

С. В. Зубок

ОАО «Белинвестбанк», Минск, Беларусь, szubok@icloud.com

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БЕЛОРУССКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Рассмотрен формат решения проблемы эффективного взаимодействия традиционных банков с организациями, предоставляющими альтернативные финансовые услуги на основе цифровых технологий, через конвергенцию их интересов. Обозначены сложности, которые испытывают традиционные банки в отношении самостоятельной разработки и имплементации инновационных финансовых решений. Предложены сценарии взаимовыгодного сотрудничества в области работы с информацией.

Ключевые слова: финтех, банк, информация, цифровая трансформация

S. Zubok

JSC Belinvestbank, Minsk, Belarus, szubok@icloud.com

TRANSFORMATION OF THE BELARUSIAN COMMERCIAL BANKS' BUSINESS MODEL IN THE DIGITALIZATION CONDITIONS

The decision for solving the problem of using banking systems, alternative financial services based on digital technologies, through the convergence of their interests are considered. The difficulties that traditional banks have in sphere of modern financial solutions' implementation are indicated. Cooperation approaches in the information field are proposed.

Keywords: fintech, bank, information, digital transformation

Анализ стратегических планов развития, а также тематических пресс-релизов системообразующих банков Республики Беларусь свидетельствует о наличии устойчивого спроса на имплементацию в своей экономической деятельности высокотехнологических решений. Обозначенный спрос предопределяет активизацию проектной деятельности, рассматриваемой в современных условиях цифровой трансформации в качестве залога успеха, обеспечивающего долгосрочное конкурентное преимущество. В рамках данного доклада предложено проанализировать способность традиционной банковской бизнес-модели самостоятельно удовлетворить потребительский спрос на новые инновационные финансовые продукты, а также обозначить направления трансформации банковской бизнес-модели в условиях цифровизации.

Под давлением конкуренции практически все коммерческие банки Республики Беларусь начали активно развивать собственные дистанционные каналы клиентского взаимодействия, которые, судя по стратегическим планам развития, рассматриваются в качестве приоритетного направления цифровой трансформации финансового сектора. Однако концентрация на каналах коммуникации приводит к смещению фокуса внимания от важного конкурентного преимущества, которым обладают традиционные банки вследствие своего длительного присутствия на финансовом рынке: речь идет об обширных массивах структурированных данных о транзакционной активности клиентов, представляющих собой информационный фундамент для смещения акцента банковского бизнеса от продажи финансовых продуктов в пользу разработки чрезвычайно востребованных в настоящее время персонализированных финансовых решений. В обозначенном контексте ряд российских ученых во главе с А. Башмаковым предлагают уделить особое

внимание вопросам развития интеллектуальных информационных систем, как альтернативного способа изучения поведения клиентов [1, с. 17].

Аккумулируемая в кросс-канальной банковской инфраструктуре информация о клиентах может подвергаться определенному сегментированию в целях управления прибылью клиентской базы [2]. В этой связи современный банк делает упор на анализ трех категорий информационных массивов: транзакционные данные, данные о клиентах и неструктурированные данные. Для анализа неструктурированного информационного массива разработаны различные инструменты и подходы, формирующие отдельный раздел методологии обработки информации – большие данные (англ. Big Data), предполагающие создание интегрированной организационной структуры с матричными линиями отчетности [3, с. 186].

Помимо потребности организационной трансформации традиционные банки испытывают и ряд других сложностей в отношении самостоятельной разработки и имплементации продуктов и услуг, обеспечивающих удовлетворение потребительского спроса на новые инновационные финансовые решения. Обозначенные сложности становятся особенно очевидными при прямом сопоставлении с инструментальными и методологическими возможностями активно развивающейся в последнее время группы организаций, ориентированных на предоставление альтернативных финансовых услуг на основе цифровых технологий и образующих в совокупности финтех-сегмент. В частности, речь идет о следующих особенностях традиционных банков:

- отсутствие технической специализации в области инжиниринга программного обеспечения, а также анализа и обработки данных. Дефицитные ИТ-специалисты в большей степени стремятся реализовывать свой профессиональный потенциал в штате относительно некрупных гибких компаний и стартапах, где их вклад более значителен, а бизнес-культура организации изначально ориентирована на генерацию инноваций;

- отсутствие экспертных знаний. Вследствие обозначенной специализации субъекты финтех-сегмента обладают обширными знаниями об особенностях и потребностях бизнес-сегмента, на котором они концентрируются, в отличие от банковской бизнес-модели, ориентированной на универсальность;

- громоздкость гетерогенной основной ИТ-архитектуры. Банковская инфраструктура зачастую развернута поверх устаревших, многократно модернизированных и, следовательно, искусственно усложненных ИТ-систем. Специализация, свойственная финтех-сегменту, предусматривает концентрацию на отдельных прорабатываемых сегментах информационного массива, а не на всей совокупности, что открывает возможность применения гибких ИТ-архитектур, не обремененных необходимостью поддержки непрофильного функционала;

Таким образом, с учетом признания перечисленных недостатков, свойственных традиционной банковской модели в отношении разработки и имплементации инновационных продуктов и услуг, решение о прямом противостоянии с активно развивающимся финтех-сегментом вряд ли будет рациональным. Аналогичного мнения придерживается доктор экономических наук, профессор О. С. Сухарев, обосновывая сделанный им прогноз: в ближайшей перспективе ожидается потеря банками большей части своих привычных функций в пользу компаний мобильной связи, альтернативных систем расчетов или разнообразных мобильных средств расчетов, в связи с чем банковские услуги станут функцией, по сути, не привязанной к банку [4, с. 193].

В этой связи рассмотрен альтернативный путь решения проблемы взаимодействия двух конкурирующих бизнес-моделей, заключающийся в конвергенции их интересов посредством определения точек взаимного роста.

Очевидно, банковское сообщество заинтересовано в обладании преимуществами, предопределившими стремительное развитие финтех-сегмента. В свою очередь, финтех-сегмент также

проявляет интерес к сильным позициям, свойственным традиционным банкам и способным качественно улучшить разрабатываемые финансовые продукты.

Концентрируясь на масштабах клиентских баз данных необходимо отметить, что в контентном наполнении информационные массивы локального финтех-сегмента несопоставимы с базами традиционных финансовых институтов. В этой связи предложено по меньшей мере два сценария взаимовыгодного сотрудничества банков и формируемого национального финтех-сегмента в области работы с информацией.

Первый сценарий заключается в использовании обширной клиентской базы и банковского бренда для продвижения уже разработанного финтех-решения с учетом его адаптации под бизнес-процессы внедряющего банка. Взаимодействие позволит обеспечить финтех-сегменту внимание к разработанному сервису и приток клиентов, а традиционным банкам – выход на рынок финансовых технологий, возможность предложить новые инновационные продукты, повысить лояльность клиентов.

Второй сценарий использования банковских баз данных в значительной степени более перспективный и связан с формированием нового рынка обезличенной информации, в котором фокус внимания сконцентрирован не на идентификации субъекта финансовых отношений, а на изучении клиентских предпочтений и линий поведения. Коммерческие банки при условии обеспечения требуемого уровня конфиденциальности имеют возможность предоставить разработчикам финтех-сегмента доступ к обезличенным сведениям о транзакционной клиентской активности для проверки бизнес-гипотез в области финансовых услуг, что является основой разработки новых финтех-решений. Экономическая целесообразность взаимодействия со стороны банка может обеспечиваться как компенсацией за аренду доступа, так и разработкой персонализированных решений, основанных на существующих продуктах, которые предлагает банк, предоставляющий доступ к клиентской базе.

Таким образом, сотрудничество традиционных банков с организациями, предоставляющими финтех-сегмент, является перспективным направлением развития для обоих субъектов экономики. В рамках данного доклада обозначены сложности, которые испытывают традиционные банки в отношении самостоятельной разработки и имплементации продуктов и услуг, обеспечивающих удовлетворение потребительского спроса на новые инновационные финансовые решения. Предложенные сценарии взаимовыгодного сотрудничества в области работы с информацией являются одними из возможных и ожидаемых примеров трансформации бизнес-моделей белорусских коммерческих банков в условиях цифровизации.

Список использованных источников

1. Башмаков, А. И. Интеллектуальные информационные технологии : учеб. пособие / А. И. Башмаков. – М. : Изд-во МГТУ имени Н. Э. Баумана, 2005. – 304 с.
2. Бершакова, А. С. Дистанционное банковское обслуживание как эффективная модель развития денежно-кредитных отношений / А. С. Бершакова, М. С. Плескушкина // Экономика. Бизнес. Банки. – 2016. – № 6. – С. 119–125.
3. Davenport, T. Analytics and Big Data: The Davenport Collection (6 Items) / T. Davenport, J. Harris. – Harvard Business Review Press, 2014. – 961 p.
4. Сухарев, О. С. Теория реструктуризации экономики / О. С. Сухарев. – 3-е изд., испр. и перераб. – М. : Курс, 2020. – 256 с.