- по видам выполняемых операций (например, кредитный риск, по операциям с кредитными картами);
- связанные с отказами от совершенных операций (проведением по картам не санкционированных клиентом операций). Во всех случаях отказа клиента от операций банк проводит служебное расследование с целью установления его причин.

Основная нагрузка по выявлению обозначенных банковских рисков, возникающих при операциях с банковскими картами, лежит на подразделениях, непосредственно их осуществляющих. Подразделения по управлению рисками в банке преимущественно занимаются аккумуляцией и оценкой поступивших сведений. Поэтому от того, насколько грамотно выстроена система отслеживания возникающих угроз в подразделениях банка и от того, как оперативно принимаются текущие решения, зависит в основном не только эффективность функционирования системы управления рисками по операциям с платежными карточками, но и в целом эффективность деятельности банков с платежными карточками.

Таким образом, деятельность как со стороны государства, прежде всего в лице Национального банка Республики Беларусь, так и самих банков по дальнейшему развитию безналичных платежей с использованием банковских платежных карт, снижению рисков их использования, повышению грамотности их владельцев, будут способствовать повышению эффективности использования банковских платежных карт и обеспечению устойчивости как банковской системы, так и национальной экономики в целом.

Библиографические ссылки

1. Банковский кодекс Республики Беларусь 25 октября 2000 г. № 441-З : сайт // Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2006–2022. URL: <https://etalonline.by/document/?reg-num=НК0000441> (дата обращения: 26.02.2022).
2. Банковские платежные карточки : сайт // Национальный банк Республики Беларусь. URL: <https://www.nbrb.by/payment/plasticcards/systems.asp> (дата обращения: 26.02.2022).

УДК 330.33:336.76

ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТИНЬКОФФ-БАНКА И СБЕРБАНКА

В. Н. Усоский

доктор экономических наук, профессор, Минский государственный лингвистический университет, г. Минск, Республика Беларусь, e-mail: usosky@tut.by

В статье представлены результаты сравнительного анализа бизнес моделей онлайн-банка (Тинькофф-банк) и крупной банковской корпорации, осуществляющей цифровую трансформацию (Сбербанк) в сферах организационно-управленческой деятельности банка, специфике его клиентской базы, ментальности банкиров.

Ключевые слова: онлайн-банк; крупная банковская корпорация; традиционный банк; организация и управление банком; клиентская база банка; ментальность банкиров.

SPECIFICS OF THE BUSINESS MODELS OF TINKOFF BANK AND SBERBANK

V. N. Usosky

doctor of economics, professor, Minsk State Linguistic University, Minsk, Republic of Belarus, e-mail: usosky@tut.by

The article under observation represents the results of competitive analysis of online bank (Tinkoff-bank) and big bank corporation making digital transformation (Sberbank) in organizational and managerial behaviorism, specific client base of bank, bankers` mentality.

Keywords: online-bank; big bank corporation; traditional bank; organizational and managerial structure; client base of bank; bankers` mentality.

Одной из причин создания онлайн-банка было стремление «срезать» капитальные затраты, которые «падают» на банковские отделения, для чего инновационные предприниматели создали систему директ-маркетинга. Первым онлайн-банком был директ-банк Capital One, созданный в 1988 г. Ричардом Фейрбанком и Найджелом Моррисом. Микроэкономическая структура директ-банка позволяла через удаленное обслуживание с помощью почтовой рассылки писем-предложений наладить работу с клиентами, не желающими ходить в отделения банка. При слабом уровне развития IT Capital One сумел не только создать целевую группу клиентского рынка, на которую сфокусировал свою деятельность, он также смог персонально воздействовать на людей из этой целевой группы покупателей. Директ-банк стремился воздать качественную клиентскую базу. Если же он этой цели не достигает, то он не может масштабировать объемы своих продаж, становясь заложником неэффективной клиентуры. Целевой сегмент финансового рынка, на который директ-банк фокусирует свою деятельность, работает с ним в противофазе.

Олег Тиньков копировал бизнес модель монолайнера Capital One, создавая систему дистанционного обслуживания, специализируясь на выпуске кредитных карт для физических лиц по схеме «один продукт – один канал». Эта операция несет высокие риски. Исходная модель Тинькофф Банка базировалась на примитивных технологиях почтовой рассылки, когда существовавшая система коммерческого использования сети интернет не дополнялась другими системными элементами эффективного онлайн банкинга. В 2008–2010 гг. Тинькофф Банк, используя адресную рассылку кредитных карт через почту России, отправил десятки миллионов писем-приглашений, на которые было дано 1,5–3 % положительных ответов. Тинькофф Банк, построенный на дистанционном канале прямых банковских продаж, обладает специфической генетикой ДНК онлайн-банка, которая базируется на инновационной системе функционального разделения труда и адекватной ей организационно-управленческой структуре.

На российском рынке действуют технологичные крупные корпоративные банки (Сбербанк, Альфа-банк, ВТБ Банк), «обросшие» большой филиальной сетью и ведущие интенсивный процесс цифровой трансформации. Имеющий 14186 отделений, Сбербанк сохраняет традиционный тип коммуникации с розничным клиентом и обладает имманентной традиционной управленческой иерархией. Розничные клиенты приходят в отделения и становятся в очередь для обслуживания. Встроенные в иерархию традиционной банковской структуры (отдел, управление, департамент, отделение, филиал, центральный офис), операционисты занимают соответствующие функциональные кресла. Артем Яманов (Тинькофф Банк) считает, что этот тип управления и организации микроэкономики банка порождает «коробочный» тип мышления и поведения банкиров.

Сбербанк осуществляют широкий спектр универсальных банковских операций, действуя на множестве сегментов клиентских рынков. Ввиду разветвленной структуры клиентской базы, разбросанной на всех возможных сегментах финансовых рынков, Сбербанк не всегда может сконцентрировать свои усилия на менее доходных, однако весьма трудоемких группах клиентов. Наиболее уязвимыми оказываются сегменты малого и среднего бизнеса. Крупные банки изначально дифференцируют клиентскую базу на приоритетных клиентах, а

все остальные становятся менее значимыми клиентами. Это негативно сказывается на качестве обслуживания всего массива клиентской базы. Крупные банки, оцифровывая многочисленные клиентские бизнес линии, фокусируют свои цели на приоритетном обслуживании крупных корпоративных клиентов, которые нуждаются в предоставлении широкого спектра разнообразных универсальных финансовых услуг. Для разборчивых и привередливых больших корпоративных клиентов крупные банки создают сложные системные пакеты банковских продуктов. Ввиду необходимости предоставления им высококачественных сложных банковских продуктов в системных пакетах, банки ведут персонифицированное обслуживание. Это воплощается в институте персональных менеджеров. Обслуживание крупных корпоративных клиентов приносит банку большие доходы.

В банковской системе России существует многочисленная третья категория традиционных банков, которые не велики по размерам активов и собственного капитала. Эти банки находятся в состоянии постоянной селекционной рыночной отбраковки. У них отсутствует стратегия на ведение продуманной и интенсивной цифровой трансформации. Ввиду отсутствия у банков-аутсайдеров необходимых людских, финансовых, технологических и управленческих ресурсов они проводят сдержанную цифровую трансформацию, которая не дает им больших перспектив для выживания.

Выделенные три типа банков отличаются друг о друга по клиентской базе, технологиям, системе организации и управления, спектру проводимых финансовых операций. Исходя из наличия отделений или их отсутствия, возникли два альтернативных пути цифровизации банков. Были созданы два различных типа рыночной стратегии поведения, исходя из разных способов фокусирования целей на специфических сегментах рынков и той целевой клиентуре, которую банки обслуживают.

Тинькофф Банк создал принципиально иную организационно-управленческую структуру, нежели Сбербанк. В нее входит курьерская служба, работающая по всем российским регионам и ведущая по заявкам клиентов выездное персональное обслуживание розницы. Курьеры онлайн банка доставляют на следующий день после выставления клиентской заявки необходимый пакет документов для совершения в онлайн режиме банковских операций. Четко отработав технологии совершения вкладных и кредитных операций, Тинькофф Банк через сеть курьеров предоставляет клиентам весь спектр своих банковских продуктов, а также продуктов своих партнеров.

Цифровые технологии привнесли новое функциональное разделение труда в микроэкономике онлайн банка и его отношения с клиентом. В микроэкономике онлайн банка создан принципиально новый тип технологического разделения труда между сотрудниками банка и совершенно иная, нежели в Сбербанке структура подразделений и штатное расписание работников. Они должны владеть специфическими профессиональными навыками, которые позволяют работать в онлайн-банке и эффективно выполнять свои функции. Модель бизнеса Сбербанка, работники которого сидят в своих креслах и обслуживают клиентов, диаметрально противоположна модели бизнеса онлайн-банка, в котором работник по запросам клиентов, выполняя их заявки, едет в согласованное с клиентом место и удобное ему время. По этому критерию Тинькофф Банк и Сбербанк – это разные по своей природе микроэкономические структуры.

Организационно-управленческая структура двух анализируемых типов банков взаимосвязана с системой адекватных связей с другими имманентными элементами микроэкономике банка. К ним относятся: 1) стратегия банка; 2) инновационные ИТ; 3) клиентская база; 4) менталитет банкиров, проявляющийся в характере их рыночного поведения. Артем Яманов считает, что организационно-управленческие характеристики банка, «обросшего» отделениями и филиалами, создают имманентный конфликт интересов банкиров, которым внутренне присуще «коробочное мышление» [1]. Крупные корпоративные банки, имея специфическую систему функцио-

нальной технологической организации труда, отличаются от онлайн-банков спецификой организации и управления иерархической структуры. У них возникают проблемы при трансформации в систему организации и управления, имманентную микроэкономике онлайн-банка.

Артем Яманов утверждает, что неспособность традиционных банков организовать онлайн поставку клиентам кредитных карт обусловлена особенностями их бизнес модели. Мобильная поставка клиентам банковских продуктов по онлайн каналам, ведет к сокращению персонала в отделениях, ведущих оффлайн продажи. Люди приходят в отделения Сбербанка для того, чтобы покупать его продукты, из чего возникает естественный конфликт интересов в микроэкономике банка. Попытка совместить прямые банковские продажи с обслуживанием клиентов в отделениях, приводит к периоду неэффективности, в которой трансформируемый банк, применяя директ-маркетинг, «зависает». В процессе транзита банк еще не вышел на масштабные рентабельные продажи без отделений, однако часть персонала из офлайн режима уже вывел. Прекратить работу отделений он не может, так как еще не вышел на масштабированный масштаб онлайн продаж, не «подключил» механизм экономии на масштабе. В таком тупиковом варианте транзитивного состояния банк может застрять. «Когда корпоративная культура заточена под отделения, вся организация подстраивается под это «коробочное мышление». Поэтому стратегия суббренда для традиционных банков выглядит в онлайн более жизнеспособной, чем попытки реформировать банк внутри себя» [1, с. 142]. Переходный период по созданию онлайн банка упирается в проблему поиска алгоритмов взаимной адекватности системных элементов его микроэкономики, действие законов которой приводит к выходу на траекторию экономии на масштабе продаж.

Библиографические ссылки

1. Олег Тиньков. Революция. Как построить крупнейший онлайн-банк. М. : Эксмо, 2018. 320 с.

УДК 658.15

ТИПЫ ФИНАНСОВЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

Фэн Жонань

*аспирант, Белорусский государственный университет, экономический факультет,
г. Минск, Республика Беларусь, e-mail: goanan109@gmail.com*

Научный руководитель: И. П. Дервяго

*кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой корпоративных финансов,
Белорусский государственный университет, экономический факультет, г. Минск,
Республика Беларусь, e-mail: Dzeraviaha@bsu.by*

В статье приведены классификационные признаки и типы финансовых стратегий предприятия. На основе анализа научной литературы выделены пять типов финансовых стратегий, охватывающих важнейшие направления деятельности промышленных предприятий: стратегия наращивания финансовых ресурсов, инвестиционная стратегия; стратегия обеспечения финансовой безопасности предприятия; стратегия повышения качества управления финансовой деятельностью предприятия в стратегической перспективе, налоговая стратегия. Обосновывается тезис о том, что ключевым показателем при разработке и выборе определённого типа финансовой стратегии предприятия является оборотный капитал (краткосрочные активы). Отрицательный уровень оборотного капитала характеризует агрессивную стратегию, положительный – консервативную. От качества сформированной финансовой стратегии зависит способность предприятия эффективно использовать финансовые ресурсы и реализовать свой экономический потенциал и повышать конкурентоспособность.