

Цифровая трансформация коммерческих банков в Казахстане

Калиева Г.Т.¹, Сапаргалиев Х.У.²

¹Евразийская юридическая академия имени Д.А. Кунаева, Республика Казахстан

²ТОО СП «ТюменьНефтеПродукт», Республика Казахстан

Современное состояние мировой экономики характеризуется повсеместной цифровой трансформацией общества, которая вызывает существенные изменения во всех сферах жизни. Цифровая трансформация банков – не просто новая волна преобразований в области информационно-коммуникационных технологий, а коренная ломка под влиянием новых ИКТ-продуктов традиционных бизнес-процессов банка и преобразование их в цифровые банки.

Цель работы – рассмотреть казахстанский опыт цифровизации коммерческих банков и внести рекомендации по успешной их трансформации на основе выявления областей риска.

Материал и методы. Эмпирическим материалом послужили статистические данные самых технологичных розничных коммерческих банков Республики Казахстан. В качестве объекта исследования определены шесть банков второго уровня с максимальными размерами активов розничного бизнеса как потенциальных сфер цифровизации банковского продукта. В работе использованы аналитический, графический, метод экстраполяции и др.

Результаты и их обсуждение. Рассмотрены внешние и внутренние факторы цифровой трансформации банковского дела в Казахстане, на основе ретроспективного анализа тенденций цифровой трансформации банков в Республике Казахстан установлены определенные этапы с соответствующими ключевыми задачами.

Заключение. В ходе исследования выявлены проблемы, которые будут определять области риска при цифровой трансформации отечественных банков, и намечены пути их решения. Кроме того, сделан прогноз объемов цифрового банковского бизнеса в Казахстане на ближайшие 4 года.

Ключевые слова: банковское дело, необанк, цифровой банк, цифровизация банковских услуг, частные банки.

Digital Transformation of Commercial Banks in Kazakhstan

Kaliyeva G.T.¹, Sapargaliyev Kh.U.²

¹Kunayev Eurasian Law Academy, the Republic of Kazakhstan

²“TiumenNefteProdukt” Ltd., the Republic of Kazakhstan

The current state of the world economy is characterized by widespread digital transformation of society, which causes significant changes in all spheres of life. Digital transformation of banks is not just a new wave of transformations in the field of information and communication technologies, but a radical breakdown under the influence of new ICT products of traditional bank business processes and their transformation into digital banks.

The goal of the paper is to consider Kazakhstan's experience of digitalization of commercial banks and make recommendations for their successful transformation based on the identification of risk areas.

Material and methods. The empirical material was statistical data of the most technologically advanced retail commercial banks in Kazakhstan. Six second-tier banks were identified as the object of the study with the maximum size of retail business assets as potential areas of digitalization of the banking product. The analytical method, graphical method, extrapolation method, etc. are used in the work.

Findings and their discussion. The external and internal factors of digital transformation of banking in Kazakhstan have been identified; on the basis of a retrospective analysis of trends in digital transformation of banks in Kazakhstan, certain stages with corresponding key tasks have been established.

Conclusion. In the final part of the work, the problems that will determine the risk areas in the digital transformation of domestic banks are identified; ways to solve them are outlined. A forecast of the volume of digital banking business in Kazakhstan for the next 4 years is given.

Key words: banking, Neo bank, digital bank, digitalization of banking, private banks.

Современное состояние мировой экономики характеризуется повсеместной цифровой трансформацией общества, которая вызывает существенные изменения во всех сферах жизни. Данный глобальный тренд охватил не только общество и государственные структуры, но и бизнес, в том числе и банковский сектор экономики.

Цифровая трансформация банков – не просто новая волна преобразований в области информационно-коммуникационных технологий, а коренная ломка под влиянием новых ИКТ-продуктов традиционных бизнес-процессов банка и преобразование их в цифровые банки. Известный аналитик в области цифрового банкинга Бретт Кинг отмечает, что «цифровые технологии – это не отдельный департамент, это работа всего банка и лидера – CEO, который в миссию банка вписал слово digital и поощряет digital-инициативы персонала, в первую очередь в социальных сетях Facebook, Twitter, YouTube» [1].

Эксперты McKinsey&Company уверены, что банки могут получить до 45% увеличения чистой прибыли за счет реализации цифровой стратегии. Для этого даже есть специальный рецепт «5+1»: цифровые данные, интегрированный клиентский опыт, индивидуальный цифровой маркетинг для различных аудиторий, цифровизация всех операций и бизнес-процессов, новые технологии и цифровые возможности [2].

Цель работы – рассмотреть казахстанский опыт цифровизации коммерческих банков и внести рекомендации по успешной их трансформации на основе выявления областей риска.

Материал и методы. Эмпирическим материалом послужили статистические данные самых технологичных розничных коммерческих банков Республики Казахстан. В качестве объекта исследования определены шесть банков второго уровня с максимальными размерами активов розничного бизнеса как потенциальных сфер цифровизации банковского продукта. В работе использованы аналитический, графический, метод экстраполяции и др.

Результаты и их обсуждение. Востребованность новых услуг цифрового банкинга характеризуется рисунком 1 (в %). Как видно из рисунка 1, востребованность банковских услуг Цифрового банка, следующая [3]:

- набор мобильных приложений – 93%;
- электронный кошелек – 69%;
- инструмент управления персональными финансами – 66%;
- функции видеоконсультации – 28%;

- краудфандинг – 17%;
- пиринговые платежи – 10%;
- социальное инвестирование – 3%;
- игрофикация – 3%;
- другое – 3%.

Общеизвестно, что новые технологии все глубже проникают в нашу жизнь – мы не представляем себя без скоростного интернета, смартфонов, соцсетей и онлайн-покупок. В этой связи появление Цифрового банка отвечает современным требованиям развития банковского сектора в период корона-кризиса. Цифровая трансформация банковского дела позволяет клиентам в комфортных условиях оперативно получать банковские услуги. В Казахстане в настоящее время наблюдается тенденция ускоренной цифровизации банковского дела. При этом пандемия как один из ключевых факторов, определивших экономическое развитие во всем мире, существенным образом повлияла на работу банковской сферы.

С введением карантина в Казахстане многие коммерческие банки стали оказывать свои услуги в онлайн-формате в режиме 24/7 с 99,99%-ным уровнем надежности для критических систем. Следует подчеркнуть, что коронавирус ускорил цифровизацию коммерческих банков в Казахстане: если ранее на их цифровую трансформацию отводилось несколько лет, то в условиях пандемии им пришлось это делать за 3–4 месяца. В республике заработали так называемые виртуальные банки или необанки, которые полностью оцифровали свои бизнес-процессы, следуя тренду перехода в онлайн-формат. При этом казахстанские банки учитывали складывающуюся глобальную тенденцию, состоящую в том, что около трети мирового потребления будет приходиться на так называемых миллениалов – людей, родившихся в период с начала 1980-х до начала 2000-х годов (по данным исследования, проведенного Forrester Research) [3; 4]. Кроме того, при цифровизации банковского дела коммерческими банками Казахстана учитывался мировой опыт наиболее успешных цифровых банков мира, среди которых – польский mBank и российский Тинькофф Банк и другие.

При этом банки второго уровня страны цифровую трансформацию осуществляют на основе систем IBM, а мультиканальность обеспечивается технологиями Backbone, процессом взаимоотношений с клиентами управляет решение от Oracle, за аналитику и безопасность отвечает SAS, а карточный процессинг построен на OpenWay. Иными словами, цифровизация банковского сектора в Республике Казахстан базируется на передовом опыте, имеющемся в мире технологий для создания цифрового банка.

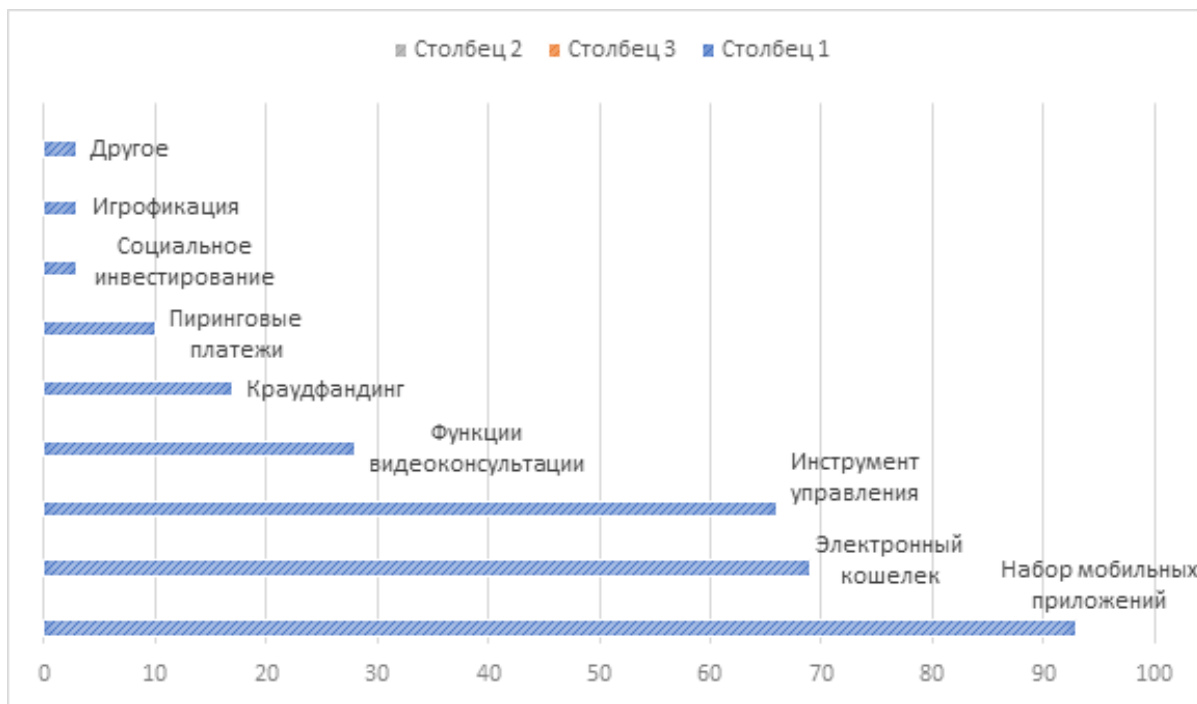


Рисунок 1 – Востребованность новых услуг цифрового банкинга

Ключевым преимуществом цифровых банков является его полная цифровизация: у банка нет офлайн-отделений, а все услуги клиенты будут получать онлайн (открытие счетов и депозитов; круглосуточный доступ ко всем банковским сервисам; переводы друзьям в Facebook и т.д.) [5].

Предпосылки цифровой трансформации коммерческих банков в Республике Казахстан следует дифференцировать на внешние и внутренние (рисунок 2). Как видно из рисунка 2, внешние факторы цифровой трансформации коммерческих банков в Республике Казахстан включают:

- рост популярности мобильных приложений и цифровых каналов среди розничных клиентов за счет развития сервисных услуг (доставка продуктов питания, такси и т.д.);
- развитие и модернизацию мобильных устройств, способствующих росту цифровых технологий во всем мире;
- усиливающуюся конкуренцию со стороны необанков и финтех-компаний;
- пандемию COVID-19, сократившую число клиентов, посещающих отделения банков и магазины розничной торговли.

К внутренним факторам цифровой трансформации коммерческих банков в Казахстане следует отнести:

- развитие розничного блока банковских услуг как устойчивого фундамента цифровой трансформации банков;
- хорошую адаптируемость розничного сектора банковского бизнеса к процессу цифровизации (BI-аналитика, роботизированный Soft Collection);

– наличие в стране хороших специалистов в сфере IT;

– повышение потенциала роста процентного и транзакционного дохода банков за счет развития мобильных приложений среди розничного сектора;

– накопление больших объемов клиентских данных, открывающих широкие возможности для их последующей монетизации;

– развитие банков второго уровня в РК и переход от универсальной банковской модели к розничной модели с передовой технологической платформой.

При этом особо следует отметить, что цифровая реальность в Республике Казахстан становится естественной средой для как для банков, так и для клиентов. Так, в Казахстане каждая четвертая покупка непродовольственных товаров приходится на экосистему Kaspi и его маркетплейс, а доля продаж в цифровых каналах Сбербанка России в Казахстане в нашей стране составила 37% [6].

Цифровизация банковского дела в Казахстане предусматривает решение ключевой задачи – выделение бизнеса банков в автономную организационную структуру, позволяющую максимально использовать внутренний потенциал для цифрового рынка, прежде всего, за счет цифровизации розничного сектора и внедрения цифровых продуктов для МСБ и ИП.

Ретроспективный анализ тенденций цифровой трансформации банков в Казахстане показывает, что данный процесс охватывает 3 этапа (рисунок 3).



Рисунок 2 – Предпосылки цифровой трансформации коммерческих банков в Республике Казахстан

На первом этапе предусматривается создание корпоративной карты для МСБ/ИП сегмента и Private Banking, миграция ИТ-систем в ЦБ, Центра анализа розничных рисков внутри ЦБ, разработка продуктовых команд ЦБ, расширение структуры банка на бэк-офисные подразделения ЦБ и др.

Реализация второго этапа включает в себя разработку мобильных приложений и скоринговое кредитование, запуск команды по цифровизации бэк-офиса, миграцию SAS, NPS, Oracle и др., автономное принятие решений Цифрового комитета в рамках матрицы полномочий, обновление системы мотивации по результатам внедрения грейдов в ЦБ, тиражирование системы мотивации на подразделения поддержки, внедрение грейдов и их синхронизация, перевод всех банковских услуг на новую маркетинговую концепцию и т.д.

На третьем этапе предусматривается разработка новых продуктов Цифрового банка, развитие FIS Collection/“FIS Platform”, КХД, МДМ и т.д., обновление системы грейдов по результатам мониторинга, Assessment персонала по результатам года работы и разработка плана развития и др., причем для ускорения разработки банковских продуктов и повышения их качества Цифровой банк необходимо наделить следующими полномочиями:

- бизнес-планирование и проведение закупок (в рамках лимитов);
- кадровые решения (повышение, прием / увольнение и т.д.);

- финансовая мотивация сотрудников (выплаты премий и бонусов по результатам работы);
- изменение продуктовых параметров.

Необходимо подчеркнуть, что казахстанские банки, как правило, на начальных этапах цифровой трансформации наряду с Цифровым банком сохраняют и аналоговый банк, поскольку они работают по одной банковской лицензии. При этом стратегической задачей будет быстрая разработка и масштабирование цифровых продуктов в сочетании с дальнейшим развитием аналогового бизнеса банка. В дальнейшем в процессе цифровизации банковского дела в казахстанских банках произойдет смещение стратегического фокуса с управления сетью и продажами на управление технологиями и продуктами.

Следует обратить внимание на проблемы, которые будут определять области риска при цифровой трансформации отечественных банков:

- выделение Цифрового банка не позволит решить проблемы, связанные со стабильностью клиентских приложений, цифровой грамотности сотрудников и привлекательности банка;
- наличие сотрудников подразделений поддержки приведет к дублированию функционала и росту численности банка;
- создание Цифрового банка не позволяет решить проблемы износа объектов ИТ-инфраструктуры, качества данных и КХД и других сквозных систем;

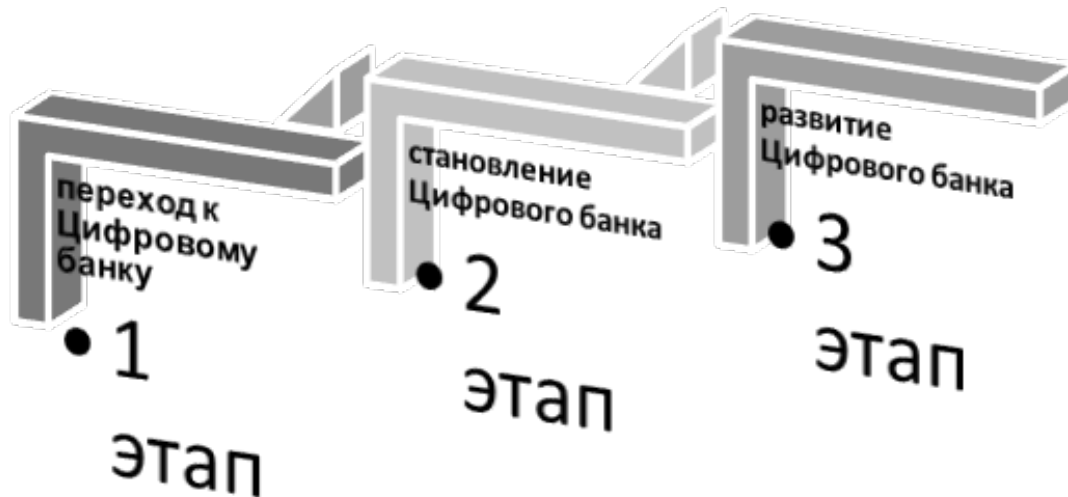


Рисунок 3 – Этапы цифровой трансформации банков в Республике Казахстан

– наличие подразделений поддержки (особенно рисков, финансов, комплаенс и юристов) в линейном подчинении руководителя Цифрового банка приведет к конфликту интересов и нарушению принципов системы управления рисками, искажению отчетности.

Для решения вышеуказанных проблем, на наш взгляд, необходимо принятие следующих мер:

- обновление платформенных ИТ-систем и ИТ-инфраструктуры в рамках ИТ-стратегий банка;
- организация работы сотрудников банка вне зависимости от своих функций в цифровых командах, что позволит обеспечить максимальную циркуляцию цифровых знаний между ИТ, бизнесом и подразделениями поддержки;
- организация перемещения большей части клиентских ИТ-систем (Smart bank, credo и т.д.) в Цифровой банк и их поддержка и развитие. Необходима постоянная работа над совершенствованием банковских продуктов, клиентских путей в кросс-функциональных продуктовых командах, что позволит увеличить скорость реакции на инциденты и решения проблем, связанных со стабильностью этих систем;
- разработка зафиксированной программы материальной и нематериальной мотивации, портфеля актуальных цифровых проектов на основе привлечения лучших специалистов в сфере ИТ;
- создание платформенных ИТ-систем и объектов корпоративной инфраструктуры за рамками Цифрового банка;
- периодическое обновление платформенных ИТ-систем и ИТ-инфраструктуры в рамках ИТ-стратегии банка;
- подчинение всех подразделений поддержки в функционально-методологическом аспекте

центрам профильной экспертизы и разработка единой методологии и стандартов как для Цифрового, так и для Аналогового банка;

- формирование штата экспертов, которые в первую очередь будут принимать участие в разработке продуктов, а не в выстраивании системы управления рисками, комплаенс для всего банка;
- выстраивание подразделений поддержки банка, которые отвечают за общий подход к управлению рисками, контролю и т.д. и будут независимы от бизнеса в части принятия решений, что позволит принимать им правильные управленческие решения, а также соблюдать все законодательные акты и нормы.

Заключение. Успешный и клиент-ориентированный переход на цифровые технологии в банковской сфере требует не только крупных инвестиций в ИКТ, но и радикального изменения бизнес-моделей. Как отмечает аналитик из Forbes, «для того, чтобы не отстать от новых технологий и суметь удовлетворить растущие ожидания клиентов, банкам необходимо осознать дух экономики совместного потребления, выйти за рамки регуляторных и технологических ограничений, а также предельно сосредоточиться на своих основных компетенциях в цепочке создания стоимости» [7; 8].

Необходимо отметить, что методом экстраполяции нами были рассчитаны количественные показатели объемов портфеля кредитов самых технологичных розничных банков на основе предыстории их изменений, т.е. дан прогноз объемов цифрового бизнеса на ближайшие 4 года. При этом цифровой бизнес данных банков в розничном секторе банковского рынка Казахстана имеет тенденцию к росту.

Таблица – Прогноз объемов цифрового бизнеса, млрд тенге

Прогноз. период	Каспий Банк	Сбербанк РФ в Казахстане	Евразийский банк	Банк ЦентрКредит	Forte Bank	Банк Хоум кредит
2022 год	1600	630	480	480	465	420
2023 год	1780	680	560	515	500	450
2024 год	1930	720	750	550	530	480
2025 год	2120	800	880	590	568	520

В данном случае задача заключалась в определении полинома, аппроксимирующего имеющийся временной ряд с использованием методов регрессивного анализа и экспоненциального сглаживания, и последующего продлевания аппроксимирующей линии в будущем до 2025 года (таблица) [9–11].

Как видно из таблицы, лидирующие позиции по объему портфеля кредитов будут иметь три коммерческих банка: Каспий Банк – с объемом в 2120 млрд тенге, Евразийский банк – 880 млрд тенге и Сбербанк РФ в Казахстане – 800 млрд тенге. Таким образом, цифровой бизнес Евразийского банка с 2023 года будет значительно опережать Сбербанк РФ в Казахстане и выйдет на вторую позицию на рынке цифровых банковских продуктов в Казахстане.

Подчеркнем, что статистическая обработка данных выполнялась на основе универсальной программы “Excel” и специальной программы “Curve Expert”, которую можно рекомендовать для использования в этих целях как более простую для освоения.

При этом динамика роста портфеля у всех анализируемых коммерческих банков Казахстана соответствует целевым показателям инфляции: 8,0% в 2021 году и 7% – в последующие 3 года. Для повышения точности экстраполяции нами используется такой прием, как корректировка экстраполируемой части общей кривой развития (тренда) с учетом целевых показателей инфляции. Прогнозная экстраполяция базируется на предположении об изменении факторов, определяющих динамику изучаемого процесса: падение общей покупательной способности населения республики из-за пандемии COVID-19 и рост цен на основные товары.

Успех цифровой трансформации казахстанских коммерческих банков в ближайшей перспективе будет зависеть от того, насколько быстро смогут последние сократить «цифровое отставание» от лидеров отрасли из рейтинга Global Finance, стать открытыми для сотрудничества с финтех-компаниями и использовать возможности, которые открываются благодаря быстрому

переходу клиентов на обслуживание с помощью смартфонов.

Все банки в Казахстане переходят на цифровую работу, чтобы остаться конкурентоспособными и соответствовать новым потребностям и ожиданиям клиентов в информационном обществе. При этом ключевым моментом становится соответствие банковского обслуживания постоянно меняющимся требованиям клиентов и цифрового рынка.

Литература

1. Кинг, Б. Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете / Б. Кинг; пер. М. Мацковской. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 520 с.
2. The rise of the digital bank [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/>. – Date of access: 10.11.2021.
3. EY Global Banking Outlook 2018 [Electronic resource] // Ernst & Young. – Mode of access: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Banking_Outlook_2018/%24FILE/ey-global-banking-outlook-2018.pdf. – Date of access: 04.11.2021.
4. Banking in a Digital World [Electronic resource] // A.T. Kearney and Efma global retail banking study. – Mode of access: atkearney.com/documents/10192/3054333/Banking%20in%20a%20Digital%20World.pdf/91231b20-788e-41a1-a429-3f926834c2b0. – Date of access: 04.11.2021.
5. Ковалев, М.М. От финтех-компаний – к цифровым банкам / М.М. Ковалев, Г.Г. Головенчик // Вестник Ассоциации белорусских банков. – 2018. – № 8. – С. 13–24.
6. Сайт Национального банка Республики Казахстан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.nationalbank.kz. – Дата доступа: 15.11.2021.
7. Кюхль, С. Бизнес на равных. Зачем банкам осваивать экономику совместного потребления [Электронный ресурс] / С. Кюхль // Forbes. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/366065-biznes-na-ravnyh-zachem-bankam-osvaivat-ekonomikusovmestnogo>. – Дата доступа: 05.11.2021.
8. Lipton, A. Digital Banking Manifesto: The End of Banks? [Electronic resource] / A. Lipton, D. Shrier, A. Pentland // Massachusetts Institute of Technology. – Mode of access: https://www.getsmarter.com/blog/wpcontent/uploads/2017/07/mit_digital_bank_manifesto_report.pdf. – Date of access: 04.11.2021.
9. Лебедева, И.М. Макроэкономическое планирование и прогнозирование / И.М. Лебедева, А.Ю. Федорова; под ред. А.Ю. Федоровой. – СПб.: Ун-т ИТМО, 2016. – 54 с.
10. Светульников, С.Г. Методы социально-экономического прогнозирования: учебник для вузов / С.Г. Светульников, И.С. Светульков. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – Т. II. – 103 с.
11. Антохонова, И.В. Методы прогнозирования социально-экономических процессов: учеб. пособие для вузов / И.В. Антохонова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2017. – 213 с.

Поступила в редакцию 02.02.2022