

ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ НА УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ БАНКОВ

А. Ю. Анисимов

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия

М. А. Плахотникова

ПАО «Россети Центр», Москва, Россия

М. А. Сулова

Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»,
Москва, Россия

О. О. Скрябин

Российская государственная академия интеллектуальной собственности,
Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»,
Москва, Россия

Управление стратегией является важнейшим звеном контура управления кредитными организациями, поэтому от его оптимальности зависит эффективность деятельности банка на целевых рынках в целом и его конкурентоспособность в частности. Цифровизация экономики выступает в качестве внешнего макрофактора по отношению к банку и его системе управления, при этом влияние данного фактора достаточно сильное. Эти обстоятельства порождают необходимость адаптации стратегии развития банков к новым условиям. Задача исследования – оценка макроокружения российского банковского сектора. Методами исследования выступают компаративный анализ, статистический анализ, бенчмаркинг, классификация и ранжирование, PEST-анализ. В результате исследования выделены этапы стратегической трансформации банковской системы под воздействием цифровизации и показано влияние цифровой трансформации экономики на управление стратегией банков. Авторы делают вывод, что инновационная стратегия, входящая в корпоративную стратегию банка, предполагает высокую степень использования современных информационных технологий, тщательный мониторинг рынка цифровых решений для банка и максимальную автоматизацию банковских бизнес-процессов.

Ключевые слова: банки, модель открытого банка, цифровая трансформация банковской системы.

SPECIFIC IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN ECONOMY ON BANK STRATEGY ADMINISTRATION

Aleksandr Yu. Anisimov

Moscow University for Industry and Finance "Synergy", Moscow, Russia

Mariya A. Plakhotnikova

PJSC "Rosseti Centre", Moscow, Russia

Marina A. Suslova

National University of Science and Technology "MISIS", Moscow, Russia

Oleg. O. Skryabin

Russian state academy of intellectual property,
National University of Science and Technology "MISIS",
Moscow, Russia

Strategy administration is an essential link in the outline of credit organization management, its optimality impacts the efficiency of bank functioning on target markets in general and its competitiveness in particular. Economy

digitalization acts as an external macro-factor in respect of the bank and its management system and the influence of this factor is quite strong. These circumstances cause the necessity to adapt strategies of the bank development to new conditions. The goal of the research is to assess macro-environment of the Russian bank sector. The following methods were used in the research: comparative analysis, statistic analysis, benchmarking, classification and ranging and PEST-analysis. The research identified stages of strategic transformation of the banking system under the influence of digitalization and showed the impact of digital transformation in economy on bank strategy administration. The authors came to the conclusion that innovation strategy included in corporate strategy of the bank assumes a high degree of using advanced information technologies, detailed monitoring of market of digital solutions for the bank and maximum automation of banking business processes.

Keywords: banks, open bank model, digital transformation of the bank system.

Стратегия развития банка на данный момент включает ряд функциональных стратегий, в том числе финансовую, инновационную и ИТ-стратегию [2]. Все три перечисленные стратегии тесно взаимосвязаны и должны составлять единый комплекс. Процесс оптимизации стратегии развития включает адаптацию всех функциональных стратегий к новым условиям внешней среды, которая включает в качестве одного из значимых факторов цифровизацию экономики. Современные банки нуждаются в четком определении уровня или этапа цифровой трансформации, на котором они находятся. Это обуславливается тем, что для каждого этапа требуются определенные меры по совершенствованию информационных банковских технологий, обеспечивающих нужный уровень цифровизации банковской деятельности [6]. Таким образом, необходима оптимизация стратегий развития ключевых игроков банковского рынка, которые адаптированы под текущий уровень цифровизации в банковском секторе. Все вышеперечисленное обуславливает высокую актуальность темы исследования.

Вопросы адаптации стратегии развития банков к цифровой трансформации банковского сектора являются важной составляющей исследований развития цифровизации экономики Российской Федерации, поэтому на данный момент наблюдается увеличение числа публикаций в рамках данной тематики. За последние пять лет среди отечественных авторов можно выделить работы Г. С. Дмитриевой [1], А. А. Каирбекова [3], И. Э. Мамедова [5]. В работах

данных авторов прослеживается оценка тенденций и закономерностей процесса цифровизации банковского сектора, при этом акцент делается на факторах и трендах развития цифровизации современных банков России, а также на развитии современных банковских технологий. Место стратегического управления в деятельности банков в современных условиях отражено в работах Л. Е. Зерновой [2] и М. Л. Королевой [4].

В международном научном сообществе также проводятся исследования вопросов цифровизации банковского сектора и влияния процессов трансформации на управление стратегией [8; 9], при этом акцент делается на цифровых инновациях, которые внедряют современные банки.

Несмотря на научный интерес к теме управления стратегией банка в условиях цифровой трансформации, многие вопросы остаются нерешенными и требуют дополнительных исследований, в том числе вопросы разработки этапов стратегической трансформации банковской системы под влиянием цифровизации.

Исследование показывает, что внешняя среда часто оказывает определяющее влияние на систему стратегического управления банками и на стратегию их развития как результат ее функционирования. Цифровизация является частью технологической группы факторов, влияющих на стратегию развития банков, однако остальные группы факторов также должны учитываться, поскольку они оказывают друг на друга взаимное влияние и тем самым создают для банков уникальную постоянно изменяющуюся внешнюю среду,

которая содержит как угрозы, так и возможности.

Правовая группа факторов имеет тесную взаимосвязь с технологической, поскольку все инновации действуют в правовом поле. Функционирование системы банковских услуг сопряжено с осуществлением прав и свобод личности. Она имеет определенную связь с возможностью реализации определенных прав, которые закреплены в Конституции Российской Федерации. Система банковских услуг осуществляет свою деятельность, опираясь на законодательную базу, на соответствующие подзаконные акты. Однако основную роль в осуществлении правового регулирования системы банковских услуг играет Конституция в качестве Основного закона Российской Федерации, которая определяет конкретные фундаментальные принципы общественных отношений в экономической области, реализуемые в том числе в рамках функционирования системы банковских услуг. Кроме того, Конституция закрепляет ряд экономических прав личности, которые позволяет осуществлять действующая с максимальной эффективностью система банковских услуг.

На сегодняшний день для правового регулирования функционирования банков на территории Российской Федерации существует большое количество разноранговых актов. Для рассмотрения этого пласта нормативной документации необходимо выстроить определенную иерархию. Ключевую роль в совокупности законодательных актов о функционировании банков играют следующие законы:

– Федеральный закон от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (с изменениями и дополнениями от 27 декабря 2018 г.). Этот закон определяет основные принципы деятельности Банка России. Его особенностью является то, что он охватывает широкий спектр положений и правил, которые регулируют и всевозможные нормы для формализации устройства, и положения Центрального банка Российской

Федерации в государстве, и специфику денежной политики, а также нормы, определяющие специфику трудовых отношений сотрудников в Банке России;

– Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (с изменениями и дополнениями). Этот закон существует в виде специального отраслевого законодательного акта, который регулирует правовые статусы субъектов и форму осуществления деятельности банков в Российской Федерации.

Помимо перечисленных документов, существует еще несколько законодательных актов, дающих правовую основу функционирования банков в Российской Федерации:

– Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции»;

– Федеральный закон от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

Как уже упоминалось выше, цифровизация экономики с точки зрения стратегического управления банком является макрофактором, который нужно учитывать при разработке стратегии развития банка. Рассмотрим основные стратегические ориентиры банков, связанные с цифровизацией экономики. Как и другие российские организации, отечественные банки действуют в рамках программы «Цифровая экономика Российской Федерации», т. е. действуют на трех уровнях:

- 1) финансовый рынок;
- 2) платформы и технологии;
- 3) среда, создающая условия для функционирования рынка и платформ (технологий), а также формирующая нормативную базу.

Кроме того, банкам необходимо учитывать в своей стратегии отрицательные стороны цифровизации, а именно:

- наличие киберугроз;
- риск утраты персональных данных;

– необходимость переобучать персонал [4; 9. – С. 445].

Типичные стратегические цели в банковской сфере, связанные с цифровизацией, представлены на рис. 1.



Рис. 1. Стратегические цели банка в сфере цифровизации [5; 8]

Следуя целям, указанным на рис. 1, современный банк постепенно превращается в цифровую сеть банковских услуг с преимущественно электронными платежами. Для такой трансформации прежде всего необходимо наличие специальных компьютерных (или мобильных) приложений, реализующих банковские услуги, которые ориентированы на требования и предпочтения клиентов и могут быть осуществлены в любое время.

Оценим макроокружение российских кредитных организаций с помощью PEST-анализа (таблица). Оценка влияния каждой группы факторов внешней среды на российские банки показана на рис. 2.

Данные таблицы и рис. 2 показывают, что на текущий момент наиболее сильное влияние на российский банковский сектор оказывают экономические (0,78) и технологические факторы (0,67), при этом наименьшее воздействие оказывают социальные факторы (0,4), а политические (0,61) занимают среднюю позицию по воздействию на банковский сектор. Необходимо отметить, что доля отрицательных факторов занимает 37,5%, таким образом, положительных факторов на данный момент больше. Если рассматривать характер влияния факторов в разрезе отдельных групп, то наибольшая доля отрицательных факторов (50%) наблюдается внутри политической группы, при этом в экономической – 40%, в социальной – 33%, в технологической – 25%. Технологическая группа

факторов содержит в основном возможности, которые необходимо реализовывать при помощи оптимальной ИТ-стратегии банка. Политическая и экономическая группы факторов содержат значительное количество угроз, наиболее важными из которых являются:

- 1) увеличение риска возникновения просроченной задолженности от юридических лиц;
- 2) последствия экономического кризиса;
- 3) введение нового пакета антироссийских санкций.

Таким образом, стратегия развития банка должна учитывать указанные выше риски и компенсировать их своими сильными сторонами, которые можно развивать, осваивая возможности внешней среды. Эти возможности представлены технологическим блоком и касаются цифровой трансформации.

Исследования показывают, что на сегодняшний день можно выделить ряд этапов стратегической трансформации банковской системы под влиянием цифровизации (рис. 3).

В итоге современный банк может быть конкурентоспособным только в том случае, если он в полном объеме использует возможности цифровизации. Большинство банковских процессов на данный момент могут быть полностью автоматизированы, и степень их автоматизации является в том числе стратегическим показателем эффективности деятельности и банка.

PEST-анализ макроокружения российских банков на 2022 г.*

Факторы внешней среды	Характер влияния фактора	Сила влияния фактора	Экспертная оценка вероятности изменения каждого фактора			Средняя оценка	Вес группы факторов
			1	2	3		
<i>Политические</i>							0,61
Введение нового пакета антироссийских санкций	-	4	1	1	2	1,33	0,12
Политика импортозамещения в банковской сфере	+	3	2	2	2	2,00	0,13
Ужесточение антимонопольного законодательства	-	3	1	2	1	1,33	0,09
Изменение кредитно-денежной политики государства в отношении кредитных организаций	+	4	2	3	4	3,00	0,27
<i>Экономические</i>							0,78
Последствия экономического кризиса	-	2	2	3	2	2,33	0,10
Снижение ключевой ставки Банка России	+	4	2	1	1	1,33	0,12
Сокращение количества кредитных организаций и рост доли банков-банкротов	+	3	3	2	1	2,00	0,13
Рост спроса на кредиты физическим лицам	+	3	3	1	4	2,67	0,18
Увеличение риска возникновения просроченной задолженности от юридических лиц	-	3	4	3	4	3,67	0,24
<i>Социальные</i>							0,40
Изменение предпочтений населения в сфере банковских услуг	-	3	2	2	2	2,00	0,13
Повышение цифровой грамотности населения	+	3	2	2	1	1,67	0,11
Повышение финансовой грамотности населения	+	3	2	3	2	2,33	0,16
<i>Технологические</i>							0,67
Развитие мобильных приложений на рынке банковских услуг	+	3	4	3	2	3,00	0,20
Развитие онлайн-банкинга	+	3	2	3	3	2,67	0,18
Цифровизация банковских бизнес-процессов	+	2	2	1	1	1,33	0,06
Рост киберпреступности	-	4	3	3	2	2,67	0,24
Итого		45					

* Составлено по: Итоги банковского сектора за 1-е полугодие 2022 года: к чему приведет трансформация? – URL: https://raexpert.ru/researches/banks/bank_1h2022/ (дата обращения: 29.12.2022); Аналитический обзор рынка кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства. Информационно-аналитический материал Банка России. – URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/39663/inf_material_msp_fh_2021.pdf (дата обращения: 29.12.2022).

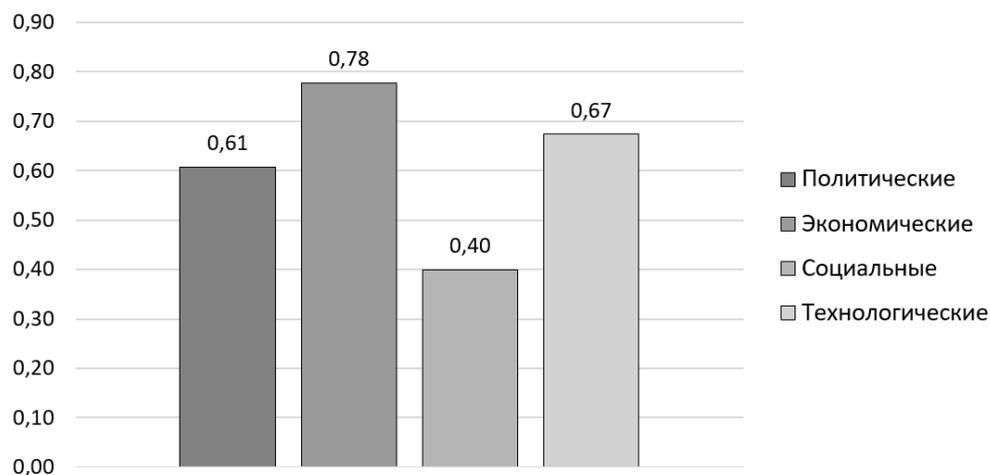


Рис. 2. Суммарное влияние каждой группы факторов внешней среды на российские банки (в баллах)



Рис. 3. Этапы стратегической трансформации банковской системы под влиянием цифровизации

Составлено по: [5; 8].

Существует так называемая модель открытого банка (открытый банкинг) – это «концепция, сформированная на основе директивы PSD2 и предполагающая создание системы информационно-прозрачного банковского обслуживания. В ее основе лежит использование интерфейсов прикладного программирования (API), которые позволяют компаниям беспрепят-

ственно и надежным способом объединять предлагаемые ими услуги для повышения качества клиентского обслуживания: начиная с группировки счетов и облегчения процедуры идентификации клиента и заканчивая инновационными сервисами для решения его проблем» [1]. Модель открытого банка представлена на рис. 4.

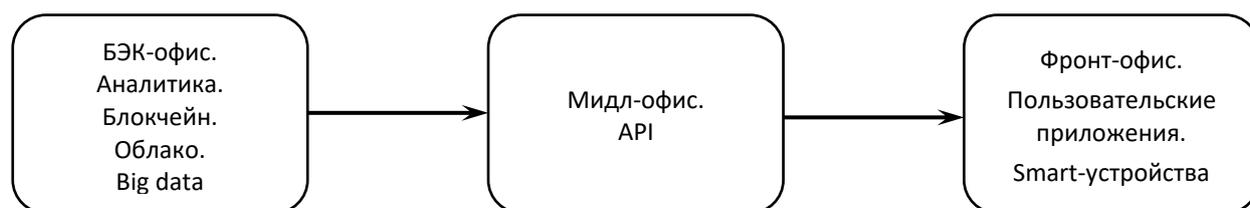


Рис. 4. Модель открытого банка

Составлено по: [1].

Реализация модели открытого банка возможна только в рамках инновационной стратегии банка, поскольку требует поддержания информационных технологий банка на актуальном уровне. Кроме того, инновационная стратегия должна учитывать, на каком из этапов цифровой трансформации находится банк, и ставить соответствующие цели.

Таким образом, особенность управления стратегией банков в условиях цифровизации заключается в том, что инновационная стратегия, входящая в корпоративную стратегию банка, предполагает высокую степень использования современных

информационных технологий, тщательный мониторинг рынка цифровых решений для банка и максимальную автоматизацию банковских бизнес-процессов. Кроме того, стратегия развития банка должна предполагать гибкую модификацию основных стратегических целей при значительном изменении внешних факторов, поскольку темп развития цифровых технологий очень высокий и в период стратегического планирования могут произойти события, трансформирующие внешние по отношению к банку факторы, которые оказывают на него сильное воздействие.

Список литературы

1. Дмитриева Г. С. Цифровые технологии в банковском секторе экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2020. – № 1 (121). – С. 49–53.
2. Зернова Л. Е. Стратегический менеджмент в системе управления коммерческим банком // Международный научно-исследовательский журнал. – 2020. – № 2 (92). – С. 117–121.
3. Каирбеков А. А. Факторы и тренды развития цифровизации современных банков // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11. – № 3А. – С. 34–41.
4. Королева М. Л. Формирование стратегии развития коммерческого банка в современных условиях // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. – 2021. – № 1 (47). – С. 150–161.

5. Мамедов И. Э. Проблемы развития банковского сектора в условиях цифровизации экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 4-1 (74). – С. 245–249.
6. Полянин А. В., Долгова С. А., Иващенко Т. Н. Направления применения цифровых технологий в банковском секторе России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2019. – № 3. – С. 146–153.
7. Якушева В. В. Разработка стратегии развития организации // Молодой ученый. – 2017. – № 51. – С. 201–204.
8. Grassi L., Figini N., Fedeli L. How does a data strategy enable customer value? The case of FinTechs and traditional banks under the open finance framework // Financial Innovation. – 2022. – Vol. 8 (1). – P. 1–34.
9. Nguyen L., Tran S., Ho T. Fintech Credit, Bank Regulations and Bank Performance: a Cross-Country Analysis // Asia-Pacific Journal of Business Administration. – 2022. – Vol. 14 (4). – С. 445–466.

References

1. Dmitrieva G. S. Tsifrovye tekhnologii v bankovskom sektore ekonomiki [Digital Technologies in the Banking Sector of the Economy]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [News of Saint Petersburg State University of Economics], 2020, No. 1 (121), pp. 49–53. (In Russ.).
2. Zernova L. E. Strategicheskii menedzhment v sisteme upravleniya kommercheskim bankom [Strategic Management in the Management System of a Commercial Bank]. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal* [International Research Journal], 2020, No. 2 (92), pp. 117–121. (In Russ.).
3. Kairbekov A. A. Faktory i trendy razvitiya tsifrovizatsii sovremennykh bankov [Factors and Trends in the Development of Digitalization of Modern Banks]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today, Tomorrow], 2021, Vol. 11, No. 3A, pp. 34–41. (In Russ.).
4. Koroleva M. L. Formirovanie strategii razvitiya kommercheskogo banka v sovremennykh usloviyakh [Formation of a Strategy for the Development of a Commercial Bank in Modern Conditions]. *Vestnik Volzhskogo universiteta imeni V. N. Tatishcheva* [Bulletin of the V. N. Tatishchev Volga State University], 2021, No. 1 (47), pp. 150–161. (In Russ.).
5. Mamedov I. E. Problemy razvitiya bankovskogo sektora v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Problems of Development of the Banking Sector in the Conditions of Digitalization of the Economy]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice], 2021, No. 4-1 (74), pp. 245–249. (In Russ.).
6. Polyaniin A. V., Dolgova S. A., Ivashchenko T. N. Napravleniya primeneniya tsifrovyykh tekhnologiy v bankovskom sektore Rossii [Directions for the Use of Digital Technologies in the Banking Sector of Russia]. *Gosudarstvennoe i munitsipalnoe upravlenie. Uchenye zapiski* [State and Municipal Management. Scientific Notes], 2019, No. 3, pp. 146–153. (In Russ.).
7. Yakusheva V. V. Razrabotka strategii razvitiya organizatsii [Development of an Organization Development Strategy]. *Molodoy uchenyy* [Young Scientist], 2017, No. 51, pp. 201–204. (In Russ.).
8. Grassi L., Figini N., Fedeli L. How does a data strategy enable customer value? The case of FinTechs and traditional banks under the open finance framework. *Financial Innovation*, 2022, Vol. 8 (1), pp. 1–34.
9. Nguyen L., Tran S., Ho T. Fintech Credit, Bank Regulations and Bank Performance: a Cross-Country Analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2022, Vol. 14 (4), pp. 445–466.

Сведения об авторах

Александр Юрьевич Анисимов

кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по учебно-методической работе факультета информационных технологий, доцент кафедры информационного менеджмента и информационно-коммуникационных технологий им. профессора В. В. Дика Университета «Синергия».
Адрес: Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет "Синергия"», 125190, Москва, Ленинградский проспект, д. 80.
E-mail: anisimov_au@mail.ru

Мария Александровна Плахотникова

кандидат экономических наук, доцент, ведущий специалист отдела менеджмента качества ПАО «Россети Центр».
Адрес: ПАО «Россети Центр», 119017, Москва, ул. Малая Ордынка, д. 15.
E-mail: erelda@mail.ru

Марина Алексеевна Суслова

старший преподаватель кафедры промышленного менеджмента НИТУ «МИСИС».
Адрес: ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет "МИСИС"», 119049, Москва, Ленинский проспект, д. 4, стр. 1.
E-mail: juice.sno@mail.ru

Олег Олегович Скрябин

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры цифровой экономики и предпринимательства ФГБОУ ВО РГАИС; доцент кафедры промышленного менеджмента НИТУ «МИСИС».
Адрес: ФГБОУ ВО «Российская государственная академия интеллектуальной собственности», 117279, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 55а; ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет "МИСИС"», 119049, Москва, Ленинский проспект, д. 4, стр. 1.
E-mail: 88-88@mail.ru

Information about the authors

Aleksandr Yu. Anisimov

PhD, Assistant Professor, Deputy Director for Educational and Methodological Work of the Faculty of Information Technologies, Assistant Professor of the Department of Information Management and Information and Communication Technologies named after Professor V. V. Dick of the Synergy University.
Address: Non-state private educational institution of higher professional education "Moscow University for Industry and Finance "Synergy", 80 Leningradsky Avenue, Moscow, 125190, Russian Federation.
E-mail: anisimov_au@mail.ru

Mariya A. Plakhotnikova

PhD, Assistant Professor, Leading Specialist of the Quality Management Department PJSC "Rosseti Centre".
Address: PJSC "Rosseti Centre", 15 Malaya Ordynka Str., Moscow, 119017, Russian Federation.
E-mail: erelda@mail.ru

Marina A. Suslova

Senior Lecturer of the Department for Industrial Management of the MISIS.
Address: National University of Science and Technology "MISIS", 1 building, 4 Leninsky Avenue, Moscow, 119049, Russian Federation.
E-mail: juice.sno@mail.ru

Oleg O. Skryabin

PhD, Assistant Professor, Associate Professor of the Department of Digital Economy and Entrepreneurship of the RSAIP; Associate Professor of the Department of Industrial Management of the MISIS.
Address: Russian state academy of intellectual property, 55a Miklukho-Maclay Str., Moscow, 117279, Russian Federation; National University of Science and Technology "MISIS", 1 building, 4 Leninsky Avenue, Moscow, 119049, Russian Federation.
E-mail: 88-88@mail.ru