

2. Абрамов, Р. Что такое «Big Data»? [Электронный ресурс] / Р. Абрамов // Хабр: Блог компании ProductStar, Big Data. – 2020. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/productstar/blog/503580/>. – Дата доступа: 10.02.2021.
3. Big data [Electronic resource] // Wikipedia, Big data. – 2010. – Mode of access: [https://en.wikipedia.org/wiki/Big\\_data](https://en.wikipedia.org/wiki/Big_data). – Date of access: 10.02.2021.
4. Manyika J., Chui M. Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity [Electronic resource] / J. Manyika, M. Chui // McKinsey Digital, Our Insights. – 2011. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation#>. – Date of access: 14.02.2021.
5. Машинное обучение [Электронный ресурс] // Сквозная аналитика CallTouch. – Режим доступа: <https://www.calltouch.ru/glossary/mashinnoe-obuchenie/>. – Дата доступа: 14.02.2021.
6. Леонова, А. Большие данные и машинное обучение в ритейле: интервью с директором по онлайн-маркетингу OZON [Электронный ресурс] / А. Леонова // Информационный портал Cossa. – 2017. – Режим доступа: <https://www.cossa.ru/211/162081/>. – Дата доступа: 18.02.2021.

## **ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

**О. Ю. Жуковская,**

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры  
инноватики и предпринимательской деятельности  
*Белорусского государственного университета, г. Минск*

**Ян Цзе,**

магистрант кафедры  
инноватики и предпринимательской деятельности  
*Белорусского государственного университета, г. Минск*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются некоторые аспекты трансформации банковского сектора под влиянием развития цифровых технологий. Исследуются потенциальные возможности расширения и преобразования банковских услуг, предложения новых банковских продуктов, а также совершенствования взаимоотношений с клиентами в современных условиях.

**Ключевые слова.** Цифровые технологии, информационные услуги, банковский сектор, бизнес-процессы, ИТ-инфраструктура.

## **THE TRENDS AND PROSPECTS OF THE BANKING DEVELOPMENT UNDER THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

**Abstract.** The article considers some aspects of the transformation of the banking sector under the influence of digital technologies. It explores the potential for expanding and transforming banking services, offering new banking products, and improving customer relationships under the current conditions.

**Keywords.** Digital technologies, information services, banking, business processes, IT infrastructure.

В современных условиях банковская сфера претерпевает трансформацию по следующим шести различным направлениям.

1. *Банковские клиенты.* Сокращение количества личных консультаций с клиентами и активизация использования электронных каналов обслуживания вынуждают многие банки адаптироваться к новым процессам, чтобы поддерживать контакт с потребителями, основываясь на гибридном взаимодействии: клиентские процессы с участием различных компаний происходят по множеству каналов между цифровым и физическим мирами. Развитие цифровых технологий обеспечивает возможность получения клиентами круглосуточного доступа к большому объему разнообразной информации [1]. К примеру, клиентские процессы начинаются с личного финансового планирования в приложении, управляемом цифровым ботом, включают обмен информацией с другими клиентами в социальных сетях, контакт с сотрудником службы поддержки клиентов через видеочат и, наконец, могут закончиться визитом к консультанту банка.

2. *Операционные модели банков.* Операционные модели банков по-прежнему опираются на сильную вертикальную интеграцию процессов управления. Гиперспециализация в развитии указывает на то, что в будущем услуги, как правило, становятся более детализированными и, таким образом, появляются новые модели привлечения внешних ресурсов, например, краудсорсинг. Благодаря развитию информационных технологий (например, блокчейна) и стандартизации банки теперь могут оказывать услуги, а цифровые банковские платформы легко интегрируют инновационные услуги, такие как услуги социального банкинга, самопрофилирования, или автоматизированные консультационные услуги, в новые клиентские сервисы и позволяют всем вовлеченным сторонам получать доступ к одним и тем же приложениям, а также данным конечных пользователей.

3. *Возникновение новых клиентских сервисов.* Доступ к большому объему данных – это инструмент создания новых клиентских, а также внутренних сервисов с целью повышения операционной эффективности. Примером, который попадает в первую категорию, являются кросс-канальные профили клиентов, системы управления взаимоотношениями. Растущий объем неструктурированных данных о компании позволяет банкам получить более полное представление о своих клиентах и предложить им новые услуги, в том числе для коммерческих клиентов на основе рейтинговых профилей.

Примером внутреннего использования Больших данных (Big Data) является оптимизация процессов управления рисками.

4. *Банковская цепочка создания стоимости.* В последние годы многие небанковские компании вошли в банковскую цепочку создания стоимости. Небанковские игроки (телекоммуникационные и IT-компании) будут предоставлять все больше финансовых услуг и станут полноценными конкурентами традиционных банков [2]: например, технологические компании, такие как «Яндекс» или «Google» (Google Wallet), которые фактически разрушают отношения банков с клиентами, оказывая свои услуги непосредственно потребителям и используя банки только для обработки транзакций. Другим примером этого являются поставщики услуг, которые предлагают сервисы без банков, такие как «Wealthfront» или «WebMoney», для инвестиций или однорангового кредитования (peer-to-peer lending). Эти тенденции указывают на переход к новым банковским цепочкам создания стоимости и заставляют банки радикально переосмыслить свои существующие бизнес-модели. Инновационные цифровые технологии расширяют возможности клиентов и приводят к фундаментальным изменениям в поведении потребителей, трансформируя существующие бизнес-модели.

5. *Цифровое банковское самообслуживание и автоматизированное консультирование клиентов.* Клиенты банков активно используют электронные услуги: так, инновационные технологии позволяют расширить возможности самообслуживания и автоматизировать «робот-консультацию», которая в будущем полностью изменит взаимодействие с клиентами и приведет к более высокой степени автоматизации без участия человека во многих областях (например, Google driverless cars, IBM Watson client advisory).

6. *Внешнее профилирование клиентов и индивидуализация услуг.* Вместо внутренних профилей клиентов, которые очень часто включают демографическую (например, возраст, пол и т. д.) и финансовую информацию (например, доход, активы и т. д.), новые внешние профили клиентов учитывают данные, ориентированные на потребителя (такие как эмоциональная, социальная, эпистемическая ценность продукта и т. д.), которые могут быть использованы для индивидуальной адаптации клиентских решений к потребностям клиента посредством массовой кастомизации вместо традиционных подходов сегментации клиентов [3]. Это позволяет клиентам настраивать свои индивидуальные решения из стандартизированных компонентов самообслуживания от различных поставщиков услуг, которые затем могут быть объединены клиентами и/или консультантами клиентов для разработки конкретных решений.

Развитие вышеупомянутых областей может привести к полной реорганизации существующих национальных и глобальной банковских систем. Последствия для банковской отрасли могут быть структурированы по степени инновационности (инкрементальные или радикальные) и основным

банковским процессам (бэк-офис или фронт-офис), а также могут быть охарактеризованы посредством четырех основных тенденций.

Во-первых, банки предоставляют безопасные депозитарные и транзакционные услуги в качестве одной из своих основных компетенций как финансовых институтов. В настоящее время много примеров кибер-рисков демонстрируют, что функция хранения может быть все более актуальной для общества в будущем (примерами является хранение медицинских или правительственных данных и т. д.). Банки могли бы развивать компетенции в этой области и постепенно оптимизировать свои депозитарные и транзакционные возможности, а также разрабатывать новые услуги и позиционировать себя в качестве «цифровых банков хранения и транзакций».

Во-вторых, хотя банки уже оперируют сложными ИТ-инфраструктурами, а появление новой среды, основанной на блокчейне, может привести к новым трансформациям. За последние десятилетия банки вложили значительные средства в инфраструктуру своих бэк-офисов, чтобы соответствовать растущим нормативным требованиям и автоматизировать свои внутренние процессы. В настоящее время новые инициативы, основанные на инфраструктуре блокчейна, могут привести к тому, что потребуется сотрудничество между действующими лицами, стартапами и регулирующими органами. Для этого может подойти такая роль банка, как «Цифровой блокчейн-банк».

В-третьих, многие банки в настоящее время расширяют возможности реализации цифрового банкинга на основе существующей ИТ-инфраструктуры. Тем не менее, уровень внедрения цифровых банковских услуг по-прежнему низок. В отличие от стартапов, банки могли бы использовать свою существующую клиентскую базу. Появление таких услуг, как цифровая идентификация, в сочетании с цифровыми консультационными услугами, вскоре позволит клиентам осуществлять свои финансовые услуги полностью онлайн и поддерживать развитие «Цифрового консультативного банка».

В-четвертых, банки обладают знаниями в области сложных банковских продуктов и процессов, которые реализуются в существующих ИТ-инфраструктурах. Хотя новые финтех-стартапы предоставляют инновационные решения для многих областей, большинство из них по-прежнему требуют транзакционных и депозитарных процессов, которые банки предоставляли в качестве ключевых компетенций на протяжении значительного количества времени. Таким образом, будущие экосистемы могут развиваться как сотрудничество финтех-стартапов и банков, а также привести к о новому «Цифровому мультисистемному банку».

Итак, благодаря цифровизации экономики банковская сфера играет важную роль и подвергается различным трансформациям как в процессе оказания услуг и предложения банковских продуктов, так и при совершенствовании взаимоотношений с клиентами.

### Список использованной литературы

1. Стратегия развития цифрового банкинга в Республике Беларусь на 2016 – 2020 годы: Постановление Правления Национального банка от 02.03.2016 № 108 [Электронный ресурс] // Национальный банк Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.nbrb.by/legislation/documents/digitalbankingstrategy2016.pdf>. – Дата доступа: 09.02.2021.
2. Инновации в России – неисчерпаемый источник роста [Электронный ресурс] // Центр по развитию инноваций McKinsey Innovation Practice. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/russia/our%20insights/innovations%20in%20russia/innovations-in-russia-report.pdf>. – Дата доступа: 09.02.2021.
3. Фелпс, Б. Умные бизнес-показатели [Электронный ресурс] / Б. Фелпс. – FT Prentice Hall, 237 с. – Режим доступа: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/felps.pdf>. – Дата доступа: 11.02.2021.

## ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

**Л. Ф. Каримова,**

к.с.н., доцент кафедры

«Социология и управление персоналом»

ФГБОУ ВО «ПГУ», г. Пенза

[lyudmila\\_vyargizova@mail.ru](mailto:lyudmila_vyargizova@mail.ru)

**Д. И. Кайбелева,**

студент кафедры

«Социология и управление персоналом»

ФГБОУ ВО «ПГУ», г. Пенза

[kaybelevatikva@gmail.com](mailto:kaybelevatikva@gmail.com)

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы переговорного процесса в условиях цифровой трансформации. Представлены особенности ведения переговоров в зарубежных странах. Дано описание культурных особенностей проведения переговоров в американских и японских компаниях, их сходства и различия. Рассмотрена ориентированность на результат, прямолинейность и откровенность, отсутствие личного характера в ходе проведения переговоров в США. На процесс ведения деловых переговоров в Японии оказывают влияние следующие особенности: командный дух, важность общения, избегание слова «нет», система «ринги», треугольник в международных переговорах. В независимости от своих различий, каждая из стран грамотно применяет собственные принципы ведения переговоров на