

УДК 331.5 DOI: 10.14451/1.222.468

Инновационные бизнес-модели кредитных организаций в условиях современных вызовов и угроз

© 2023 **Завадич Ольга Александровна**

аспирант. Институт Экономики Уральского отделения Российской академии наук. Россия, Екатеринбург.

E-mail: olga.zavadich@yandex.ru

Ключевые слова: инновации, бизнес-модель, кредитная организация, цифровые технологии, клиенты, прибыль, менеджмент.

Современное развитие мировой экономики тесно связано с процессами внедрения и развития инноваций, разработкой передовых технических решений, а также цифровых продуктов. Причем трансформация происходит во всех сферах бизнеса, в том числе и в банковском секторе. Учитывая важную роль этого сегмента экономики, процедура инновационной переориентации бизнес-моделей кредитных организаций требует особого внимания, что обуславливает актуальность темы данной статьи. В процессе исследования выделены отличительные черты инновационной бизнес-модели на финансовом рынке. Обозначены составляющие элементы этой модели и факторы, способствующие ее успешному развитию, также обозначены условия получения высоких результатов и позитивного эффекта от внедрения инноваций. Отдельное внимание уделено опыту кредитных организаций России в направлении использования инновационных бизнес-моделей.

Инновационный вектор развития, которому следуют сегодня многие страны мира, с ориентацией на использование информационных технологий, открывает новые возможности для всех отраслей экономики, и кредитные организации в данном контексте не являются исключением. Динамика развития передовых цифровых продуктов и возможностей освоения новых рыночных ниш на основе использования достижений Четвертой промышленной революции приводит к кардинальной трансформации бизнес-моделей кредитных организаций [5]. Как известно, кредитные организации, выступая в роли посредников между предприятиями малого и сред-

него бизнеса и экономикой страны, являются в достаточной степени гибкими относительно преобразования форматов своего функционирования в зависимости от внешних экономических условий, которые могут быть обусловлены как динамичными потребностями рынка, так и изменениями в конкурентной среде или нормативно-правовом регулировании.

Учитывая важную роль кредитных организаций в обеспечении стабильности экономики и стимулировании поступательного прогресса, процедура трансформации их бизнес-моделей требует особого внимания. Сегодня преобразова-

ние архитектуры и парадигмы развития сектора банковских услуг, согласно актуальным трендам цифровой революции, представляет собой настойчивое требование времени. Их предпосылкой является выбор оптимальной стратегии ускорения этих процессов, что возможно только на основе выявления и учета значительного количества инновационно-технологических факторов, оказывающих влияние на функционирование банковской системы в целом [3].

Именно ее инновационное развитие создает возможности для совершенствования бизнес-моделей и изменения ориентиров работы кредитных организаций, начиная от сферы предоставления услуг и осуществления различных банковских операций, и заканчивая изменениями в задачах и содержании деятельности персонала. Следуя современным инновационным трендам, представляется возможным обеспечить устойчивое положение кредитных организаций как посредников на рынке, которое формируется под действием новых факторов конкурентоспособности, таких как: уровень автоматизации бизнес-процессов; развитие каналов самообслуживания; скорость сделок; использование новых методов управления данными, включая машинное обучение; доступность сервисов 24/7; время вывода на рынок.

Таким образом, обозначенные обстоятельства обуславливают актуальность выбранной темы исследования, а также подтверждают ее теоретическую и практическую значимость.

Весомый вклад в исследование теоретических основ и практических аспектов анализа бизнес-моделей банков в контексте развития инноваций в кредитных организациях и в целом в банковском секторе внесли такие ученые как Яшина Н. И., Поющева Е. В., Стулова О. Е., Гришунина И. А., Ayadi, Rym; Bongini, Paola; Casu, Barbara.

Тематика влияния процесса диджитализации и цифровых технологий на бизнес-модели кредитных организаций в целом была рассмотрена в работах Обуховой А. С., Пияльцева А. И., Мамедова М. А., Исмаилова К. М., Болонина А. И.,

Palmieri, Egidio; Geretto, Enrico Fioravante; Polato, Maurizio.

Несмотря на значительное количество публикаций, посвященных процессам трансформации бизнес-моделей в современном банковском секторе, до сих пор не выработан комплексный подход к систематизации составляющих элементов инновационного развития кредитных организаций с учетом стратегических преобразований данной сферы. Также не определены основные направления применения передовых цифровых технологий в банковской системе и возможности их адаптации в России.

Таким образом, цель статьи заключается в рассмотрении инновационных бизнес-моделей кредитных организаций в современных условиях.

Инновационная бизнес-модель кредитной организации — это способ комбинации ключевых факторов ее функционирования, которые формируют устойчивую цепочку создания и предложения ценности нового продукта потребителю с последующим превращением его в прибыль, что увеличивает экономическую стоимость организации в целом [7]. Если рассматривать инновационную бизнес-модель с позиции концепции развития кредитной организации, то это уникальная технология, которая направлена на повышение доходности бизнеса при сохранении его стабильности. Именно признак уникальности указывает на принадлежность и ориентированность инновационной технологии только для одной кредитной организации, в свою очередь, уровень ее новизны не ограничивается только ею, а распространяется на весь рынок, в частности, за счет:

- улучшения доступности финансирования для предприятий и инновационных проектов, что может привести к ускорению развития отдельных отраслей экономики, повышению конкурентоспособности предприятий и увеличению объемов производства;
- развития экономики малых и средних предприятий за счет создания специализированных программ для стимулирования малого

бизнеса, создания новых рабочих мест и улучшения экономической ситуации в регионах;

- поддержки инноваций и научных исследований, что способствует созданию новых технологий и продуктов и позволяет ускорить развитие экономики и повысить конкурентоспособность страны [2].

Таким образом, инновационные бизнес-модели кредитных организаций могут оказать существенное влияние на развитие экономики, способствовать увеличению конкурентоспособности предприятий и регионов, а также повышению уровня жизни населения.

С учетом вышеизложенного можно отметить следующее:

- во-первых, существенным отличием инновационной бизнес-модели от других разнообразных форм ведения бизнеса является то, что она рассматривает новацию как движущую силу, которая предоставляет стимул к развитию и средствам успешной реализации намеченных планов;
- во-вторых, инновационная бизнес-модель основана на создании экономической ценности с учетом фактора ее миграции.

Результаты уже проведенных кредитными организациями преобразований, в направлении реализации инновационного вектора развития, свидетельствуют о том, что их успех и результативность, зависели от сопровождения процессов использования новых технологий и передовых решений параллельным усовершенствованием менеджмента, то есть направления, связанного с проактивным управлением деятельностью организации ее топ-менеджментом. Полученные данные наглядно доказывают тот факт, что прибыль кредитных организаций увеличилась в среднем на 26%, в том случае, когда они использовали новые технологии и новые методы управления одновременно. Если усилия прилагались только к развитию практик менеджмента и при этом операционная деятельность не затрагивалась, то рост прибыли составлял 9%. Если же кредитные организации инвестировали

исключительно в технологии, забывая об изменениях в управлении, прибыль вообще не росла, а демонстрировала падение на 11% (табл. 1).

Таким образом, на основании уже накопленного опыта и передовых мировых практик, можно очертить основные составляющие инновационной бизнес-модели кредитной организации на современном этапе.

Системные составляющие инновационной бизнес-модели кредитной организации:

- Трансформация системы менеджмента кредитной организации.
- Применение инновационных моделей банковского бизнеса.
- Взаимодействие с компаниями по разработке и внедрению цифровых технологий в финансовом секторе.
- Использование современных цифровых технологий для разработки и предложения клиентских услуг и банковских операций.

Охарактеризуем кратко вышеперечисленные элементы.

Трансформация бизнес-модели на инновационных началах предполагает одновременное реформирование системы менеджмента кредитной организации, которое должно включать в себя:

- выбор метода цифровой трансформации. Исследователи Boston Consulting Group считают, что кредитные организации могут использовать один из двух путей. Первый – путь постепенной трансформации, который считается неэффективным, поскольку новые инновационные решения и процессы возникают слишком быстро и если внедрять их постепенно, то результат будет минимальным, если не отрицательным. Второй – скачкообразный и более рискованный, при котором банки максимально быстро наращивают свои внутренние технологические возможности [6];
- разработка цифровой стратегии и полное изменение действующей системы управления.

Таблица 1. Результаты перехода кредитных организаций России на инновационную бизнес-модель [1].

Вариант	Технологии	Новые методы управления	Прибыль
1	–	–	Снижение на 24% по сравнению с конкурентами
2	+	–	Снижение на 11%
3	–	+	Рост на 9%
4	+	+	Рост на 26%

**Рис. 1.** График преимуществ партнерства банков с FinTech (% от опрошенных) (Banking and Capital Markets).

Как показывает анализ исследований отечественных и зарубежных ученых, к современным инновационным моделям банковского бизнеса относятся:

1. Кредитная организация как умный многоканальный посредник, который в сфере кредитования может быть использован для автоматизации процессов обслуживания клиентов кредитных организаций. С помощью этого сервиса клиенты могут обращаться за кредитами и получать консультации в различных каналах коммуникации, а операторы кредитных организаций могут автоматически обрабатывать запросы клиентов и выдавать кредиты в режиме онлайн. Использование данного сервиса позволяет кредитным организациям ускорить процесс одобрения кредитных заявок и уменьшить нагрузку на операторов. Автоматическое решение типовых задач и создание автоматических ответов может помочь снизить затраты на обслуживание клиентов и повысить эффективность работы кредитных организаций за счет сбора и анализа данных о клиентах и их поведении, что позволяет кредитным организациям более точно прогнозировать спрос на кредиты и разрабатывать более эффективные маркетинговые стратегии.
2. Социально вовлеченная кредитная организация отличается от традиционных кредитных организаций тем, что она ориентирована не только на максимизацию прибыли, но и на социальную ответственность перед обществом. Она ставит перед собой задачу решать социальные проблемы и помогать населению в развитии. Основными отличительными чертами являются: использование инновационных технологий (цифровые платформы, блокчейн, искусственный интеллект и другие, чтобы улучшить свои услуги и снизить затраты на обслуживание); фокус на долгосрочных результативных результатах (создание позитивного социального эффекта и поддержания проектов, которые в долгосрочной перспективе могут принести пользу обществу); прозрачность и открытость (наличие публичных отчетов о социальной и банковской деятельности и демонстрация своей готовности к диалогу с обществом)
3. Кредитная организация как часть цифровой экономической экосистемы. Инновационная бизнес-модель кредитной организации в рамках экономической экосистемы является со-

вокупностью новых подходов и методов, которые позволяют ей достигать высокой конкурентоспособности на рынке и оставаться актуальной в условиях постоянно меняющихся требований и ожиданий клиентов и общества в целом. Такие бизнес-модели обычно включают в себя использование новых технологий, аналитики и Big Data, повышенное внимание к социальным и экологическим аспектам деятельности, интеграцию с другими участниками экосистемы (например, стартапами или финтех-компаниями), форма и способы работы которых радикально отличаются от моделей традиционного банковского бизнеса. В частности, к таким компаниям относятся FinTech, BigTech, Neobank. Соответственно, взаимодействие с компаниями по разработке и внедрению цифровых технологий в банковском секторе становится актуальной тенденцией для кредитной организации.

В своем последнем глобальном отчете о цифровых технологиях PricewaterhouseCoopers было отмечено, что 88% традиционных банковских организаций опасаются потери доходов в пользу компаний, которые занимаются разработкой и внедрением цифровых технологий в банковском секторе, в таких областях, как платежи, денежные переводы и потребительские кредиты. Объем бизнеса, подверженного риску, вырос примерно до 24% доходов. В данном контексте широкая потребность кредитных организаций и компаний FinTech в объединении усилий очевидна. 82% руководителей кредитных организаций в разных странах мира, которые приняли участие в опросе сообщили, что намерены сотрудничать с компаниями, работающими в сфере цифровых технологий для банковского сектора экономики, в ближайшие 3–5 лет [4].

Наибольшие преимущества для банков при партнерстве с FinTech компаниями заключаются

в следующем:

- возможность формирования прочной структуры взаимодействия в направлении разработки инновационных продуктов и услуг;
- привлечение более широкой клиентской базы с помощью передовых цифровых опций;
- быстрое улучшение клиентского опыта благодаря маневренности и новым знаниям от FinTech компаний.

На рис. 1 отмечены преимущества, которые банки определяют от партнерств FinTech.

Инновационная модель кредитной организации, основанная на использовании современных цифровых технологий, может включать в себя ряд новых подходов и инструментов, которые позволяют банку предлагать клиентам более удобные, быстрые и эффективные услуги и операции. К примеру, такие модели могут включать в себя использование мобильных приложений и интернет-банкинга для обеспечения более быстрого и удобного доступа клиентов к своим банковским счетам и операциям, а также автоматизированные системы кредитного скоринга и аналитики для более точного определения кредитоспособности заемщиков и рисков при выдаче кредитов.

Таким образом, эффективность данной трансформации может быть достигнута только за счет комплексного подхода к использованию передовых достижений науки и техники, новейших практик менеджмента и сотрудничества с новыми участниками рынка, что позволяет кредитной организации стать частью цифровой экономической экосистемы страны. Реализация таких инновационных моделей позволяет кредитной организации увеличить свою конкурентоспособность на рынке, улучшить качество предоставляемых услуг и операций, а также повысить уровень удовлетворенности клиентов.

Библиографический список

1. Денисов И. Н. Трансформация бизнес-модели банка в современных условиях // Вестник Нижегородского института управления. – 2020. – № 4. – С. 20–27.
2. Лысенко А. А. Экосистема как современная бизнес-модель деятельности банков с государственным участием в Российской Федерации // Самоуправление. – 2022. – № 3. – С. 501–504.
3. Мазитова Э. Т., Приходько Р. В. Финансовые технологии и их роль в стабилизации экономики //

- Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2020. – № 1. – С. 55–69.
4. Banking and Capital Markets. PricewaterhouseCoopers. – URL: <https://www.pwc.co.uk/industries/banking-capital-markets.html> (visited on 03/22/2023).
 5. *Farnè M.* Does a bank's business model affect its capital and profitability? // *Economic notes*. – 2020. – Vol. 49, no. 2. – P. 13–23.
 6. *Lalitagauri K., Chintaman V. J.* Inclusive banking in India: re-imagining the bank business model. – Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2021. – 213 p.
 7. *Mergaerts F.* Business models and bank performance: A long-term perspective // *Journal of financial stability*. – 2016. – Vol. 22. – P. 57–75.