

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ:
ОСОЗНАННАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ ИЛИ ДАНЬ МОДЕ?**Татьяна Николаевна ЗВЕРЬКОВА^{a*}, Анатолий Иванович ЗВЕРЬКОВ^b

^a кандидат экономических наук, доцент кафедры банковского дела и страхования, Оренбургский государственный университет (ОГУ), Оренбург, Российская Федерация
tnzverkova@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-6540-6154>
SPIN-код: 3385-9234

^b кандидат экономических наук, доцент кафедры банковского дела, Оренбургский государственный университет (ОГУ), Оренбург, Российская Федерация
orenbank@bk.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 2063-0320

* Ответственный автор

История статьи:

Получена 10.12.2018
Получена в доработанном виде 25.12.2018
Одобрена 11.01.2019
Доступна онлайн 28.02.2019

УДК 336.71
JEL: G21**Ключевые слова:**

цифровизация,
региональный банк,
финансовые технологии,
Digital-продукты

Аннотация

Предмет. В современном банковском деле происходят интенсивные технологические преобразования и глобальная цифровизация. Это позволяет банкам создавать новые цифровые продукты и услуги и менять бизнес-модели. Крупнейшие банки, активно продвигающие продажу цифровых продуктов по цифровым каналам, усиливают лидерские позиции. Параллельно с ними в борьбу за самые прибыльные направления вступают цифровые технологические компании (FinTech и IT-компании). Региональные банки начинают терять клиентов, но готовы двигаться в сторону цифровизации. Для региональных банков актуальным становится поиск новых направлений и финансовых вложений в цифровые трансформации.

Цели. Обобщение и систематизация имеющихся подходов к определению цифровизации и установление ее ключевых компонентов и направлений. Исследование возможностей региональных банков по внесению изменений в бизнес-модели в части организации цифровой трансформации и поиска возможных форм партнерства с FinTech-компаниями.

Методология. Использовались методы сравнения, экспертных оценок и обобщения.

Результаты. В настоящее время у региональных банков отсутствуют финансовые ресурсы и технологические возможности для участия в гонке цифровых технологий. Средние и малые банки будут вынуждены начать либо специализироваться на отдельных направлениях цифрового банковского посредничества, либо объединяться с более крупными кредитными организациями или стартапами FinTech.

Выводы. Региональным банкам важно направить усилия не на слепое следование всем направлениям цифровизации, а осуществить в первую очередь переход от примитивных форм банковских продуктов к стандартизированным, возобновляемым клиентоориентированным цифровым продуктам и услугам.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2018

Для цитирования: Зверькова Т.Н., Зверьков А.И. Цифровизация региональных банков: осознанная необходимость или дань моде? // *Финансы и кредит*. — 2019. — Т. 25, № 2. — С. 312 — 325.

<https://doi.org/10.24891/fc.25.2.312>

Появившись относительно недавно, «цифровизация» как новое направление развития бизнес-моделей банков стала мейнстримом практически на всех крупных банковских конференциях и симпозиумах¹ [1].

¹ XV Банковский саммит по информационным технологиям: «Технологии финансовых услуг в цифровом мире».

О ней говорят первые лица банков, ей пророчат будущее всех банков. Все чаще

URL: <http://www.banksummit.ru/sites/banksummit/content/summit-total.pdf>; Обзор международного рынка биометрических технологий и их применение в финансовом секторе. URL: http://www.cbr.ru/Content/Document/File/36012/rev_bio.pdf

вопрос ставится буквально так: «цифровизируйся или умирай».

Цифровизация является объектом пристального изучения со стороны мирового (К. Скиннер [2], М. Свон [3], С. Чишти, Я. Барберис [4], Х.-У. Дёриг [5], Дж. Синки-мл. [6] и др.) и отечественного научного сообщества (И.А. Резник [7], Е.А. Помогаева², М.А. Мирошниченко, К.-А.И. Трелевская, Е.В. Мамыкина [8], А.А. Тимченко [9], Д.Е. Третьяков [10] и др.). Данный интерес объясняется прежде всего тем, что в высококонкурентной банковской среде цифровизация воспринимается не только как возможность для дальнейшего технологического развития, но и как определенная угроза для существующей традиционной бизнес-модели банков со стороны высокотехнологических FinTech-компаний.

Как отмечает А. Усов, вопрос готовности банка к успешной цифровизации и его желания объявляется чуть ли не вопросом жизни и смерти, банкам становится крайне необходимо научиться выделять составляющие успешной цифровой трансформации и управлять ими.

В настоящее время практически на всех уровнях обсуждается понятие «цифровой зрелости» банков, то есть степени их готовности к цифровым преобразованиям и способности успешно внедрять цифровые инициативы.

Почти все участники финансового рынка признают, что цифровизация — это самый существенный тренд будущего банковского дела, а цифровизация затрагивает практически все направления банкинга.

Тем не менее изучение трудов западных ученых (К. Скиннер [2], М. Свон [3], С. Чишти, Я. Барберис [4]), отечественных исследований и научных статей³ [7–10]

² Помогаева Е.А. Условия перехода банковского сектора к инновационной модели развития // *Промышленность: новые экономические реалии и перспективы развития. Сборник статей I всероссийской научно-практической конференции. Оренбург: Агентство Пресса, 2017. С. 68–73.*

³ Там же.

показывает, что на сегодняшний день в теории и на практике отсутствует единый подход к определению самого понятия «цифровизация».

Как отмечено ранее, это в большей мере связано с тем, что цифровизация довольно новое явление и имеет более практический, чем теоретический аспект. Как подчеркивают Н.В. Самочетова и Н.А. Амосова, в научных кругах еще не наступило полного осознания важности изучения данного вопроса⁴.

Ученые и исследователи понимают цифровизацию по-своему и сводят ее или к внедрению новейших информационных технологий или к трансформациям (преобразованию структур, форм и способов продаж банковских продуктов и услуг, основанных на применении цифровых технологий), или связывают ее с понятием цифрового банкинга или с мобильным и онлайн банкингом, многоканальным банковским обслуживанием и т.п.

Систематизация публикаций, посвященных исследованию цифровизации⁵ [11, 12], позволяет выделить несколько подходов к определению этого понятия.

Большинство исследователей склонны считать, что внедрение новейших информационных технологий открывает совершенно новые безграничные возможности

⁴ Самочетова Н.В., Амосова Н.А. Цифровой банкинг как новое направление развития банковского дела // *Экономика и социум. 2017. № 3. URL: <https://www.iupr.ru>*

⁵ Россия онлайн? догнать нельзя отстать. URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online_tcm27-152058.pdf; Масленников В.В., Федотова М.А., Сорокин А.Н. Новые финансовые технологии меняют наш мир // *Вестник Финансового университета. 2017. Т. 21. № 2. С. 6–11*; Трелевская К.-А.И., Мирошниченко М.А. Инновации в банковском секторе как вектор развития экосистемы цифровой экономики России // *Экономика знаний в России: от генерации знаний и инноваций к когнитивной индустриализации. Материалы IX Международной научно-практической конференции. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2017. С. 267–280*; Цифровая Россия: новая реальность. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/russia/our%20insights/digital%20russia/digital-russia-report.aspx>; Инновации в России — неисчерпаемый источник роста. URL: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia_web_lq-1.aspx

для банков. Представители данного направления трактуют цифровизацию глобально — как использование возможностей онлайн и инновационных цифровых технологий всеми участниками экономической системы от отдельных людей до крупных компаний и государств⁶.

Эксперты А.А. Цыганов, Д.В. Брызгалов для определения места и роли в цифровой экономике предлагают теоретическое обоснование понятия «цифровизация» — как части экономических отношений, обусловленных наличием интересов у организаций и граждан в обслуживании и удовлетворении их потребностей посредством цифровых технологий. Другими словами, «цифровизация» — это способ реализации деятельности на основе цифровых технологий [12].

По определению Всемирного банка, в широком смысле слова «цифровизация» — это система экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий⁷.

В экспертно-аналитическом докладе «Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России» указывается, что под воздействием новых цифровых технологий в банковском секторе происходит повальная цифровизация деятельности на основе платформенных решений; распространение технологий биометрии, платформ цифровой аутентификации на основе биометрических или других пользовательских данных для обеспечения безопасности и создания среды цифрового доверия [1].

По мнению К. Скиннера, суть цифровизации состоит в том, что у банков в реальности существует только один канал обслуживания. На практике нет никакой банковской мультиканальности в виде колл-центров, интернет-обслуживания, мобильного

обслуживания и т.д. Интернет-технологии соединены в один электронный канал обслуживания, который для клиента и является отделением банка. Такой подход заставляет банки отказываться от разрозненных каналов обслуживания клиентов и позволяет сосредоточиваться на цифровых технологиях [2].

Другие ученые считают, что цифровизацию правильнее называть цифровой трансформацией, основанной на использовании цифровых технологий реорганизации бизнес-моделей банков, изменении целевой направленности деятельности, обеспечивающей существенное изменение параметров и свойств банковских продуктов и услуг⁸.

Так, М. Фатеев считает, что традиционная компания превращается в цифровую, проходя путь цифровой трансформации. Сам продукт, предлагаемый таким банком рынку, тоже становится цифровым. Отличие цифрового банка от традиционного, в деятельности которого используется ряд IT-решений, в том, что цифровой банк это изменение бизнес-процессов, внедрение сквозных технологий, использование элементов искусственного интеллекта, обработка значительного объема данных, которые позволяют принимать правильные решения, а также изменение корпоративной культуры⁹.

Исследователь В. Рыжков указывает на то, что цифровая трансформация — это осмысленный стратегический процесс изменения бизнеса в условиях вызовов новой цифровой реальности. Исследователь считает, что цифровая трансформация — это не услуга консалтинговых компаний, а неизбежный процесс, который переживает весь мировой бизнес, адаптируясь к новым условиям и предпочтениям общества цифровой экономики. Вообще цифровая трансформация — это не столько про технологии, сколько про

⁶ Россия онлайн? Догнать нельзя отстать. URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online_tcm27-152058.pdf

⁷ Цифровизация: история, перспективы, цифровые экономики России и мира. URL: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/tendencii/cyfvrovizaciya-trend.html>

⁸ Цифровая трансформация российских банков. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php>

⁹ Фатеев М. Цифровое предприятие — ключевая дефиниция в построении цифровой экономики. URL: <https://tpprf.ru/ru/mobile/interaction/experts/comments/273915/>

изменение мышления в новых условиях новой цифровой экономики¹⁰.

Таким образом, представители второго направления, изучающие понятие «цифровизации», убеждены, что это не технология и не продукт. Это скорее подход к использованию цифровых ресурсов для преобразования бизнес-модели банков. Исходя из этой предпосылки главной целью цифровизации банка является преобразование технологий и бизнес-процессов для усовершенствования моделей взаимодействия с клиентами и другими участниками банковской деятельности.

Представители третьего направления считают, что с цифровизацией неразрывно связано понятие «цифровой банкинг». На их взгляд, достаточно трудно разделить понятия «цифровизация» и «цифровой банкинг».

Так, Н.В. Самочетова и Н.А. Амосова под цифровым банкингом понимают процессы интеграции цифровых технологий в деятельность финансовых институтов влекущих соответствующие изменения во внутренних и внешних бизнес-процессах для расширенного обслуживания клиентов и эффективной деятельности банка¹¹.

По мнению С. Никитенкова, цифровой банкинг можно рассматривать как новый подход к обслуживанию клиентов с помощью цифровых технологий¹². Цифровой банкинг основан на использовании цифровых каналов в обслуживании клиентов банка.

Некоторые отечественные и зарубежные эксперты рекомендуют рассматривать цифровой банкинг не просто как мобильный или онлайн-банкинг, выполненный в качестве надстройки для традиционных банковских услуг, а гораздо шире. К примеру, консалтинговое агентство Merkle дало следующее определение понятию «цифровой банкинг» — применение информационных

(цифровых) технологий для обеспечения бесшовного (безбумажного) процесса обработки транзакций и/или банковских операций, запущенного в интересах клиента, обеспечивающего максимальную функциональность, оптимальную для клиента в категориях «доступность», «полезность» и «стоимость», а для банка — в категориях «снижение затрат», «отсутствие ошибок в работе» и «повышение качества услуг» [13].

Цифровой банкинг направлен не только на обслуживание клиентов через систему дистанционного банковского обслуживания, но и предполагает использование цифровых технологий во всех сферах деятельности банка.

На практике действительно очень сложно разделить понятия цифровизация, цифровые технологии и цифровой банкинг.

Еще одни исследователи относятся к цифровизации более сдержанно и считают, что цифровизация — это просто модное ныне слово.

Практика показывает, что несмотря на постоянно растущие темпы цифровизации, полностью цифровых банков на российском рынке пока не создано. И причины можно назвать разные.

Так, П. Выхрыстюк указывает на то, что многие компании обсуждают цифровые проекты, некоторые даже инвестируют. Правда, непоследовательно — чаще в красивые цифровые инструменты, которые хороши как повод для PR, но не обеспечивают повышения бизнес-показателей¹⁵.

Как отмечают Р.Р. Бакирова, А.М. Султанов, Р.Б. Абдуллина, если отбросить все лишнее и провести независимую оценку, то мы можем заметить, что реальный вклад новых информационных технологий не так высок, что в производство, что в социальные трансформации. Более того, исследования, проведенные в США, продемонстрировали,

¹⁰ Рыжков В. Что такое цифровая трансформация? URL: <https://komanda-a.pro/blog/digital-transformation>

¹¹ Самочетова Н.В., Амосова Н.А. Цифровой банкинг как новое направление развития банковского дела // Экономика и социум. 2017. № 3. URL: <https://www.iupr.ru>

¹² Там же.

¹⁵ Выхрыстюк П. Выгодное будущее: как цифровизация может привести бизнес к успеху. URL: <http://www.forbes.ru/biznes/358475-vygodnoe-budushchee-kak-cifrovizaciya-mozhet-privesti-biznes-k-uspehu>

что доля национального продукта, произведенного благодаря инновационным технологиям, равна всего 1% от общего производства¹⁴.

Банк Русский Стандарт в своем исследовании обращает внимание на то, что несмотря на все преимущества интернет-каналов общения, пока рано говорить о полном переходе только на онлайн-обслуживание для банковского сектора России, особенно для классических банков с большим количеством региональных клиентов. Конечно, цифровизация меняет предпочтения, но при этом люди не перестали ходить и звонить в офисы банков¹⁵.

По оценкам же начальника отдела валидации «Эксперт РА» С. Волкова, на российском рынке вряд ли треть прибыли в корпоративном банкинге в ближайшее время принесут цифровые каналы. Все крупные корпорации кредитуются и обслуживаются в крупных банках и зачастую выбор этих банков обоснован не наличием передовых продуктов, а надежностью или сложившимися взаимоотношениями¹⁶.

Специалисты «Русского Стандарта» делают весьма осторожный прогноз относительно будущего цифровых коммуникаций в российских банках: «как ни странно, опыт западных стран показывает, что при росте проникновения Интернета и дистанционных банковских технологий количество отделений банков растет так же, как расширяется функциональность колл-центров. Иными словами, разные каналы обслуживания развиваются параллельно и не мешают друг другу, а наоборот дополняют»¹⁷.

¹⁴ Бакирова Р.Р., Султанов А.М., Абдуллина Р.Б.

Информационные технологии как основа цифровизации экономики. URL: http://srtv.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/srtv/resources/48d3d50043e1a1cbb1dcb3fa17e1e317/%D0%94%D0%BE%D0%BA+%D0%BD%D0%B0+%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf

¹⁵ Банк Русский Стандарт: цифровизация ведет к эволюции каналов общения с клиентами. URL: <https://www.rsb.ru/press-center/news/2018/021018/>

¹⁶ Криворотова А., Михеева А. Эксперты указали банкам на необходимость цифровизации бизнеса за 2–3 года. URL: <https://www.rbc.ru/finances/12/04/2018/5ace5f369a79473b351bfcb>

¹⁷ Банк Русский Стандарт: цифровизация ведет к эволюции каналов общения с клиентами. URL: <https://www.rsb.ru/press-center/news/2018/021018/>

Исследователь М. Азрилян считает, что цифровизация должна касаться всей цепочки осуществления операций в банке. «Сейчас очень модно говорить о том, что нужно меняться, нужно быть цифровым. Но иногда выясняется, что это на самом деле не существенные изменения, а лишь попытка сменить образ. Некоторым банкам кажется, что достаточно поменять просто верхний слой, фронт — сделать новые каналы, написать чат-боты, доработать мобильные приложения — одно или несколько — и это уже делает их цифровыми. На самом деле это не так, и основная проблема в том, что при таком подходе абсолютно не меняется бизнес-модель, не меняется структура бэк-офиса и внутренние процессы, не меняется то, что «под капотом»¹⁸.

Таким образом, можно отметить многосторонность понятия «цифровизация» и отсутствие четких критериев к ее определению. В своем исследовании при изучении процессов цифровизации будем опираться на определение, данное Н.В. Самочетовой и Н.А. Амосовой, что цифровизацию нужно рассматривать как стратегию деятельности банка, основанную на применении цифровых технологий (цифровая трансформация) при построении внутренних процессов банка, подразумевающих использование преимущественно цифровых каналов обслуживания в целях своевременного удовлетворения потребностей клиентов¹⁹.

Далее для более полного понимания цифровизации следует, на наш взгляд, исследовать этапы проведения цифровизации; сформулировать ее цели и направления; обосновать существующие проблемы и попытаться наметить пути их решения, выделить особенности процессов цифровизации в средних и малых региональных банках.

¹⁸ XV Банковский саммит по информационным технологиям: «Технологии финансовых услуг в цифровом мире». URL: <http://www.banksummit.ru/sites/banksummit/content/summit-total.pdf>

¹⁹ Самочетова Н.В., Амосова Н.А. Цифровой банкинг как новое направление развития банковского дела // Экономика и социум. 2017. № 3. URL: <https://www.iupr.ru>

Обозначая вопросы места и роли цифровизации в деятельности региональных банков, мы исходим из того, что на российском рынке финансовых услуг существует значительный разрыв между крупными банками, средними и малыми кредитными организациями, большинство из которых являются региональными. Средние и малые банки в России значительно отстают от крупнейших и FinTech-компаний по уровню развития цифровых компетенций. Центр по развитию инноваций McKinsey Innovation Practice также указывает на то, что тех из них, кто не сможет сократить этот разрыв, с высокой вероятностью ждет консолидация или уход с рынка. Перед средними и малыми банками стоит дилемма: пойти на риск масштабных финансовых вложений в цифровые реформы или бездействовать в ожидании вероятного поглощения или ухода с рынка²⁰.

Чтобы сформулировать цели цифровизации, нужно иметь видение того, каким должен быть банк будущего. За основу возможно взять подходы, предложенные ОСВС Bank. Банк будущего должен иметь сквозную цифровизацию процессов обслуживания клиентов, которая должна отражать:

- естественность/простоту: ориентацию на мобильные устройства, естественно-языковой интерфейс, адаптированный на все девайсы, биометрию;
- мгновенность — сервис по принципу «здесь и сейчас»;
- гипер-персонализацию: релевантные предложения на основе данных предикативной аналитики;
- непрерывную интеграцию (практику разработки ПО, позволяющую снизить трудоемкость интеграции и сделать ее более предсказуемой, за счет наиболее раннего обнаружения и устранения ошибок)²¹.

²⁰ Инновации в России - неисчерпаемый источник роста.
URL: https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia_web_lq-1.ashx

²¹ Цифровая трансформация клиентского опыта: кейс ОСВС Bank. URL: http://behavioralunit.ru/blog/business/tsifrovaya_tran

Предложенные ОСВС Bank подходы являются комплексными и фактически отсекают от цифровизации банки, которые путаются с терминологией, воспринимая цифровую трансформацию как «знание, какой технологией или сервисом заменить конкретный бизнес-процесс в компании». Чаще всего такой подход называют «лоскутная автоматизация»²².

Для достижения данных целей цифровая трансформация в банке должна пройти пять этапов, которые, по мнению экспертов, приводит в своем исследовании Н. Комлев.

На первом этапе происходит появление цифровых каналов: банки активно расширяют сети банкоматов, переходят на использование интернет-банка, активно внедряют мобильный банк, подключают чат-боты. С их появлением в банках начинаются цифровые изменения в бизнесе. Клиент получает обширные возможности взаимодействия с банком по доступным каналам в удобное ему время.

На втором этапе появляются цифровые продукты: банки осваивают Big Data, вводят бесконтактные платежи, выпускают виртуальные карты, внедряют искусственный интеллект, осваивают машинное обучение. По цифровым каналам начинается активная продажа цифровых продуктов. Крупные банки, активно продвигающие цифровые продукты по цифровым каналам, усиливают разрыв со средними и малыми банками. Региональные банки начинают терять клиентов.

На третьем этапе завершается внедрение полного цикла цифрового обслуживания. Крупные банки — лидеры создают новые полностью цифровые бизнесы трансформирующие бизнес-модели. Новые модели позволяют преодолевать границы банковского бизнеса и не только выходить на глобальный уровень, но и активно внедряться на рынки технологических компаний.

На четвертом этапе деятельностью банка начинает управлять «цифровой мозг»,

sformatsiya_kliyentskogo_opyta_keys_osbcbank

²² Рыжков В. Что такое цифровая трансформация?
URL: <https://komanda-a.pro/blog/digital-transformation>

который непрерывно в автоматическом режиме получает данные от всех бизнес-сегментов, отделов, продуктовых линий. «Цифровой мозг» позволяет в реальном режиме управлять деятельностью банка.

Пятый этап ознаменовывается созданием «цифровой ДНК». Это новая высшая экосистема координат деятельности банков. Система полностью принимает стратегические решения, самостоятельно разрабатывает и обслуживает жизненный цикл деятельности банка²³.

Согласно описанию данных этапов крупные отечественные банки пока находятся на втором этапе, а средние и малые региональные банки — только на первом.

Однако достижение целей цифровизации и прохождение этапов на практике затруднено рядом факторов.

Исследователь В. Рыжков выделяет следующие проблемы цифровизации:

- неподходящее нормативное регулирование;
- проблемы взаимодействия бизнеса и власти;
- киберугрозы. Количество кибератак постоянно растет;
- нехватка алгоритмов для решения новых задач. Проблема для всех — это интеллектуализация обработки информации;
- неоднородность развития страны;
- отсутствие соответствующих кадров — пока не хватает людей, обладающих определенными компетенциями в этой области²⁴.

По мнению же специалистов коммерческого банка «Геобанк», причинами низкого уровня перехода на цифровой банкинг в России являются:

- отсутствие проработанного закона об электронной цифровой подписи;
- невозможность физической идентификации клиента;
- уязвимость перед внештатными ситуациями;
- отсутствие у населения полной информации о возможностях дистанционного сервиса и выполнения операций посредством цифрового банкинга;
- психологическая неготовность населения к переходу на «цифру», в частности, страх потерять в сети свои деньги;
- дефицит квалифицированных специалистов²⁵.

Другие эксперты считают, что причиной торможения цифровизации являются также проблемы с накоплением банками различных, порой не совсем совместимых «зоопарков» IT-систем, определяемых спецификой каждого конкретного банка, а также жесткими внутренними регламентами. Значительное количество банков в РФ, из-за отсутствия средств на приобретение лицензионного, используют самописное программное обеспечение²⁶.

Данное мнение поддерживает и эксперт В. Анищенко, который отмечает, что банкам необходимо отказаться от устаревших систем. Дело в том что, становясь «цифровыми», банки нередко поступают иррационально, сохраняя в работе наряду с новым оборудованием предыдущего поколения, которое сдерживает прогресс. Они поясняют это, как правило, высокой стоимостью полного перехода на новые системы [13].

Таким образом, рассмотрев названные причины, выделим наиболее общие. Практически большинство авторов считают, что основными причинами низких темпов цифровизации являются:

²³ Комлев Н. Банковская система при переходе к цифровой экономике. URL: <https://tpprf.ru/ru/mobile/interaction/experts/comments/245746/>

²⁴ Рыжков В. Что такое цифровая трансформация? URL: <https://komanda-a.pro/blog/digital-transformation>

²⁵ Эволюция взаимодействия с клиентом. URL: http://filearchive.cnews.ru/img/files/2018/09/28/9._bychkov.pdf

²⁶ Цифровая трансформация российских банков. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php>

- 1) несовершенная нормативная правовая база, регламентирующая использование инновационных цифровых банковских технологий и продуктов;
- 2) вопросы безопасности (киберугрозы/уязвимость перед нештатными ситуациями);
- 3) сравнительно низкий уровень использования клиентами цифровых каналов при взаимодействии с финансовыми организациями;
- 4) высокие операционные расходы;
- 5) отсутствие соответствующих кадров (дефицит квалифицированных специалистов).

Помимо общих проблем цифровизации для всего банковского сектора РФ необходимо выделить проблемы средних и малых региональных банков. Российские банки в той или иной мере уже запустили процессы цифровой трансформации, однако у них разные шансы на успех: крупные государственные банки используют преимущества своего масштаба и внушительных бюджетов на ИТ; для средних и малых банков дорогостоящая цифровизация имеет «далекие» перспективы окупаемости и в настоящее время тяжким бременем ложится на их и без того слабый финансовый результат²⁷.

Таким образом, к основным проблемам цифровизации банков, перечисленным ранее, можно добавить и проблемы малокапитальности региональных банков и недостаточности у них средств на ее проведение.

Представители крупных банков, в лице О. Тинькова, утверждают, что цифровая экономика не видит будущего для мелких и средних банков, потому что они не смогут достаточно инвестировать в новые информационные технологии и международные интеграционные сервисы:

²⁷ Цифровая Россия: новая реальность.

URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/locations/eur/ope%20and%20middle%20east/russia/our%20insights/digital%20russia/digital-russia-report.ashx>

для них просто не останется места, в такой ситуации выход — либо глобальное объединение, либо прекращение деятельности [8].

В условиях стремительного развития FinTech-сектора и повсеместного внедрения цифровых технологий у традиционных банков имеется не так уж и много путей развития.

Рассмотрим наиболее часто употребляемые из них. Так на XV Банковском саммите по информационным технологиям предлагались три возможных модели развития бизнеса банков.

Первая — сосредоточиться только на управлении деньгами и стать лучшим с точки зрения эффективности управления капиталом.

Вторая — стать площадкой-дистрибьютором финансовых услуг, как своих, так и сторонних организаций через собственные каналы.

Третий вариант — тот, по которому идут лидеры рынка, — преобразование в платформу, которая предлагает не только банковские услуги, но и широкий спектр услуг, необходимых потребителю²⁸.

По сути реализация таких моделей приводит региональные банки к трансформации бизнес-модели банка через партнерство с FinTech-компаниями.

От рассмотренных направлений несколько отличается мнение группы исследований в составе А. Аптекмана, В. Калабина, В. Клинова, Е. Кузнецовой, В. Кулагина, И. Ясеновец, которые в цифровизации банков выделяют следующие направления.

1. Преобразование традиционных банков в полностью цифровые организации, предоставляющие клиентам широкий спектр финансовых продуктов и услуг. Для успешного превращения в полностью цифровой банк региональным банкам необходимо обладать достаточными профессиональными компетенциями

²⁸ XV Банковский саммит по информационным технологиям: «Технологии финансовых услуг в цифровом мире». URL: <http://www.banksummit.ru/sites/banksummit/content/summit-total.pdf>

широкого профиля, которых у них пока недостаточно.

2. Выход за границы традиционного банкинга. Переход к так называемой финансовой экосистеме требует усиления внимания к потребителю и его запросам, а также направлен на выстраивание клиентоориентированных и партнерских отношений²⁹.

Говорить о возможностях создания финансовой экосистемы для региональных банков тоже пока преждевременно, поскольку подобные системы пока не созданы в более или менее полном объеме и крупнейшими банками. Так, идею о создании экосистемы наблюдательный совет Сбербанка одобрил еще в конце 2016 г.³⁰. Но до настоящего времени прорыва не наблюдается.

Различия в направлениях цифровизации определяют необходимость выделения и обоснования моделей цифровизации. К примеру, компания IBM рассматривает четыре модели цифровизации³¹:

- 1) цифровой банковский бренд;
- 2) банк с цифровыми каналами;
- 3) цифровой филиал банка;
- 4) полностью цифровой банк³².

Первая модель (цифровой банковский бренд) подразумевает под собой создание банком отдельного бренда для построения цифрового бизнеса. Выбор данной модели цифровизации является приоритетным для крупного банка. Для регионального банка создание

²⁹ Цифровая Россия: новая реальность.

URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/russia/our%20insights/digital%20russia/digital-russia-report.ashx>

³⁰ Стратегия 2020: как Греф обещал «отобрать свой завтрак» у Google и Amazon. URL: <https://www.rbc.ru/finances/14/12/2017/5a3298649a79479b6882a15a>

³¹ Самочетова Н.В., Амосова Н.А. Цифровой банкинг как новое направление развития банковского дела // Экономика и социум. 2017. № 3. URL: <https://www.iupr.ru>

³² Аналогичное выделение моделей цифровизации производит Т.Д. Дяк на основании доклада компании IBM «Designing a Sustainable Digital Bank». Дяк Т.Д. Цифровой банкинг: современное состояние и перспективы развития в Республике Беларусь. URL: <http://sci-article.ru/stat.php?i=1525700966>

дополнительного подразделения с полностью цифровой моделью бизнеса в настоящее время малореалистично.

Вторая модель (банк с цифровыми каналами) предполагает создание дополнительных цифровых каналов обслуживания в дополнение к имеющимся. На практике данная модель для региональных банков вполне возможна.

Третья модель (цифровой филиал банка) применяется в случаях, когда традиционный банк не способен стремительно реагировать на трансформирующиеся потребности клиентов. Цифровой филиал банка создается в виде практически отдельной организации. Примером может служить филиал «Точка» ПАО Банк «ФК Открытие». Региональным банкам такая модель тоже явно не по силам.

Банки, относящиеся к четвертой модели (полностью цифровой банк), с момента создания позиционируют себя как цифровые и строят свою деятельность и свое продуктовое предложение на основании цифровых технологий. На практике полностью цифровой банк не обязательно не имеет отделений. Подобная модель для региональных банков практически не достижима.

Таким образом, на практике региональные банки можно отнести только ко второй модели цифровизации (банк с цифровыми каналами).

Как показывает наше исследование, у региональных банков не так уж и много возможностей для проведения цифровой трансформации, а по сути можно выделить два — три направления цифровизации регионального банка.

По мнению Центра по развитию инноваций McKinsey Innovation Practice, первым направлением считается поиск банками своих ниш. Крупные банки, осуществив полномасштабную цифровую трансформацию, будут предоставлять клиентам широкий спектр услуг в рамках собственных экосистем. Небольшие банки станут нишевыми игроками, обслуживающими сегменты, не охваченные экосистемами крупных банков.

Средние и малые региональные банки для сохранения конкурентоспособности должны найти свою нишу на рынке. Масштабные финансовые вложения в цифровые реформы для них очень рискованны: компетенций может не хватить, а потери от неудачной трансформации грозят обанкротить банк³³.

Вторым направлением является создание партнерских отношений с наиболее перспективными компаниями FinTech-сектора и компаниями, имеющими передовые компетенции в сфере анализа больших данных.

Распространение на рынке инновационных технологических решений, разработанных компаниями FinTech-сектора, создает для региональных банков предпосылки для формирования партнерских отношений, которые смогут повысить конкурентоспособность региональных банков.

Третьим направлением можно считать использование аутсорсинга отдельных функций. Так, McKinsey считает, что недостаток средств на цифровую трансформацию не должен останавливать малых игроков, которые хотели бы провести цифровизацию процессов в банке: можно сосредоточиться на точечном развитии ключевых технологических компетенций либо использовать чужие платформы для аутсорсинга отдельных функций³⁴.

По сути, представленные направления несколько сужают перспективы региональных банков в цифровизации.

Исходя из этих направлений дорожная карта действий для цифровизации регионального банка может выглядеть так³⁵:

- анализ имеющихся в банке цифровых технологий и их взаимодействия с бизнес-процессами;

³³ Инновации в России — неисчерпаемый источник роста.
URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia_web_lq-1.ashx

³⁴ Там же.

³⁵ Использованы направления, предложенные в исследовании: *Фатеева М.* Цифровое предприятие — ключевая дефиниция в построении цифровой экономики.
URL: <https://tpprf.ru/ru/mobile/interaction/experts/comments/273915/>

- разработка стратегии и тактических целей цифровой трансформации;

- внедрение цифровых технологий использования и управления массивами данных (big data);

- разработка технологий, цифровых продуктов и услуг;

- внесение изменений в операционную и организационную структуру банка, а также анализ рисков при внедрении цифровых технологий, разработка технологий цифрового продвижения цифровых продуктов и услуг банка через цифровые каналы с применением цифрового маркетинга, взаимодействия с потребителями через сайт, социальные сети, контекстную рекламу, CRM системы, базы данных и т.п.

Необходимо отметить, что для проведения цифровой трансформации региональным банкам нужно иметь четкую стратегию и амбициозное целеполагание. Как справедливо отмечает McKinsey, успешные программы цифровой трансформации предполагают наличие амбициозных целей, достаточных ресурсов для их достижения, а также пристального внимания со стороны высшего руководства банка.

Деятельность руководства банков должна быть направлена на развитие недостающих компетенций. Целенаправленная работа по развитию инноваций требует новых навыков: в области цифровых технологий (работа с большими массивами данных и искусственным интеллектом, оптимизация внутренней IT-инфраструктуры), управления кадрами (поиск молодых талантливых специалистов, готовых работать с инновационными технологиями, от обычных разработчиков до специалистов по искусственному интеллекту), умения глубоко понимать потребности клиентов (принципы дизайн-мышления, подразумевающие создание прототипов новых решений и их постоянное тестирование совместно с конечными пользователями)³⁶.

³⁶ Там же.

Таким образом, для региональных банков наиболее доступной является стратегия цифровизации, направленная на партнерство. Чем меньше банки, тем сложнее им проводить цифровую трансформацию. Для этого региональные банки могли бы «вскладчину» покупать FinTech-проекты и инвестировать в них, чтобы перевести бизнес-модели на цифровую или мобильную платформу либо изменить бизнес-культуру для трансформации из традиционного банка в цифровую организацию.

Вместе с тем хотелось бы отметить, что проведение цифровой трансформации не должно сводиться к цифровизации ради самой цифровизации. К сожалению, как показывает практика, у региональных банков по сути не такой уж большой ассортимент цифровых продуктов и услуг. Предлагаемые в настоящее время банками цифровые продукты и услуги не имеют новизны, являются примитивными формами банковских продуктов, предоставляемыми по интернет-каналам и в

основном нацелены на удовлетворение требований самих банков к доходности и рискованности цифровых операций при минимальном учете интересов клиентов.

В условиях повальной цифровизации региональным банкам важно научиться формировать спрос на свои цифровые банковские продукты и услуги, что позволяет осуществить переход к стандартизированным, возобновляемым клиентоориентированным цифровым продуктам и услугам.

Продолжающееся сокращение количества региональных банков свидетельствует о том, что модель традиционного универсального банка для средних и малых банков уходит. Чтобы выжить, региональные банки вынуждены либо специализироваться на отдельных направлениях цифрового банковского посредничества, либо объединяться с другими банками или FinTech-стартапами, либо, как и предсказывают руководители крупнейших банков, покинут банковский сектор.

Список литературы

1. *Идрисов Г.И., Княгин В.Н., Кудрин А.Л., Рожкова Е.С.* Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России // *Вопросы экономики*. 2018. № 4. С. 5–25.
URL: <https://akudrin.ru/uploads/attachments/file/19/vopreco4-18.pdf>
2. *Скиннер К.* Цифровой банк. Как создать цифровой банк или стать им. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 320 с.
3. *Свон М.* Блокчейн. Схема новой экономики. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 240 с.
4. *Чишти С., Барберис Я.* Финтех: Путеводитель по новейшим финансовым технологиям. М.: Альпина Паблишер, 2017. 676 с.
5. *Дёриг Х.-У.* Универсальный банк — банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века. М.: Международные отношения, 2000. 384 с.
6. *Синки-мл. Дж.Ф.* Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. М.: Альпина Паблишер, 2017. 1018 с.
7. *Резник И.А.* Электронный банкинг: монография. Оренбург: ОГУ, 2008. 106 с.
8. *Мирошниченко М.А., Трелевская К.-А.И., Мамыкина Е.В.* Исследование процессов «цифровизации» банковского сектора в рамках цифровой экономики России // *Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета*. 2017. № 133. С. 434–447.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-protsessov-tsifrovizatsii-bankovskogo-sektora-v-ramkah-ekosistemy-tsifrovoy-ekonomiki-rossii>

9. *Тимченко А.А.* Банковские инновации как фактор повышения конкурентоспособности региональной банковской системы // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2013. № 91. С. 1288—1299. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskie-innovatsii-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-regionalnoy-bankovskoy-sistemy>
10. *Третьяков Д.Е.* Преимущества инновационно-технологического развития банковской деятельности для клиентов, банков и государства // *Экономические науки*. 2018. № 3. С. 50—53. URL: http://ecsn.ru/files/pdf/201803/201803_50.pdf
11. *Добрынин А.П., Черных К.Ю., Куприяновский В.П. и др.* Цифровая экономика — различные пути к эффективному применению технологий (BIM, PLM, CAD, IOT, Smart City, BIG DATA и другие) // *International Journal Of Open Information Technologies*. 2016. Т. 4. № 1. С. 4—11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/tsifrovaya-ekonomika-razlichnye-puti-k-effektivnomu-primeniyu-tehnologiy-bim-plm-cad-iot-smart-city-big-data-i-drugie>
12. *Цыганов А.А., Брызгалов Д.В.* Цифровизация страхового рынка: задачи, проблемы и перспективы // *Экономика. Налоги. Право*. 2018. Т. 11. № 2. С. 111—120. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-strahovogo-rynka-zadachi-problemy-i-perspektivy>
13. *Анищенко В.* Мобильные приложения цифрового банкинга // *Банкаўскі веснік*. 2016. Чэрвень. С. 52—55. URL: <http://www.nbrb.by/bv/articles/10280.pdf>

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**DIGITALIZATION OF REGIONAL BANKS:
IS IT A PERCEIVED NEED OR A TRIBUTE TO FASHION?**Tat'yana N. ZVER'KOVA^{a,*}, Anatolii I. ZVER'KOV^b^a Orenburg State University, Orenburg, Russian Federation
tnzverkova@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-6540-6154>^b Orenburg State University, Orenburg, Russian Federation
orenbank@bk.ru
ORCID: not available

* Corresponding author

Article history:Received 10 December 2018
Received in revised form
25 December 2018
Accepted 11 January 2019
Available online
28 February 2019**JEL classification:** G21**Keywords:** digitalization,
regional bank, financial
technology, digital product**Abstract****Subject** Nowadays, under aggressive promotion of digital products by banks and digital technology companies, medium and small regional banks express a strong interest and willingness to move towards digitalization. They also make attempts to automate remote banking services and search for new areas and financial investments in digital transformation.**Objectives** The study aims to summarize and systematize the existing approaches to the definition of digitalization and define its key components and areas, to investigate the possibilities of regional banks to change their business models with regard to digital transformation and searching for possible forms of partnership with financial technology companies.**Methods** The study draws on methods of comparison, analysis and synthesis, expert evaluation, and generalization.**Results** At present, regional banks do not have financial resources and technological capabilities to go digital. Medium-sized and small banks will have to either specialize in certain areas of digital banking intermediation or merge with other banks or Fintech startups.**Conclusions** It is crucial for regional banks to focus on transition from primitive forms of banking products to standardized, renewable customer-oriented digital products and services, rather than to aim at blind following the all areas of digitalization.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2018

Please cite this article as: Zver'kova T.N., Zver'kov A.I. Digitalization of Regional Banks: Is It a Perceived Need or a Tribute to Fashion? *Finance and Credit*, 2019, vol. 25, iss. 2, pp. 312–325.
<https://doi.org/10.24891/fc.25.2.312>**References**

1. Idrisov G.I., Knyagin V.N., Kudrin A.L., Rozhkova E.S. [New technological revolution: Challenges and opportunities for Russia]. *Voprosy Ekonomiki*, 2018, no. 4, pp. 5–25.
URL: <https://akudrin.ru/uploads/attachments/file/19/vopreco4-18.pdf> (In Russ.)
2. Skinner Ch. *Tsifrovoy bank. Kak sozdat' tsifrovoy bank ili stat' im* [Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2015, 320 p.
3. Swan M. *Blokchein. Skhema novoi ekonomiki* [Blockchain: Blueprint for a New Economy]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2017, 240 p.

4. Chishti S., Barberis J. *Fintekh: Putevoditel' po noveishim finansovym tekhnologiyam* [The FINTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2017, 676 p.
5. Doerig Hans-Ulrih. *Universal'nyi bank – bank budushchego. Finansovaya strategiya na rubezhe veka* [Universalbank, Banktypus der Zukunft]. Moscow, Mezhdunarodnye otnosheniya Publ., 2000, 384 p.
6. Sinkey J.F. *Finansovyi menedzhment v kommercheskom banke i v industrii finansovykh uslug* [Commercial Bank Financial Management]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2017, 1018 p.
7. Reznik I.A. *Elektronnyi banking: monografiya* [Electronic banking: a monograph]. Orenburg, OSU Publ., 2008, 106 p.
8. Miroshnichenko M.A., Trelevskaya K.-A.I., Mamykina E.V. [Studying the process of “digitalization” of the banking sector within the framework of the ecosystem of the digital economy in Russia]. *Politematicheskii setevoi elektronnyi nauchnyi zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2017, no. 133, pp. 434–447. (In Russ.)
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-protsessov-tsifrovizatsii-bankovskogo-sektora-v-ramkah-ekosistemy-tsifrovoy-ekonomiki-rossii>
9. Timchenko A.A. [Bank innovations as a factor increasing the competitiveness of a regional bank system]. *Politematicheskii setevoi elektronnyi nauchnyi zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2013, no. 91, pp. 1288–1299.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskie-innovatsii-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-regionalnoy-bankovskoy-sistemy> (In Russ.)
10. Tret'yakov D.E. [Benefits of innovative and technological development of banking operations for customers, banks, and the State]. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*, 2018, no. 3, pp. 50–53. URL: http://ecsn.ru/files/pdf/201803/201803_50.pdf (In Russ.)
11. Dobrynin A.P., Chernykh K.Yu., Kupriyanovskii V.P. et al. [The Digital Economy - the various ways to the effective use of technology (BIM, PLM, CAD, IOT, Smart City, BIG DATA, and others)]. *International Journal of Open Information Technologies*, 2016, vol. 4, no. 1, pp. 4–11.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/tsifrovaya-ekonomika-razlichnye-puti-k-effektivnomu-primeniyu-tehnologiy-bim-plm-cad-iot-smart-city-big-data-i-drugie> (In Russ.)
12. Tsyganov A.A., Bryzgalov D.V. [Digitalization of the insurance market: Tasks, problems and prospects]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, Taxes and Law*, 2018, vol. 11, no. 2, pp. 111–120. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-strahovogo-rynka-zadachi-problemy-i-perspektivy> (In Russ.)
13. Anishchenko V. [Mobile applications of digital banking]. *Банкаўскі веснік*, June 2016, pp. 52–55.
URL: <http://www.nbrb.by/bv/articles/10280.pdf> (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.