

Инновационная инфраструктура банковского сектора

The innovative infrastructure of the banking sector

УДК 330.34

С. Н. Орлов, Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (Екатеринбург, Россия)

А. В. Зырянов, Курганский государственный университет (Курган, Россия)

S. N. Orlov, Institute of Economics of the Urals Branch of the Russian Academy of Sciences (Ekaterinburg, Russia)

A. V. Zyryanov, Kurgan State University (Kurgan, Russia)

Статья посвящена актуальной проблеме устойчивого развития банковского сектора российской экономики. Представлена характеристика банковского сектора современной России, обосновывается содержание стратегических задач ее развития. Рассмотрены теоретико-методические подходы к оценке ситуации, складывающейся в банковском секторе РФ; выделены ключевые аспекты в реализуемых крупнейшими российскими банками стратегиях развития; исследованы вектор развития национального банковского бизнеса и направления инновационной банковской деятельности в условиях новой технологической волны. Проанализированы основные направления и содержание инноваций в деятельность современных банков, их влияние на устойчивое развитие российской экономики. На основе проведенных исследований выделены составляющие конкурентоспособности банковского сектора и построена бизнес-модель эффективного управления, предложены механизмы, способствующие устойчивому развитию банковского сектора.

Ключевые слова: финансовый сектор, банковские инновации, цифровые технологии, устойчивое развитие, модель бизнеса.

The article is devoted to an actual problem of sustainable development of the banking sector of the Russian economy. The article presents the characteristics of the banking sector of modern Russia, the contents settle the strategic objectives of its development. We consider the theoretical and methodological approaches to the assessment of the situation developing in the banking sector of the Russian Federation; It highlights the key aspects implemented by the largest Russian banks development strategies; We studied the vector of development of the national banking and innovative directions of banking activities in the new technological wave. It analyzes the main trends and innovations in the content of the activities of modern banks of their impact on the sustainable development of the Russian economy. Based on research conducted by the authors highlighted the components of competitiveness banking sector and built a business model of good governance, proposed mechanisms contributing to the sustainable development of the banking sector.

Keywords: the financial sector, banking innovation, digital technologies, sustainable development, business model.

Введение

Кризисные явления в российской экономике [2] и неустойчивый тренд изменения экономической конъюнктуры, падающий общий спрос, высокая стоимость фондирования и процентных ставок, высокий уровень налогообложения, монополизация финансовых рынков, необходимость инвестирования значительных средств в технологическое развитие, жесткая конкуренция с инновационными небанковскими организациями привели к существенному снижению маржинальности операций и, как следствие, к снижению рентабельности активов [3]. Современные банки в целях сохранения и развития бизнеса самостоятельно, а в ряде случаев следуя регулирующему воздействию надзорных органов, значительно активизировали поиск решений, способствующих стабилизации и росту достигнутых финансовых результатов [1].

В этой связи эксперты отмечают появление и усиление в банковском секторе именно в годы кризиса ряда тенденций в деятельности и принятых в последнее время стратегиях развития российских банков.

Тенденции развития банковского сектора

Одной из наиболее ярко выраженных тенденций развития банковского сектора в последнее время стали тенденции укрупнения и оптимизации [1] сети точек обслуживания клиентов – так называемых внутренних структурных подразделений (ВСП) кредитных организаций.

По данным Центрального банка РФ на начало 2014 года, количество внутренних структурных подразделений, действующих в РФ кредитных организаций и их филиалов составило 43 230, а на конец 2016 года 34 313. Темп снижения за неполных 2 года составил, таким образом, более 20 % (рис. 1).

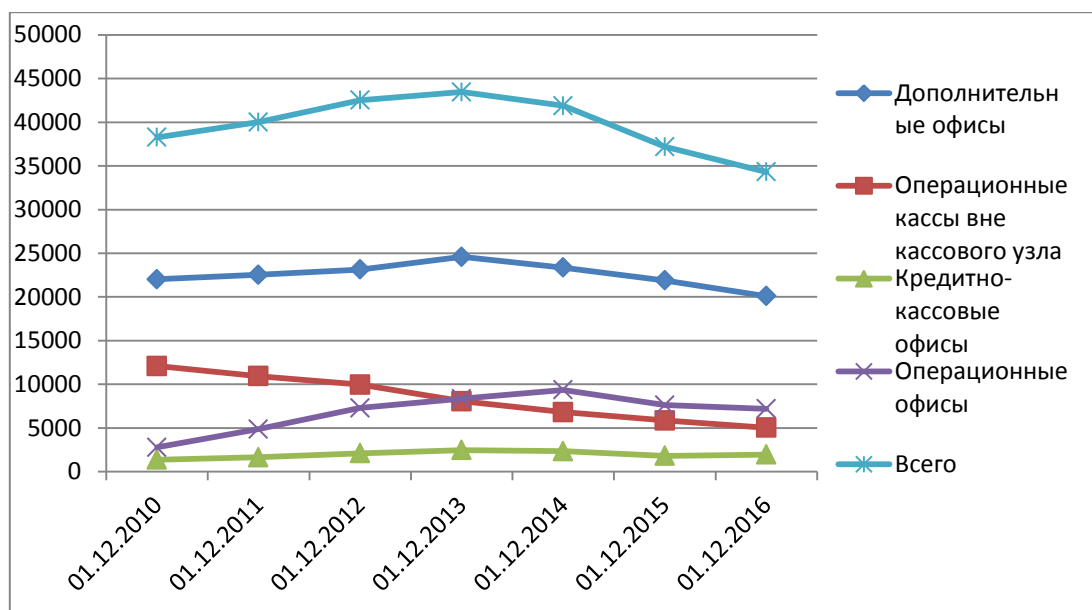


Рис. 1. Динамика изменения количества внутренних структурных подразделений кредитных организаций

Складывающаяся тенденция способствует развитию и переходу системообразующих федеральных банков на централизованную инфраструктуру с финансированием инновационной деятельности исключительно из средств бюджета головного офиса. Преимущество подобной организационной модели заключается в эффективном контроле и координации процесса создания и реализации комплексных проектов, которые находят активное применение в филиалах и отделениях с учетом особенностей конкретного региона функционирования.

Таким образом, крупнейшие федеральные банки задают вектор развития национального банковского бизнеса, ориентируясь на внедрение международных стандартов, определяющих финансовую составляющую стратегии развития банковского бизнеса.

Выделим общие ключевые аспекты, присутствующие в принятых и реализуемых стратегиях развития российских банков:

1) построение доверительных отношений с клиентами, стремление соответствовать ожиданиям клиентов, а в чем-то их превосходить;

2) развитие корпоративной культуры, ее превращение в конкурентное преимущество конкретного банка;

3) глубокие технологические преобразования: внедрение самых современных и передовых технологий практически во всех аспектах банковской деятельности в работу бэк-офисных и фронт-офисных подразделений;

4) устойчивое развитие и диверсификация бизнеса;

5) управление финансовыми рисками, обеспечение и достижение устойчивых финансовых результатов деятельности;

6) развитие кадрового потенциала, совершенствование организационных и управленческих навыков персонала.

Отличительной особенностью инновационной инфраструктуры крупнейших коммерческих банков является ее постоянное развитие в зависимости от финансовых потребностей постоянно изменяющегося рынка.

Для получения конкурентных преимуществ на современном насыщенном рынке банковских продуктов и услуг коммерческие банки активно разрабатывают и внедряют высокотехнологичные проекты.

Так, ключевые участники отечественного банковского сектора завершили ребрендинг в области повышения качества обслуживания, установления и развития отношений с клиентами. Такой подход способствовал повышению качества обслуживания практически всех категорий клиентов: в отделениях современных банков внедряются и реализуются современные стандарты и методы обслуживания; вводится удобный для клиентов режим работы, позволяющий фактически исключить очереди и предложить высокий уровень качества сервиса. Практически во всех офисах нового формата предлагается сервис самообслуживания в формате 24/7 – без обеденных перерывов и выходных дней.

Продолжается разработка и внедрение в практику работы современных высокотехноло-

гичных сервисов, повышающих привлекательность и эффективность банковских услуг для клиентов, что отражает рыночную тенденцию перевода банковских операций на цифровые технологии в целях реализации режимов самообслуживания и онлайн. Особый акцент делается на создании сервисов с использованием инновационных информационных технологий и перевод максимального количества совершаемых транзакций в удаленные каналы. Главная цель развития электронных сервисов – экономия и высвобождение времени клиентов, создание условий для расширения географической и временной доступности совершения банковских операций.

Одно из инновационных сервисных направлений – разработка и предложение клиентам банковского продукта, позволяющего управлять личными финансами и бизнесом в автоматизированном режиме:

- онлайн-банкинг для розничного и корпоративного сегментов рынка, позволяющий не только управлять своими счетами через Интернет, но и открывать депозиты, подавать заявки на покупку финансовых продуктов (включая кредитные) в режиме удаленного доступа;

- мобильные приложения, позволяющие управлять финансовыми счетами и картами с собственного смартфона.

Лидером в данном сегменте российского рынка является Сбербанк России, запустивший в 2014–2016 годах ряд инновационных продуктов для бизнеса [17]:

- продукт E-invoicing, способствующий оптимизации взаимодействия организаций с налоговыми органами и партнерами по бизнесу посредством использования электронного документооборота;

- продукт «Бизнес-планшет», предполагающий применение специальных устройств и программного обеспечения для чтения карт и мобильной печати документов;

- сервис дистанционной регистрации индивидуальных предпринимателей на основе применения электронной подписи уполномоченных представителей клиента на портале «Деловая среда» с широким диапазоном опций содействия бизнесу (финансовый консалтинг, ведение бухгалтерского и налогового учета, подготовка отчетности, подбор партнеров по бизнесу, обучение управленческим навыкам и др.).

По данным рейтингового агентства «Эксперт РА», количество и суммы платежей, совершаемых физическими лицами в удаленных каналах обслуживания, в целом по банковскому сектору имеют очевидную тенденцию к устойчивому росту (рис. 2).

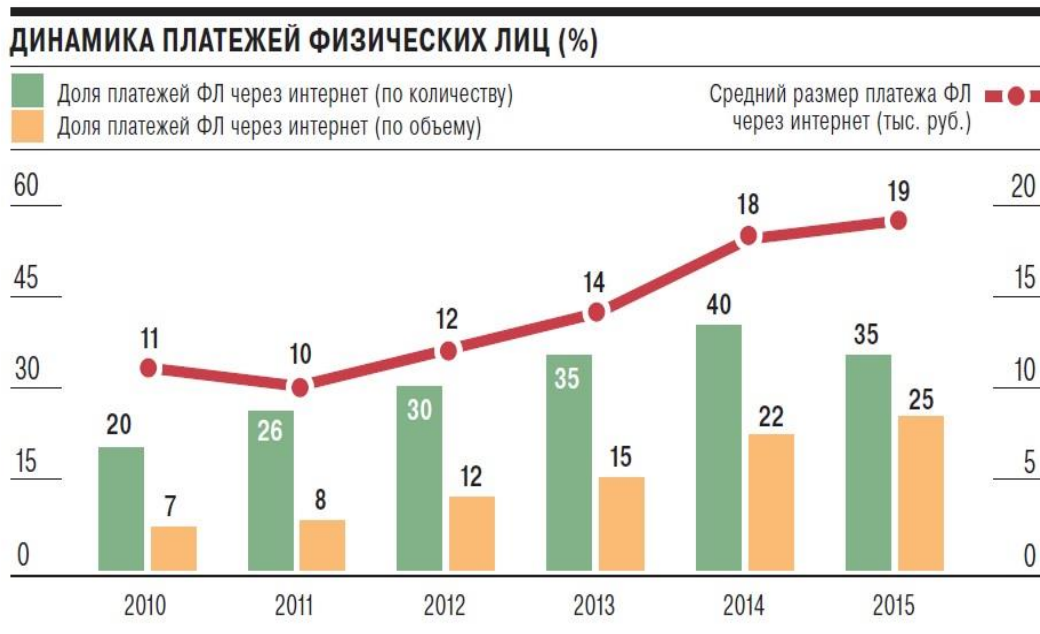


Рис. 2. Динамика количества и объемов платежей, совершаемых в удаленных каналах обслуживания

Доля банковских платежей физических лиц, совершенных через Интернет в 2014 году, возросла до 22 % (+7 п. п. по сравнению с аналогичным показателем в 2013 году) и составила 1,7 трлн

рублей в абсолютном выражении. Практически каждый второй платеж в 2014 году совершался посредством интернет-банкинга: количественная доля платежей физлиц, совершенных через Ин-

тернет, достигла 40 %, обеспечив прирост 13 % по сравнению с уровнем 2013 года.

Количество интернет-платежей физических лиц в 2015 году уменьшилось с 40 до 35 % и составило 88 млн единиц платежей. Уменьшению количества операций способствовала структурная модернизация рынка банковских платежей. Клиенты банков стали отдавать предпочтение более современному мобильному-банкингу, использовать мобильное приложение вместо классического интернет-банкинга. Сумма мобильных платежей продолжила рост. Темп прироста по году составил примерно 13,6 %.

При этом следует обратить внимание, что спад в российской экономике отразился и на рынке информационных технологий. Отрицательную динамику рынок демонстрирует начиная с 2013 года. По оценкам экспертов (включая экспертизу

IDC) в 2015–2016 годах российский рынок ИТ в долларовом выражении находится на уровне 2005 года, вместе с тем в рублевом эквиваленте в последние 2 года ситуация на этом рынке достаточно стабильна.

По данным маркетинговой службы компании Intersoft Lab, проводящей системный мониторинг российского рынка систем бизнес-аналитики, количество новых заказчиков BPM/CRM-систем и инициированных ими проектов по всем отраслям начиная с 2013 года ежегодно сокращается примерно в два раза.

Тем не менее, в 2015–2016 годах банки и финансовые институты сохранили лидерские позиции по количеству реализованных проектов с долей на уровне 50 % рынка (рис. 3).

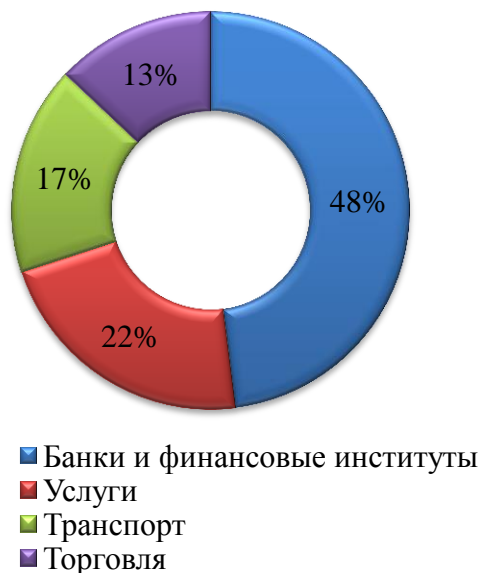


Рис. 3. Отраслевое распределение количества проектов по автоматизации CRM/BPM-функциональности в 2015–2016 годах

Ситуация на ИТ-сегменте рынка по основным характеристикам аналогична ситуации кризиса 2008–2009 годов. Тогда банковский сектор продемонстрировал более резкое падение по количеству новых заказчиков по сравнению с другими секторами экономики в совокупности (включая предприятия финансового и реального секторов), что объясняется чувствительностью финансового состояния банков к факторам внешней среды и их способностью быстрее адаптироваться к изменениям по сравнению с реальным сектором экономики, госсектором и другими отраслями финансового сектора, сокращая в первую очередь расходы, направленные на инновационное развитие.

Системы бизнес-аналитики для крупнейших банков, имеющих сложные продуктовые линейки и диверсифицированный бизнес, становятся жизненно необходимыми. Примерно две трети российских банков, внедривших в 2015–2016 годах изменения в системы управления эффективностью, входят в первую сотню национального рейтинга кредитных организаций по активам, сформированного по методике Banki.ru (рис. 4), причем две трети из них находятся в ТОП-50. Еще 11 % новых пользователей BPM/CRM-технологий представлены во второй сотне рейтинга, 22 % – в третьей.

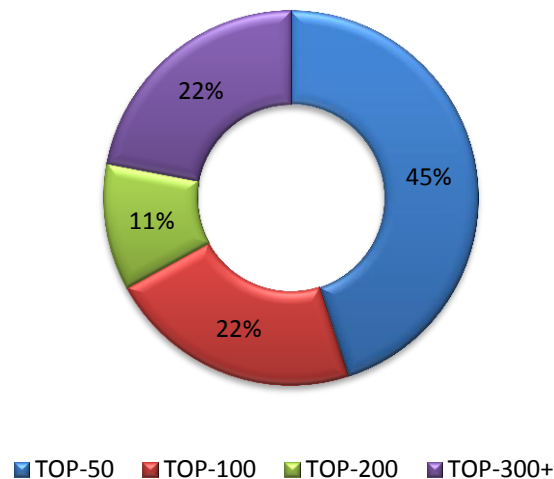


Рис. 4. Распределение отечественных банков по количеству CRM/BRM-проектов в 2015 году по рейтингу Banki.ru

Введение международных санкций и последовавшая вынужденная ориентация на отечественные разработки оказали влияние на рынок банковских BA-систем. В 2015 году многие известные западные вендоры не смогли привлечь новых заказчиков из банковского сектора, практически полностью уступив традиционно принадлежавшие им 30 % российского рынка решениям российских разработчиков.

Анализ рынка в разрезе востребованной банками CRM/BRM-функциональности показал, что на протяжении последних 10 лет рейтинг возглавляли инструменты управления операционной эффективностью, включающие средства формирова-

ния управленческой, финансовой и аналитической портфельной отчетности (рис. 5). Причем если на долю этой функциональности в 2010–2012 годы приходилось примерно 70 % проектов, то в период 2013–2015 годов спрос сократился до 50 %.

Регуляторная отчетность, внедренная в практику в период кризиса 2008–2009 годов, постепенно теряет спрос. Небольшая положительная динамика наблюдается для решений в области планирования и бюджетирования. Наиболее заметный рост демонстрирует спрос на проекты в области управления прибылью – их доля возросла с 3 % (2006–2009 гг.) до 8 % для периода 2010–2012 и примерно до 20 % в 2013–2015 годах.

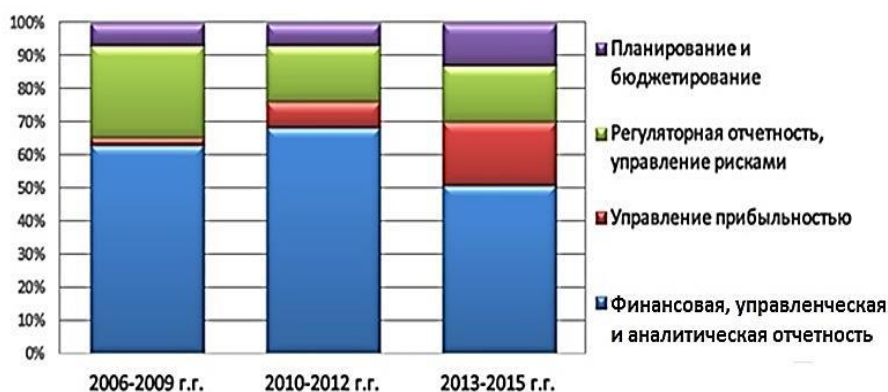


Рис. 5. Востребованность CRM/BRM-функциональности в российских банках

Сформировавшаяся тенденция свидетельствует о качественных сдвигах в восприятии систем бизнес-аналитики, все более активном использовании их при постановке и решении задач оперативного финансового менеджмента практически на всех уровнях принятия решений.

Большинство известных экспертов (включая компанию Gartner) прогнозирует на ближайшие годы 3–7 % рост мирового рынка систем бизнес-аналитики. Российский рынок, очевидно, поддержит тенденцию, поскольку решения этого класса входят в перечень приоритетных проектов банковской ав-

томатизации, кроме того, необходимо учесть фактор накопленного отложенного спроса [2].

Одна из особенностей развития современного банковского сектора – развитие бизнес-моделей, ориентированных на корпоративный сегмент, что, в свою очередь, обусловлено отсутствием доступа к международным рынкам капитала у ряда российских корпораций и их переходом на фондирование от российских финансово-кредитных организаций, а также решением Банка России создать более комфортную среду для реального сектора – реальные процентные ставки были отрицательны в течение первого полугодия 2015 года. Розничное направление и сегменты кредитования малого и среднего бизнеса восстанавливаются медленнее и требуют значительных усилий для адаптации к возникающим реалиям. Многим банкам, занимающимся розничным кредитованием, необходим пересмотр моделей ведения бизнеса в пользу внедрения специализированного (нишевого) и технологичного банкинга.

Для обеспечения финансовой устойчивости банковского сектора требуется рационализация и оптимизация политики управления персоналом. В современной экономике корпоративная культура определяет стратегию, бизнес-модель, нормы поведения, операционные принципы и важнейшие, а иногда и абсолютное большинство бизнес-решений. Технологии, продукты и сервисы могут быть скопированы конкурентами, и лишь корпоративная культура является уникальным и неповторимым конкурентным преимуществом.

Главный капитал любой организации – это сотрудники. В силу особенностей финансового бизнеса значимость человеческого капитала для банка чрезвычайно высока, поскольку в банке невозможно создать запасы ресурсов или оборудования.

Крупнейшие банки внедряют и совершенствуют инновационную технологию «бережливого про-

изводства», так называемую lean-технологию – идеологию управления, основанную на вовлечении сотрудников банка в постоянное совершенствование работы с применением инструментов и принципов самых современных технологий и подходов. Главное отличие методов «бережливого производства» заключается в использовании знаний и энергии сотрудников, работающих с клиентами, и изменении их отношения и подходов к работе.

Одно из направлений внедрения инноваций в банковском секторе является применение технологии краудсорсинга (использование ресурсов коллективного сознания для решения задач). Ключевые принципы краудсорсинга представлены в таблице 1.

Эффективное использование краудсорсинга и других современных методов в инновационных целях позволяют с минимальными затратами корректировать развитие бизнеса и предоставлять новые возможности при внедрении изменений и улучшений во всех сферах деятельности, включая следующие:

- создание новых возможностей в технологиях продаж и развитии бизнеса;
- участие сотрудников и клиентов банка в выработке предложений по созданию или улучшению качества услуг, сервиса, процессов и технологий;
- укрепление бренда и имиджа банка;
- создание возможностей для подбора, обучения, развития персонала, выявление активных, инновационных и талантливых людей в различных сферах деятельности банка с целью формирования резерва на замещение вакантных и руководящих должностей;
- развитие кросс-функциональных и внешних коммуникаций, обмен инновациями, идеями, расширение возможностей для взаимного обмена между сотрудниками, клиентами и партнерами банка.

Методические принципы краудсорсинга

| <i>Методические принципы</i> | <i>Особенности реализации</i> |
|---|---|
| <i>1</i> | <i>2</i> |
| Независимость и свобода выбора и участия в проектах | Для участия в проектах и при разработке инноваций практически всем сотрудникам Банка без исключения предоставляется доступ к необходимой информации и равные возможности участия. Каждый участник вправе выразить намерение и участвовать в экспертизе и внедрении любого предложения |
| Транспарентность, независимость и открытость суждений | Участники корпоративной информационной системы используют единое информационное поле при отборе, экспертизе и публикации предложений. Каждый участник имеет право высказывать профессиональное суждение по любому вопросу, касающемуся деятельности Банка и давать оценку предложениям других авторов |
| Перманентность | Любое предложение и проект могут дорабатываться и дополняться с целью повышения качества и адаптации к новым условиям |
| Объективность | Каждое предложение и проект рассматриваются наряду с другими по единым методическим принципам, подходам и правилам |

Окончание табл. 1

| 1 | 2 |
|--|---|
| Ориентация на результат | Инновационный процесс ориентирован на максимальную эффективность использования ресурсов, окупаемость проектов, повышение качества обслуживания и комфорта сотрудников |
| Приоритизация | Банк устанавливает приоритеты при отборе предложений, а также задает приоритетные направления при отборе предложений |
| Ответственность за внедрение | Для каждого предложения или проекта, признанного целесообразным, назначается руководитель (куратор), ответственный за соблюдение сроков и качества разработки, внедрения и реализации |
| Возможность отказа от внедрения и реализации | В случае невозможности достижения запланированных результатов внедрения предложения или проекта, уполномоченные сотрудники банка вправе принять решение о прекращении проекта по разработке, внедрению и реализации |
| Мотивация | Для всех участников инновационной деятельности применяются механизмы материального и нематериального поощрения |

Заключение

В условиях современной экономической реальности банки активно занимаются модернизацией и совершенствованием собственных бизнес-процессов, развитием персонала, внедрением новых технологий. Активно внедряются гибкие организационные структуры, становятся более переменными деятельность и инфраструктура. Отвечая на ситуацию в экономике и современные

вызовы внедрением инноваций и оптимизацией бизнес-процессов, банки достигают сокращения операционных затрат и увеличения производительности. Изложенные в статье направления и меры, направленные на развитие банков, носят универсальный характер и в случае их внедрения позволят значительно повысить надежность и прибыльность как банковского сектора в целом, так и отдельных конкретных кредитных организаций.

Список литературы

1. Орлов С. Н., Зырянов А. В. Ключевая компетенция коммерческого банка в качестве стратегического фактора в развитии экономики знаний // Экономика знаний: стратегические вопросы и системно-когнитивного решения : материалы VIII научно-практической конференции (Краснодар, 6–8 октября 2016 г.). Краснодар: Кубанский государственный университет. 2015. С. 231–236.
2. Орлов С. Н. Особенности развития банковского сектора в регионе с точки зрения рецессии // Материалы III Всероссийского симпозиума по региональной экономике (г. Екатеринбург, 29 сентября 2015. 1 октября 2015). Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2015.
3. Орлов С. Н., Печоник О. Е. Валютная система современного технологического уклада // Зауральский научный вестник. 2014. №1 (5). С. 7–14.

References

1. Orlov S. N., Zyrjanov A. V. Klyuchevaya kompetentsiya kommercheskogo banka v kachestve strategicheskogo faktora v razvitiy ekonomiki [The key competence of a commercial bank as a strategic factor in the development of the knowledge economy] // Materialy VIII nauchno-prakticheskoy konferencii: Jekonomika znanij: strategicheskie problemy i sistemno-kognitivnye reshenija (g. Krasnodar, 6–8 oktjabrja 2016). Krasnodar: Kuban State University. 2015. Pp. 231–236.
2. Orlov S. N. Osobennosti razvitiya bankovskogo sektora v regione s tochki zreniya retsessii [Features of development of the banking sector in the region in terms of recession] // Materialy III Vserossijskogo simpoziuma po regional'noj jekonomike (g. Ekaterinburg, 29 sentjabrja 2015 – 1 oktjabrja 2015). Yekaterinburg: Economics Institute UB RAS. 2015.
3. Orlov S. N., Pechonik O. E. Valjutno-denezhnaja sistema sovremennogo tehnologicheskogo uklada [The currency system of modern technological way] // Zaural'skij nauchnyj vestnik. 2014. №1 (5). Pp. 7–14.

Для цитирования: Орлов С. Н., Зырянов А. В. Инновационная инфраструктура банковского сектора // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2017. № 2. С. 113–119.

For citation: Orlov S. N., Zyryanov A. V. The innovative infrastructure of the banking sector // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2017. № 2. P. 113–119.