

### Заключение

Проведенный в статье семантический анализ определений, которые дают различные источники терминам «изобретатель», «предприниматель», «инноватор», позволил систематизировать эти понятия, установив существенные признаки индивидов, соответствующие этим понятиям, а также области пересечения и различия определений этих понятий. Эта систематизация исключает толкования, встречающиеся в литературе, которые могут привести (и приводят) к ложным логическим цепочкам, размытости гносеологического анализа явлений в области исследований трансфера знаний в экономику. Примерами таких «вредных» толкований являются полное или значительное отождествление понятий «изобретатель» и «инноватор», а также «инноватор» и «предприниматель».

Проведенный в статье семантический анализ определений трех обсужденных понятий является также вкладом в развитие методологии систематизации категориального аппарата того или иного исследуемого явления.

### Литература

1. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь [Электронный ресурс]. URL: <https://rus-big-economic-dict.slovaronline.com>
2. Бабенко Л.Г. Большой толковый словарь русских существительных. АСТ-Пресс Книга, 2008.
3. Зверев В.С., Унтура Г.А., Федосеев В.И. Толковый словарь «Инновационная деятельность». Термины инновационного менеджмента и смежных областей (от А до Я) // Национальная экономическая энциклопедия [Электронный ресурс]. URL: <https://vocabulary.ru/termin/innovator.html>
4. Зулькарнай И.У. Этапы трансфера научных результатов в экономику страны и взаимосвязь институциональных, экономических и организационных условий, определяющих его эффективность // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 2. С. 20–24.
5. Словари и энциклопедии на Академик. Толковый словарь Ушакова [Электронный ресурс]. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/822074>

## Тренды развития инноваций в банковской сфере

### Trends in the Development of Innovations in the Banking Sector

(DOI: 10.34773/EU.2021.3.10)

---

**Е. АХИЯРДИНОВА**

---

Ахиярдинова Елена Галиевна, заместитель управляющего РОО «Уфимский» Банка ВТБ (ПАО).  
E-mail: cbaeg@yahoo.com

*В статье рассматриваются ключевые тренды развития инноваций в банковской сфере России. Раскрываются вопросы конкуренции в области разработки, аналитики и тестирования мобильных банковских сервисов, а также современные процессы интеграции ряда небанковских услуг в рамках банковского обслуживания, проблемы цифровизации финансовых продуктов в современных социально-экономических условиях.*

**Ключевые слова:** мобильные сервисы, цифровизация банковского обслуживания, биометрия, умные приложения, цифровые активы, системы быстрых платежей, суперприложения.

*The article examines the key trends in the development of innovations in the banking sector in Russia. The issues of competition in the development, analytics and testing of mobile banking services, as well as modern processes of integration of a number of non-banking services within the framework of banking services, the problems of digitalization of financial products in modern socio-economic conditions are revealed.*

**Keywords:** mobile services, digitalization of banking services, biometrics, smart applications, digital assets, fast payment systems, superapps.

**Основные положения:**

- 1) исследованы тенденции трансформации ряда финансовых продуктов и услуг под влиянием процесса цифровизации;
- 2) определены ключевые инновационные направления развития банковской сферы и предложена их группировка;
- 3) в качестве основных трансформационных трендов выделены: развитие умных приложений, дальнейшее совершенствование биометрических технологий сбора и распознавания данных, предложение индивидуальных тарифов клиентам, развитие открытых программных интерфейсов для интеграции с внешними приложениями.

**Введение**

Цифровые технологии сегодня кардинальным образом меняют инфраструктуру финансовой деятельности. Конкурентоспособность современных коммерческих банков на внутренних и международных рынках невозможна без применения современных информационных систем. В равной степени без цифровизации отечественной банковской системы невозможна и дальнейшая интеграция России в мировое финансовое сообщество. Научные публикации в данном направлении сегодня крайне немногочисленны и преимущественно касаются отдельных вопросов развития цифровых финансовых рынков без комплексного анализа его функционирования. Целью исследования является определение инновационных трендов трансформации банковской сферы под воздействием процесса цифровизации. Для достижения указанной цели при написании статьи были поставлены задачи выделения ряда основных тенденций цифрового развития банковских сервисов, их группировка по классификационным признакам, рассмотрение отдельных аспектов цифровизации банковских услуг на примерах отечественных и зарубежных банков.

**Методы**

При написании статьи были использованы методы сопоставления, систематизации, классификации, анализа и обобщения, а также метод экспертных оценок, что способствовало получению объективных выводов в рамках проводимого исследования.

**Результаты**

Современные банки не могут игнорировать запросы на дальнейшее развитие высокотехнологичных услуг и новых технологий, диктуемые рынком. Рассмотрим ключевые тренды развития инноваций в банковской сфере.

**1. Уход оффлайн-обслуживания на второй план** – банковские приложения и сайты становятся основными каналами обслуживания клиентов. Сегодня тренды развития мобильных банковских услуг определяются первой двадцаткой самых крупных коммерческих банков России. Такие банки, как «Тинькофф», ПАО «Сбербанк», банк «Хоум Кредит» постоянно предлагают клиентам новые решения в своих приложениях. Банк «Тинькофф» изначально работает без филиальной сети, а ПАО «Сбербанк», некогда обладавший одной из самых развитых сетей, в настоящее время сворачивает свои отделения по всей стране.

Пандемия в значительной степени способствовала процессам сокращения числа офлайн-структур в банковской сфере. Даже часть клиентов, неохотно использующая цифровые технологии, была вынуждена решать часть вопросов в формате онлайн. Следовательно, фокус банковского обслуживания переместился именно на функционал сайтов и соответствующих приложений [3].

Таким образом, одним из ключевых трендов текущего года является дальнейший перевод продаж банковских услуг и продуктов посредством электронных каналов и цифровизация процессов обслуживания.

**2. Диверсификация услуг банковских приложений.** Приложений, предлагающих традиционные банковские сервисы клиентам, сегодня уже недостаточно. Страховые и инвестиционные сервисы, услуги заказа товаров, открытие цифровых карт выгодно отличают сегодня

банковские приложения. В качестве примера таких приложений можно привести цифровую карту банка «Открытие», маркетплейс Goods в банковском приложении «Тинькофф», систему автоплатежей за ЖКУ в «Почта банке» [1].

Новое ожидание клиентов – это гиперперсонализация: пользователи рассчитывают на персональные рекомендации, составленные банками на основании информации из CRM, чтобы не было необходимости в сравнении и выборе из десятков рекламных предложений. Банки владеют сегодня максимумом сведений о тратах пользователей на покупки. Именно поэтому банки могут предложить клиентам максимально персонализированные рекомендации за счет эффективного маркетплейса.

Согласно прогнозам, вскоре через банковские приложения можно будет приобретать ОСАГО на новый автомобиль и сразу записываться на регистрацию машины в ГИБДД, регистрировать сделки купли-продажи недвижимости и т.д.

**3. Предложение онлайн-услуг для бизнеса в приложениях крупных банков.** Коммерческие банки сегодня выстраивают процессы, интегрирующие и пилотирующие ряд небанковских услуг в рамках банковского обслуживания. Примером таких сервисов являются услуги доставки или складского обслуживания, бухгалтерия для предпринимателей, юридическая поддержка. Цифровые офисы всё в большей степени становятся частью обыденной жизни.

Данный подход позволяет автоматизировать задачи ведения бизнеса, заодно привязывая клиентов к определённым приложениям. Например, пользователи могут не вести учет при помощи сторонних программ, если приложения предоставляют им детализированную финансовую отчетность компании, а также возможность оформления документации в один клик.

Таким образом, банкам не нужно конкурировать с финтех компаниями, поскольку теперь они имеют возможность интегрирования услуг и сервисов в собственные бизнес-процессы. Необходимо отметить, что развитие новых сервисов без участия внешних исполнителей доступно лишь самым крупным участникам банковского рынка – остальные вынуждены ждать внедрения очередного IT-решения вендором [2; 7].

**4. Многократный рост конкуренции за специалистов в области разработки, аналитики и тестирования мобильных банковских сервисов.** Банковские разработки в области мобильных сервисов активно продвигаются к созданию так называемых in-house IT-команд. Такие команды могут быстрее внешних исполнителей реагировать на рыночные изменения, что является большим преимуществом для банковских структур, поскольку специалисты in-house IT-команд хорошо владеют характеристиками внутренних и внешних банковских процессов и могут обеспечить быстрое точечное внедрение необходимых решений.

Однако для фокусировки банков на ряде нефинансовых сервисов необходимы иные компетенции. Для реализации таких функций банки вынуждены обращаться к внешним подрядчикам с уже сформировавшимся командами, включающими специалистов в области разработки, аналитики и тестирования. Подбор команды исполнителей, как правило, продолжается до трех-пяти месяцев, что существенно продлевает период реализации проекта.

**5. Необходимость оптимизации банковских бюджетов на цифровизацию.** Бюджеты на цифровизацию крупных банков, включая финансирование front-end- и back-end-разработок, тестирование, аналитику и дизайн, зависят от каждого конкретного банка, поставленной задачи и состава исполнителей. Есть разработки, в которых бюджеты только одного запроса составляют более миллиарда рублей. Например, в 2020 году банк ВТБ провёл тендер на разработку одного только из стеков Javac ценой контракта пятнадцать миллиардов рублей. Очевидно, что ресурсные потребности крупных игроков банковского рынка трудно полностью обеспечить за счет внутренних специалистов, поэтому такие участники рынка используют в работе модели outstaff.

Конечно, далеко не все банки обладают миллиардными бюджетами на IT-разработки. При этом есть несколько способов оптимизации расходов на создание качественного IT-продукта. Например, использовать outstaff-модель при поиске специалистов. Или привлекать для работы в команде молодых сотрудников и самостоятельно их обучать.

**6. Развитие биометрии.** Сегодня банки уверенно расширяют клиентские базы с биометрией пользователей, предлагая им особые сервисные программы. Например, увеличивают лимиты по снятию наличных денежных средств, снижают проценты по кредитам и т.п.

Препятствием к развитию биометрии является недостаточная развитость инфраструктуры для сбора биометрических данных, а также невысокая заинтересованность пользователей в данных сервисах.

Первые шаги в направлении устранения второго препятствия были сделаны летом 2020 года при объявлении ВТБ и «Сбербанком» о намерении увеличить лимиты платежей и переводов для клиентов, сдавших свои биометрические данные.

Относительно простым путем устранения первого препятствия является предоставление клиентам возможности сдать биометрические данные через функционал мобильных приложений. Однако сразу возникают вопросы, касающиеся технологий верификации соответствующих данных клиентов с информацией, хранящейся у самих банков.

**7. Усиление роли Центрального банка.** Сегодня Центральный банк (Банк России) все более активно вмешивается в деятельность коммерческих банков, расширяя сферу влияния на развитие их цифровых активов.

Большое внимание в настоящее время привлекают новости, касающиеся проекта Центробанка о выпуске цифрового рубля и возможных последствиях этого шага для банковского рынка. Центральный банк заявляет, что цифровой рубль, в качестве третьей формы денежных средств, сможет создать стимулы для развития инноваций в платежной сфере, снизит потребительские издержки и усилит конкуренцию между российскими банками [5].

Цифровой рубль может стать востребованным только при наличии определенных преимуществ для его владельцев: увеличения лимитов, уменьшения комиссии и т.п. Данные условия, скорее всего, обусловят убытки отечественных банков.

Что касается других направлений цифровизации банковской деятельности, то необходимо отметить, что в стране был запущен проект системы быстрых платежей (далее – СБП), который включает систему автопереводов, возможность оплаты по QR-коду, собственную систему распознавания лиц и иные направления.

Например, СБП по номеру телефона была инициирована Центральным банком с целью уменьшения размера комиссионных платежей за межбанковские переводы. Подключение к данной системе было обязательным для всех крупных участников банковского рынка. Реализация возможностей СБП за год до пандемии коронавируса помогла Центробанку сделать переводы до ста тысяч рублей в месяц бесплатными между разными банками [3].

Необходимо отметить, что даже при отсутствии в продуктах Центрального банка инновационной составляющей, Банк России располагает возможностями обязать всех участников рынка их использовать, влияя таким образом на функционал банковских приложений.

**8. Увеличение численности супераппов.** Несмотря на то, что в течение 2020 года супер-аппы – новый тип приложений с расширенным набором функций – были запущены только банком «Тинькофф» и «Сбербанком», использование данной модели будет расширяться.

Данный процесс характерен сегодня не только для банковских структур. Крупные компании во всех направлениях экономической деятельности выстраивают собственные экосистемы сервисов. Кроме того, супераппы с подключением небанковских сервисов представляют собой постепенный уход от партнерских банковских систем.

Эта тенденция прослеживается и в Европе, где уровень цифровизации банковских сервисов в настоящее время уступает российскому. Например, KBC Bank, являясь вторым по величине банком в Бельгии, открыл доступ к небанковскому функционалу своего мобильного приложения даже лицам, которые не являются клиентами данного банка. В 2020 году KBC Bank объявил о приобретении прав на трансляцию футбольных матчей в рамках своего приложения [6].

Иным путем пошел лидер банковского рынка Испании CaixaBank, который запустил приложения imaginKids и imaginTeens, ориентированные на целевую детскую аудиторию в возрастных группах до 11 лет и от 12 до 17 лет. Первое приложение реализует направления обучения

детей основам финансовой грамотности в игровой форме, а приложение imaginTeens – для финансового обучения подростков. Кроме контента, приложение содержит и небанковские сервисы.

**9. Вхождение банков в новые медиа.** Банки все чаще ведут рекламные кампании в TikTok и Likee. Не вся реклама эффективна, поскольку запустить механизм, который может привлечь миллионы клиентов, гораздо сложнее, чем создать красивый баннер.

В банковском бизнесе lifetime value не самых обеспеченных клиентов иногда может достичь очень значимых величин. Соответственно, чем раньше банку удастся заинтересовать клиентов, тем больше он на них в последующем заработает, учитывая и то, что формирование знаний подростков о бренде или оформление детской карты через Likee обходится дешевле, чем привлечение богатых взрослых, которыми, возможно, они станут в будущем.

В 2020 году в процессе раздела активов «Яндекс» продал долю в «Яндекс.Деньгах» «Сбербанку», но не смог заключить договор об объединении с «Тинькофф». Тот же «Яндекс» запустил экосистему YandexGo в рамках нового приложения, пойдя по пути супераппа.

**10. Изменение роли банковских офисов. Демократизация банковского пространства.** В течение 2020 года все основные банковские процессы продолжили переход в удаленный формат работы, поэтому роль традиционных офисов, значимость которых снижалась и ранее, уменьшилась в ещё большей степени.

Однако «Сбербанк» и «Альфа-Банк» пошли другим путем: они открыли новые офисы в пока непривычном для России в формате Phygital (Physical+Digital). В настоящее время функции подобных офисов носят преимущественно имиджевый характер. Например, в Phygital-офисе «Альфа-банка» работает распознавание лиц клиентов, посещающих офис, с мгновенной передачей сведений о посетителях банковским специалистам. Распознавание клиентов на входе в отделение банка дает возможность сотрудникам заранее понять, какую услугу можно предложить посетителю. В офисе отсутствуют бумажные носители и постоянные рабочие места.

Обновлённый офис «Сбербанка» на Цветном бульваре в Москве также практикует биометрию на входе, отказ от привычных стоек сотрудников и касс. Общение с клиентами проходит теперь за столиками, как в кофейне (кофе здесь тоже можно выпить). Такой переход от использования имиджевых офисов для обслуживания клиентов Private Banking к переосмыслению офлайн-пространства свидетельствует о демократизации банковского сектора.

Необходимо учитывать, что некоторой части банковских клиентов до сих пор необходимо пояснять правила пользования банкоматами. Поэтому Phygital-офисы пока нацелены на небольшую аудиторию пользователей, но данный тренд однозначно продолжит развитие.

### **Заключение и направления дальнейших исследований**

Тренды, о которых шла речь выше, могут быть сгруппированы по следующим направлениям:

– борьба за технологическое лидерство между банками. Основные технологические тренды сегодня включают развитие умных приложений, дальнейшее совершенствование биометрических технологий сбора и распознавания данных, предложение индивидуальных тарифов клиентам, развитие открытых программных интерфейсов для интеграции с внешними приложениями. Чем крупнее банк, тем больше средств он вкладывает в системы новых инструментов, сервисов и опций. Высокая конкуренция в банковской сфере трансформирует развитие сервисов в гонку за лидерством;

– изменение ряда банковских сервисов под влиянием изменения стиля жизни – в течение 2020 года банковские клиенты стали ещё более технологичными и продолжили перевод ряда процессов в онлайн-формат. Банки были вынуждены переосмыслить роль традиционных офисов в предложении банковских услуг и расширили функционал онлайн-сервисов;

– действия лидеров рынка. На банковском рынке выделяются участники, деятельность которых определяет ключевые изменения в отрасли. К ним относятся, например, «Сбербанк», «Тинькофф Банк», «Яндекс», передавший «Сбербанку» один из своих финансовых активов – «Яндекс.Деньги». Все более усиливается роль Центрального Банка (Банка России), который

становится инициатором инновационных технологических решений, определяющих ключевые процессы финансового рынка.

Необходимы дальнейшие исследования трансформаций банковской сферы, определяемых воздействием инновационных цифровых технологий, формирования объектно-субъектной структуры цифровых финансовых рынков, включающих, помимо традиционных, новые субъекты и объекты (например, smart-контракты, токены, иные виды цифровых финансовых активов), а также составные части инфраструктуры.

### Литература

1. Банки будущего [Электронный ресурс]. URL: <http://kaspersky.vedomosti.ru/dengi/bank>
2. Как инновации изменят банковскую отрасль России [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d63fd8f9a7947e067daea90>
3. Пандемия изменила банки: 7 трендов, которые Вы почувствуете в 2021 году [Электронный ресурс]. URL: <https://rb.ru/opinion/bank-trends/>
4. Сабирова З.Э. Экономика общественного сектора: учебное пособие. Уфа: Изд-во БАГСУ, 2015. 104 с.
5. Что такое цифровой рубль? [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cbr.ru/analytics/d\\_ok/dig\\_ruble/](https://www.cbr.ru/analytics/d_ok/dig_ruble/)
6. Digital Banking Innovation in the Age of Disruption [Electronic resource]. URL: <https://www.toptal.com/finance/mergers-and-acquisitions/digital-banking-innovation>
7. Romanova N.V., Sabirova Z.E., Sidorova O.V. Digitalization of Higher Education in the Context of Information Inequality // Journal of Physics: Conference Series. Krasnoyarsk Science and Technology City Hall. Krasnoyarsk, Russian Federation, 2020. P. 12099.

## Синергетический подход к разработке инновационной стратегии индустриального металлургического предприятия

### A Synergetic Approach to the Development of an Innovative Strategy of Metallurgical Industrial Enterprise

(DOI: 10.34773/EU.2021.3.11)

---

**У. МУСИН, И. РОМАШЕВ**

---

**Мусин Урал Рамазанович**, канд. экономических наук, доцент кафедры управления проектами и маркетинга Института экономики, финансов и бизнеса Башкирского государственного университета (БашГУ). E-mail: [uralrm@yandex.ru](mailto:uralrm@yandex.ru)

**Ромашев Илья Константинович**, магистрант Института экономики финансов и бизнеса БашГУ. E-mail: [romashev.ik@yandex.ru](mailto:romashev.ik@yandex.ru)

*Актуальность темы исследования обусловлена, в основном, необходимостью создания систематизированного, базисного инструментария, направленного на формирование системы индикаторов и данных, обеспечивающих эффективный менеджмент инновационных ресурсов промышленной металлургической компании. Разработана и предлагается уточняющая схема создания и внедрения инновационной стратегии на металлургических предприятиях.*

**Ключевые слова:** менеджмент инноваций, нововведение, инновация, технологии, системный процесс, управление.

*The relevance of the research topic is formed mainly by the need to create a systematic, basic toolkit aimed at forming a system of indicators and data that ensure effective management of innovative resources of an industrial metallurgical company. A clarification scheme for the creation and implementation of an innovative strategy at metallurgical enterprises has been developed and proposed.*

**Key words:** innovation management, novelty, innovation, technology, system process, management.