

ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

А. Р. Аношко

Белорусский государственный университет, г. Минск;

aa@myfin.group;

науч. рук. – Г. Г. Головенчик, канд. экон. наук, доц.

В статье раскрываются основные этапы цифровой трансформации банковского сектора. Автор анализирует современные операционные модели функционирования банков и предлагает наиболее оптимальные направления трансформации банковских бизнес-моделей, нацеленных на создание клиентоориентированной банковской системы. Также в статье рассматриваются основные направления трансформации банковского сектора Республики Беларусь. По результатам анализа автор выделяет два наиболее перспективных направления трансформации бизнес-моделей белорусских банков, а также предлагает ряд мер в области улучшения клиентского опыта.

Ключевые слова: банковский сектор, бизнес-модель, маркетплейс, финансовые технологии, цифровая трансформация, экосистема.

Сегодня цифровая трансформация стала стратегическим приоритетом для банковской отрасли во всем мире. Цифровая трансформация зависит от ряда обстоятельств, с которыми сталкивается каждый банк, хотя очевидно, что в зависимости от уровня его зрелости возможно выделить несколько этапов развития.

На первом этапе осуществляется активная разработка цифровых каналов взаимодействия с клиентом. В центре экосистемы находится пользователь, который хочет взаимодействовать с банком по любым доступным каналам в удобное ему время.

На втором этапе для разработки новых продуктов и услуг используются облачные технологии и BigData, предоставляющие клиентам персональные целевые предложения, основанные на анализе разнородной цифровой информации, источниками которой являются интернет, показания приборов, виртуальные карты. Примерами успешного внедрения отношений в розничной торговле является Amazon, в банковском секторе – Deutsche Bank.

На третьем этапе происходит создание полного цикла цифрового обслуживания. Банки не только добавляют цифровые сервисы к своим традиционным продуктам, но и полностью меняют свои бизнес-модели.

Наконец, на заключительном, пятом этапе создается «цифровая ДНК» – новая система координат для принятия стратегических решений в течение жизненного цикла банка. Здесь банки сталкиваются с организационными изменениями, которые направлены на упрощение их структурной и

операционной модели, имеющее целью ускорить процесс принятия решений и разработать стратегию, ориентированную на клиента.

Стоит учесть тот факт, что не существует универсальной операционной модели, подходящей для всех банков, поэтому, в зависимости от стадии зрелости банка, его структуры управления, набора предоставляемых услуг выделяют следующие модели функционирования: конфедеративную, совместного обслуживания, цифровую операционную [1] (рис.)



Операционные модели функционирования банков

Таким образом, в новой системе, в которой работают банки, некоторые изменения уже заметны в том, как ведут себя финансовые институты и их клиенты. Можно выделить два наиболее перспективных направления трансформации банковских бизнес-моделей:

- Трансформация банка в экосистему. Согласно исследованию Accenture 2021, 88% банков считают, что экосистемы станут важным способом взаимодействия с клиентами, в то время как 89% рассматривают экосистемы в качестве основного фактора будущего создания стоимости в банковской отрасли. О стремлении расширить деятельность банка и создать экосистемы, ориентированные на потребности клиентов, заявляли как многие российские (Сбербанк, Тинькофф Банк), так и иностранные банки. Например, испанский BBVA разработал несколько экосистем, одна из них – Valora помогает клиентам принять решение по покупке или аренде недвижимости.

- Еще одним ярким примером является кейс польского Ideabank и голландского ING, где банки расширились до предоставления клиентам малого и среднего бизнеса (МСП) таких услуг, как управление дебиторской задолженностью, факторинг, бухгалтерский учет и анализ денежных потоков. Некоторые банки продвинулись еще дальше и

перешли в небанковские смежные области: Post Bank стал крупнейшим поставщиком услуг мобильной связи в Италии, еще несколько банков сотрудничают с поставщиками медицинских услуг, чтобы предоставить консолидированную платежную платформу.

- **Создание финансового маркетплейса.** В данном контексте платформа – это бизнес-модель типа «plug-and-play», которая позволяет нескольким участникам подключаться к ней, взаимодействовать друг с другом, создавать ценность и обмениваться ею по всей цепочке создания стоимости. В банковской сфере наглядный пример – банк Starling, управляющий собственной банковской платформой посредством партнерской сети, доступ к которой осуществляется через API, предоставляющий финансовые услуги: TransferWise для трансграничных переводов, Apple Pay для совершения платежей и т.д. [2]. Ценность такого рода партнерских услуг приводит к тому, что все большее число клиентов используют Starling. А это, в свою очередь, создает «сетевой эффект» — большее количество клиентов создает для банка больше возможностей.

- Обращаясь к трансформации белорусского банковского сектора, стоит сразу отметить, что на данный момент уже успешно реализовано в Беларуси в соответствии со Стратегией развития цифрового банкинга на 2016–2020 гг.: функционирует межбанковская система идентификации; практически всеми белорусскими банками предоставляются услуги дистанционного банковского обслуживания; введена система мгновенных платежей (сумма среднедневного оборота в 2020 г. по сравнению с 2019 г. значительно выросла и составила 1,9 млн руб.).

Особое внимание также уделяется государственному регулированию следующих направлений:

- удаленная идентификация/биометрия (Указы Президента РБ № 478 и № 148 «О развитии цифровых банковских технологий», «О цифровых банковских технологиях»);

- деятельность по майнингу, приобретению, отчуждению криптовалют (Декрет Президента РБ № 8 «О развитии цифровой экономики»);

- проведение платежей в режиме 24/7 (Постановление НБ РБ № 540 «О некоторых вопросах функционирования системы мгновенных платежей и проведения мгновенных платежей»);

- онлайн-займы (Указ Президента РБ № 196 «О сервисах онлайн-займствования и лизинговой деятельности») [3].

За активную разработку банковских экосистем взялись лишь четыре белорусских банка: Белагропромбанк, Белинвестбанк, Банк БелВЭБ и СберБанк. К тому же еще как минимум восемь намерены продвигать небанковские сервисы, а банк «Дабрабыт» внедряет модель ВаaS (англ.

Bank as a service). Банками Беларуси используются различные модели создания экосистем. Это может быть как модель маркетплейса или разработки собственных сервисов, так и гибридные модели, при использовании которых финансовым институтом могут формироваться различные комбинации построения партнерских отношений. На данный момент на белорусском рынке существует три модели:

- модель маркетплейса: оказание взаимопомощи клиентам банка. Примеры: Альфа-Банк – «Клуб клиентов»; Белгазпромбанк – «Бизнес клуб»;
- «нишевые» экосистемы с привлечением зарубежных компаний. Примеры: Технобанк-Visa – платформа поддержки МСП; СберБанк – платформа по дистанционному консультированию, поиску зарубежных контрагентов;
- создание нефинансовых сервисов в интернет-банкинге. Примеры: интегрированные услуги Белинвестбанка, банка «Дабрабыт» и БСБ Банка.

Что касается физических лиц, то ближе всех к идее банковской экосистемы в данном сегменте отметим Банк БелВЭБ. Он использует модель маркетплейса, размещая в мобильном приложении ссылки на сервисы партнеров. Так, в мобильном приложении клиентам доступны приобретение ЖД билетов, товаров и услуг в крупнейшем интернет-магазине 21vek.by, билетов на концерты и другие мероприятия, оплата на заправках АЗС «Белоруснефть» и т.д.

Несмотря на усилия большинства банков, с целью улучшения клиентского опыта требуется развитие таких направлений, как:

- использование модели «Buy Now Pay Later» – приобретение товара в рассрочку на сайте онлайн-магазина – партнера банка;
- применение модели «цифровой банк» при взаимодействии с пользователями (виртуальные ассистенты: Олег в Тинькофф, Джой Афина в Сбере);
- развитие сервисов по вложению денежных средств розничными инвесторами в различные финансовые активы, что включает в себя брокерское посредничество, обучение азам трейдинга, визуализацию изменений стоимости ценных бумаг.

Библиографические ссылки

1. Galazova S.S., Magomaeva L.M. The Transformation of Traditional Banking Activity in Digital [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.ijeba.com/journal/369>. – Date of access: 22.04.2022.
2. Accenture. A new era open platform banking [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-79/accenture-open-platform-banking-new-era.pdf. – Date of access: 29.04.2022.

3. *Голикова А.* Экосистема финтеха Республики Беларусь: основные участники и особенности развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/24199/1/Ekosistema_fintekha.pdf. – Дата доступа: 30.04.2022.