

МУТАЛОВА М.А.
ИШНАЗАРОВ А.И.

ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ САНКТ-ГАЛЛЕНСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Монография



336.8
M-918

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

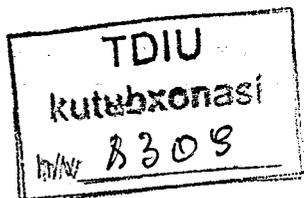
ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



МУТАЛОВА М.А., ИШНАЗАРОВ А.И.

**ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВ
НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ
САНКТ-ГАЛЛЕНСКОЙ
МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ**

Монография



ТАШКЕНТ
«IMZO PRINT MEDIA GROUP»

2022

УДК: 336.71.402
ББК: 65.291 (02) Д64

Муталова М.А., Ишназаров А.И. «Трансформация банков на основе применения Санкт-Галленской модели управления». Монография. – Т.: «IMZO PRINT MEDIA GROUP», 2022. – 76 с.

Данная монография посвящена научному обоснованию необходимости дальнейшего развития теоретических основ трансформации банков с учетом достигнутых мировых стандартов, совершенствованию методики управления банками и вопросам выбора (разработка) наиболее эффективных моделей банковской трансформации с целью повышения конкурентоспособности коммерческих банков страны с учетом особенностей Узбекистана в условиях дальнейшего усложнения мировых проблем глобальной неустойчивой среды.

В ней рассмотрены теоретические основы трансформации банков и влияние глобальной неустойчивой среды на банковскую деятельность, углубленно рассмотрены особенности трансформации банков в мировом масштабе и в условиях Республики Узбекистан.

Ключевой частью работы является раздел, в котором путем эконометрического анализа доказана эффективность трансформации банков на основе применения Санкт-Галленской референтной модели.

Монография предназначена для работников банковской сферы, профессорско-преподавательскому составу, научным работникам и студентам ВУЗов и всем интересующимся трансформацией банков и IT-технологиями.

Рецензенты:

1. *Файзиев Р.А.* - профессор кафедры «Математические методы в экономике» Ташкентского государственного экономического университета,
2. *Хашимходжаев Ш.Х.* - доцент кафедры «Цифровая экономика и информационные технологии» Ташкентского государственного экономического университета.

ISBN 978-9943-8862-1-6

© «Imzo Print Media Group», 2022.
© Муталова М.А., Ишназаров А.И., 2022.

ВЕДЕНИЕ

В эпоху всеобщей глобализации и ускорения научно-технического прогресса во всех сферах экономики и жизни общества происходят большие структурные изменения, направленные на ускорение темпов роста эффективности деятельности экономики и повышения благосостояния людей. В условиях конкуренции, которая ужесточается с каждым днем, могут выжить и успешно развиваться только те, которые могут быстро осваивать самые последние высокоэффективные достижения научно-технического прогресса в кратчайшие сроки с наименьшими затратами, направленные производство, хранение материальных ресурсов и готовой продукции, на доставку их потребителю, на улучшение качества и продление сроков службы выпускаемой продукции, на сокращение сроков оказания всего комплекса услуг и улучшение их качества.

Большой экономический и социальный эффект даёт использование достижений научно-технического прогресса в такую важную сферу экономики, как банковскую.

Глобальная неустойчивая среда, экономические последствия быстрого изменения политических событий, переход на новую технологическую политику, рост конкурентной борьбы, ужесточение регулирующей политики государства, политики санкций, нынешние условия пандемии и ряд других проблем требуют банковской системе находить оптимальные пути для успешного приспособления к вышеуказанным условиям, ибо быстро растущие количественно и особенно качественно потребности клиентов требуют смену парадигмы банков.

Ключевым фактором, определяющим смену парадигмы деятельности банков, становятся ускоренные темпы обслуживания всего комплекса систематически растущих и расширяющихся потребностей клиентов. Современные клиенты проявляют большую лояльность к цифровым банковским учреждениям и им уже не интересно обращаться к традиционным игрокам.

Поэтому если банки хотят выжить на рынке сейчас и развиваться в долгосрочной перспективе, должны быстро менять свою деятельность путём ускоренного внедрения новой высокопроизводительной техники и прогрессивной технологии, а также инновационных подходов к управлению.

В настоящее время в Республике Узбекистан передовые банковские учреждения осуществляют комплексные мероприятия по адаптации к новым требованиям глобальной неустойчивой среды путем внедрения новых подходов и стандартов в области банковского бизнеса. Однако в настоящее время в процессе осуществления вышеуказанной деятельности на их пути возникают некоторые проблемы, такие как:

- некоторые банки хотят выйти на новый прогрессивный уровень не меняя систему, представляющую комплекс мероприятий, требующих гармоничного воздействия для создания устойчивых конкурентных преимуществ, а пытаются выйти только за счёт точечных изменений;

- инновационные инициативы часто встречают неприятие, из-за отсутствия единого понимания трансформационного процесса, опирающегося на научно обоснованную теоретическую базу.

Все вышеуказанное и доказывает актуальность темы настоящей монографии, посвящённой определению путей эффективного осуществления трансформации, выбор (построение) модели трансформации коммерческих банков на уровне лучших мировых стандартов с учётом особенностей нашей страны.

В Республике Узбекистан до настоящего времени не проводились специальные углублённые научные исследования по теме нашей монографии, а делаются только первые шаги по построению модели трансформации коммерческих банков страны на уровне высших мировых стандартов.

Необходимость дальнейшего развития теоретических основ с учётом достигнутых мировых стандартов и систематизации накопленного в мире опыта и небольшого в Узбекистане для совершенствования методик управления банками в условиях дальнейшего усложнения мировых глобальных проблем (в т.ч. в условиях пандемии), формирование единого комплексного подхода к трансформации банков определили цель нашего исследования.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКА В УСЛОВИЯХ ВСЕОБЩЕЙ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

1.1. Теоретические основы трансформации банка

Банковская деятельность в мире имеет более 400-летнюю историю. Слово банк произошло от итальянского «Бансо», которое в переводе с итальянского языка означает «скамья» или «стол», ибо средневековые итальянские менялы раскладывали свои монеты на скамьях и столах. Эта функция финансовых учреждений – менять валюту – и дала название кредитным организациям, которые сегодня называются «банками».

В настоящее время банки представляют собой кредитные организации, оказывающие финансовые и кредитные услуги физическим и юридическим лицам, аккумулирующие их свободные денежные средства и предоставляющие их в пользование в виде кредитов, займов и ссуд.

Во все времена существования банков происходила их трансформация и в последние годы под влиянием всеобщей глобализации и ускорением научно-технического прогресса и его важного направления - цифровых технологий, трансформация приняла радикальный характер. Тенденцией последних лет стало превращение цифровых банков - инноваторов в IT-компании. В этих условиях некоторые банки изъявляют желание не использовать в названии этого кредитного учреждения слово «банк» и называться просто IT-компаниями, т.к. считают, что их бизнес стал не соответствовать традиционной концепции банковской деятельности.

Функции банков систематически совершенствуются путём изменения количественно и качественно, что обусловлено расширением номенклатуры оказываемых банками услуг. По мере развития в перечень банковских функций (аккумулирование денежных средств, функция выпуска платёжных средств (кредитных денег), посредничество в кредите и инвестировании, посредничество при расчётах) добавляются инвестиционная и консалтинговая деятельность.

Применяя современные принципы управления (от механического обеспечения транзакций до создания финансовой экосистемы), банковский бизнес переходит от предоставления простого набора продуктов и услуг до полного сервисного обслуживания потребностей клиентов на основе создания новых технологических платформ и приобретает все больше черт коммерческого предприятия. Например, в сегменте банковской деятельности “Private banking”, активно практикуется предоставление дополнительных услуг VIP клиентам, оказывается поддержка: при выборе страховых продуктов, уплате налогов, а также организуется открытие счетов и размещение депозитов в зарубежных банках и т.п. Кроме того, в индустрии “Private banking” получили широкое распространение оказание таких нефинансовых услуг клиентам, как помощь в бронировании гостиниц, в организации путешествий и т.д.

К вопросу о расширении банковских функций также можно отнести превращение банка в элемент интегрированного финансового посредника, образованного в результате его юридического, территориального или маркетингового объединения с другими профессиональными участниками финансового рынка (страховыми, лизинговыми, брокерскими, инвестиционными, управляющими компаниями). Интегрированный посредник завоевывает расположение клиента через его комплексное банковское (размещение депозитов и выдача кредитов, “эксчендж”, операции с картами, “сейфинг” и денежные переводы) и небанковское (управление финансами, консалтинг, предоставление страховых услуг и др.) обслуживание.

Ускорение научно-технического прогресса, развитие современных цифровых технологий способствуют появлению у банков новых конкурентов на финансовом рынке — высокотехнологичных финансовых компаний, что вынуждает банки самим разрабатывать и внедрять инновационные технологии, постепенно трансформируя их в “IT-компании” с банковской лицензией. Все это свидетельствует о том, что к имеющимся функциям банка добавляется ещё и технологическая.

Таким образом, можно прийти к выводу о том, что банки постепенно эволюционируют, улучшая качество, расширяя ассортимент своих услуг и, следовательно, расширяя свои функции.

Важным направлением эволюции банка является трансформация модели управления банковской деятельностью. Многие зарубежные исследования подчёркивают, что в целях сокращения рисков, издержек и увеличения продуктивности внедряются новые технологии и искусственный интеллект, которые позволят компаниям, в частности банкам, использовать новые бизнес-модели и модели управления¹.

Журнал «Форбс» пишет «...новые технологии приведут к изменению роли самих банков, которые стремятся стать более персонализированными и мобильными»².

При этом утверждается, что наряду с цифровой перезагрузкой институтов финансовой отрасли должна происходить перестройка бизнес-процессов, а также изменение мировоззрения сотрудников, что делает цифровую трансформацию ещё и профессиональной трансформацией. Журналом делается вывод о том, что компании уже сейчас должны задуматься о трансформации культуры в организации в целом и создании доверительной среды, которая позволит создать баланс между адекватным контролем безопасности и приемлемым риском применения новейших технологий. Более того, в условиях всеобщей глобализации не только банки, но и все остальные экономические субъекты вынуждены переосмысливать свою деятельность.

Клаус Шваб считает, что принципами будущей промышленной революции должны стать инвестиции в знания и людей, а также во внедрение новых подходов к управлению³.

¹ Digitalizing Intelligence: AI, Robots and the Future of Finance // Institute of international finance.

² Переход на «цифру»: как будут работать банки будущего // Forbes. – 2018.

³ Шваб, К. Технологии Четвёртой промышленной революции: К. Шваб, Н. Дэвис. – Москва: Эксмо, 2018. – 320 с.

Далее он предлагает следующие важные направления для развития:

– разработка и внедрение технологий с учётом перспективных возможностей;

– взаимодействие с потребителями услуг и с регулятивными органами, чтобы создавать будущее, учитывая интересы всех заинтересованных сторон.

Все это можно отнести полностью и к банку, ибо современный банк – это коммерческое предприятие, где производятся специфические финансовые продукты.

В качестве нормативной базы банковской трансформации можно выделить вступившую в силу в Европейском Союзе, пересмотренную директиву о платёжных услугах “PSD2” (Revised Directive on Payment Services)⁴. Согласно ей, на финансовом рынке меняется структура банковских и платёжных сервисов. В новейшей структуре банк становится провайдером и хранилищем данных клиентов. Современные банки, в соответствии с нормативным актом, будут вести счета клиентов и лишаться транзакционных комиссий, тогда как технологические компании будут предоставлять традиционные банковские услуги.

Одним из общепризнанных основоположников современной концепции трансформации банка является американский банкир-инноватор Кинг Б., который в своей книге «Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг»⁵ предсказал завершение эпохи традиционного (классического) банкинга. В дальнейшем концепция трансформации банков получила развитие в его книге «Банк 3.0»⁶.

Дальнейшее исследование Кинга Б. показало неограниченные возможности современных технологий, их доступность для многих участников финансового рынка, которые становятся полноправными

⁴ The revised Payment Services Directive (PSD2) and the transition to stronger payments security.

⁵ Кинг, Б. Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – 512 с.

⁶ Кинг, Б. Банк 3.0. Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014 – 520 с

конкурентами коммерческих банков в сфере создания и продвижения инновационных финансовых услуг и продуктов.

Как в Узбекистане, так и в России эта концепция находит отражение в методологических и методических разработках учёных и практиков, занимающихся прикладными вопросами трансформации бизнес-модели банка, модели управления, проблемами создания финансовой экосистемы банка.

Концептуальные подходы различных учёных к характеристике деятельности банка приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

**Характеристика деятельности банка:
концептуальные подходы**

Тип банка	Характеристика деятельности		
	Кянг Б.	Исаев Р.А.	Васильева Т. А.
«Банк 1.0»	Это финансовая организация с традиционной организационной структурой, базирующейся на сети отделений. При этом Интернет, колл-центры и банковские автоматы рассматриваются в качестве «альтернативных» каналов, относящихся к нестратегическим функциональным подразделениям банка.	Банк традиционного или консервативного типа, недостаточно практикующий применение современных технологий, методики стандартов. В системе управления отсутствует описание бизнес-процессов и детальной долгосрочной стратегии развития. Управление рисками является неэффективным. Не используется автоматизация. Каналы дистрибуции и продукты не разрабатываются исходя из потребностей клиентов. Мотивационная система отсутствует.	Банк, использующий Классическую бизнес-модель, фокусирующийся на тесных взаимоотношениях с клиентом и предполагающий их обслуживание в отделениях. Банк оказывает стандартные услуги, такие как проверка счета, и снятие наличных, прием депозитов и выдача кредитов.
«Банк 2.0»	Финансовая организация, деятельность которой основана на глубоком изучении потребительского поведения клиентов и использовании инновационных технологий, направленных на максимальное удовлетворение их потребностей.	Кредитная организация со средним уровнем развития, в которой описаны все бизнес-процессы, функционирует система управления, учитываются тенденции рынка и внедряются технологии. Персонал мотивирован. В целом, уровень обслуживания соответствует потребностям клиентов и существующим стандартам.	Банк, услуги которого связаны с использованием онлайн - среды, которая может обеспечить виртуальные сервисы, значительно увеличивающие разрыв между ним и потребителем банковских услуг.
«Банк 3.0»	Новая модель банка как сочетание трех основных аспектов: <ul style="list-style-type: none"> • мобильных технологий, • социальных медиа, • поведенческих игровых моделей. 	Банк, перешедший к инновационному развитию, обслуживающий своих клиентов на высоком уровне. Имеется систематизация бизнес-процессов, стратегия детально проработана на всех уровнях. Постоянно разрабатываются и внедряются технологии. Используется система KPI. Руководство активно поощряет инициативы сотрудников.	Банк, совершивший цифровую трансформацию, включающую автоматизацию процессов и переключение от фронт-конечной активности к цифровым каналам.

Как видно из таблицы, российский учёный Исаев Р.А. подходит к определению деятельности современного банка с позиции бизнес-моделирования, Васильева Т.А. рассматривает взаимосвязи деятель-

ности банка с внешней средой акцентируя на расширение каналов взаимодействия с клиентами по мере развития технологий⁷.

Заключительной в серии цифрового банкинга книги «Кинга Б.» - «Банк 4. Банкинг везде, только не в банках»⁸, можно подтвердить неизбежность полного преобразования банковской деятельности в условиях всеобщей глобализации (ВГ), которая становится приращением к цифровой жизни потребителя и переходит от принципа многоканальности к принципам омниканальности, т.е. повсеместного распространения банковских услуг и встраивания в жизнь клиента для удовлетворения его потребностей, связанных с финансами (таблица 1.2.).

Таблица 1.2

Технологические драйверы и трансформация банковских услуг

Концепция	Период	Технологические драйверы	Банковские услуги
"Банк 2.0".	1970 -1980 гг.	Банкоматы	<ul style="list-style-type: none"> - Выдача наличных и выполнение стандартных банковских операций банкоматом; - Распространение АТМ в городах для получения банковских услуг массы начинают взаимодействовать с машиной вместо человека
	1990-е г.г.	Интернет	<ul style="list-style-type: none"> - Становится возможным использование удаленного доступа к счетам; - Появляются надежные и удобные интерфейсы - Уходит необходимость покидать дом для получения множества банковских услуг и осуществления операций
"Банк 3.0".	2000-е г.г. - настоящее время	Смартфоны, поддерживающие банковские транзакции. Облачные технологии, Big data, Интернет вещей	<ul style="list-style-type: none"> - Приложения для платежей, переводов и доступа к счету (детализация) - Некоторые банки предлагают депозиты посредством предоставления фото с мобильной камеры - Приложения исполняют функции банкоматов - Дальнейшее устранение необходимости посещать отделения банков для пользования банковскими продуктами и услугами.
"Банк 4.0".	Будущее время (ближайшее десятилетие)	Искусственный интеллект, дополненная реальность.	<ul style="list-style-type: none"> - С помощью искусственного интеллекта банки становятся финансовым консультантом и ассистентом своего клиента - Использование в банковской деятельности технологии дополненной реальности. - Полное встраивание банковских услуг в жизнь человека путем приращения к его цифровой жизни; омниканальность, т.е. повсеместное распространение каналов связи с клиентом.

⁷ Васильева, Т.А. Концепция банк. 3.0: Глобальные тенденции и последствия

⁸ King, B. Bank 4.0: banking everywhere, never at bank. – Singapore: Marshall Cavendish Business, 2018. – 347 p.

Основным трендом развития современной банковской деятельности являются интернет-платформы, которые позволяют управлять процессом купли - продажи финансовых продуктов без посещения банковского офиса. В нынешних условиях клиенты не хотят обращаться в банк, они включают общение с банком в процесс получения реальных продуктов и услуг, ориентируясь при выборе банка на удобство его мобильных приложений, доступ через них в конкретные магазины и т.д.⁹.

Соответственно, трансформация банковской деятельности при переходе от Банка 2.0 - к Банку 3.0, заключается в том, что клиенты выбирают банк, которому они могут полностью доверить обеспечение своих финансовых транзакций, при этом не обращаясь к нему напрямую. В этих условиях главной задачей банка становится – установить контакты с партнёрами и подстроить технологии процессов осуществления транзакций их общих клиентов. При переходе к “Банку 4.0”. трансформация принимает форму качественного скачка в развитии человечества и вплотную подходит к решению задачи о создании и взаимодействии с искусственным интеллектом. Таким образом отрадно отметить, что появляется новый образ клиента банка — это активные и грамотные молодые предприниматели, «поколение Y». Они не ограничиваясь рамками локального рынка смело выходят за его рамки, используют цифровые технологии, ведут чистый бизнес.

Соответственно, потенциал и тренды развития банковской деятельности в Узбекистане определены именно спросом в данном сегменте клиентов, а также процессами всеобщей глобализации, которая формирует единые требования ко всем банковским институтам, а также клиентам.

Всеобщая глобализация (ВГ) является сложной динамической системой, требующей быстрых, динамичных изменений в самой компании (банке) для адаптации к ней. Стратегический менеджмент, под которым понимается именно управление изменениями, способствует достижению конкурентного преимущества и

⁹ Райффайзенбанк: «Мы хотим быть банком для обычных людей» // Bankir.ru. - 2018.

соответственно получению высокой и устойчивой прибыли. Изменяясь под воздействием глобальной неустойчивой среды, адаптируясь к ней, банки показывают способность противостоять негативным факторам и использовать возможности для повышения собственной эффективности. Нами на примере российских коммерческих банков проведены исследования с учётом особенностей проведения трансформации под воздействием внешней среды, на основе чего систематизированы и выделены основные особенности проведения трансформации коммерческого банка (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Основные предпосылки трансформации коммерческого банка

Факторы	Предпосылки трансформации	Особенности трансформации
<i>Глобальная среда</i>		
Социальный	Общество становится более склонно к самообслуживанию, применению цифровых технологий для решения повседневных задач, коммуникации, покупок и пр. – происходит так называемый <i>Unbundling</i>	Банки встраиваются в систему цифровой экономики, предоставляя услуги населению онлайн. Помимо этого, банки используют гибкие методы управления для адаптации к быстроменяющимся условиям.
Технологический	Развиваются следующие технологии: Искусственный интеллект, Блокчейн, Облачные сервисы, Роботехника, Виртуальная реальность, Биометрическая идентификация, Интернет вещей	Банки могут использовать возможности по автоматизации и оптимизации затрат с помощью информационных технологий
Политический	Политическая ситуация порождает риски, связанные с угрозами ужесточения санкций, что ограничит взаимодействие банков, попавших в список, с иностранными клиентами, партнёрами и другими заинтересованными сторонами и лишит их части ресурсов	Банки вынуждены искать альтернативные источники доходов для возмещения убытков от ограничения фондирования
Экономический	Экономическая ситуация имеет тенденцию к восстановлению после кризиса на уровне Российской Федерации, а также на уровне пространства ЕврАзЭС, благодаря активным интеграционным процессам со странами-участницами, что позитивно влияет на рост спроса на кредитование, интерес к инвестиционным продуктам у населения. Помимо этого, рассмотренные нами банки в своих стратегиях прогнозируют активный рост малого и среднего бизнеса, что связано с соответствующими приоритетами стратегии экономического развития страны	Развитие услуг для малого и среднего бизнеса и оказание мер поддержки субъектам МСП является приоритетным направлением развития банков. Банки используют сотрудничество с государством, а также образовательными организациями и финтех-компаниями для предоставления как финансовых, так и нефинансовых услуг населению (образование, сервисы для создания и развития бизнеса и т.п.), что представляет как коммерческий интерес для самих банков, так и стратегическое значение для экономики страны
<i>Локальная среда</i>		
Клиенты	Клиенты все чаще используют мобильные и цифровые каналы вместо посещения физических отделений банков	Банки переключаются на цифровые каналы доведения своих продуктов и услуг до клиентов
Конкуренция	Конкуренция повышается за счёт проникновения на рынок игроков из других вертикалей:	Для повышения конкурентоспособности банки используют клиентоцентричную

	операторы мобильной сети, социальные сети, технологические компании. На рынке товаров и услуг формируются экосистемы, сформированные группами компаний, объединенных для удовлетворения потребностей общих клиентов. Создание экосистемы инициируется лидирующими технологическими компаниями, которые располагают широкими возможностями для создания единых технологических платформ, что приводит к смещению цепочки создания стоимости от производства к дистрибуции у компаний	подход для максимального удовлетворения и предвосхищения потребностей клиентов. Банки практикуют создание собственных платформ или сотрудничество с технологическими компаниями для пользования данными возможностями. Помимо этого, банки активно образуют сети с государственными структурами, коммунальными службами, социальными сетями, платёжными сервисами, финтех-компаниями, торговыми предприятиями
Регулирование	<p>1. Регулирование имеет тенденцию к ужесточению требований: в частности, вступают в силу новые международные стандарты IFRS-9, которые обязуют банки формировать резервы не на основе понесённых, а на основе ожидаемых кредитных убытков.</p> <p>2. Активно развивается нормативная база в области Открытого банковского дела: Директива PSD 2 предоставляет права финансовым провайдером по поручению клиентов списывать с их банковских счетов средства и получать любую информацию.</p>	<p>Банки вынуждены повышать эффективность своей деятельности и переходить на Открытый банкинг, формируя экосистемы и привлекая новые источники дохода. в условиях политически нестабильной ситуации, значения Директивы заключается для российского рынка ещё и в угрозе захвата крупнейшими мировыми компаниями (Google, Apple, Microsoft) платёжной системы I9. Следовательно, для крупнейших отечественных банков необходимо выбрать именно технологический вектор развития, чтобы ослабить зависимость экономики страны от внешнего влияния.</p>

Как показали исследования стратегии российских банков – “Сбербанка”, “Тинькофф банка”, “Альфа-Банка” и “Открытие”, при проведении цифровой трансформации современный банк:

- перестраивает свою стратегию с целью использования возможностей и уменьшения рисков ВГ;
- впитывает мировые тренды и использует лучшие мировые практики;
- инвестирует значительные ресурсы в развитие и берет на себя технологическую функцию;
- раскрывает всю информацию, открыто заявляет о своих планах, т.к. формирует новую систему на рынке, еще больше упрочняя свои лидерские позиции и привлекая новых последователей;
- использует опыт других успешных банков, сумевших адаптироваться к условиям всеобщей глобализации;
- развивается в технологическом, в культурном и организационном аспектах;

- с помощью использования клиентоцентричной модели переходит на новые рынки: расширяет связи с партнёрами и подстраивает сервис для удовлетворения потребностей своих клиентов;

- путём закрытия физических отделений и отказа от бумаги в обеспечении своей деятельности сокращает операционные издержки использования ботов для обслуживания клиентов и анализа данных о них¹⁰;

- привлекает в свою команду лучших специалистов, использует действующие инструменты из разных сфер науки – экономика, IT, программирование, психология поведения, нейрофизиология, менеджмент, лидерство, выходя за рамки традиционного банковского бизнеса предыдущей парадигмы, не требующей такого широкого набора навыков от управляющего банком и его сотрудников.

В условиях сегодняшнего дня ведущими мировыми научными школами теоретически доказаны действия следующих постулатов, благодаря которым успех компании зависит от:

- скоординированности действий компании;
- управления интегрированных сетей - как единой системой, т.е. связей между производителями, розничными торговцами, поставщиками и посредниками-дистрибьюторами.

Кредитная организация активно прорабатывает вопросы повышения уровня информационной безопасности, представляющие особую значимость для банков, т.к. они являются хранилищем данных своих клиентов. В Банке внедрена система «Deep Discovery Email Inspector», которая позволяет автоматически определять и обезвреживать вирусы, приходящие с письмами. Её эффективность достигает 98%¹¹.

¹⁰«Сбербанк» создал лабораторию нейронаук и поведения человека под руководством доктора Курпатова.

¹¹ Финтех 2019 // Журнал «Ведомости». – 2019.

Банк занимается также и с собственными разработками инноваций. Так, им запатентована система «WikiPay» (2015 г.), обладающая самообучающейся базой, позволяющей пользователям оплачивать квитанции на основании введения ИНН организации без заполнения остальных реквизитов, поскольку данные об успешной оплате счетов других пользователей автоматически анализируются и фиксируются системой¹². Итак, особенностью трансформации коммерческих банков в условиях всеобщей глобализации является то, что им и другим компаниям, желающим иметь долгосрочное конкурентное преимущество, необходимо:

- действовать быстрее своих конкурентов;
- в целях компенсации негативного воздействия всеобщей глобализации, повышать эффективность;
- достигнуть полной координации действий своей команды внутри организации и при взаимодействии с внешней средой;
- систематически внедрять прорывные инновационные технологии, осваивать новые инновационные отрасли, заходить на них первыми.

Было понятно, что неотъемлемой частью успешной стратегии банка стал принцип - исходить из потребностей клиента, т.к. рынок перенасыщен предложениями и поэтому необходимо «выращивать» своего клиента, тщательно анализировать данные о нем и даже управлять его мышлением.

Как показали проведённые анализы, коммерческим банкам в целях повышения конкурентоспособности и эффективности своей деятельности в условиях всеобщей глобализации, может быть предложено:

- проводить корректировку бизнес-моделей, при акценте на рознице и малый и средний бизнес (МСБ), т.к. основными конкурентами банков являются стремительно захватывающие рынок нефинансовые, а также финтех-компании, ориентированные на данные сегменты;

¹² Банк «Санкт-Петербург» получил патенты на цифровые изобретения

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКА В УСЛОВИЯХ ВСЕОБЩЕЙ ГЛОБАЛИЗАЦИИ	5
1.1. Теоретические основы трансформации банка	5
1.2. Всеобщая глобализация и её влияние на банковскую деятельность	16
ГЛАВА 2. МОДЕЛИРОВАНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВ.....	29
2.1. Моделирование управления коммерческими банками	29
2.2. Методические подходы к трансформации банка на основе использования Санкт-Галленской модели управления.....	34
ГЛАВА 3. МОДЕЛИРОВАНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА	46
3.1. Трансформация банков в Узбекистане	46
3.2. Моделирование и расчёт эффективности трансформации банков на основе применения Санкт-Галленской модели	54
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	70