

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ПОСТПАНДЕМИЙНЫЙ ПЕРИОД

Аннотация

Статья посвящена трансформации банковского сектора экономики Российской Федерации в условиях цифровизации и наличия негативных факторов развития, таких как пандемия COVID-19, повлекшая за собой введение ограничительных мер, которые, в свою очередь, спровоцировали торможение или остановку большинства бизнес-процессов в экономике. При этом отечественный банковский сектор достойно преодолел все сложности, возникшие в 2020 г., и перешел на новую ступень своего эволюционного развития — произошла стремительная цифровизация банковской деятельности и перенос большинства бизнес-процессов в онлайн-формат. Автором определены основные направления развития банковского сектора Российской Федерации в современных условиях, сформулированы меры по их реализации.

Ключевые слова

Цифровизация, цифровые технологии, банковский сектор экономики, пандемия, COVID-19.

G. V. Nazarenko

DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF BANKING SECTOR OF RUSSIAN FEDERATION DURING THE POST-PANDEMIC PERIOD

Annotation

Article is devoted to the transformation of banking sector of Russian economy in context of digitalization and presence of negative development factors, such as COVID-19 pandemic, which entailed the introduction of restrictive measures, which in turn provoked a slowdown or halt of most business processes in economy. At the same time, domestic banking sector adequately overcame all the difficulties that arose in 2020, and moved to a new stage of its evolutionary development — there was a rapid digitalization of banking activities and transfer of most business processes to the online format. Author defines the main directions of development of banking sector of Russian Federation in modern conditions, formulates measures for their implementation.

Keywords

Digitalization, digital technologies, banking sector of economy, pandemic, COVID-19.

Введение

Несмотря на глубокое падение экономики в первой половине 2020 г., существенного влияния на банковскую систему России пандемия не оказала. Это не означает отсутствие каких бы то ни

было рисков. Негативные факторы, развившиеся в резком падении цен на нефть, ослаблении рубля, оттоке капитала с финансового рынка, включая российские активы, отражались на волатильности банковских активов. Однако за последние годы, во многом благодаря

стабилизационным мерам Центрального банка Российской Федерации, а также бюджетному правилу, российские банки сумели адаптироваться к резким колебаниям внешних условий.

Наиболее неблагоприятный сценарий связан со снижением кредитоспособности и платежеспособности банковских заемщиков — юридических и физических лиц. Вместе с тем не исключен позитивный сценарий влияния кризиса на состояние кредитно-финансовой сферы. В течение последнего года ЦБ РФ неоднократно выражал обеспокоенность высокими темпами роста потребительского кредитования, периодически принимая меры по снижению закредитованности населения и переориентации банков на корпоративное кредитование. В период острой фазы кризиса банки более осторожно подходили к оценке кредитных и валютных рисков. В связи с этим банки вынужденно наращивали портфели корпоративных кредитов. Этому

способствовала стимулирующая политика Банка России: целевое рефинансирование, снижение процентных ставок, а также меры ЦБ РФ в отношении формирования резервов в условиях пандемии.

Материалы и методы

Пандемия COVID-19 и предпринимаемые меры по борьбе с ней оказалась настоящим «черным лебедем» 2020 г., который весьма неоднозначно повлиял на мировую экономику и ее сегменты, а также на национальные финансовые рынки.

Для отечественных финансово-кредитных учреждений эпидемия COVID-19 ознаменовала старт довольно непростой проверки в части умения адаптироваться к переменам и совершенно иным условиям ведения коммерческой деятельности. Итоги пандемии еще долго будут отражаться на финансово-кредитной системе не только с экономической позиции, но и в операционном плане (рис. 1).

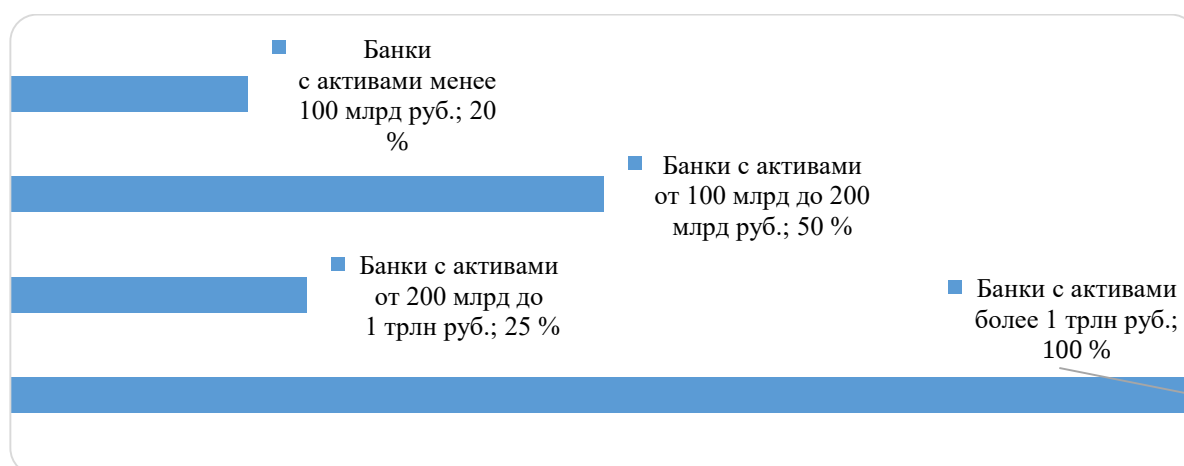


Рисунок 1 — Существенное воздействие пандемии COVID-19 на банковскую деятельность [1]

Произошедшие эпидемиологические события прошлого года явились катализатором внедрения передовых цифровых технологий в процессы предоставления и обслуживания банковских продуктов и услуг. Для того чтобы быть конкурентоспособными в борьбе за кли-

ента с финтех-компаниями, осуществляющими деятельность на рынке банковских услуг, но за счет цифровых технологий, реализующих данную деятельность на более выгодных условиях для клиента, финансово-кредитных учреждения традиционного типа вынуждены

стимулировать свою цифровую трансформацию [2].

При этом если финансово-кредитные учреждения пройдут успешно эту трансформацию, то, по мнению экономиста Международного валютного

фонда Э. Лю, ожидается рост концентрации на рынке банковских продуктов и услуг [3]. Отметим, что мы уже можем наблюдать постепенное сокращение числа точек физического присутствия кредитных организаций (табл. 1).

Таблица 1 — Динамика количества отделений крупнейших отечественных банков в 2020–2021 гг.*

Наименование банка	Количество отделений банков на начало года		Изменение, в %
	2020	2021	
Сбербанк	13 968	13 887	-0,58
ВТБ	1518	1474	-2,90
Россельхозбанк	1346	1367	+1,56
Альфа-банк	824	795	-3,51
Банк Восточный	593	578	-2,53
Банк «ФК Открытие»	692	568	-17,92
Почта Банк	447	437	-2,24
Газпромбанк	398	421	+5,78
Совкомбанк	434	403	-7,14
Росбанк	340	305	-10,29

* Составлена на основе данных [4].

Лидерами сокращения числа отделений стали Банк «ФК Открытие», Росбанк и Совкомбанк. Два последних всегда были ярко выраженными розничными банками, которые гибко реагировали на тенденции рынка. Удобные мобильные приложения и большое число реализуемых в них розничных продуктов уже несколько лет определяли вектор развития этих банков в сторону сокращения отделений.

Одновременно мы можем наблюдать и противоположные изменения. Так, из самых активно проявляющих себя в развитии клиентского портфеля банков отметились ростом числа отделений к началу 2021 г. лишь Газпромбанк и Россельхозбанк, что объясняется изменением направленности клиентской политики: долгое время Газпромбанк был ориентирован на обслуживание корпоративных клиентов и лишь в последние годы стал активно выходить на розничный рынок. Россельхозбанк же целенаправленно углубляется в специфику об-

служивания клиентов агропромышленного комплекса, которая очень своеобразна. Условия банковского обслуживания крупных и малых аграрных компаний, в число которых следует включить фермерские хозяйства, в нашей обширной стране требуют наличия физических точек предоставления банковских услуг, работа которых велась бы четко по расписанию и не зависела бы от качества связи и скорости коммуникаций.

Что же касается общей динамики количества кредитных организаций и числа их отделений, то здесь тенденция абсолютно однозначна: идет ежегодное постепенное сокращение (на 01.06.2021 383 кредитные организации, из которых банки — 346 организаций [5]). Подобные изменения, с точки зрения клиентов, не лишены недостатков: старшее поколение не успевает адаптироваться к данным изменениям, что на текущий момент делает невозможным полный отказ от традиционных форм оказания банковских услуг, несмотря на то что перевод

деятельности в режим онлайн, несомненно, выгоден банкам. Уже в 2018 г. существовали банки, бизнес-модель которых построена на полном отказе от использования фронт-офисов и осуществлении взаимодействия с клиентом в основном с использованием онлайн-платформ. Примерами такой модели ведения бизнеса могут служить АО «Тинькофф Банк» [6] в России и Atom Bank [7] в Великобритании, а также иные банки, которые не имеют отделений и все взаимодействие с клиентом осуществляют через мобильные приложения, в котором клиент может как открыть простой текущий счет, так и получить кредит или оформить кредитную карту.

При существенной экономии на со-

держании офисов такие кредитные организации вкладывают значительные средства в развитие цифровых инструментов для оказания услуг клиентам. Внедрение цифровых технологий требует комплексного подхода, что предполагает полную перестройку банковской деятельности, включая механизмы управления. Но банки во всем мире и в России в частности встретили начало пандемии COVID-19 на совершенно разных этапах цифровизации своей деятельности. Это связано с различным видением ими своего будущего и, соответственно, выбором разных подходов к перестройке деятельности.

На момент начала активной цифровой трансформации эксперты выделяли три основных подхода к цифровизации банковского сектора (табл. 2).

Таблица 2 — Подходы к цифровой трансформации банковского сектора [8]

Первый подход	Второй подход	Третий подход
Происходит апробирование инновационных цифровых технологий в рамках обособленных продуктов и услуг. В данном случае цифровые технологии внедряются в операционные процессы не сразу, с применением долгосрочных тактик	Происходит учреждение дочерней организации, деятельность которой сразу спроектирована на основе запросов текущего состояния цифровой экономики	Согласно данному подходу, цифровая трансформация сразу была провозглашена основной ценностью компании. Предусматривает комплексное обязательное внедрение инновационных цифровых технологий во все бизнес-процессы финансово-кредитного учреждения

Согласно исследованию, проведенному с использованием Системы интеллектуального анализа больших данных iFORA, разработанной в Институте статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, в секторе банковских услуг наибольший спрос наблюдается на следующие цифровые технологии [9]:

- нейротехнологии и искусственный интеллект;
 - технологии беспроводной связи;
 - системы распределенного реестра.
- Основными факторами спроса на

цифровые технологии со стороны банковского сектора выступают:

- повышение требований потребителей к качеству банковских услуг;
- усиление конкуренции для традиционных банковских сервисов и необходимость снижения издержек;
- потребность в кастомизации банковских продуктов и услуг;
- необходимость повышения уровня прозрачности и безопасности финансовых транзакций;
- необходимость повышения финансовой грамотности населения;
- увеличение долговой нагрузки

граждан.

Следует отметить, что российские банки стали одними из лидеров с точки зрения эффективного внедрения дистанционного формата работы по сравнению с представителями других отраслей экономики. В 2020 г. около 70 % банков в короткие сроки перевели более 30 % своих сотрудников на режим удаленной работы.

Несмотря на неоптимистичные

ожидания многих руководителей банков, озвученные в первые месяцы перехода на удаленный режим, большинство респондентов опроса подтвердили, что эффективность персонала на дистанционной работе существенно не изменилась (рис. 2). Однако при переводе сотрудников на удаленный режим работы банки столкнулись с рядом вызовов, затрудняющих этот процесс.

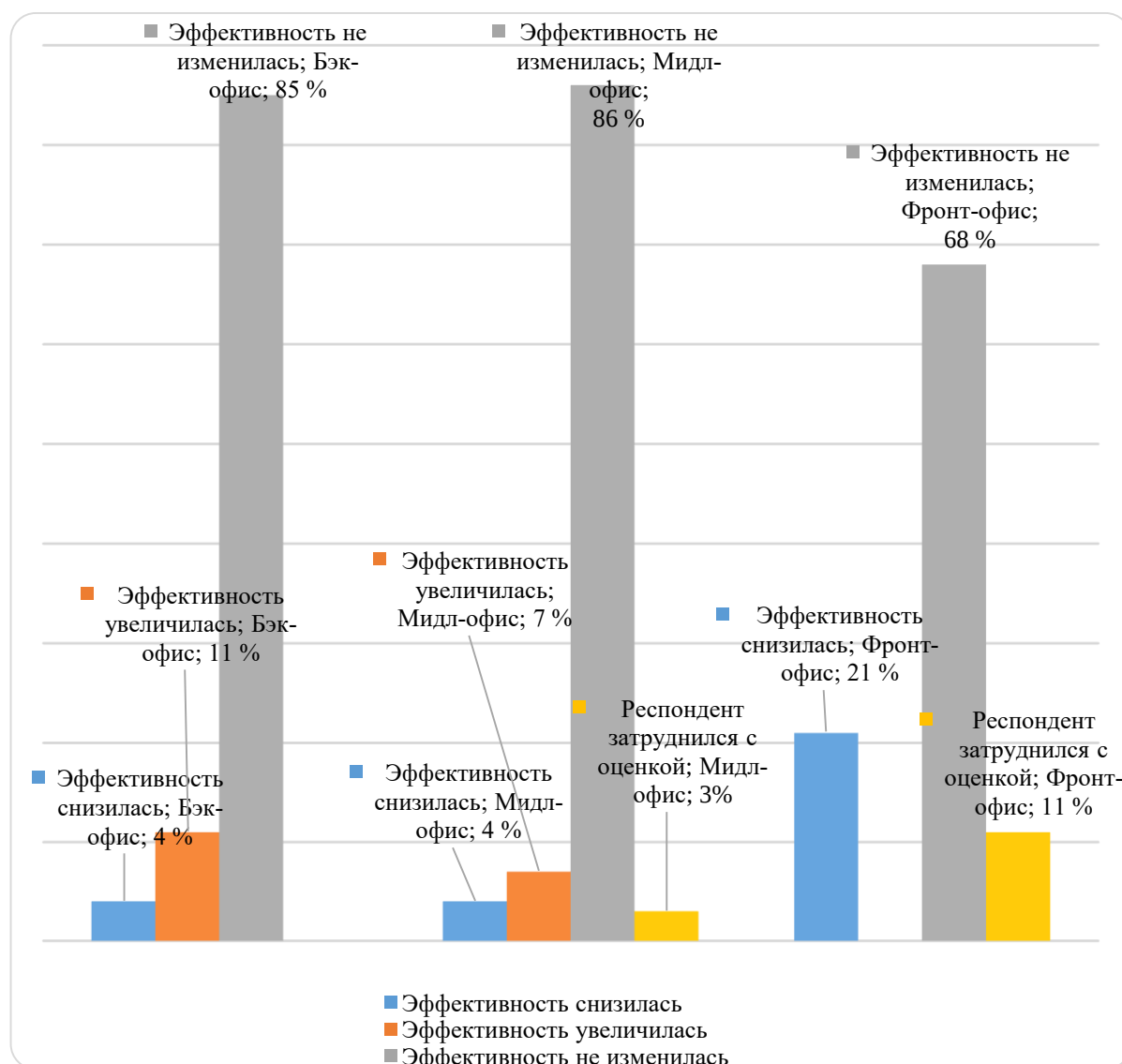


Рисунок 2 — Доля респондентов, отметивших изменение эффективности персонала на удаленной работе, в разбивке по направлениям деятельности [1]

Ключевые сложности были связаны с возникающими рисками утечки конфиденциальной информации. Для

банковского сектора, в отличие от многих других индустрий, данный риск яв-

ляется более значимым. Помимо хранения персональных данных и коммерческой тайны они работают с информацией, содержащей банковскую и государственную тайну.

Еще одной сложностью, с которой столкнулась часть банков, стала неготовность ИТ-систем и инфраструктуры к масштабному внедрению дистанционной работы. Большая часть финансово-кредитных учреждений планирует сохранить дистанционный режим работы некоторых групп сотрудников. Крупные

представители рынка больше других заинтересованы в развитии дистанционной работы. Так, 70 % государственных банков готовы перевести более трети персонала на удаленный режим работы на постоянной основе.

Результаты

Основными направлениями развития банковского сектора Российской Федерации в ближайшей перспективе станет увеличение объемов коммерческой деятельности с сокращением или сохранением уже имеющегося объема затрат на операционные процессы (рис. 3).



Рисунок 3 — Развитие банковского сектора Российской Федерации в постпандемный период

Основными факторами роста в краткосрочной перспективе, по мнению автора, будут государственные программы, реализуемые в рамках поддержки населения и бизнеса. При этом в

условиях роста бизнеса порядка 70 % российских банков планируют не увеличивать операционные расходы в 2021 г.

Контроль затрат при одновременном росте бизнеса свидетельствует об

усилении фокуса банков на операционной эффективности, т. к. в условиях низких процентных ставок оптимизация расходов является ключевым конкурентным преимуществом.

В качестве мер по повышению операционной эффективности необходимо внедрять ИТ-системы и увеличивать результативность уже действующих бизнес-процессов, включая автоматизацию. Развитие этого направления свойственно не только для отечественных, но и для транснациональных финансово-кредитных учреждений.

Большое количество крупных банков обладают морально устаревшими основными ИТ-системами, нуждающимися в трансформации согласно современным потребностям цифрового общества. Следует отметить, что при сохранении определенного количества физических офисов финансово-кредитные учреждения продолжают активное внедрение и совершенствование цифровых способов коммуникации со своими клиентами.

Если сравнивать относительно большинства зарубежных банков, то уровень внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы обслуживания клиентов в отечественных финансово-кредитных учреждениях значительно выше.

Эпидемия коронавируса только стимулировала активное применение инновационных цифровых способов коммуникации банков с клиентами. Перспективы цифровизации отрасли в России также тесно связаны с внедрением биометрических систем, в частности государственной Единой биометрической системы, предназначенной для оказания широкого спектра услуг, получения доступа финансово-кредитных компаний к государственным базам данных, внедрения и совершенствования цифрового документооборота между субъектами денежно-кредитного рынка, Центральным банком и конечными потребителями.

Обсуждение

Направление на цифровую трансформацию будет и дальше динамично развиваться в ближайшей перспективе, а процентное соотношение банковских продуктов и услуг, предоставляемых посредством дистанционного обслуживания, продолжит активно увеличиваться. В качестве подтверждения можно привести формирование финансово-кредитных экосистем, предоставляющих потребителю возможность получить не только финансовую услугу или продукт, но и нефинансовую. Так, большое количество крупных и средних финансово-кредитных учреждений сосредоточились на увеличении продаж сопутствующих продуктов и услуг, первоначально — финансовых.

Кроме привычных финансовых продуктов (например — оформление страхования), коммерческие банки начали активно продавать продукты и услуги в области инвестиций, консалтинга и др. Следовательно, большинство финансово-кредитных учреждений делают акцент на расширении списка партнеров для дальнейшего роста объемов бизнеса, увеличения комиссионных поступлений и сохранения клиента.

Выводы

Совокупность отмеченных тенденций, многие из которых значительно усилились вследствие коронакризиса, позволяет прогнозировать новый виток цифровой трансформации российского финансового сектора в ближайшие годы.

По нашим оценкам, финансовый сектор будет удерживать лидирующую позицию среди отраслей отечественной экономики по объему спроса на цифровые технологии.

Сегодня открывается широкий спектр возможностей для развития цифровых финансовых технологий, и своевременная законодательная поддержка, повышение прозрачности сектора, поощрение экосистемного подхода, партнерства финансовых и нефинансовых

организаций, как и укрепление цифровой финансовой инфраструктуры, способны позитивно повлиять на цифровую трансформацию сектора.

Библиографический список

1. Как опыт 2020 г. повлияет на будущее банковского сектора России [Электронный ресурс]. — URL: https://www.ey.com/ru_ru/banking-capital-markets/ey-russian-bank-sector-survey-march-2020.
2. *Shilling, M., Celner, A.* Banking and capital markets outlook [Электронный ресурс]. — URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry...>
3. *Estelle X Liu.* Stay competitive in the digital age: the future of banks [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021...>
4. Рейтинг банков 2020 и 2021 гг. по количеству отделений [Электронный ресурс]. — URL: <https://brobank.ru>.
5. Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс]. — URL: <https://cbr.ru>.
6. Официальный сайт Тинькофф Банк [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.tinkoff.ru>.
7. Официальный сайт Atom Bank [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.atombank.co.uk>.
8. *Коцеев, В. А., Цветков, Ю. А.* Цифровая трансформация банковского сектора // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. — 2018. — № 4 (38). — С. 40–44.
9. Цифровые технологии в Российской экономике / под ред. Л. М. Гохберга. — М., 2021.
10. *Шапиро, И. Е.* Предэкспортное финансирование в российской практике в условиях текущих экономических санкций // Вестник РГЭУ (РИНХ). — 2015. — № 4 (52). — С. 181–186.

Bibliographic list

1. How the 2020 experience will affect the future of Russian banking sector [Electronic resource]. — URL: https://www.ey.com/ru_ru/banking-capital-markets/ey-russian-bank-sector-survey-march-2020.
2. *Shilling, M., Celner, A.* banking and capital markets outlook [Electronic resource]. — URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry...>
3. *Estelle X Liu.* Stay competitive in digital age: future of banks [Electronic resource]. — URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021...>
4. Bank rating 2020 and 2021 by the number of branches [Electronic resource]. — URL: <https://brobank.ru>.
5. Bank of Russia [Electronic resource]. — URL: <https://cbr.ru>.
6. Tinkoff Bank [Electronic resource]. — URL: <https://www.tinkoff.ru>.
7. Atom Bank [Electronic resource]. — URL: <https://www.atombank.co.uk>.
8. *Koshcheev, V. A., Tsvetkov, Yu. A.* Digital transformation of banking sector // Service theory and practice: economics, social sphere, technologies. — 2018. — № 4 (38). — P. 40–44.
9. Digital technologies in Russian economy / ed. by L. M. Hochberg. — M., 2021.
10. *Shapiro, I. E.* Pre-export financing in Russian practice under the current economic sanctions // Vestnik of RSUE (RINH). — 2015. — № 4 (52). — P. 181–186.

