

УДК 336.71:338.23

## РОЛЬ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННОГО КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В СФЕРЕ РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ

**Сазонов С.П., Езангина И.А., Харламова Е.Е., Чеховская И.А.**

*ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет», Волгоград,  
e-mail: sazonovsp@mail.ru*

Крупнейшие универсальные банки России с многофилиальной сетью занимают лидирующие позиции на большинстве сегментов рынка розничных банковских услуг в субъектах РФ по причине существенного охвата консервативных банковских розничных услуг. Речь идет как об активных, так и пассивных операциях, связанных с продвижением депозитной политики, потребительским, авто- и ипотечным кредитованием; кассовыми и расчетно-платежными операциями. Одновременно актуализируется успешность воспроизводства конкурентных позиций в относительно новых видах розничных банковских услуг (рынок пластиковых карт; дистанционного банковского обслуживания розничного сектора на основе электронных и виртуальных технологий). Дальнейшее развитие сферы розничных банковских услуг в статье связано с созданием современных российскими банками собственных экосистем, реализацией функций «акселератора» развития, воспроизводством специальных проектов в области цифровой инфраструктуры и новых финансовых технологий, превращением в финтехбанки, финтехкомпании. Вместе с тем подчеркивается важность взаимодействия банков с уже действующими финтехкомпаниями по направлениям: аутентификация и верификация, онлайн-скоринг, электронная коммерция, P2P-платформы, управление личными финансами, продвижение модели небанка. Сделан вывод о том, что постоянный процесс расширения функционального наполнения деятельности в настоящем положен в основу развития цифровой модернизации банковской системы современности, определяя ее актуальное содержание.

**Ключевые слова:** финансовые технологии, коммерческий банк, цифровая трансформация, стартапы, искусственный интеллект, экосистема

## THE ROLE OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF DIGITALIZATION TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF A MODERN COMMERCIAL BANK IN THE FIELD OF RETAIL SERVICES

**Sazonov S.P., Ezangina I.A., Kharlamova E.E., Chekhovskaya I.A.**

*Volgograd State Technical University, Volgograd, e-mail: sazonovsp@mail.ru*

The largest universal banks in Russia with a multi-branch network occupy a leading position in most segments of the retail banking market in the constituent entities of the Russian Federation due to the significant coverage of conservative retail banking services. We are talking about both active and passive operations related to the promotion of deposit policy, consumer, auto and mortgage lending, cash and settlement and payment operations. At the same time, the success of reproducing competitive positions in relatively new types of retail banking services (the plastic card market) is being updated; remote banking services for the retail sector based on electronic and virtual technologies). The further development of retail banking services in the article is associated with the creation of modern Russian banks of their own ecosystems, the implementation of the functions of the «accelerator» of development, the reproduction of special projects in the field of digital infrastructure and new financial technologies, the transformation into fintech banks, fintech companies. At the same time, the importance of interaction between banks and existing fintech companies in the following areas is emphasized: authentication and verification, online scoring, e-commerce, P2P platforms, personal finance management, promotion of the neobank model. It is concluded that the constant process of expanding the functional content of the activity in the present is the basis for the development of digital modernization of the banking system of our time, determining its current content.

**Keywords:** financial technologies, commercial Bank, digital transformation, startups, artificial intelligence, ecosystem

Актуальность настоящего исследования опосредована значимой социально-экономической ролью розничных услуг для современной банковской системы, социума, института государства, а также необходимостью оптимизации банковских функций в секторе розничных услуг.

В России розничные банковские услуги из сегмента переросли в отдельный активно развивающийся рынок, который характеризуется повышенной доходностью, ростом портфеля продуктов и услуг, внедрением инноваций, ориентацией на максимально

качественное удовлетворение клиентских потребностей, повышение общественной культуры потребления финансовых продуктов. Объективно, несмотря на рост, рынок розничных банковских услуг России находится в фазе ранней цифровизации. Его последующее развитие связано с повышением доверия социума к банковским институтам как универсальным устойчивым структурам, совершенствованием нормативно-правовой базы, развитием конкуренции, качественным влиянием клиентского спроса на диапазон банковского предложения.

В настоящем повышению эффективности функционирования российских банков будут способствовать продуктовая диверсификация их розничного портфеля, дальнейшее расширение филиальной сети в сочетании с региональной экспансией, дальнейшее сотрудничество банковских и небанковских институтов по вопросам развития и внедрения финансовых технологий, активная цифровизация и виртуализация с помощью перманентного внедрения финансовых инноваций.

Цель исследования заключается в определении роли развития стратегии цифровизации в повышении конкурентоспособности современного коммерческого банка в сфере розничных услуг.

#### **Материалы и методы исследования**

Базой исследования послужили работы (теоретические и практические) отечественных и зарубежных авторов по вопросам конкуренции на финансовых рынках, конкурентоспособности институтов кредитования на рынке розничных услуг, открытые материалы информационных агентств, представленные в периодической печати, фактические данные деятельности ряда отечественных кредитных организаций. В работе применялись следующий инструментарий исследования: методы наблюдения, анализа и синтеза, индукции и дедукции, системный подход, методы группировки и сравнений и др. Методика исследования базировалась на сборе, обработке массива данных, формулировке соответствующих выводов, их обосновании.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Современная финансовая практика такова, что имеет место ускоренное развитие технологий во всех жизненных сферах, в том числе на финансовом рынке [1]. Под финтех (финансовыми технологиями) в настоящем исследовании понимается сектор приложения капитала, где функционирующие физические лица, банковские и прочие финансовые организации перманентно воспроизводят собственное благосостояние, а действующие институты используют инновации и различные технологические трансформации для укрепления собственных конкурентных преимуществ на рынке финансовых услуг. При этом технологии объективно являются результатом совместной целевой работы группы единомышленников, включая авторов программного обеспечения, ключевых бизнес-партнеров, специалистов по вопросам экономической и информационной безопас-

ности, маркетологов, финансовых аналитиков [2, с. 60]. Рынок финансовых технологий привлекателен для институциональных инвесторов рынка венчурного капитала, банковских структур, фондовых рынков. Вместе с тем характеризуя современную инфраструктуру рынка финтеха, справедливо акцентировать внимание на заинтересованности и вовлеченности нефинансовых компаний, реализующих множество технологических стартапов, ориентированных на оптимизацию составляющих финансовый рынок услуг. Речь идет о финтехкомпаниях, предоставляющих финансовые продукты с опорой на воспроизводство новых технологий [3, с. 55].

Согласно Стратегии Банка России «Основные направления развития финансовых технологий на период 2018–2020 гг.», предпосылками развития финтех выступали две тенденции: потеря банками монополистических позиций в секторах традиционных услуг, укрепление роли нефинансовых организаций на финансовом рынке [4].

В российском бизнес-сообществе долгое время финтехпродукты признавались высокорискованными и низконенадежными. Как следствие, банки их не популяризировали, использовали ограниченно, что способствовало переходу под контроль крупных компаний потенциально эффективных стартапов на стадиях зарождения, либо в более инвестиционно привлекательное для капитала иностранное правовое поле. Существенным барьером для развития финтеха признается недостаточность инвестиционных вложений в институциональную инфраструктуру [5, с. 148].

Кроме того, современный российский банковский сектор вынужден перманентно учитывать временные риски и требования технологической эволюции. Речь идет о таких внешних факторах стимулирующего характера, как «вирусный» маркетинг; многоканальная доступность; персонализация; программы лояльности; помощь в управлении персональными имущественными активами; использование сетей; интуитивно понятный интерфейс; публичное ценообразование [6, с. 185].

Трансформируется концепция взаимодействия с целевым сообществом: открытые инновационные экосистемы заменяют известные технологии B2B и B2C коммуникаций. Вместе с тем новое концептуальное решение не функционирует, игнорируя действующую ранее управленческую и операционную модели. Финансовые институты изменяют систему управления, внедряя, наряду с вертикальной, горизонтальную бизнес-модель, вводят в топ-менеджмент но-

вую функциональную единицу – менеджера по цифровой трансформации (CDO, Chief Digital Officer), интенсивно продвигающего финтехстартапы, развивающего доступность и эффективность сервисов собственных ИТ-платформ. Формируется особый постулат: устойчивые конкурентные позиции на финансовом рынке будут иметь те, кто первым способен к перестройке и адаптации к новым реалиям бизнеса.

На рис. 1 отражены основные стратегии персонализации, используемые финансовыми компаниями. В этой связи следует подчеркнуть значимое влияние на развитие российского финтеха крупных Топ-10 банков, ориентированных на реализацию модели концентрированного принятия решений под влиянием главного регулятора, готовых инвестировать масштабные финансовые ресурсы, модернизируя бизнес-процессы и собственную конкурентную стратегию.

Так, крупнейший банк России, развивая собственную экосистему цифровых сервисов, создает дочернюю ИТ-компанию СбербанкТех, ориентированную на новую технологическую платформу с глобальным уровнем цифровизации, аналитикой данных, мгновенной скоростью управленческих и пользовательских решений и продвижением продуктовой линейки на рынок. На уровне кадровой политики объективно показателен тот факт, что более 8000 инженеров переведены из дочер-

ней компании АО «Сбербанк-Технологии» в объединенные Agile-команды головной структуры. В табл. 1 отражена динамика затрат ПАО Сбербанк на технологическую трансформацию.

В 2019 г. 111,1 млрд руб. составили расходы ПАО Сбербанк на технологическую трансформацию, что больше аналогичного показателя 2018 г. на 2,7% (в абсолютном значении – 2,9 млрд руб.). Кроме того, в 2019 г. более 80% нового оборудования выдано динамически через портал, а в инфраструктуре дата-центров существенная доля приходится на облако. Запрос ресурсов формируется по требованию с учетом уровня и пика нагрузки. Осуществлен ввод внутренней тарификации, учет расходов осуществляется на основе реального использования ресурсов [9, с. 65].

В 2019 г. создана и запущена в опытную эксплуатацию платформа интеграции Synaps, в основу которой положен «принципиально новый технологический стек». Решение уровня enterprise на базе технологии service mesh (архитектурный паттерн для интеграции микросервисов и перехода на облачную инфраструктуру) значимо для Банка с позиции преимуществ отказа от вендоров и перехода на open-source технологии, на существенно иной уровень производительности, с возможностью обмена банковскими и экосистемными сервисами миллионами событий в режиме онлайн.



Рис. 1. Современные стратегии персонализации финансовых компаний.  
Источник: авторский, по материалам [7, с. 43]

Затраты Сбербанка на технологическую трансформацию  
(автоматизацию банковских работ)

Таблица 1

Период	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ИТ-бюджет, млрд руб.	22,7	25,9	26,8	66,8	50,6	65,5	86,3	89,3	107,9	108,2	111,1

Примечание. Источник: авторская, по материалам [8].

В 2019 г. введен единый профиль розничного клиента во все базовые каналы обслуживания: банковские офисы, интернет и мобильное приложение, устройства самообслуживания и контактный центр. Подключен 21 сервис дочерних структур и партнеров экосистемы через Сбербанк ID к единому профилю клиента [10].

В 2019 г. завершен тираж следующих сервисов и продуктов: зарплатные проекты, трансграничные переводы, эквайринг-расчеты, онлайн-заключение договоров, переводы физлиц, расчеты по договорам, пообъектный учет страхования залога кредитов юридических лиц, депозиты и конверсионные операции юридических лиц. Открыта тиражная практика расчетов по лоро-счетам.

Вышеотмеченное свидетельствует об активном развитии Интеллектуальной Системы Управления (ИСУ) – механизма, перманентно оценивающего состояние различных сторон бизнеса и оперативно указывающего менеджменту на точку проблемы и рекомендуемое действие. Внедрение ИСУ ориентировано на постоянное улучшение качества клиентского обслуживания, увеличение производительности труда персонала, минимизацию банковских операционных издержек. В 2018 г. к ИСУ подключено 4 тыс. пользователей, 140 тыс. задач определено, сформирован алгоритм действий по хроническим отклонениям.

В настоящем Банк реализует концепцию AI-first, ориентированную на приоритетность внедрения искусственного интеллекта в максимум процессов. В 2019 г. использование искусственного интеллекта добавило 700 млн долл. к выручке Сбербанка. В 2020 г. дополнительные доходы Сбербанка от внедрения ИИ-системы превысят 1 млрд долл. В обработке информационных массивов электронных документов задействованы «читающие роботы», верифицирующие подписи на основе AI. В настоящем технологическая платформа базируется на реализации трех стратегических программ (рис. 2).

На рис. 3 представлены составляющие системы лабораторий инноваций ПАО «Сбербанк», где имеет место воспроизводство решений с последующей оперативной транспортировкой бизнес-подразделением корпорации. В настоящем данной системой создано более 100 MVP (прототипов), в том числе с вступлением в фазу промышленной эксплуатации.

Таким образом, в соответствии с принятой Стратегией-2020, ПАО «Сбербанк России» развивает собственную экосистему, базой которой выступает банковская платформа, ориентированная на возможность оперативного подключения новых участников, а также действующих партнеров, запуск новых решений, персонализированных алгоритмов [10].

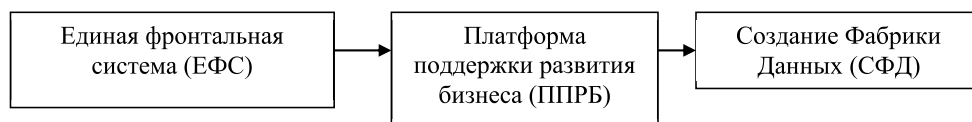


Рис. 2. Единая технологическая платформа ПАО «Сбербанк России». Источник: авторский, по материалам [10]



Рис. 3. Система инновационных лабораторий ПАО «Сбербанк». Источник: авторский, по материалам [10]

ПАО «Сбербанк», делая акцент на важность удовлетворения социальных потребностей, распространяет функционал экосистемы на следующие сферы: дом, здоровье, электронная коммерция, стиль жизни, отдельное внимание уделяет строительству экосистемы для предпринимателей, учитывая меняющиеся потребности развития бизнеса. Создание и продвижение новых дополнительных сервисов нацелено повысить качество, тесноту взаимоотношений с потребителями, укрепляя собственную конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

В ПАО ВТБ стратегия цифровой трансформации берет начало с 2017 г. Стратегия ориентирована на рост качества и эффективности воплощения бизнес-возможностей, укрепление надежности и степени адаптивности IT-платформы, формирование новых уникальных конкурентных преимуществ главным образом за счет инновационных технологий. В 2020 г. Группой актуализирована Программа трансформации «600 дней», ориентированная на достижение важнейших задач в области розничного, малого и среднего бизнеса: цифровизация клиентского опыта, ускоренное развитие продуктов и каналов.

Группа ВТБ является участником корпоративного акселератора GenerationS. Акселератор объединил институты и стартапы, которые нацелены на поиск заказчика проектных разработок, готового к работе по принципам «открытых инноваций». Ключевые инициативы и направления в области технологического развития и цифровизации Группы в 2020 г. представлены на рис. 4. В 2019 г. запущены пилотные проекты ВТБ со следующими компаниями-участниками акселератора: Data

Fabric; FreshDoc, Synaptic, VOCA-TECH, WantResult, Ziax, АИСТ.

Вплощением реализации принципа клиентоориентированности выступает экосистема Банка, включающая: построение Жилищной экосистемы (Ребрендинг сайта «Метр Квадратный», Proptech решение «Домиленд», Маркетплейс для продажи изъятого имущества «КомиссиON», Сервис «Цифровая ипотека»); B2B бизнес контента (Маркетплейсы, «Цифровая бухгалтерия для малого и среднего бизнеса», «Закупки», Сервис «Экспорт менеджер»); Lifestyle Banking («Мой умный город», программа лояльности «Мультибонус», «Велопрокат», ВТБ-мобайл); Платформы больших данных; Оператора фискальных данных.

Формат форсайт-проектов положен в основу методологии цифровой трансформации ВТБ. Каждый проект ориентирован на эффективное продвижение продуктов цифровизации на основе технологий опережающего развития: IoT (Интернет вещей), Big Data (большие данные), искусственный интеллект, блокчейн, биометрия. 2017 г. – начало старта пяти форсайт-проектов, 2018 г. – начало работы команды Управления цифровой трансформации Банка над 17 новыми продуктами, в том числе развивающих предыдущие.

Таким образом, действующие финансовые организации (банковские структуры, платежные операторы, страховые корпорации и др.) реагируют на вызовы рынка финтех, приобретая один или несколько перспективных стартапов, сотрудничая с разработчиками на уровне альянса или создавая собственное финтехподразделение в рамках организационной структуры ключевого бизнеса [12, с. 35]. Результаты работы акселератора ПАО «Сбербанк» представлены в табл. 2.

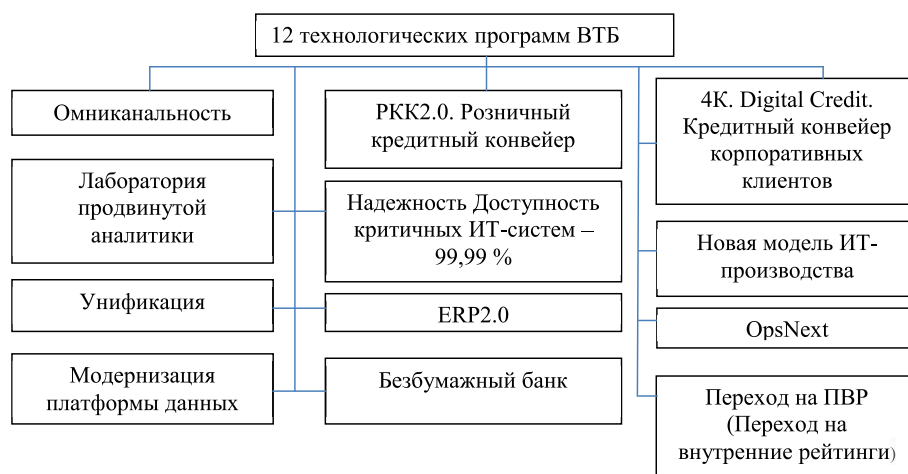


Рис. 4. Ключевые инициативы и направления в области технологического развития и цифровизации Группы ВТБ в 2020 г. Источник: авторский, по материалам [11]

Таблица 2

Результаты работы акселератора ПАО «Сбербанк» в 2018 г.

Показатель	Значение
Количество реализованных проектов	138
Количество пилотных проектов со Сбербанком	19
Количество B2B-контрактов с клиентами	164
Рост DAU, %	20,0
Количество инвестиционных сделок в проработке	60
Рост MAU, %	40,0
Рост выручки B2B, %	47,0
Рост выручки B2C, %	70,0

Примечание. Источник: авторская, по материалам [10].

В 2020 г. Ак Барс Банк объявил о поиске стартапов в сфере SoftPOS-решений для малого и микробизнеса по приему платежей через СБП и карточных платежей с использованием смартфонов. Инициированный в 2020 г. Корпоративный акселератор «УРАЛСИБ Tech» направлен на поиск, пилотный процесс и внедрение на базе финтехстартапов в бизнес Банка инновационных технологий и решений. Процесс внутри программы построен на прямом взаимодействии кросс-функциональной команды со стороны Банка и стартапом. Среди обозначенных Банком ключевых направлений трансформации:

- услуги повышения лояльности и оптимизации клиентского пути;
- продукты в области цифровизации клиентского опыта малого и среднего бизнеса;
- сервисы распознавания речи и идентификации клиента по голосу;
- скоринг клиентов – физических и юридических лиц;
- платформы и решения для Machine Learning моделей;
- оптимизация внутренних процессов, автоматизация и роботизация (распознавание документов, архивная цифровизация).

Заказчиками со стороны Банка выступают его профильные подразделения, образующие мини-продуктовые команды, для которых запланирована образовательная программа по развитию soft-skills быстрого запуска пилотов и формирования концептов (product vision).

Наконец, наряду с индивидуальным подходом современные российские банковские институты обращаются к стратегии сотрудничества, инициируя межбанковский коллаборативный акселератор. Речь идет о партнерстве Абсолют Банка, Газпромбанка и Московского кредитного банка (МКБ). Из 90 заявившихся команд банками было

отобрано 23 стартапа с новыми и перспективными сервисами и продуктами, нацеленными на улучшение эффективности работы банковского сектора.

### Заключение

Таким образом, инновационные экосистемы, открыто ориентированные на партнера и клиента, требуют дальнейшей непрерывной цифровизации банковской системы. Отмечается, с одной стороны, развитие свойств системности, масштабируемости и универсальности, с другой стороны, специализации, максимальной персонализации, оперативности работы. Перспективными направлениями работы по цифровизации сегментов розничных банковских услуг признаются: внедрение интеллектуальных систем управления, создание системы инновационных лабораторий, акселераторов стартапов, реализация форсайт-проектов.

### Список литературы

1. Зайцева И.Г., Бородин М.А. Развитие электронных технологий взаимодействия регулятора с участниками финансового рынка // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 4 (110). [Электронный ресурс]. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_32847374\\_82041146.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_32847374_82041146.pdf) (дата обращения: 14.02.2021).
2. Езангина И.А., Попова С.С., Басалдук А.С., Голенищева Е.А. Развитие рынка финансовых технологий России: роль Центрального Банка // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 3–2. С. 58–66.
3. Ваганова Г.В. Банк как участник и пользователь цифровых финансов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 1 (109). С. 54–58.
4. Основные направления развития финансовых технологий в 2018–2020 гг. // Информационно-правовой портал «Гарант.Ру» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71773130/> (дата обращения: 14.02.2021).
5. Левитская Е.Н., Шашкина Е.О. Перспективные направления взаимодействия банковского бизнеса с финтех-стартапами // Проблемы национальной стратегии. 2020. № 1. С. 146–162.
6. Мартыненко Н.Н., Мачихин И.Д. Финтехи и банки: конфронтация и выгоды в развитии отношений // Инновации и инвестиции. 2020. № 3. С. 184–187.

7. Рынок инновационных финансовых технологий и сервисов // Информационный портал Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс]. URL: <https://dcenter.hse.ru/data/2019/12/11/1524406294/Рынок%20финансовых%20технологий-2019.pdf> (дата обращения: 14.02.2021).

8. ИТ-бюджет Сбербанка // Информационный портал Tadviser. Государство. Бизнес. ИТ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-бюджет\\_Сбербанка](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-бюджет_Сбербанка) (дата обращения: 14.02.2021).

9. Минченкова И.В. Особенности современного рынка финансовых технологий // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2017. № 3. С. 61–66.

10. Публичное акционерное общество «Сбербанк России» // Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <http://https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 14.02.2021).

11. Информационные технологии в группе ВТБ // Информационный портал Tadviser. Государство. Бизнес. ИТ [Электронный ресурс]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационные\\_технологии\\_в\\_группе\\_ВТБ](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационные_технологии_в_группе_ВТБ)(дата обращения: 14.02.2021).

12. Горловой Д.Н., Мазий В.В. Банковские инновации: перспективы и проблемы внедрения // Вестник евразийской науки. 2020. Т. 12. № 1. С. 35.

13. Езангина И.А. Межфирменный стратегический альянс как организационная форма неполного отношенческого контакта // Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития. 2013. № 1. С. 85–88.