стране (например, США), продукт далее распространяется на рынки других развитых стран, после чего, захватив эти рынки, он распространяется в развивающиеся страны и зачастую, производится в них, импортируясь в страну, где он был изобретен. Далее в 1970-е появляется теория интернационализации, согласно которой в результате формирования устойчивых международных связей в производственно-экономической сфере на основе международного разделения труда происходит экономическое развитие. Эклетическая парадигма, открытая Джоном Даннингом в 1979 году, развивает теорию интернационализации, подчеркивая преимущества для мультинациональной фирмы. Модель Алмаза Майкла Портера подчеркивает важность стратегических выборов организации не только для неё самой, но и для развития институциональной среды. Эта модель подчеркивает, что стратегический выбор должен быть не только функцией отраслевой структуры и ресурсов фирмы, он также должен быть функцией ограничений институциональной структуры. Эта модель может использоваться как для анализа способности фирмы функционировать на национальном рынке, так и для анализа способности национального рынка конкурировать на международном уровне [165].

Наконец, в 2000-е появилась теория Сетевого взаимодействия, которая имеет под собой положения теории Упсалы 1980-х, которая устанавливает межорганизационные отношения на рынке. В наши дни эта теория Сетевого взаимодействия (Network theory) рассматривает уже не отношения между организациями, а отношения между личностями как основу успешного бизнеса.

Согласно положениям Джохансона и Вальне, на которые ссылается Профессор Марио Гловик [165], справедливы следующие постулаты, на основании которых базируется современная теория банковского бизнеса.

1. Рынки — это сети отношений между фирмами, включающие систему взаимодействий: например, между поставщиками, клиентами, конкурентами и другими заинтересованными сторонами.

2. Отношения между фирмами институционализированы (примером могут служить стратегические альянсы, международные совместные предприятия).

3. Стратегическое использование бизнес-сети фирмы обеспечивает доступ к привилегированным ресурсам, которые служат основой для конкурентного преимущества.

4. Напротив, позиция аутсайдера относительно существующей сети взаимодействий делает успешное позиционирование фирмы на мировом рынке сложным или даже невозможным.

Таким образом, профессор Марио Гловик доказывает необходимость опоры банковской теории на новейшие принципы организации деятельности банка. Обязательным условием развития банковского бизнеса является создание экосистем (сетей взаимодействий) между компаниями различных сфер деятельности, центром притяжения которых должен стать банк. В качестве практического примера реализации данной модели он приводит данные по капитализации двух лидеров глобального рынка - компании Алфабет и Алибаба Групп. Показатели капитализации данных компаний как минимум в десять раз превышают аналогичные показатели ведущих банков Европы и мира. [165].

Таблица 4.3 – Основные понятия по теме глобализации

<i>Тема</i>	<i>Содержание</i>
Определение понятия глобализации	<p>Глобализация – возрастание роли внешних факторов (экономических, социальных, культурных) в воспроизводстве всех стран – участниц этого процесса, формирование единого мирового рынка без национальных барьеров и создание единых юридических условий для всех стран. Как особая фаза международных отношений, глобализация зародилась несколько десятилетий назад, но ее формирование не завершилось и к началу третьего тысячелетия. Однако общественное внимание она привлекла лишь в 1990-х. [33]</p> <p>Глобализация - это исторический процесс превращения мира в единую систему, обладающую единым и характеристиками. Исторически такую систему порождает действие факторов глобализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• электронные средства коммуникации, способные сжимать до минимума разделяющие людей время и пространство;</li> <li>• технологические изменения, позволяющие распространять по всему миру производимую продукцию;</li> <li>• формирование глобальных идеологий, таких, как экологическое или правозащитное движение. [31]</li> </ul> <p>Глобализация — это неизбежное явление в истории человечества, заключающееся в том, что мир в результате обмена товарами и продуктами, информацией, знаниями и культурными ценностями становится более взаимосвязанным. Однако за последние десятилетия темпы этой глобальной интеграции стали гораздо более высокими и впечатляющими благодаря беспрецедентным достижениям в таких сферах, как технологии, средства связи, наука, транспорт и промышленность. [79]</p>
Глобализация в сфере экономики	<p>Глобализация экономики - одна из закономерностей мирового развития. Неизмеримо возросшая по сравнению с интеграцией взаимозависимость экономик различных стран связана с формированием экономического пространства, где отраслевая структура, обмен информацией и технологиями, география размещения производительных сил определяются с учетом мировой конъюнктуры, а экономические подъемы и спады приобретают планетарные масштабы. [34]</p>
Этапы процесса глобализации	<p>«В рамках новейшей глобальной истории человечества, можно выделить пять этапов процесса глобализации:</p> <p>Глобализация 1.0 – эпоха великих географических открытий, когда впервые в истории человечества практически все континенты были вовлечены в торговые отношения.</p> <p>Глобализация 2.0 охватила период второй половины XIX в. и до начала Первой мировой войны. В эти годы, наряду с подлинно глобальной торговлей, осуществлялся значительный вывоз предпринимательского и финансового капитала, телеграф невероятно упростил и ускорил все виды трансграничных деловых связей, а миллионы жителей Старого света переселились в Америку, Африку и Австралию.</p>

## Продолжение таблицы 4.4

<i>Тема</i>	<i>Содержание</i>
	<p>Глобализация 3.0, носившая (начиная с последней трети XX в.) преимущественно неолиберальный характер, происходила на принципиально новой технологической и информационной основе. Ее главным достижением стало вовлечение в международные торгово-экономические связи практически всех государств мира, а фундаментальными недостатками – неспособность обеспечить бескризисное развитие глобальной экономики и до приемлемого уровня сократить колоссальное социальное неравенство [160].</p>
Глобализация 4.0.	<p>Концепцию глобализации 4.0 создал Клаус Шваб – немецкий экономист, основатель и многолетний президент Всемирного экономического форума в Давосе.</p> <p>Введение данной концепции связано с переходом к Индустрии 4.0 (вследствие IV промышленной революции, открывающей возможность цифрового производства, управляемого искусственным интеллектом и не ограничивающимся масштабом одного предприятия).</p> <p>Многие исследования указывают на роль Глобализации 4.0 в решении проблем, которые обострились в рамках предыдущего этапа – Глобализации 3.0). (Например, [149]).</p> <p>Исследования МВФ показывают, что финансовая глобализация привела к таким проблемам, как, например: «значительное увеличение социального неравенства», загрязнение окружающей среды и неэкологичное использование ресурсов развивающихся стран со стороны бизнеса развитых стран.</p> <p>Глобализация 4.0 должна предложить новую идею, чтобы заменить агрессивный неолиберализм последних нескольких десятилетий.</p> <p>Необходимо больше сотрудничества между правительствами, чтобы переписать правила торговли, заработной платы и налогообложения. Только тогда можно гарантировать, что глобализация 4.0 принесет пользу обычным людям. [32]</p>

Источник: составлено автором на основе источников, представленных в таблице.

### *Влияние глобализации на банковский бизнес в ЕС*

До кризиса 2008 года страны Европы испытывали преимущества от глобализации – интеграция давала возможность сформировать единый высокий уровень качества жизни граждан пространства, повышала значимость стран на глобальном рынке, упрощала экономическое взаимодействие стран-участниц. Однако после кризиса 2008 года обнажились слабые места объединенного пространства. Приведем результаты нашего исследования, посвященного влиянию кризиса 2008 года на экономику Европейского Союза, а также на банковскую систему пространства.










Согласно данным Евростата, ВВП в ЕС за 2008 – 2010 гг. сократился на 1%, а затем продолжил расти [137]. Однако, если говорить о показателе ВВП на душу населения по отдельным странам экономического союза, то, в соответствии с этим же источником [178], северные страны, входящие в ЕС, показывают рост показателей по сравнению с докризисным периодом (например, в Германии и Австрии превышение составляет около 10%, если за ноль принять среднее изменение показателей по ЕС), а в южных странах (особенно, в Италии, Испании, Греции), напротив, наблюдается снижение уровня благосостояния: по показателю изменение ВВП на душу населения 2008-2014 гг. к среднему показателю по ЕС они демонстрируют отклонение более, чем 10%, но со знаком «минус». Таким образом, можно говорить о том, что кризис бросил серьезный вызов для интеграции стран-участниц ЕС, поскольку обнажил внутренние проблемы отдельных стран, которые и понесли максимальные убытки. В то же время, политика по восстановлению экономики и финансового сектора проводилась на уровне всего пространства. Рассмотрим более подробно банковский сектор.

В качестве антикризисных мер ЕЦБ провел беспрецедентные по масштабу операции рефинансирования на общую сумму 1 трлн евро в 2011-2012 году, чтобы компенсировать убытки банков [157]. Помимо этого, на



мировом уровне, проводился тщательный анализ причин кризиса с целью выявления слабых мест системы и создания превентивных мер для последующих спадов: в результате были критически переосмыслены Базельские рекомендации по регулированию финансового рынка, что привело к изданию новых стандартов – Базелю III, ужесточивших требования к нормативам банков. Однако, мы согласны с мнением немецких аналитиков [179] о том, что проблема такого масштаба банковских убытков была не столько в банковском регулировании, сколько в противоречии между децентрализованными экономическими политиками стран ЕС и централизованным денежно-кредитным регулированием. Увеличение нормативной нагрузки на банки, напротив, вызвало критику и неодобрение со стороны научного сообщества [80]. Согласно исследованиям экономистов [164], под воздействием антикризисных рекомендаций банки уменьшили иностранное присутствие и международное кредитование, продемонстрировав продвижение к более явной фрагментации Европейского банковского сектора. В соответствии с немецкими исследованиями [156], увеличение регуляторной нагрузки, в частности, внедрение показателя «финансовый леверидж» как дополнительного инструмента оценки капитала, позволяющего контролировать соотношение собственных и заемных средств в банковском секторе, негативно сказалось на интеграционном процессе в Европейском Союзе. Если ранее банки активно привлекали заемные средства, выходя на соседние рынки, то под воздействием кризиса и ужесточения нормативов, усилилась концентрация на внутренних рынках. Данные исследования имеют значительный вес в рамках актуальных дискуссий о будущем Европейского Союза: происходит расхождение антикризисных мер и цели создания Европейского Союза как единого экономического пространства стран-участниц.

*Канва бизнес-модели по Остервальдеру и Пинье*

<p>Ключевые партнеры </p> <div data-bbox="109 501 452 1193"></div>	<p>Ключевые виды деятельности </p> <div data-bbox="519 501 878 775"></div> <p>Ключевые ресурсы </p> <div data-bbox="519 903 878 1193"></div>	<p>Ценностные предложения </p> <div data-bbox="945 501 1294 1193"></div>	<p>Взаимоотношения с клиентами </p> <div data-bbox="1357 501 1706 775"></div> <p>Каналы сбыта </p> <div data-bbox="1357 903 1706 1193"></div>	<p>Потребительские сегменты </p> <div data-bbox="1778 501 2141 1193"></div>
<p>Структура издержек </p> <div data-bbox="280 1251 996 1497"></div>	<p>Потоки поступления доходов </p> <div data-bbox="1485 1251 2045 1497"></div>			

**Таблица 4.4 - Динамический анализ деятельности 30 крупнейших коммерческих банков по итогам года, млн. руб.<sup>22</sup>**

<i>Год</i>	<i>Прибыль</i>	<i>Вклады физ. лиц</i>	<i>Депозиты и прочие привлеченные средства юр. лиц</i>	<i>Кредиты, предоставленные юр. лицам (нефинансовый сектор)</i>	<i>Просроченная задолженность по кредитованию юр. лиц</i>	<i>Кредиты физ. лицам</i>	<i>Просроченная задолженность по кредитованию физ. лиц</i>	<i>Кредиты, депозиты и прочие привлеченные средства, полученные кредитными организациями от Банка России</i>	<i>Корреспондентские счета банков-нерезидентов</i>
<b>2011</b>	1 717 287	8 948 979	6 889 190	14 308 662	706 844	3 835 143	180 687	1 037 039	67 637
<b>2012</b>	2 221 574	10 746 061	7 826 565	15 900 214	798 517	5 694 010	206 887	2 189 753	85 646
<b>2013</b>	2 639 499	13 103 254	8 874 523	18 150 481	803 231	7 535 236	305 606	3 745 779	81 093
<b>2014</b>	2 902 848	14 411 725	14 395 606	24 723 380	1 033 403	8 741 686	461 512	8 321 368	130 495
<b>2015</b>	2 923 052	18 736 457	16 326 178	28 157 731	1 520 709	8 418 850	629 142	4 856 394	105 053
<b>2016</b>	3 816 815	20 209 489	14 122 516	25 951 718	1 252 451	8 746 433	609 876	2 430 469	144 677
<b>2017</b>	4 072 665	22 660 382	15 137 044	26 569 611	1 055 571	10 295 657	627 268	1 963 310	168 540
<b>2018</b>	5 052 929	25 382 264	18 584 966	30 078 249	1 179 621	12 861 713	575 501	767 739	215 742

Источник: составлено автором по [1].

<sup>22</sup> Список крупнейших банков по состоянию на 1 января 2019 г. представлен в табл. 4.6.

**Таблица 4.5 - Список крупнейших банков Российской Федерации<sup>23</sup>**

<i>№ n/n</i>	<i>Официальное сокращенное наименование банка</i>	<i>Субъект Российской Федерации</i>	<i>Регистрационный номер</i>
1	ПАО "АК БАРС" БАНК	Республика Татарстан	2590
2	АО "АЛЬФА-БАНК"	г. Москва	1326
3	ПАО БАНК ЗЕНИТ	г. Москва	3255
4	АО "БАНК РУССКИЙ СТАНДАРТ"	г. Москва	2289
5	ПАО "БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"	г. Санкт-Петербург	436
6	ПАО "БАНК УРАЛСИБ"	г. Москва	2275
7	БАНК "ВБРР" (АО)	г. Москва	3287
8	БАНК "ВОЗРОЖДЕНИЕ" (ПАО)	г. Москва	1439
9	ПАО КБ "ВОСТОЧНЫЙ"	Амурская область	1460
10	БАНК ВТБ (ПАО)	г. Санкт-Петербург	1000
11	БАНК ГПБ (АО)	г. Москва	354
12	ПАО "МИНБАНК"	г. Москва	912
13	ПАО "МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК"	г. Москва	1978
14	АО АКБ "НОВИКОМБАНК"	г. Москва	2546
15	ПАО "ПОЧТА БАНК"	г. Москва	650
16	ПАО "ПРОМСВЯЗЬБАНК"	г. Москва	3251
17	АО "РАЙФФАЙЗЕНБАНК"	г. Москва	3292
18	ПАО РОСБАНК	г. Москва	2272
19	АО "РОССЕЛЬХОЗБАНК"	г. Москва	3349
20	АО "АБ "РОССИЯ"	г. Санкт-Петербург	328
21	ПАО СБЕРБАНК	г. Москва	1481
22	ПАО АКБ "СВЯЗЬ-БАНК"	г. Москва	1470
23	АО КБ "СИТИБАНК"	г. Москва	2557
24	АО "СМП БАНК"	г. Москва	3368
25	ПАО "СОВКОМБАНК"	Костромская область	963
26	АО "ТИНЬКОФФ БАНК"	г. Москва	2673
27	ПАО КБ "УБРИР"	Свердловская область	429
28	ПАО БАНК "ФК ОТКРЫТИЕ"	г. Москва	2209
29	ООО "ХКФ БАНК"	г. Москва	316
30	АО ЮНИКРЕДИТ БАНК	г. Москва	1

Источник: составлено автором по [1].

<sup>23</sup> Банки представлены в алфавитном порядке

Таблица 4.6 – Типы структур управления предприятием

<i>Структура управления предприятием</i>	<i>Описание организационного типа управления</i>
<i>Линейная структура управления предприятием</i>	Данная структура управления представляет собой четкую иерархию, т. е. наличие большого числа уровней управления. Зона ответственности у каждого из руководителей строго ограничена, однако, отсутствует узкая специализация на выполнении конкретной функции. Таким образом, руководители имеют высокий уровень ответственности и используют авторитарный стиль управления, поскольку система работает на основе полного контроля, сосредоточенного в руках ограниченного количества лиц. Несмотря на то, что в настоящий момент данная структура управления оценивается как низкоэффективная, по её принципам работает большинство компаний, в том числе банков.
<i>Функциональная структура управления предприятием</i>	Функциональный подход предполагает узкую специализацию руководителей в четко очерченных зонах ответственности, которая соответствует их профессиональным компетенциям. Таким образом, нагрузка с вышестоящего руководства равномерно распределяется по структуре предприятия, однако, вместе с ответственностью оно утрачивает и контроль за работой компании как целостного механизма.
<i>Функционально-дивизионная организационная структура</i>	Появление данного типа структуры управления предприятием связан с периодом развития промышленности, относящегося к 20-м годам XX века, когда конкуренция была низкой, а ассортимент товаров, представленных на рынке, узким. Соответственно, выпуск изделия был организован посредством работы нескольких подразделений, выполняющих отдельные функции (например, дизайн, производство, продажи). Данные отделы возглавляли руководители, подчиняющиеся в свою очередь, одному главному менеджеру. При развитии конкуренции на рынке данный тип структуры управления предприятием потерял свою привлекательность, поскольку представлял громоздкую систему с сложной системой коммуникаций и низкой адаптивностью к изменениям.
<i>Дивизиональная структура организации</i>	По мере того, как компании расширяли ассортимент предлагаемых ими товаров и услуг, развивалась и теория управления организацией. Дивизиональная структура предполагает создание автономных дивизионов, специализирующихся на обеспечении полного цикла производства однотипного товара или услуги. В настоящее время дивизионная структура управления широко используется компаниями, а также банками, которые имеют широкую специализацию, как географическую, так и продуктовую. В банке применение дивизионной модели связано с выделением стратегических зон бизнеса, для каждой из которых определяется

Продолжение таблицы 4.6

<b>Структура управления предприятием</b>	<b>Описание организационного типа управления</b>
	<p>своя целевая установка и разрабатывается отдельная стратегия. При этом каждая стратегическая зона бизнеса функционирует с использованием выделенных ресурсов, взаимодействует с определенным сегментом потребителей. Отметим, что данный тип управления бизнесом требует содержания большого штаба управленцев, которые должны обладать высоким профессионализмом.</p>
<i>Проектная организационная структура</i>	<p>По мере усиления конкуренции в середине XX века появился проектный тип управления организацией, предполагающий работу команд, включающих специалистов, выполняющих разные функции для обслуживания каждого клиента. Рассмотрим использование данного типа применительно к управлению банком. Если разобрать процедуру кредитования клиента, то мы увидим, что она включает в себя последовательную работу ряда подразделений (клиентский отдел, кредитный отдел, залоговый, служба оценки рисков, юридический отдел), после чего кредитный комитет принимает решение, а клиентский менеджер повторно связывается с клиентом, в результате состоится сделка. Использование проектного подхода на данном примере заключается в формировании команды, включающей представителей задействованных в процессе подразделений, которые действуют одновременно. Существенно увеличивается скорость работы, повышается эффективность процесса. Однако подход имеет ограничения. Например, он подразумевает, что специалисты являются профессионалами своего дела, и сомневаться в их компетентности не приходится, поскольку увеличивается человеческий фактор в получении итогового результата. Тем не менее, при соблюдении этого условия, повышение эффективности работы банка достигается, в том числе за счет изменения локаций КРІ с каждого подразделения на каждую сделку, что увеличивает заинтересованность персонала в получении высоких результатов. Сферы, где применяется проектный подход в банке: менеджмент, маркетинг, сервис, кадры, продажи, инновации.</p>
<i>Матричная структура</i>	<p>Данный тип управления представляет собой синтез двух рассмотренных выше типов – линейно-функционального и проектного типов. Сотрудники такой компании подчиняются как своему непосредственному начальнику функционального отдела, так и принадлежат к команде, обслуживающей отдельного клиента. К минусам данного типа относится сложность подчинения и возможность возникновения конфликта интересов. К преимуществам – гибкость системы. Применительно к банку, матричная модель управления обеспечивает максимально</p>

## Продолжение таблицы 4.6

<b>Структура управления предприятием</b>	<b>Описание организационного типа управления</b>
	эффективное достижение стратегических целей благодаря эффективной коммуникации между представителями бэк- и фронт-офисов, что способствует равномерному распределению прибыли и нагрузки на специалистов, а также повышает устойчивость его развития в долгосрочной перспективе.
<i>Компания-сеть</i>	По мере формирования глобальной неустойчивой среды управление компаниями начало принимать сетевую форму, поскольку содержание крупного штата менеджеров оказалось проблематичным в связи с неконтролируемыми изменениями на рынке, присущими ГНС. Компании начали отказываться от массивного механизма управления в пользу развития контрактной сети сотрудничества с партнерскими организациями, выполняющими отдельные функции.
<i>Самоуправляемая организация (Бирюзовая организация, Холакартия)</i>	Данный тип структуры управления предполагает отсутствие иерархии. Согласно данной структуре, все процессы выполняются командами. Вспомогательные процессы (например, проведение собеседования с новым сотрудником банка) осуществляется теми людьми, которые в этом заинтересованы (т.е. найм на работу сотрудника предполагает интервьюирование его командой будущих коллег). Бирюзовые организации направлены на то, чтобы каждый участвующий в этапе принятия решения сотрудник чувствовал себя предпринимателем. Это помогает сформировать сильную команду, наладить обмен информацией и вовлечь сотрудников. В России пока известны лишь две компании, полностью перешедшие на холакратию: екатеринбургская компания «Кнопка» и онлайн-сервис «Точка», филиал банка «Открытие».

Источник: составлено автором по [21, 27, 96].

Таблица 4.7 – Взаимосвязь факторов глобальной и локальной среды банка

<i>Факторы локальной / глобальной среды банка</i>	<i>Конкуренты</i>	<i>Законодательство (включая регулирование и надзор)</i>	<i>Заинтересованные стороны (акционеры, менеджмент)</i>	<i>Клиенты</i>	<i>Ресурсы</i>
<i>Политика</i>	Политика воздействует на экономический климат внутри страны и влияет на конкуренцию. Помимо этого, она определяет проникновение зарубежных компаний на рынок.	Политические ограничения приводят к мерам поддержки со стороны государства финансового рынка через регулятивные акты.	Политика оказывает влияние на интересы акционеров, особенно у банков с иностранным участием.	Политика ограничивает или, наоборот, стимулирует приток новых клиентов для банков со стороны иностранцев.	Политические решения могут приводить к ограничению или, наоборот, появлению новых ресурсов у банка.
<i>Экономика</i>	Экономика оказывает влияние на конкурентов банка. Чем благоприятнее экономические условия, тем сильнее развивается конкуренция.	Через такие инструменты, как процентная ставка, а также нормативы для показателей финансовой устойчивости банка, государство влияет на банки.	Экономическая ситуация влияет на решения стейкхолдеров по развитию банка, что отражается на его стратегии.	Экономическая ситуация влияет на кредитоспособность клиентов, склонность к сбережению или потреблению у населения.	Экономический рост сопровождается увеличением ресурсов, кризис требует расходования капитала на покрытие рисков.
<i>Технологии</i>	Технологии приводят к появлению новых участников рынка финансовых услуг и приводят к усилению конкуренции.	Новые технологии и новые участники требуют настройки регулирования под актуальные задачи рынка.	Именно акционеры и менеджмент банка принимают решение об использовании технологий в своей организации.	Развитие технологий приводит к повышенным требованиям со стороны клиентов.	Использование новых технологий требует ресурсных вложений, но обеспечивает приток прибыли в долгосрочной перспективе.



## Продолжение таблицы 4.7

<i>Факторы локальной / глобальной среды банка</i>	<i>Конкуренты</i>	<i>Законодательство (включая регулирование и надзор)</i>	<i>Заинтересованные стороны (акционеры, менеджмент)</i>	<i>Клиенты</i>	<i>Ресурсы</i>
<b>Социокультурные факторы</b>	Социокультурные факторы выражаются в изменении потребностей клиентов, что приводит к появлению соответствующих предложений на рынке, т. е. к росту конкуренции.	Нормативно-правовая база оказывает влияние на социокультурные факторы, поскольку стандарты содержат основные принципы корпоративного управления для банков и других участников финансового рынка (например, введенный Базелем II принцип прозрачности).	Социальные и культурные противоречия могут привести к политическим последствиям в виде восстаний, революций, войн, что влияет бизнес. Помимо этого, личные ценности руководства и акционеров банка определяют его развитие (например, выбор структуры управления).	Влияние социокультурных факторов на клиентов конкретного банка выражается, например, в доверии клиентов к банковской системе в целом, а также к уровню распространения среди населения новых технологий.	Использование новых принципов корпоративной культуры позволит банку привлечь новых партнеров, клиентов и нарастить таким образом свои ресурсы.

Источник: составлено автором.

Таблица 4.8 – Подходы к проведению цифровой трансформации банками категории «инноваторы-лидеры»

<b>Банк / подход</b>	<b>Сбербанк</b>	<b>Тинькофф</b>	<b>Альфа-Банк</b>	<b>Открытие</b>
<i>Собственный центр разработки инноваций/сотрудничество с НИ центрами, вузами</i>	Сбербанк Технологии – крупнейший ИТ-разработчик в стране. Помимо этого, в структуре Банка действуют: Data Science-сообщество, Академия технологий и данных в Корпоративном университете. Банк развивает сотрудничество со Сколково.	Банк создал 11 центров разработки инноваций, 1 из которых виртуальный. Имеется соглашение о сотрудничестве со Сколково.	«Альфа-Лаборатория» — подразделение «Альфа-Банка», занимающийся созданием продуктов для коммуникации с клиентами (частными лицами и компаниями) через digital-каналы. Также Альфа-Банк подписал в июне 2017 года рамочное соглашение о стратегическом партнерстве с резидентом Сколково – Double Data. Для поиска стартапов в целях сотрудничества создан Corviglia Capital Fund.	Банк «Открытие» и компания YADRO работают над созданием инновационной лаборатории для совместных перспективных исследований применимости новых технологий компании для развития ИТ банка и адаптации их под бизнес-задачи банка. (окт. 2018 – подписание договора о сотрудничестве).
<i>Применение облачных сервисов/ИИ/ IoT/ Блокчейн-технологии /</i>	Сбербанк не только внедряет инновационные технологии в свои бизнес-процессы, но и инвестирует в их развитие и популяризацию в масштабах государства.	Банк активно занимается внедрением и анализом крупных массивов информации, сервисов на основе облачных	Банк внедряет прорывные технологии, основанные на собственных разработках. <sup>24</sup> Помимо этого, он использует блокчейн <sup>25</sup> , облачные	

<sup>24</sup> Банк первым в России внедрил собственную разработку – модель интегральной оценки эмоций клиента в режим реального времени, которая позволит эффективнее анализировать степень удовлетворения клиентов сервисом банка, минуя этап опроса, первый в России начал использовать SWIFT gpi сервис, повышающий скорость, прозрачность и предсказуемость трансграничных платежей для своих клиентов.

<sup>25</sup> Альфа-Банк вступил в блокчейн-консорциум «R3», а также провел первую сделку с аккредитивом на блокчейн-технологии.

## Продолжение таблицы 4.8

<i>Банк / подход</i>	<i>Сбербанк</i>	<i>Тинькофф</i>	<i>Альфа-Банк</i>	<i>Открытие</i>
<i>Биометрии / Big data/ разработка прорывных технологий</i>	Существуют пилотные внутренние лаборатории по каждому направлению.	технологий, новейших систем поиска, распознавания, анализом биометрической информации, безопасностью информационных технологий. <sup>26</sup>	технологии, Big Data и биометрию.	
<i>социальными сетями, торговыми предприятиями</i>	шопинга, развлечений, покупки недвижимости, а также постепенно выходит за рамки финансовых услуг и в корпоративном сегменте.	покупки путешествий, развлечений, страховых продуктов, заключения ипотечных контрактов и предоставление мобильной связи.	сервисы партнеров: создание сайта под бизнес клиента, реклама, юридические и бухгалтерские услуги [6].	счетам своих клиентов, пользующихся их приложением.
<i>Разработка собственной технологической платформы</i>	В Банке создана основа технологической платформы: завершено формирование технологических компонент ядра, созданы инструменты разработки бизнес-сервисов и запущен перевод первых продуктов банковского бизнеса на новую платформу. К 2020 году запланирована миграция клиентов, продуктов и	В планах Банка была разработка единой технологической платформы для обеспечения сервиса «Тинькофф Ипотека», однако, в 2019 году Банк объявил об остановке данного проекта.	Банком была куплена платформа PegaRULES Process Commander (PRPC) – разработка компании Pegasystems, оцененная экспертами как одна из лучших систем класса BPM	Банк планирует перевести часть программно-аппаратной платформы для mission- и business-critical приложений и данных на современное оборудование отечественного производства компании YADRO, что позволит повысить надежность и

<sup>26</sup> Банк создал на основе собственной ИТ-разработки самый большой облачный колл-центр в Европе, в котором работают 10 тыс. сотрудников. Помимо этого, Тинькофф Банк на момент написания диссертации планирует внедрить в работу своей экосистемы голосового помощника «Олега» - ИИ. Его внедрят в работу мобильного приложения — на старте помощник сможет вызывать такси, покупать билеты в кино и делать переводы, а затем его интегрируют во все элементы экосистемы, сделав из искусственного интеллекта некое подобие личного консьержа. См.: [106].

## Продолжение таблицы 4.8

<b>Банк / подход</b>	<b>Сбербанк</b>	<b>Тинькофф</b>	<b>Альфа-Банк</b>	<b>Открытие</b>
	данных на новую платформу.		для финансовых институтов. Платформа была протестирована банком в компании IBM в США. Смена платформы была осуществлена за одну ночь, а её установка ускорила работу приложений банка в 11 раз.	доступность и одновременно оптимизировать затраты на эксплуатацию существующих вычислительных платформ.
<i>Совершенствование организационной структуры: - применение подхода agile при разработке и внедрении инноваций</i>	Банком запущена крупнейшая в России Agile-трансформация. Начата работа на основе практик DevOps. На трех территориальных банках и более 100 пилотных отделениях протестированы практики бирюзовой организации. Для координации команд различных территорий внедрена интеллектуальная система управления (задания транслируются одновременно на все уровни управления во всех отделениях банка).	Банк активно применяет DevOps, что позволяет решить две основные задачи: автоматизацию процессов разработки, сборки и публикации задач и увеличение скорости создания сред для быстрого пилотирования технологии под конкретную новую задачу [9].	Банк осуществляет внедрение матричной структуры как наиболее передовой и соответствующей реалиям времени. Банк активно использует подход Agile, KANBAN, Design-thinking. Помимо этого, в Банке [51]: • Действует Alfa-Camp - долгосрочная программа поиска и развития стартапов, целью которой является реализация продуктов для онлайн-индустрии • Проводится Hackathon – событие, на котором внутренние команды	С середины 2014 года ИТ-команда Банка в соответствии лучшими мировыми практиками, успешно использует элементы Agile и Scrum при внедрении CRM-проектов, в работе над продуктами, связанными с разработкой ПО, а также в проработке бизнес-идей, и в прототипировании будущих решений. [8]

## Продолжение таблицы 4.8

Банк / подход	Сбербанк	Тинькофф	Альфа-Банк	Открытие
			<ul style="list-style-type: none"> <li>создают приложения работающие</li> <li>Запущена программа iChooseAlfa, по которой уже несколько лет стажируются лучшие студенты сильнейших московских вузов</li> </ul>	
<p><i>Сокращение и автоматизация затрат:</i> - отказ от использования бумаги в своей деятельности (за исключением законодательно зафиксированных случаев)</p>	<p>Банк сокращает операционные издержки путем закрытия физических отделений, оптимизации и автоматизации рутинных процессов с помощью алгоритмов программных роботов и ИИ. Запланирован полный отказ от бумаги в обеспечении своей деятельности и использование ботов для обслуживания клиентов, а также анализа данных о них.</p>	<p>Банк изначально выстраивал свой бизнес на основе дистанционного обслуживания клиентов, что позволило ему с минимальными потерями пройти экономический кризис (поскольку данная система является максимально гибкой и</p>	<p>Банк применяет безбумажный формат работы с клиентами во всех отделениях, что позволяет ему поддерживать низкий уровень издержек.<sup>27</sup></p>	<p>В ходе проекта автоматизации, проведенного в конце 2018 года, банк значительно сократил издержки и повысил эффективность своей деятельности.<sup>28</sup> На базе новой системы в 2019 году банк планирует перейти на электронный документооборот с</p>

<sup>27</sup> Во всех отделениях розничной сети Альфа-Банка применяется сервис электронного подписания документов - отчёта о сессии, расписки в получении банковской карты, заявления на закрытие счета клиента – все эти документы клиенты могут подписать либо посредством введения пин-кода своей карты, либо путем получения кода подтверждения из sms-сообщения. Подписание этих документов составляет значительную долю в документообороте отделения и наиболее часто используются в работе. Такой процесс в два раза снизил время оформления документов и позволил увеличить скорость обслуживания в отделении за счет автоматического подписания и отправки в электронный архив, а также значительно сократил бумажный документооборот отделений. [51].

<sup>28</sup> В Банке были автоматизированы процессы бюджетного планирования, процедуры формирования различных версий плановой сметы расходов на предстоящий бюджетный период, лотирования первичных потребностей для плана закупок, построения плана закупок в формате 223-ФЗ, проведены контрольные и регламентные банковские процедуры. Проведена интеграция новой системы с АБС (ЦФТ) и CRM системой банка (Siebel Collection). Новая система бюджетирования и закупок построена на программном продукте «1С:Учет и Управление деятельностью банка» на платформе «1С:Предприятие 8». Автоматизировано 600 рабочих мест в головном офисе и всей филиальной сети банка. Система позволяет поддерживать процесс управления расходами в круглосуточном режиме.

## Продолжение таблицы 4.8

<i>Банк / подход</i>	<i>Сбербанк</i>	<i>Тинькофф</i>	<i>Альфа-Банк</i>	<i>Открытие</i>
		дает возможность регулировать издержки в зависимости от внешних условий).[133].		контрагентами.
<i>Сегментирование клиентов</i>	<p>Банк занимается сегментированием клиентов и предоставлением для каждой категории определенных услуг. В частности, работают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Специализированная платформа «Активный возраст» для лиц старшего поколения</li> <li>• Специализированное направление «Особенный банк» для адаптации продуктов и сервисов для нужд клиентов с физическими ограничениями</li> <li>• Пакет услуг «Легкий старт» для молодых предпринимателей</li> </ul> <p>Для клиентов сегмента среднего и крупного бизнеса реализован переход к отраслевой экспертизе и обслуживанию клиентов в формате отраслевых клиентско-продуктовых команд.</p>	<p>Банк изначально выстраивал бизнес с целевым сегментом – молодежь, МСП, которые активно используют интернет. Для данных групп банк предлагает множество услуг, в том числе Тинькофф Журнал, где публикуются статьи по бизнес-тематике.</p>	<p>Банк закрывает финансовые и другие потребности как молодежной аудитории (для них создан, например, Alfa Future People, фестиваль музыки и технологий), так и для «более солидной» (например, услуги Alfa Private) [93]. Помимо этого, он предоставляет разнообразные услуги для корпораций и для финансовых институтов.</p>	<p>Банк использует традиционное распределение клиентов по группам – малый и средний бизнес, частные лица, корпорации, финансовые институты. Отдельно на сайте выделен Private banking как предоставление услуг состоятельным клиентам.</p>
<i>Фокусировка на развитии направления МСБ и розницы</i>	<p>Банк участвует в государственной программе поддержки малого и среднего предпринимательства, в своей стратегии выделяет данный сегмент как один из приоритетных</p>	<p>Банк расширяет спектр услуг для малого и среднего бизнеса и запускает кредитование для компаний и</p>	<p>Локомотивом для роста активов банка и его прибыли выбран регулярный бизнес: розница, малый и средний бизнес. Стратегия 2019-2021</p>	<p>Фокус стратегии Банка: Малый и средний бизнес, микросегмент. Точка банк – один из самых быстро растущих игроков</p>

## Продолжение таблицы 4.8

<b>Банк / подход</b>	<b>Сбербанк</b>	<b>Тинькофф</b>	<b>Альфа-Банк</b>	<b>Открытие</b>
	направлений для развития, и предоставляет множество услуг, среди которых бесплатные обучающие программы.	предпринимателей. Клиентам сервиса Тинькофф Бизнес доступны три вида кредитования — кредит на любые цели, овердрафт и оборотный кредит.	предусматривает значительный прирост (50% в каждом сегменте) розничных клиентов и клиентов сегмента микро- и малого бизнеса.	на рынке малого бизнеса, предоставляющий цифровой банковский сервис для клиентов МСБ.
<i>Трансформация корпоративной культуры и социальная активность</i>	<p>Банк основательно подходит к вопросу трансформации корпоративной культуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создан корпоративный университет;</li> <li>• Виртуальная школа и адресное обучение подразделений;</li> <li>• Сформулированы компетенции 2020, которыми должны обладать сотрудники;</li> <li>• Приоритетом Банка является отказ от иерархичности в пользу работы в команде.</li> </ul> <p>Социальный вклад Банка трудно переоценить. Сбербанк всегда выполнял свои функции и как экономический, и как социальный финансовый институт.</p>	<p>В Банке не проводится трансформация корпоративной культуры, поскольку изначально она была качественно выстроена и включает: гибкий график работы сотрудников, систему поощрения высокой эффективности работы сотрудников, «опору на неординарного лидера», личный контроль директора над наймом ключевых сотрудников и пр.[132].</p> <p>Банк поддерживает благотворительные проекты.</p>	<p>В Банке существует Кодекс корпоративной этики с едиными ценностями всех сотрудников: понимание клиента, работа в команде, лидерская позиция, готовность меняться и предлагать новые идеи. Банк является социально активным предприятием: помогает социально незащищенным слоям населения, поддерживает культурные мероприятия. Альфа-Банк развивает собственную стипендиальную программу для талантливых российских студентов «Альфа-Шанс».</p>	<p>В соответствии с последними тенденциями банк формирует открытую, демократичную и поощряющую инновации корпоративную культуру. Банк поддерживает ряд социальных проектов.</p>

## Продолжение таблицы 4.8

<b>Банк / подход</b>	<b>Сбербанк</b>	<b>Тинькофф</b>	<b>Альфа-Банк</b>	<b>Открытие</b>
<i>Расширение каналов связи с клиентами<sup>29</sup>: SMM (Продвижение в социальных сетях услуг банка)</i>	Банк имеет страницы в Facebook, Instagram (275 тыс. подписчиков), Vkontakte, Youtube, Twitter	Банк имеет страницы в Facebook, Instagram (136 тыс. подписчиков), Vkontakte, Youtube, Twitter, Telegram	Банк имеет страницы в Facebook, Instagram (50,3 тыс. подписчиков), Vkontakte, Youtube, Twitter Помимо этого, на сайте Банка существуют привязка к социальной сети Хабр. <sup>30</sup>	Банк имеет страницы в Facebook, Instagram (25,3 тыс. подписчиков), Vkontakte, Youtube, Twitter
<i>Собственное мобильное приложение</i>	Приложение для частных лиц «Сбербанк-онлайн» ежемесячно использует 46 млн человек, онлайн-банк для юр. л. «Сбербанк Бизнес Онлайн» - более 1,5 млн. клиентов.	Приложение Банка было «лучшим мобильным банком России в 2013-2018 годах» (по данным Deloitte и Marksw Webb Rank&Report).	Мобильное приложение Альфа-Директ стало лауреатом премии «Цифровые Вершины» в номинации «Лучшая система для управления финансами и финансовой отчетности». «Альфа-Клик», «Альфа-Мобайл», «О!pp», «Альфа-диалог», «Альфа Бизнес-Онлайн» и «Альфа Бизнес-Мобайл» и др	Лучший мобильный банкинг в Центральной и Восточной Европе по версии Global Finance

Источник: составлено автором по источникам, указанным в таблице.

<sup>29</sup> Физические каналы: отделения, банкоматы. Удаленные каналы: колл-цент, интернет-банк, мобильный банк. Инновационные каналы: Боты, видеочат, социальные сети. Омниканальность: современные цифровые каналы наряду с широкой сетью отделений, фокус на постоянном улучшении клиентского опыта во всех каналах.

<sup>30</sup> Хабр - социальная сеть для специалистов в сфере ИТ для обмена опытом и идеями.



Таблица 4.9 – Сравнение услуг банков «Сбербанк» и «Тинькофф»<sup>31</sup>

## Приложение М

Банк / Услуги	Кредит	Ипотека	Карты	Вклады, Инвестиции	Платежи и переводы		МСБ	Дополнительные услуги (нефинансовые)
СБЕРБАНК	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стандартное</li> <li>Рефинансирование</li> <li>Кредиты на частичное погашение имеющихся займов (top up)</li> <li>Нецелевые кредиты под залог недвижимости</li> <li>Потребительские кредиты без визита в офис</li> <li>Доступ к P2P кредитованию – <i>запланировано</i></li> <li>Сервис «Кредитный потенциал» - <i>запланировано</i></li> </ul>	Маркетплейс недвижимости «Дом-клик», позволяющий выбрать и приобрести недвижимость в ипотеку, а также получить ряд сопутствующих услуг и зарегистрировать сделку.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кредитные (с партнерами – карта Аэрофлот)</li> <li>Дебетовые карты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стандартные предложения</li> <li>Сервис Копилка</li> <li>Подбор подходящих инвестиционных продуктов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Переводы с карты на карту ф.л. (P2P переводы)</li> <li>Новые способы оплаты (Apple Pay, Android Pay, Samsung Pay)</li> <li>Моментальные расчеты между розничными и корпоративными клиентами-запланировано</li> <li>Оплата госуслуг, мобильной связи</li> </ul>	<b>Страхование:</b> <i>Путешествия</i> <i>Жизнь</i> <i>Здоровье</i> <i>Ипотека</i> <i>Недвижимость</i> <i>Образование</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Расчетный счет, кредиты, гарантии, эквайринг</li> <li>Доп. услуги: Формирование онлайн-чеков</li> <li>Онлайн-запись клиентов</li> <li>Конструктор сайтов</li> <li>Консультации юриста</li> <li>Автоплатеж налогов</li> <li>Возврат налогов</li> <li>Бухгалтерия</li> <li>Продвижение</li> <li>Платформа для бизнеса</li> <li>Обучающие программы, рекомендации по сферам бизнеса (производство и продажа, услуги, сдача недвижимости в аренду)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>СберМобайл</li> <li>DocDoc (консультирование клиентов по вопросам здоровья опытными докторами онлайн)</li> <li>Маркетплейс «Беру» (Совместно с Яндексом)</li> <li>Сбер Kids</li> <li>Активный возраст РФ</li> <li>Госуслуги</li> <li>Сбербанк ID</li> <li>Бонусное приложение - программа «Спасибо от Сбербанка», в рамках которой сервисы «Путешествия» и «Впечатления»</li> </ul>
ТИНЬКОФФ БАНК	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стандартное</li> <li>Рефинансирование</li> <li>Кредит наличными</li> </ul>	Онлайн Сервис «Тинькофф Ипотека» включал выбор недвижимости на сайте, оценку, дистанционное одобрение кредита, оформление документов, а также страхование. [123]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Множество предложений по кредитным картам с различными партнерами, предоставляющим и кэш-бэк на покупку своей продукции</li> <li>Дебетовые карты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стандартные предложения</li> <li>Робот-советник</li> <li>Терминал Тинькофф инвестиций</li> <li>Индивидуальный инвестиционный счет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Онлайн-переводы с карту на карту любых банков</li> <li>Оплата госуслуг, мобильной связи</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Расчетный счет, кредиты, гарантии, эквайринг,</li> <li>Доп. услуги: конструктор сайта, чат, рассылки, облачный колл-центр, бухгалтерия, регистрация обучающие программы для МСБ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мобайл</li> <li>Путешествия</li> <li>Рестораны</li> <li>Кино</li> <li>«В кармане» - удобное и безопасное хранение документов</li> </ul>

<sup>31</sup> Источник: Составлено автором по официальным сайтам банков «Сбербанк- частным клиентам» и «Тинькофф».

Таблица 4.10 - Использование банком Big data о клиентах

<i>Информация о клиентах, используемая банками путем автоматизированной обработки Big data</i>	<i>Цели анализа Big data о клиентах банка</i>
Сценарии клиентских платежей, кредитная история, суммы переводов, на какие счета они совершались. Аномалии в поведении клиентов нестандартные покупки, перевод значительной суммы денег.	1) Безопасность: противодействие терроризму и отмыванию денежных средств
Кредитная история заемщика, его положение в социальных сетях, предпочтительность покупок, тон его комментариев в интернете.	2) Использование в риск-менеджменте
Данные о счетах клиента, его транзакции, поведение в социальных сетях, история поиска в интернете, покупки в интернет-магазинах, круг общения, праздники и информация об отпусках.	3) Предоставление клиентам персонализированных предложений
Анализ трендов, предпочтений клиентов	4) Создание новых продуктов, которые будут пользоваться спросом

Источник: составлено автором по [145, 41].

Как мы видим в таблице 4.11, Big data дает возможность банкам знать все о поведении своих потребителей, поэтому если система распознает аномалии в привычном поведении клиента, например, нестандартные крупные покупки, денежные переводы, то тут же высылает тревожный сигнал. При этом банк способен принять меры еще до кражи денежных средств со счета клиента, обеспечивая экономическую безопасность.

Также сферой применения Big data является риск-менеджмент. Такие данные о клиентах, как их кредитные истории, поведенческие особенности успешно применяются для оценки, например, кредитного риска.

Одной из целей анализа Big data о клиентах является предоставление персонализированных предложений клиентам. По данным McKinsey, в США почти 80% банков используют большие данные именно для привлечения новых клиентов, улучшения сотрудничества с ними и поддержания лояльного отношения со старыми. По исследованиям Forrester, примерно половина клиентов банков и страховых компаний желают взять новый кредит, открыть

новый вид депозита, использовать конкретное персональное предложение [42].

Более того, анализ данных о клиентах позволяет уловить тренды на рынке и выпустить именно те продукты, которые будут иметь высокий спрос.

Говоря об объемах применимости Big data, только в США, по данным крупной компании Alacer, работающей в сфере консалтинга, самые крупные банки Америки к 2019 году совершили накопление более 1 эксабайта данных.

Помимо Big data сейчас многие финансово-кредитные институты уже задумываются о переходе к Smart data, ведь данные должны быть не только большими, но и умными. На данный момент кредитным организациям и страховым компаниям, даже не смотря на большое количество данных, сложно вписываться в контекст своих клиентов, которые крайне изменчивы [42].