

Теория и практика реализации стратегий цифровой трансформации финансово-кредитных организаций в технологические компании

А.К. Яковлева ✉

Кемеровский государственный университет, 650000, ул. Красная, д. 6, Российская Федерация

✉ yakovlevaalina16@mail.ru

Аннотация. Адаптация бизнес-моделей финансово-кредитных организаций под технологические компании является одной из современных тенденций развития финансового сектора. Цифровая трансформация финансово-кредитных организаций в технологические компании призвана наладить партнерские отношения в рамках экосистем сервисов и услуг и предоставить масштабируемые решения для клиентов. Зарубежный и российский опыт показывает, что экосистемный подход (сетевая форма организации бизнес-модели) позволяет преодолевать кризисы. Конечная цель финансово-кредитной организации по-прежнему заключается в том, чтобы ориентироваться на клиента, оставаясь мобильной, инклюзивной и гибкой компанией, опирающейся на надежные данные и открытой для новых возможностей. Однако без стратегии, нацеленной на долгосрочный стабильный успех, поиск и овладение новой нишей на рыночном пространстве, применение новых технологий чаще всего приводит лишь к временной победе. В статье обосновываются преимущества стратегий цифровой трансформации ведущих технологических компаний с банковской лицензией. На основе теории стратегии и методологии стратегирования профессора В.Л. Квинта анализируются принятые к реализации элементы стратегий цифровой трансформации данных технологических компаний, а также выявляются их общие закономерности развития.

Ключевые слова: технологические компании, финансово-кредитные организации, цифровая трансформация, концепция стратегии, корпоративная стратегия, экосистемы услуг

Благодарности: Работа выполнена в рамках комплексной научно-технической программы полного инновационного цикла «Разработка и внедрение комплекса технологий в области разведки и добычи твердых полезных ископаемых, обеспечения промышленной безопасности, биоремедиации, создания новых продуктов глубокой переработки из угольного сырья при последовательном снижении экологической нагрузки на окружающую среду и рисков для жизни населения». Распоряжение Правительства РФ от 11.05.2022, № 1144-р, мероприятие № 7 «Геоинформационная система цифрового регионального управления».

Для цитирования: Яковлева А.К. Теория и практика реализации стратегий цифровой трансформации финансово-кредитных организаций в технологические компании. *Экономика промышленности*. 2022;15(3):356–366. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-356-366>

Theory and practice of implementation of strategies of digital transformation of financial and credit organizations into technological companies

A.K. Yakovleva ✉

Kemerovo State University, 6 Krasnaya Str., Kemerovo 650000, Russian Federation

✉ yakovlevaalina16@mail.ru

Abstract. Adaptation of business models of financial and credit organization into technological companies is one of the modern development trends of the financial sector. Digital transformation of financial and credit organizations into technological companies is aimed at establishing partnership within service ecosystems and provide the customers with

scalable solutions. Foreign and Russian experience shows that ecosystem approach (network form of business model organization) contributes to overcoming the crisis. The ultimate goal of the financial organization is still to be customer-oriented and at the same time remain mobile, inclusive and agile company based on reliable data and open to new opportunities. However, without a strategy aimed at the long-term sustainable success, finding and occupying a new niche in the market space, in most cases application of new technology only leads to a temporary victory. The author of the article justifies the advantages of strategies of digital transformation of the leading technological companies with a banking license. On the basis of the V. Kvint's theory of strategy and methodology of strategizing the author analyses the implemented elements of digital transformation strategy of technological companies and identifies their common development patterns.

Keywords: technological companies, financial and credit organizations, digital transformation, strategy concept, company strategy, service ecosystems

Acknowledgments: The study was carried out according to a comprehensive scientific and technical program of the full innovation cycle “Development and implementation of a set of technologies in the areas of exploration and production of solid minerals, ensuring industrial safety, bioremediation, creating new products of deep processing from coal raw materials while consistently reducing the environmental impact on the environment and risks to the life of the population”. Decree of the Government of the Russian Federation – May 11, 2022, No. 1144-r, event No. 7 “Geo-information system of digital regional management”.

For citation: Yakovleva A.K. Theory and practice of implementation of strategies of digital transformation of financial and credit organizations into technological companies. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(3):356–366. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-356-366>

金融信贷机构向科技公司数字化转型战略实施的理论与实践

A.K. 雅科夫列娃 ✉

克麦罗沃国立大学, 650000, 俄罗斯联邦克麦罗沃州克麦罗沃市克拉斯纳亚街6号

✉ yakovlevaalina16@mail.ru

摘要：金融和信贷机构的商业模式对科技公司的适应是当前金融业发展的趋势之一。金融和信贷机构向科技公司的数字化转型旨在建立生态系统内的合作伙伴关系，并为客户提供可扩展的解决方案。经验表明，生态系统方法使克服危机成为可能。金融和信贷机构的最终目标仍然是以客户为中心，保持移动性、包容性和灵活性，依靠可靠的数据和对新机遇保持开放。然而，如果没有一个旨在长期、可持续成功的战略，在市场空间寻找并占据新的利基市场，新技术的应用往往只能带来暂时的胜利。本文论证了拥有银行执照的领先科技公司数字化转型战略的优势。基于V.L.昆特院士的战略理论和战略规划方法论，分析了这些科技公司所采取的数字化转型战略的要素，并揭示了其总体发展模式。

謝謝：這項工作是在全創新周期的綜合科技計劃框架內進行的“在固體礦物勘探和生產領域開發和實施一套技術，確保工業安全，生物修復，創造新產品對煤炭原料進行深加工，同時不斷降低對環境的影響和對人民生命的風險。俄羅斯聯邦政府 2022 年 5 月 11 日第 1144-r 號法令，第 7 號事件“數字區域管理的地理信息系統”

关键词：战略架构、数字化转型、科技公司、金融和信贷机构、公司战略、服務生態系統

Введение

Глобальный и стремительно меняющийся мировой рынок требует от игроков финансового рынка, участвующих в конкурентной борьбе, набора существенных конкурентных преимуществ. Получение и сохранение значительной части таких преимуществ связано с поддержанием статуса высокотехнологичной компании. Цифровые трансформации в сфере информационных техно-

логий (ИТ) позволяют увеличить эффект масштабирования операций и сократить транзакционные издержки. Это не столько экономически разумно (цифровые технологии позволяют сокращать некоторые капитальные затраты), сколько жизненно необходимо с точки зрения ожиданий клиентов [1], так как технологические компании играют все большую роль в их жизни, обеспечивая им постоянное сопровождение. В целом, цифровая

трансформация – это комплексный процесс преобразования и совершенствования бизнес-модели путем внедрения цифровых технологий и повсеместного использования данных, имеющий в своей основе стратегию [2]. Поэтому успешное внедрение и реализация революционной стратегии по формированию образа финансово-кредитной организации как технологической компании с банковской лицензией является актуальным вопросом для изучения и выявления положительного опыта разработки таких стратегий.

Значение корпоративных стратегий цифровой трансформации технологических компаний в общей системе стратегий

Управлять развитием компании можно и нужно с помощью методологии стратегирования, базируясь на трендах различного уровня и учитывая иерархию стратегий.

Целостная система стратегии интегрирует национальные, региональные, отраслевые и корпоративные стратегии. Все эти типы и уровни стратегий взаимодействуют друг с другом, оказывая взаимное влияние разного характера.

Корпоративная стратегия цифровой трансформации технологической компании отражает приоритеты, цели, задачи и ключевые

мероприятия, которые планируются к реализации в рамках комплексного преобразования компании, ее развития и интеграции в цифровую экономику [3].

Создание корпоративных стратегий подразумевает обязательный учет национального аспекта, что способствует более интенсивному взаимодействию между технологическими компаниями и органами власти. Также это необходимо для повышения влияния корпоративного сегмента при рассмотрении основных национальных и региональных вопросов. Интеграция всех уровней системы стратегий в целом позволяет разработать корпоративную стратегию [4] (рис. 1).

В связи с этим цифровая трансформация банковского сектора происходит в соответствии с национальными стратегиями развития информационного общества и цифровой экономики страны.

Важнейшим драйвером оформления цифровой трансформации как ключевого вектора развития финансово-кредитных организаций послужило принятие на уровне государства системы Национальных проектов и программ в 2017–2018 гг., устанавливающих системообразующую роль технологий в дальнейшем научно-технологическом и социально-экономическом развитии России.



Рис. 1. Схема взаимосвязи национального и корпоративного уровней в иерархической системе стратегий

Источник: составлено автором по данным [5]

Fig. 1. Relationship between the national and corporate levels in the hierarchical system of strategies

Source: compiled by the author based on [5]

На данный момент также существуют основополагающие проекты и программы национального уровня, направленные на содействие цифровой трансформации финансового рынка и экономики в целом [6]:

1. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг., утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203¹.

2. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденная президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7².

3. Проект Стратегии развития финансового рынка до 2030 г.³

4. «Стратегия развития национальной платежной системы на 2021–2023 годы»⁴, и др.

Кроме того, проект Центрального банка РФ «Основные направления цифровизации финансового рынка на период 2022–2024 гг.» отражает основные механизмы интеграции, взаимодействия национального и корпоративного уровня стратегирования в цифровой трансформации финансового сектора [7].

Все участники финансового рынка понимают, что внедрение и развитие финансовых технологий способствуют повышению доступности, качества финансовых услуг и сервисов для граждан и бизнеса, созданию конкурентной среды, а также оптимизации корпоративных бизнес-процессов [8].

Для государства и финансовых институтов важно дальнейшее развитие конкуренции на финансовом рынке, повышение доступности, качества и ассортимента финансовых услуг, снижение рисков и издержек в финансовой сфере, повышение уровня конкурентоспособности российских технологий при одновременном обеспечении кибербезопасности и поддержании финансовой стабильности [9].

¹ Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/

² Паспорт национального проекта Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <https://docs.cntd.ru/document/564664077>

³ Проект Распоряжения Правительства РФ «Об утверждении стратегии развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года». URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/70949.html/>

⁴ «Стратегия развития национальной платежной системы на 2021–2023 годы» (утв. Банком России). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382148/

Таким образом, реализация основных направлений цифровой трансформации финансового рынка осуществляется участниками финансового сектора во взаимодействии с Банком России, иными организациями и государственными органами.

В настоящее время крупнейшие финансово-кредитные организации Российской Федерации находятся на этапе интенсивной трансформации. В связи с тем, что они активно реализуют данный процесс начиная с 2017 г., уже сформировалась система успешных практик, ориентиров и проверенных подходов к цифровой трансформации банковских организаций, что позволит использовать лучшие практики как основу для трансформации в целях революционного обновления моделей внешнего и внутреннего взаимодействия компаний на разных уровнях иерархической системы стратегий.

Основные составляющие формирования корпоративных стратегий цифровой трансформации

В современных условиях для компаний важно четко представлять глобальные закономерности, выявлять истинные ценности и интересы целевой аудитории, формулировать приоритеты и оценивать их обеспеченность конкурентными преимуществами, исходя из изменения поведенческих моделей потребителей.

Технологические компании, которые строят свои корпоративные стратегии на основе долгосрочной ценности, значимой для широкого круга заинтересованных сторон, в итоге демонстрируют лучшие финансовые результаты, привлекают и удерживают лучших сотрудников, получают долгосрочные конкурентные преимущества.

Процесс цифровой трансформации финансово-кредитных организаций является одним из базовых направлений их развития. Поэтому постановка целей и задач в соответствии с приоритетами цифровой трансформации, а также определение наиболее эффективных путей реализации комплексной цифровизации являются фундаментальным базисом стратегии технологических компаний.

Разработка корпоративной стратегии начинается с изучения и прогнозирования внешней и внутренней среды, а также анализа ценностей и интересов [10].

Стоит отметить, что развитие банковского сектора в области цифровой трансформации происходит преимущественно под влиянием внешней среды в связи с изменениями запросов клиентов и конкуренцией на рынке.

Характеристика внешней среды компании должны начинаться с оценки:

- экологических ограничений использования и воспроизводства ресурсов;
- трудовых ресурсов;
- существующих производственных мощностей или капитала;
- инновационных технологических и научных достижений.

Тренд вовлечения технологических компаний в ESG-трансформацию (устойчивое развитие коммерческой деятельности, строящееся на трех принципах: E (environmental) – ответственное отношение к окружающей среде, S (social) – высокая социальная ответственность, G (governance) – высокое качество корпоративного управления) и создание ESG-стратегий является одним из элементов для прогнозирования внешней среды. Сейчас технологические компании, имеющие экологические, социальные, ориентированные на управление и устойчивые инвестиции, вышли на рынок, чтобы обслуживать клиентов с долгосрочными экономическими ценностями, а «зеленая» экономика направлена на повышение благополучия общества и окружающей среды при помощи финансов [11].

Специфический для компании прогноз заключается в анализе ее внутренней среды. На этом этапе необходимо определить конкурентные преимущества с точки зрения использования выявленных в процессе рассмотрения внешней среды новых возможностей и нейтрализации угроз и опасностей [10].

Анализ внутренней среды состоит из оценки [10]:

- технологических и научных ресурсов (главная задача стратегов на этом этапе состоит в выявлении уникальных технологических преимуществ компаний, которые могут позволить опередить конкурентов);
- существующих производственных мощностей и функционирующей инфраструктуры: научно-технологической, учебной, социальной и т.д.;
- капитала (в том числе и человеческого);
- ресурсов.

Оценка человеческого капитала в компании является одной из основополагающих в процессе определения стратегических точек роста. В настоящее время многие российские компании переводят системы обучения и развития сотрудников на путь цифровой трансформации, а также собирают данные, обрабатывают их и используют HR-аналитику, ориентированную на максимальное использование объемов данных о человеческих ресурсах для эффективного управления

сотрудниками. В целом, HR-аналитика – это совокупность методов оценки рекрутинговых процессов в целях предоставления модели для прогнозирования различных способов, с помощью которых компания может получить оптимальную отдачу от инвестиций в свой человеческий капитал [12].

Без полноценной цифровой платформы для управления персоналом реализовать задачу трансформации финансово-кредитной организации в технологичную компанию было бы невозможно. Поэтому стремление стать технологичной компанией не только для клиентов, но и для сотрудников является вполне обоснованным.

С этой целью происходит автоматизация рутинных процессов, объединение HR-данных в одной системе, осуществляется карьерное планирование. HR-департаменты внедряют agile-подход, основанный на создании более устойчивой компании с гибкой системой формирования персонала, что необходимо для навигации и реагирования в условиях современной неопределенности, а также разрабатывают цифровые HR-сервисы. Системы HR-аналитики помогают предопределить уход сотрудников, а также предлагают сотрудникам варианты карьерного развития.

Следующим этапом в разработке корпоративной стратегии и основным ориентиром на всех последующих этапах стратегирования является *формулирование миссии компании*. В нескольких предложениях миссии должно быть сформулировано, в какой индустрии функционирует компания, в каком регионе, причины ее создания и обоснованность существования, т.е. чем данная компания уникальна и ценна для потребителей.

После миссии разрабатывается *видение компании* как следующая часть процесса стратегирования. В процессе этого определяются идеология, принципы и приоритеты. Однако видение не должно включать в себя количественные оценки. Оно является элементом корпоративной стратегии, с помощью которого можно кратко сформулировать социальную ответственность организации или компании [4]. Центральное место в видении компании занимают *стратегические приоритеты*, так как на них концентрируются ее основные ресурсы. Приоритеты также являются векторами выбора целей и задач компании.

Целеполагание как следующий этап разработки стратегии основывается на миссии и философском фундаменте видения и представляет собой процесс качественного уточнения приоритетов и взаимосвязи отдельных целей стратегии компании [10].

Стратегическое планирование предполагает достижение таких целей и реализацию таких приоритетов, которые не заложены очевидным образом в настоящем, и их достижение предполагает качественное преобразование реальности. Иначе подобные цели не могут быть причислены к разряду стратегических [13].

На данном этапе уже можно говорить о *концепции стратегии*, которая включает такие элементы, как миссия, видение (включая принципы и приоритеты, обеспеченные конкурентными преимуществами) и непосредственно цели.

Определение задач – первый этап стратегии, на котором устанавливаются количественные характеристики и оценочные показатели производства, продаж, человеческого капитала и других ресурсов, которые требуются для внедрения стратегии. Все задачи должны быть определены в соответствии с ресурсными лимитами компании и фактором времени.

Таким образом, разделение на элементы и анализ корпоративных стратегий цифровой трансформации технологических компаний с банковской лицензией позволяют выявить особенности фундаментального изменения их бизнес-моделей, а также специфику целевого видения их деятельности и процессов в стратегической перспективе.

Практические аспекты реализации стратегий цифровой трансформации финансово-кредитных организаций в технологические компании

На отечественном рынке можно проследить тенденцию, когда прогрессивные финансовые организации трансформируются в технологические компании и создают вокруг себя экосистемы финансовых и нефинансовых услуг, а также делают совместные проекты с интернет-компаниями на основе стратегий цифровой трансформации, что подтверждают данные отчетов Банка России [14].

За рубежом технологические компании (например, Amazon, Apple, Google и Alibaba) рассматривают финансовые услуги как необходимый элемент пользовательского опыта. Поэтому они активно встраивают их в свои бизнес-модели, формируя партнерства с кредитными организациями или создавая собственные банки. При этом тенденция экспансии самих банков за пределы финансового сектора за рубежом пока выражена слабо. Во многом это связано с регуляторными ограничениями по инвестициям банков в нефинансовый бизнес.

В отличие от других стран у российского рынка есть ряд особенностей, которые влияют

на его структуру. В нашей стране сформировался тренд, когда классические банки демонстрируют амбиции по созданию кросс-индустриальных экосистем на основе собственной пользовательской аудитории и цифровых каналов взаимодействия с клиентами. Крупные банки в России сопоставимы с технологическими компаниями по онлайн-аудитории и в ряде случаев превосходят их по финансовым возможностям [15].

Два крупных финансовых института в России – СберБанк и Тинькофф Банк – являются примерами развития и внедрения цифровой трансформационной стратегии и превращения в технологические компании с банковской лицензией. Эти лидеры финансового сегмента одними из первых осознали потребность клиентов в технологичных решениях. Поэтому цифровые технологии и формирование долгосрочных отношений с клиентом являются для них стратегическими фокусами развития.

На основе теории стратегии и методологии стратегирования профессора В.Л. Квинта проанализированы принятые к реализации элементы стратегии цифровой трансформации данных технологических компаний и составлена их сравнительная характеристика в целях выявления положительного опыта разработки таких стратегий (**табл. 1**).

Исходя из представленного анализа, можно сказать, что центральную роль в бизнес-моделях занимают клиенты. Поэтому данные технологические банки обеспечивают и сохраняют свои конкурентные преимущества посредством цифровой трансформации различных интерфейсов для своей клиентской базы. Таким образом, осуществляется обеспечение приоритетов конкурентными преимуществами.

Цифровая трансформация банковского сектора в целом предполагает формирование моделей взаимодействия с каждым клиентом на основе принципов клиентоцентричности и базируется на лучшем понимании и предугадывании моделей потребительского поведения. Основами цифровой трансформации банковского сектора является постоянство взаимодействия с клиентом, персонализация предложения, перевод услуг в онлайн-формат, клиентоцентричность, а также конкуренция пользователя, его доверие к компании и продуктам, формируемое как сумма произведений частот взаимодействия с клиентом и его эмоцию от взаимодействий [19].

Одной из главных целей развития для обеих технологических компаний является прибыльный рост клиентской базы. Показатели роста ежедневно активных пользователей (*Daily Active*

Users – DAU) и ежемесячной клиентской аудитории (Monthly Active Users – MAU) в мобильных приложениях данных компаний подтверждают реализацию поставленных целей и задач (рис. 2 и 3).

СберБанк и Тинькофф Банк являются клиентоориентированными компаниями, и каждая из них сохраняет стратегический приоритет, нацеленный на клиентоцентричность, а также строит экосистемы финансов и образа жизни для благополучия не только отдельно взятого потребителя, но и для бизнеса, и страны в целом. Ведь в парадигме современной цифровой экономики эффективность банковской деятельности оценивается по уровню ориентированности на запросы потребителей.

В этой связи одним из приоритетных направлений стратегии цифровой трансформа-

ции также является развитие мобильного банка как центра экосистемного взаимодействия с клиентами.

Ежегодно проводятся исследования эффективности мобильных приложений банков с точки зрения ежедневного управления финансами, решения задач, для которых традиционно требовалось обращение в офис [20]. Результаты исследования позволяют оценить конкурентную позицию на рынке, увеличить глубину использования мобильного банка, улучшить бизнес-метрики цифрового продукта, правильно расставить приоритеты (ставка на новинки или сохранение фокуса на ключевой функциональности) и получить представление о развитии и трендах рынка в целях выстраивания верной стратегии взаимодействия с клиентами (табл. 2).

Таблица 1 / Table 1

Сравнительный анализ элементов стратегии цифровой трансформации технологических компаний СберБанк и Тинькофф Банк

Comparative analysis of the concept of development strategies for technology companies SberBank and Tinkoff Bank

Компоненты	СберБанк	Тинькофф Банк
Подход к разработке стратегии	Стратегия совмещения	Стратегия новых горизонтов
Миссия	«Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты» ¹	Предоставление самых современных финансовых услуг населению России
Видение	Интеграция потребностей людей, бизнеса и страны технологиями и решениями Сбербанка	Революционное изменение российского финансового рынка благодаря качеству продуктов и клиентоцентричности
Цель (основная)	«Сбербанк – доверенный помощник и навигатор в стремительно меняющемся мире: мы помогаем людям, бизнесу и стране стабильно развиваться» ²	Прибыльный рост клиентской базы через построение целостной, привлекательной, инновационной в мире экосистемы финансов и образа жизни
Задачи	Нарастить масштабы бизнеса, увеличить прибыльность и эффективность бизнес-операций, повысить гибкость, скорость и клиентоориентированность предоставляемых услуг	Дальнейший рост, разработка новых продуктов, фокус на клиентах, инновациях и прибыльности
Приоритеты развития	Клиентоориентированность, оптимизация средств и времени потребителей, партнерство для бизнеса, поддержание экономического роста страны	Клиентоцентричность, целостность финансовой экосистемы, инновационность развития, вовлечение новых потребителей
Конкурентные преимущества	Большая доля рынка, поддержка государства, доступность услуг, клиентский сервис	Бизнес-модель, обеспечивающая не просто прибыльность, а существенную и устойчивую прибыль для акционеров
Возможности	Реализация принципов ESG, выход на внешние рынки	Развитие технологических ноу-хау и инновационного духа компании
Риски	Операционные риски (в том числе киберриски), бизнес-риски, риск вынужденной поддержки, накопление и обеспечение иммобилизованных активов	Операционные риски (в том числе риски информационной безопасности), бизнес-риски, риск вынужденной поддержки

Источник: составлено автором на основе данных [11, 15–18], ¹ Миссия СберБанка. URL: <https://www.sberbank.com/ru/about/mission>; ² СберБанк сегодня. URL: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today>

Source: compiled by the author based on [11, 15–18], ¹ URL: <https://www.sberbank.com/ru/about/mission>; ² URL: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today>

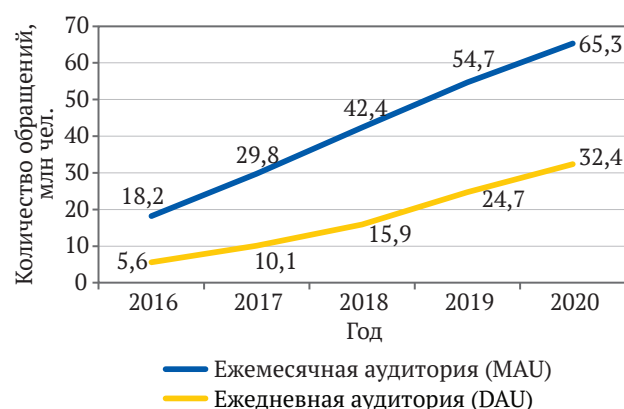


Рис. 2. Количество ежедневной и ежемесячной аудитории мобильного приложения «СберБанк Онлайн»

Источник: составлено автором на основе данных [17, 18]

Fig. 2. Number of daily and monthly audience of the SberBank Online mobile application
Source: compiled by the author based on [17, 18]



Рис. 3. Количество ежедневной и ежемесячной аудитории мобильного приложения «Тинькофф»

Источник: составлено автором на основе данных [16]

Fig. 3. The number of daily and monthly audience of the Tinkoff mobile application
Source: compiled by the author based on [16]

Таблица 2 / Table 2

Оценка наличия актуальных функций в мобильных приложениях «СберБанк» и «Тинькофф»

Assessment of the availability of relevant functions in the SberBank and Tinkoff mobile applications

Критерий	СберБанк	Тинькофф Банк
Упрощение трансграничных переводов (возможность использования формы SWIFT-перевода по номеру телефона)	+	+
Голосовое управление	+	+
Полноценная реализация экосистемного подхода	+	+
Возможность реализации в задач, традиционно связанных с обращением в отделения (практика лучших цифровых офисов)	+	+
Геймификация, наличие подписок, возможность оплаты внутри приложения и т.д. (польза мобильного банка как центра экосистемы)	+	+

Источник: составлено автором на основе данных [20]

Source: compiled by the author based on [20]

Оценка наличия актуальных функций в мобильных приложениях данных технологических банков позволяет утверждать, что они являются ведущими по критериям доступности современных продуктов и сервисов, которые повышают вовлеченность и создают сетевые и экосистемные эффекты, так как деятельность этих технологических компаний направлена на поддержание инновационного духа и способствует развитию технологических ноу-хау.

Стратегическим приоритетом развития здесь выступает изучение пути клиента с помощью прогностических, поведенческих моделей, данных о клиентских транзакциях. Эффективность постоянно возрастает благодаря углубленной аналитике и кросс-функциональным платформам привлечения. После нахождения подходя-

щего канала привлечения компания, как правило, начинает интенсивно его масштабировать.

Каждый продукт экосистемы банка призван удовлетворить хотя бы одну из целей (рис. 4). Монетизация предполагает фактический заработок от традиционных финансовых услуг (кредитование, продукты для малого и среднего бизнеса (МСП) и т.п.). Вовлечение подразумевает качественное выполнение задачи привлечения клиентов с помощью насыщения финансовых продуктов полезными для потребителя функциями, совершенствования life-style сервисов (комплекс клиентоориентированных программ для удовлетворения большинства ежедневных потребностей клиентов, таких как приложения для путешествий, общения, обучения, занятий спортом, заказа такси и т.д.), внедрения контент-платформ и др.



Рис. 4. Цели, на удовлетворение которых направлены продукты экосистемы
 Источник: составлено автором на основе данных [16]

Fig. 4. Goals to be met by ecosystem products
 Source: compiled by the author based on [16]

Достижение цели *привлечения клиентов* в экосистему осуществляется по двум направлениям (количественное и качественное):

- 1) рост общего числа активных клиентов (количественный фактор);
- 2) углубление отношений с каждым клиентом (качественный фактор).

Создание экосистемных бизнес-моделей технологических компаний подтверждает реализацию ими стратегий цифровой трансформации, так как происходит изменение моделей внутреннего и внешнего взаимодействия данных организаций. Ориентация рассматриваемых технологических банков на формирование собственных экосистем приложений и сервисов связана с такими возможностями, как монетизация базы данных о пользователях. Для пользователя основным преимуществом является удобство и бесшовность перехода от одного сервиса или услуги к другим, что позволяет компаниям оказывать широкий спектр услуг, сокращая стоимость привлечения и повышая лояльность клиентов.

Заключение

Соблюдение методологии стратегирования определяет успешность развития любой компании. Сравнительная характеристика элементов стратегий цифровой трансформации таких ведущих игроков финансового рынка, как СберБанк и Тинькофф Банк, позволила это подтвердить и выявить преимущества и общие закономерности их стратегий цифровой трансформации, которые способствовали превращению данных объектов стратегирования в технологические компании с банковскими лицензиями.

Важными аспектами стратегий цифровой трансформации рассмотренных технологических компаний являются экосистемный подход, использование информации как движущего ре-

сурса, а также выстраивание клиентоцентричной модели коммуникации с пользователями.

Были выявлены следующие общие закономерности стратегий цифровой трансформации рассмотренных технологических банков:

- разработка и совершенствование цифровых продуктов и каналов коммуникации с клиентом, включая принципиально новые форматы взаимодействия;
- оцифровка клиентского пути и его многофакторный анализ в целях изучения и прогнозирования пользовательского поведения, а также определения специфики спроса на продукты и услуги, что должно стать основой экосистемы продуктов и сервисов;

– автоматизация внутренних процессов за счет внедрения решений на основе кросс-функциональных цифровых технологий.

Несмотря на различие в формулировках миссий, данные технологические компании имеют одни и те же устремления, которые направлены на стратегические преобразования финансового ландшафта страны в целях повышения благополучия конкретных людей и общества в целом, что является определяющим фактором в любой стратегии.

В целом гармонизация ценностей и интересов на всех уровнях способствует гармонизации системы стратегий, что ведет к более эффективному взаимодействию между органами власти и технологическими компаниями. Об этом свидетельствуют принятые к реализации стратегии цифровой трансформации финансового сектора на национальном уровне и сформированная система успешных практик реализации корпоративных стратегий цифровой трансформации банковских организаций в России.

Таким образом, технологические компании с банковской лицензией становятся локомотивом внедрения инноваций и поставщиком кадров для других отраслей, в том числе, специалистов в сфере ИТ. Этому способствует наличие хорошей базы и потенциала развития цифровой трансформации финансово-кредитных организаций в России. Все больше россиян используют дистанционные каналы обслуживания, при этом уровень их распространения отстает от уровня проникновения интернета, что говорит о потенциале роста. Мобильные приложения российских банков имеют гораздо больше функций, чем аналогичные приложения ведущих банков Европы, что обусловлено формированием рассматриваемой отрасли уже в цифровую эпоху с возможностью применения лучших практик и накопления достаточной технологической экспертизы.

Список литературы

1. Новые траектории развития финансового сектора России / под ред. М.А. Эскиндарова, В.В. Масленникова. М.: Когито-Центр; 2019. 367 с.
2. Лебедева М.Е., Тростянский С.С. Особенности цифровой трансформации организаций банковского сектора Российской Федерации. *Ученые записки Международного банковского института*. 2021;(1(35)):61–74.
3. Попов Н.В. Трансформация бизнес-модели российских банков в условиях цифровой экономики. В сб.: 2-я Междунар. науч.-практ. конф. «Индустриальная Россия: вчера, сегодня, завтра». Уфа, 14 апреля 2020 г. Уфа: ООО «Науч.-издат. центр “Вестник науки”»; 2020:54–62.
4. Квинт В.Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет; 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
5. Kvint V.L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. NY, USA: Routledge, Taylor and Francis Group; 2015. 519 p.
6. Основные тренды развития цифровой экономики в финансовой сфере. Правовые аспекты регулирования и практического применения / под ред. А.Г. Аксакова. М.: Издание Государственной Думы; 2019. 160 с.
7. Проект основных направлений цифровизации финансового рынка на период 2022–2024 годов. Банк России. Москва, 2021. URL: http://www.cbr.ru/content/document/file/131360/oncfr_2022-2024.pdf (дата обращения: 28.02.2022).
8. Самиев П.А., Закирова В.Р., Швандар Д.В. Экосистемы и маркетплейсы: обзор рынка финансовых услуг. *Финансовый журнал*. 2020;12(5):86–98. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2020-5-86-98>
9. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты / под ред. Л.М. Гохберга, П.Б. Рудника, К.О. Вишневого, Т.С. Зининой. В сб.: 22-я Апрельская междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. Москва, 13–30 апреля 2021 г. М.: Издат. дом Высшей школы экономики; 2021. 239 с.
10. Квинт В.Л. Стратегирование в современном мире. СПб.: СЗИУ РАНХиГС; 2014. 52 с.
11. Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития. ПАО Сбербанк. Москва 2021 г. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_esg_policy_rus.pdf (дата обращения: 15.03.2022).
12. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е.Г. Потаповой, П.М. Потеева, М.С. Шклярук. М.: РАНХиГС; 2021. 184 с.
13. Квинт В.Л., Бодрунов С.Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, экономика. СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте; 2021. 351 с.
14. Экосистемы: подходы к регулированию. Банк России. Апрель 2021 г. URL: http://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation_paper_02042021.pdf (дата обращения: 01.03.2022).
15. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в имобилизованные активы. Банк России. Июнь 2021 г. URL: http://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf (дата обращения: 01.03.2022).
16. Tinkoff Strategy 2023. 21 апреля 2021 г. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=SVWDgdrszXc> (дата обращения: 01.02.2022).
17. День инвестора. ПАО Сбербанк. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/redirected/com/investorday2021_ru/files/ru_investorday2021.pdf (дата обращения: 27.01.2022).
18. Презентация Стратегии Сбера 2023. ПАО Сбербанк. 30.11–01.12.2020. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/investor-day-broadcast2/index-ru.html (дата обращения: 27.01.2022).
19. Обзор консалтинговой компании BCG. Ноябрь 2019 г. URL: <https://roscongress.org/materials/bcg-review-noyabr-2019/> (дата обращения: 15.05.2022)
20. Mobile Banking Rank 2021. Отчет консалтингового агентства Marksw Webb. URL: <https://www.markswwebb.ru/report/mobile-banking-rank-2021/#daily-ios> (дата обращения: 20.05.2022)

References

1. Eskindarov M.A., Maslennikov V.V., eds. New trajectories for the development of the Russian financial sector. Moscow: Kogito-Tsentr; 2019. 367 p. (In Russ.)
2. Lebedeva M.E., Trost'yanskii S.S. Features of the digital transformation of organizations in the banking sector of the Russian Federation. *Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta*. 2021;(1(35)):61–74. (In Russ.)
3. Popov N.V. Transformation of the business model of Russian banks in the digital economy. In: *2nd Int. sci.-pract. conf. “Industrial Russia: yesterday, today, tomorrow”*. Ufa, April 14, 2020. Ufa: Nauch.-izdat. tsentr “Vestnik nauki” Ltd; 2020:54–62. (In Russ.)
4. Kvint V.L. The concept of strategizing. Kemerovo: KemSU; 2020. 170 p. (In Russ.). <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
5. Kvint V.L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. NY, USA: Routledge, Taylor and Francis Group; 2015. 519 p.
6. Aksakov A.G., ed. The main trends in the development of the digital economy in the financial sector. Legal aspects of regulation and practical application. Moscow: Publication of the State Duma; 2019. 160 p. (In Russ.)
7. Draft of the main directions of digitalization of the financial market for the period 2022–2024. Bank of

Russia. Moscow 2021. (In Russ.). URL: http://www.cbr.ru/content/document/file/131360/oncfr_2022-2024.pdf (accessed on 28.02.2022).

8. Samiev P.A., Zakirova V.R., Shvandar D.V. Ecosystems and marketplaces: overview of the financial services market. *Finansovyi zhurnal = Financial Journal*. 2020;12(5):86–98. (In Russ.). <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2020-5-86-98>

9. Gokhberg L.M., Rudnik P.B., Vishnevskii K.O., Zinina T.S., eds. Digital transformation of industries: starting conditions and priorities. In: *Proc. 22nd April Int. Sci. Conf. on development problems of economy and society*. Moscow, April 13–30, 2021. Moscow: HSE Publ. House; 2021. 239 p. (In Russ.)

10. Kvint V.L. Strategy in the modern world. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2014. 52 p. (In Russ.)

11. Policy in the field of social and environmental responsibility, corporate governance and sustainable development. PAO Sberbank. Moscow; 2021. (In Russ.). URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_esg_policy_rus.pdf (accessed on 15.03.2022).

12. Potapova E.G., Poteev P.M., Shklyaruk M.S., eds. Transformation strategy: write to execute. Moscow: RANEPa, 2021. 184 p. (In Russ.)

13. Kvint V.L., Bodrunov S.D. Strategizing the transformation of society: knowledge, technology, noonomics. St. Petersburg: INIR im. S.Yu. Witte; 2021. 351 p. (In Russ.)

14. Ecosystems: approaches to regulation. Bank of Russia. April 2021. (In Russ.). URL: http://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation_paper_02042021.pdf (accessed on 01.03.2022).

15. Regulation of the risks of banks' participation in ecosystems and investments in immobilized assets. Bank of Russia. June, 2021. (In Russ.). URL: http://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf (accessed on 01.03.2022).

16. Tinkoff Strategy 2023. 21 апреля 2021 г. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=SVWDgdrszXc> (accessed on 01.02.2022).

17. Investor Day. PAO Sberbank. (In Russ.) URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/redirected/com/investorday2021_ru/files/ru_investorday2021.pdf (accessed on 27.01.2022).

18. Sberbank Strategy 2023. Presentation. PAO Sberbank. 30.11–01.12.2020. (In Russ.). URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/investor-day-broadcast2/index-ru.html (accessed on 27.01.2022).

19. Overview of the consulting company BCG. November, 2019. (In Russ.). URL: <https://roscongress.org/materials/bcg-review-noyabr-2019/> (accessed on 15.05.2022).

20. Mobile Banking Rank 2021. Отчет консалтингового агентства Marksw Webb. URL: <https://www.markswwebb.ru/report/mobile-banking-rank-2021/#daily-ios> (accessed on 20.05.2022).

Информация об авторе

Яковлева Алина Константиновна – аспирант, ассистент кафедры стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет, 650000, ул. Красная, д. 6, Российская Федерация; e-mail: yakovlevaalina16@mail.ru

Information about the author

Alina K. Yakovleva – Postgraduate Student, Assistant of the Department of Regional and Industrial Development Strategy, Kemerovo State University, 6 Krasnaya Str., Kemerovo 650000, Russian Federation; e-mail: yakovlevaalina16@mail.ru

Поступила в редакцию 25.05.2022; поступила после доработки 02.09.2022; принята к публикации 15.09.2022

Received 25.05.2022; Revised 02.09.2022; Accepted 15.09.2022