

## ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ ДЛЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

### OPPORTUNITIES AND THREATS FOR THE BANKING SECTOR IN THE ERA OF DIGITALIZATION

V. Skliar

*Summary.* The main purpose of this article is to study the modern features of the development of the banking sector, as well as to identify the opportunities and threats associated with the challenges of digitalization. The article substantiates that the digital transformation of the banking sector provides the following benefits: increasing productivity through digital technologies, changing the business model and increasing the productivity of employees, better meeting customer needs, etc. The threats of digitalization for the banking sector were: security issues, increased competition, the need for and investment in modern technology and equipment.

*Keywords:* digital economy, traditional banks, technologies, technology platforms, ecosystems.

**Скляр Валерий Николаевич**

Руководитель продаж отдела среднего корпоративного бизнеса, АО «Тинькофф Банк»  
stydirect@yandex.ru

*Аннотация.* Главной целью данной статьи является изучение современных особенностей развития банковского сектора, а также определение возможностей и угроз, связанных с вызовами цифровизации. В статье обосновано, что цифровая трансформация банковского сектора обеспечивает следующие преимущества: повышение производительности за счет цифровых технологий, изменение бизнес-модели и повышение производительности сотрудников, лучшее удовлетворение потребностей клиентов и пр. К угрозам цифровизации для банковского сектора были отнесены: проблемы безопасности, усиление конкуренции, необходимость и инвестиций в современные технологии и оборудование.

*Ключевые слова:* цифровая экономика, традиционные банки, технологии, технологические платформы, экосистемы.

Российские банки начали цифровую трансформацию несколько лет назад и к настоящему моменту имеют четкую стратегию цифровизации, однако, текущая ситуация на рынке означает, что даже они сталкиваются с серьезными изменениями и потенциальными угрозами [1]. В частности, учитывая, что все больше клиентов используют мобильные телефоны и планшеты для оказания банковских услуг, а также важность омниканальности, можно утверждать, что мобильность решений становится ключевым элементом цифровой стратегии, которой должны соответствовать банки. Кроме того, чтобы выжить на столь быстро меняющемся рынке, традиционные банки должны адаптировать свои операционные модели к технологическим разработкам и инновациям в цифровой сфере. Такие корректировки будут касаться совершенствования ИТ-процессов, разработки новых продуктов и услуг и, самое главное, изменений ожиданий относительно времени запуска того или иного решения на рынок. Крайне важно также изменить менталитет работников банковского сектора, которым приходится сталкиваться с ключевым на сегодняшний день требованием «клиентоориентированности». Все вышеизложенное позволяет говорить об актуальности темы статьи, направленной на выявление возможностей и определение угроз, связанных с тенденциями цифровизации.

Все указанные выше особенности функционирования банковского сектора означают, что современный

подход к внесению изменений только в отношении конкуренции и ситуации на рынке должен быть изменен. Наступила эпоха, когда главную роль играет клиент, а банк должен прислушиваться к его потребностям, приняв такой вектор направления изменений, банк сможет рассчитывать на успех, в противном случае он может многое проиграть конкурентам. Крупные организации сталкиваются здесь с особой проблемой, поскольку изменение организационных привычек и убеждений может стать серьезным барьером, что, безусловно, принесет пользу мелким игрокам в процессе цифровизации, которые увеличат свою долю рынка с гораздо более высокой динамикой [3].

Фундамент всей деятельности банковских учреждений уже давно стал цифровым, где мобильная среда сегодня играет ключевую роль. Цифровая трансформация — это термин, который используется уже много лет и используется во всех возможных конфигурациях в каждом секторе экономики, однако, то, что стояло за этим всего несколько лет назад, совершенно отличается от тех изменений, которые нужны нам сегодня. В настоящее время происходит цифровая трансформация нового поколения, более зрелая и ориентирована на то, чтобы делать все возможное, а не просто что-то делать. Цифровой мир, уже имея опыт и участь на ошибках, накопленных в ходе предыдущей деятельности, гораздо лучше знает, какие вызовы, проблемы или цели могут возникнуть в мире цифрового банкинга, которые

до недавнего времени не могли быть определены. Поэтому банки должны быть гораздо лучше подготовлены к созданию успешных стратегий и лучших инструментов в цифровой экосистеме [7].

С другой стороны, открытость к постоянно меняющейся среде, реагирование на эти изменения и готовность к изменениям являются неотъемлемым элементом любой стратегии — как в контексте банковских продуктов, так и приложений и услуг. Поэтому финансовым организациям следует сосредоточиться на наиболее гибких экосистемах и процессах, которые следует изменить, скомпоновать, трансформировать. Постоянное обновление сегодня является нормой не только благодаря наблюдению за конкуренцией, но и в ответ на потребности современных пользователей и окружающей среды [2].

Возможности открытого банкинга также породили новые направления сотрудничества банков, например, с финтех-компаниями, обе стороны теперь могут вместе конкурировать за еще одну долю рынка. Эти ситуации, в которых финтех-компании приобретают услуги или банковские продукты высочайшего качества в относительно короткие сроки, а банки получают дополнительное финансирование вместо того, чтобы терять клиентов, являются перспективными решениями.

Кроме того, сегодня банки — это гораздо больше, чем просто учреждения, в которых хранятся денежные средства — с развитием цифровизации они сопровождают клиентов во многих повседневных делах и улучшают процессы в финансовой жизнедеятельности. Все чаще можно столкнуться с банковскими услугами, встроенными в различные онлайн-локации, и это серьезно облегчает различные финансовые процессы. Дополнительные услуги становятся неотъемлемым элементом каждого нового банковского приложения и каждого веб-сайта, поэтому расширение деятельности банков небанковскими услугами, связанными, например, с оплатой парковки, билетов, проезда по шоссе или, возможно, в будущем, даже с записью на прием к врачу, становится все более необходимым.

Реализация эффективной цифровой трансформации банковского сектора должна опираться на три основных направления, которые одновременно ставят перед банками новые задачи в цифровую эпоху [4, 6]:

- ориентация на клиента;
- открытость к инновациям;
- организационная гибкость.

Ориентация на клиента в процессе цифровизации заключается, прежде всего, в сосредоточении внимания на опыте клиента в сочетании с углубленным изучением текущей роли банковских отделений, то есть понимание «банковского» опыта клиентов имеет решающее значе-

ние и необходимо для проведения эффективного процесса трансформации.

На основании анализа представленной в статье научной литературы было выделено три направления для успешной реализации требования «клиентоориентированности». Это внимательность и прагматизм банка, готовность и креативность, а также необходимость пересмотреть роль филиалов. Последний фактор в данном случае означает необходимость отхода от традиционной роли филиала как основного канала продаж в пользу места, где клиент может получить качественную консультацию у настоящего эксперта. Ориентация на клиента также принимает форму «Customer Experience Management» (СХМ), целью которого является повышение удовлетворенности клиентов отношениями с банком. В рамках управления клиентским опытом банки стали уделять больше внимания частому контакту с клиентом, чтобы показать ему, насколько он важен и насколько банк заботится о его удовлетворенности. Одним из элементов СХМ являются все более важные приветственные программы (OnBoarding), которые призваны сформировать положительное отношение к банку с самого начала отношений.

Еще одна проблема, с которой сталкиваются банки в цифровую эпоху, открытость инновациям, будет проявляться через интеграцию маркетинга и ИТ, что составляет суть процесса цифровизации. Инновации — это основа разработки и предоставления продуктов и услуг в эпоху цифровизации. Рынок быстро меняется, поэтому для того, чтобы оставаться в лидерах, необходима высокоэффективная связь между новыми технологиями и бизнес-подразделениями банка. Технологическая и организационная гибкость также будет иметь ключевое значение в процессе цифровизации, поскольку гибкие ИТ-платформы необходимы для оцифровки операционных моделей банков.

Технологические возможности становятся основным отличием банков, когда дело доходит до повышения удовлетворенности клиентов. Реализация трех описанных выше требований является обязательным условием удовлетворения ожиданий клиента цифровой эпохи. Среди таких ожиданий следует выделить следующие [5, 7]:

- индивидуализированное предложение, не допускающее пропущенных предложений (т.е. предложения, рассылаемые массово, с одинаковыми условиями для всех адресатов);
- мобильность и постоянная доступность банка для клиента;
- сочетание банковских услуг с широким спектром услуг других провайдеров (возможность заказа такси, покупки билетов в кино, оплата с использованием QR-кодов, возможность разделения оплаченного счета между друзьями и пр.);

- объединение функциональности платежной карты с другими картами, например, топливной картой, картой лояльности, картой здоровья и т.д.;
- онлайн-доступ ко всем банковским продуктам, включая полное обслуживание кредита, от подачи заявки до вывода средств без необходимости посещения отделения;
- возможность получения мнения друзей о том или ином товаре или услуге;
- удобство и простота использования.

Таким образом, популярность и ориентация на мобильные решения обусловлены большим интересом к этим возможностям среди самых молодых клиентов банков, то есть представителей цифрового поколения, именно с их учетом банки сегодня меняют свои стратегии.

Кроме того, программное обеспечение Low-code и no-code — это будущее банковского дела, и банки все больше осознают преимущества использования таких решений, которые позволяют ускорить разработку приложений, сервисов или новых продуктов, а также обеспечивают возможность сотрудникам, не работающим в ИТ-секторе, получить доступ к полному жизненному циклу приложений и их разработке. Платформы Low-code и no-code оснащены широким спектром функций и могут использоваться в самых разных бизнес-процессах, включая управление ИТ-услугами, управление проектами, HR и другие области. Они позволяют бизнес-пользователям создавать и развертывать приложения на основе predefined шаблонов с помощью инструментов перетаскивания (Drag And Drop) и визуальных редакторов. Использование решений такого типа имеет множество преимуществ: в первую очередь, они позволяют сформировать пространство более быстрой, дешевой и итеративной разработки программного обеспечения в секторе финансовых услуг. С точки зрения современной стратегии цифровой трансформации трудно представить, чтобы они не использовались.

UX — это не только проектирование опыта и цифровых продуктов, это также решение потребительских проблем, понимание нюансов бизнеса, для которого банки создают решения, а также обладание и приобретение знаний во многих его областях. Не менее важно понимать различные способы взаимодействия пользователей с конкретным продуктом и проблемы, которые могут с ним возникнуть, а также более широкую бизнес-перспективу. Только многоуровневый взгляд на организацию позволит сегодня реализовать соответствующий UX-процесс, который хорошо впишется во всю стратегию цифровой трансформации.

В то же время стоит упомянуть о проблемах и угрозах, которые могут быть вполне очевидными, но о которых

обязательно стоит помнить. Чтобы иметь возможность создать хорошую стратегию цифровой трансформации банка с учетом ее динамики в условиях меняющегося мира вокруг, одним из важнейших ее элементов является увеличение бюджета на цифровую деятельность. Цифровые изменения — это долгосрочный процесс, и важно учитывать любые внезапные внешние события, движения конкурентов, появление новых тенденций или потребностей клиентов. Поэтому банки не могут рассчитывать на ограниченный бюджет, который закончится внезапно — в тот момент, когда мы столкнемся с важным, возможно, даже спонтанным вызовом и необходимостью иметь средства для его реализации. В настоящее время наличие финансового буфера для цифровой деятельности является очевидной необходимостью.

Банки, которые остаются в первую очередь институтами общественного доверия и для которых безопасность вверенных средств является фундаментальной ценностью, в настоящее время сталкиваются с дилеммой: как обеспечить эффективный уровень безопасности, сохраняя при этом простоту и функциональность веб-сайта, конкурируя при этом с финтех-компаниями, появляющимися на рынке. Всеобщий доступ к информации и неограниченный поток данных через интернет открывают не только новые возможности, но и новые угрозы. Кража личных данных становится все более распространенным явлением, и все больше и больше людей подвергаются риску, главным образом из-за небрежного обмена личной информацией в Интернете отдельными лицами, сегодня это реальная проблема растущего масштаба. Слабость системы и ее уязвимость к кибератакам неудивительны, если принять во внимание распространение интернета и его динамичное развитие в последние годы. При таких темпах развития и цифровизации вопросы безопасности остаются особой областью угроз для банковского сектора. Технологическое развитие может стать основой создания безопасного и удобного банковского обслуживания за счет использования встроенных функций продукта в качестве новых форм безопасности, например, биометрической идентификации платежей по отпечаткам пальцев, биометрии или распознавания лиц (Selfie Pay MasterCard).

Таким образом, можно сделать вывод, что в банковской сфере еще предстоит много интересного, и об этом, безусловно, следует помнить. Развитие инновационных финансовых услуг при сотрудничестве финтех-компаний и традиционных банков — это то, что нельзя не учитывать при планировании цифровых стратегий на ближайшие годы. Важно понимать, какие именно услуги нужны и как их лучше разработать.

Осознание необходимости изменения стратегии банка и текущей бизнес-модели является первой и в то же время самой важной задачей, с которой приходится

сталкиваться банкам. Масштаб изменений, связанных с цифровой трансформацией, показывает, что использование возможностей, связанных с трансформацией, потребует инвестиций, стратегического планирования и скоординированного процесса принятия решений, ох-

ватывающего весь банк. Но инвестиции и усилия должны обеспечить важное конкурентное преимущество, иначе конкуренты заменят банки, предоставляя новые решения современным клиентам.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ведерина Е. Россия вошла в топ-10 стран по цифровизации банков. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2020/10/11/842808-rossiya-voshla>
2. Гобарева Я.Л., Городецкая О.Ю. Инновационное развитие банковской инфраструктуры // Проблемы экономики и юридической практики. 2020. Т. 16. № 3. С. 76–80.
3. Зарипов И.А. Цифровой банкинг: смена парадигмы современных финансов // Мир новой экономики. 2022. №2. С.51–63.
4. Мановицкий С.И., Яковенко С.Н. Банковский сектор России: новая реальность в «эпоху» пандемии // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №10-1. С. 237–240. doi: 10.24412/2500-1000-2021-10-1-237-240.
5. Петрова Е.В., Кузнецова Т.Е. Цифровизация банковской системы: цифровая трансформация среды и бизнес процессов. Финансовый журнал. 2020. № 12(3). С.91–101. DOI: 10.31107/2075-1990-2020-3-91-101
6. Романов В.А., Хубулова В.В. Цифровая трансформация банковского сектора в России: состояние и особенности // Вестник ЗабГУ. 2022. №2. С.101–108.
7. Цвырко А.А., Сухорукова Н.В., Иващенко Т.Н. Адаптация банковского бизнеса к современным цифровым трендам // ЕГИ. 2022. №41 (3). С.372–381.

© Скляр Валерий Николаевич (stydirect@yandex.ru)  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»