

УДК 336.71

ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКИХ СТРАТЕГИЙ В СООТВЕТСТВИИ С МЕТОДОЛОГИЕЙ AGILE В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕУСТОЙЧИВОЙ СРЕДЫ

НИКИТИНА Татьяна Викторовна, д.э.н.¹

ГАЛЬПЕР Мария Андреевна²

¹Кафедра банковского бизнеса и инновационных финансовых технологий, Автономная некоммерческая организация высшего образования «Международный банковский институт», Санкт-Петербург, Россия

²Кафедра банков, финансовых рынков и страхования,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Адрес для корреспонденции:

Т.В. Никитина, 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., 21

Тел.: +79217512757; e-mail: t_nikitina2004@mail.ru

Аннотация

Предметом исследования являются вопросы трансформации банковских стратегий в условиях глобальной неустойчивой среды, включающей переход к цифровой экономике, обостренную политическую ситуацию, и другие факторы, несущие риски. При этом работа имеет своей целью обоснование необходимости адаптации существующих банковских бизнес-моделей к новым условиям в целях повышения конкурентоспособности и эффективности управления. Для достижения поставленной цели авторы исследуют современные тенденции в стратегическом банковском менеджменте, описывают новейшую методологию Agile и рассматривают как преимущества, так и сложности ее внедрения в российских банках. В конце исследования сформулированы выводы о необходимости перестраивать парадигмы в управлении банковскими институтами, так как это остается единственным выходом для выживания в изменившихся условиях.

Ключевые слова

Банковская стратегия, методология Agile, глобальная неустойчивая среда, управление банком.

UDC 336.71

TRANSFORMATION OF BANKING STRATEGIES ACCORDING TO THE AGILE METHODOLOGY UNDER THE CONDITIONS OF THE GLOBAL UNSTABLE ENVIRONMENT

NIKITINA T.V., Doctor of Economic Sciences¹

GALPER M.A.²

¹Department of bank business, Autonomous non-profit organization of higher education «International banking Institute», St. Petersburg, Russia

²Department of banks, financial markets and insurance
St. Petersburg State University of Economics

Address for correspondence:

Nikitina T.V., St. Petersburg, 191023, Sadovaya str., 21

Tel .: +79217512757; e-mail: t_nikitina2004@mail.ru

Abstract

The subject of the study is the transformation of banking strategies in a global unstable environment, which includes the transition to a digital economy, complicated political situation, and other factors that carry risks. At the same time, the work is aimed at justifying the need to adapt existing banking business models to new conditions in order to improve competitiveness and management effectiveness. To achieve this goal, the authors examine current trends in strategic banking management, describe the latest Agile methodology and consider both the advantages and the complexity of its implementation in Russian banks. At the end of the study, conclusions were drawn on the need to restructure paradigms in the management of banking institutions, because it is the only way out for survival under changed conditions.

Keywords

Banking strategy, Agile methodology, global unstable environment, bank management.

Введение

Изменение внешних факторов оказывает существенное влияние на стратегию банка. И реальность доказывает, что в условиях глобальной неустойчивой среды руководству банков уже не удастся применять классические принципы управления.

После кризиса 2008 года банковское сообщество всерьез задумалось о смене парадигмы банковских бизнес-моделей. На международном уровне сформирован Базель III, ужесточивший нормативные требования к капиталу.

Тем не менее это не стало ответом на проблемы банков, скорее добавило новых. Капитал покрывает ряд рисков, однако в нынешних условиях глобальной нестабильности такие вызовы, как, например, всеобщая дигитализация, требуют качественных преобразований в самой структуре управления банком. Такие трудности, как снижение рентабельности собственного капитала, несоответствие ожиданиям клиентов в части уровня оказываемого технологического сервиса, возникли первыми, и теперь надвигается еще одна угроза – финансово-технологические компании-платформы, стартапы, функцией которых является предоставление широкого набора финансовых услуг с использованием современного программного обеспечения [1].

Мы вывели понятие «глобальная неустойчивая среда», которое включает характер внешних факторов, оказывающих влияние на банки сегодня. Для того чтобы определить данное понятие, мы рассмотрели труды современных экономистов, исследующих подобные вопросы. Например, Владимир Квинт [2] использует понятие глобального рыночного пространства, чтобы

подчеркнуть, что внешние условия для деятельности хозяйствующих субъектов рассматриваются в настоящее время в глобальном масштабе. Помимо этого, описывая ситуацию на мировом экономическом пространстве, исследователи делают акцент на неопределенности как в экономической, политической, так и в технологической, социальной сферах. В. Бурлачков для описания внешних условий использует понятие хаоса, определяя его, как «наиболее сильное проявление турбулентности, сопровождающееся наибольшими рисками и максимальной степенью неопределенности» [3]. Однако, наряду с повышенными рисками, в исследованиях упоминаются и новые возможности для компаний, ведущих деятельность в разных сферах бизнеса [4]. Не исключением стал и банковский бизнес. В соответствии с результатами научных трудов коллег из Кубанского университета, банковские стратегии подвергаются влиянию как внутренних, так и внешних факторов, которые авторы называют «средой». Именно внешние факторы, по мнению М.А. Мирошниченко, и определяют стратегические направления развития банка [5]. На основании анализа этих и других определений, а также факторов, влияющих на банки и другие компании, глобальная неустойчивая среда была определена нами как постоянное состояние изменчивости внешних обстоятельств, которые влияют на экономические объекты, не поддаются прогнозированию и, с одной стороны, предоставляют ряд возможностей, но, с другой стороны, сопряжены с возникновением неконтролируемых рисков.

Адаптация банков к вызовам глобальной неустойчивой среды осуществляется с помощью использования новейших принципов и инструментов стратегического управления, которые мы и рассмотрим подробнее.

Инновации в области стратегического менеджмента в банке

Согласно новейшим исследованиям [6] в области стратегического банковского менеджмента, вместо старых принципов современные банковские стратегии должны использовать следующие ключевые основы:

- видение;
- интуиция;
- гибкость.

Минусом классического стратегического менеджмента в банках является наличие большого количества взаимодополняемых планов, четкой иерархической системы, что увеличивает затраты банка и не позволяет действовать быстро в постоянно меняющихся условиях. Запустив систему, основывающуюся на планах, ее не так просто остановить при возникновении неполадок в

работе, а также при выявлении ее несовершенств. Зачастую интуиция и видение являются теми компонентами стратегического менеджмента нового поколения, которые позволяют видеть все процессы, протекающие в банке одновременно. Речь идет о создании единой объемной картинке в отличие от множества взаимодополняющих картин. Более того, иногда логически обоснованные действия будут проигрышными, так как речь идет о действии большого количества разных факторов, влияние которых не поддается прогнозированию. Поэтому рекомендуется использовать опыт и профессиональное видение человека при создании стратегии банка. Более того, речь не идет об одной персоне, которая может принимать важные стратегические решения в банке. Работа команды является необходимым фактором успеха современного банка, а навык работы в группе – необходимой компетенцией банковского сотрудника. Стратегия должна быть гибкой, а сама культура управления должна быть основана на сетевых принципах взаимодействия. Сотрудники банка должны коммуницировать друг с другом «на уровне глаз», в отличие от традиционной иерархической модели, используемой в большинстве банков по сей день. Навыки отдельных сотрудников должны являться их ресурсами для создания общего проекта, над которым трудится команда в рамках стратегии. В настоящий момент более ценится позиция человека в иерархической модели, в то время как в новейшей модели должен оцениваться потенциальный вклад этой персоны. Например, некоторым людям легче выполнять анализ существующей ситуации на рынке, некоторым генерировать идеи, а некоторым воспроизводить общий вывод, направление развития банка. Идея заключается в том, чтобы позволить команде специалистов посмотреть с разных точек зрения на проблему, которая стоит перед банком и вывести коллективное ее решение.

Сущность методологии Agile и специфика ее внедрения в банках

Не только процесс формирования банковских стратегий трансформируется с учетом новейших принципов. Также и все бизнес-процессы должны быть пересмотрены с целью повышения эффективности работы банка, в том числе с использованием информационных технологий, как при создании продуктов для клиентов, так и при автоматизации его деятельности. В рамках перехода к инновационному развитию именно методология Agile является незаменимой как при создании инноваций, так и при проведении дигитализации в банке.

Большую роль в переориентации бизнес-модели банка на клиента и создание тех продуктов, которые бы были положительно восприняты обществом, что мы видим в западных банках, сыграли конкуренты банков – финтех-

компании. Простота использования, понятность для обывателя, четкость работы механизмов – это то, что привлекает клиента. Позиционирование продукции прежде всего включает максимально понятную концепцию. Поэтому креативные идеи, реализованные в рамках стартапа, часто выигрывают по сравнению с традиционными банковскими продуктами.

Этот принцип работает и за пределами рынка банковских услуг. Если мы вспомним основные преимущества продукции Apple и проанализируем ключевые принципы работы данной компании, мы поймем причины высокого спроса и высочайшую конкурентоспособность продукции. Все характеристики продукта являются интуитивно понятными, не требующими специальных знаний в области электроники, программирования и т.п. Процесс создания продукта Apple включает взаимодействие команды разных специалистов – программистов, маркетологов, то есть группы людей, одни из которых описывают необходимые функции продукта, другие дискутируют на тему его лучшей продаваемости, третьи обосновывают технические аспекты нового продукта. Благодаря данным принципам компания лидирует с большим отрывом на своем рынке. Банковские институты развитых стран также активно применяют методологию Agile. На основании интервью, проведенного автором статьи с г-жой Карен Таннер, главой отдела кадров швейцарского банка Мигрос, принципы Agile лежат в основе управления банком. Однако, по ее словам, они не могут применяться в областях, которые относятся к повседневной работе, связанной с бухгалтерией или обслуживанием клиентов, а подходят больше для создания инноваций, маркетинга, а также для change-менеджмента.

Некоторые процессы в банке по праву являются зарегулированными в силу специфики самой природы этих операций, а также законодательства. Ряд банковских операций опирается на установленные нормативные требования, содержащие четкий порядок и условия данного процесса. Выполнение платежных поручений, например, может механически осуществляться по соответствующей схеме. Но если мы обратимся к области разработки и внедрения инноваций в банках или предоставления услуг крупным клиентам, то увидим, что здесь повышается ценность индивидуального подхода, и именно здесь банки должны опираться на клиентоориентированность и использовать методологию Agile. Рассмотрим подробнее эту методологию на примере.

Если разобрать процедуру кредитования клиента, то мы увидим, как она включает в себя последовательную работу ряда подразделений (клиент-

ский отдел, кредитный отдел, залоговый, служба оценки рисков, юридический отдел), после чего кредитный комитет принимает решение, а клиентский менеджер повторно связывается с клиентом, в результате состоится сделка. Использование методологии Agile на данном примере заключается в работе команды, включающей представителей задействованных в процессе подразделений, которые действуют одновременно. Существенно увеличивается скорость работы, повышается эффективность процесса. Однако методология имеет ограничения. Например, подход подразумевает, что специалисты являются профессионалами своего дела и сомневаться в их компетентности не приходится, так как увеличивается человеческий фактор в получении итогового результата.

Также подход требует пересмотра структуры работы банка. Вместо подразделений появятся команды, включающие различных специалистов. В этом случае контроль ослабевает, так как начальники отделов упраздняются, а появляются лидеры команд по различным сделкам, что опять же предполагает доверие руководства банка к своим сотрудникам, к их профессионализму и компетентности. Тем не менее при соблюдении этого условия повышение эффективности работы банка достигается в том числе за счет изменения локации КРІ с каждого подразделения на каждую сделку, что увеличивает заинтересованность персонала в получении высоких результатов [7].

Таким образом, методология включает не только изменение структуры управления банком, но и предполагает переориентацию мышления, смену парадигмы, принципов и основ банковской деятельности.

Для российских банков осуществление трансформации стратегий представляется еще более сложным, чем для западных, ввиду существующей застенелой и бюрократизированной системы. По мнению известного американского ученого И. Адизеса, «российские менеджеры не успевают адаптироваться к современным реалиям, не говоря уже о том, чтобы активно меняться. Им мешает культура, в которой существует уравниловка, кумовство и коррупция... Посткоммунистическая Россия унаследовала не только авторитарный стиль управления, но и страх перед властью, начальством» [8].

В то же время И. Адизес подчеркивает, что, несмотря на приверженность авторитарному руководству, Россия обладает мощнейшими интеллектуальными ресурсами: ее кадры хорошо образованны, начитанны, креативны, предприимчивы, но под гнетом авторитаризма использовать все эти сильные стороны весьма затруднительно, что мешает перенимать инновации в менеджменте и внедрять новейшие управленческие методики. Тем не менее при смене

поколения, со временем общепринятый стиль управления может измениться, так как уже прослеживается тенденция к более гибким принципам управления в молодых компаниях и переориентации мышления поколения «игрек» в сторону сетевых принципов взаимодействия [9].

Среди прочих факторов, представляющих сложность внедрения методологии в российских условиях, аналитики и представители банковского бизнеса называют тот факт, что принципы Agile требуют физического присутствия команды в процессе разработки инноваций или принятия какого-либо решения. На практике в крупных банках специалисты, задействованные в данном процессе, могут находиться в разных филиалах, лоцирующихся в разных городах.

Помимо этого, по мнению скептиков, быстрое принятие решений (использование методологии Agile) не всегда оказывается самым лучшим. Отказ от бюрократизации в банке может повысить риски, присущие данной деятельности [10].

Все это делает внедрение методологии Agile дискуссионным вопросом для руководства каждого банка, поскольку успешность ее применения будет зависеть от индивидуальных особенностей банка.

Выводы

Методология Agile, основывающаяся на гибкости бизнес-процессов, применяется сегодня в крупнейших глобальных компаниях, хотя изначально возникла как инструмент разработки программного обеспечения [11]. Наиболее эффективна она при внедрении информационных технологий и инновационных бизнес-моделей, что так актуально для современных банков, теряющих конкурентоспособность под воздействием глобальной неустойчивой среды

В российских банках применение методологии может быть осложнено в силу особенностей менталитета, что является очень важным, если учесть, что новые принципы базируются на человеческом факторе. Помимо этого, масштабы деятельности банков в РФ часто не позволяют реализовать физическое присутствие команды при создании продукта или технологии. Несмотря на наличие критики методология остается привлекательной для руководства российских банков, поскольку обосновывается успешным применением в западных банках. В рамках адаптации стратегий к изменившимся условиям при грамотной настройке она может стать эффективным инструментом для осуществления трансформации банка в условиях глобальной неустойчивой среды.

Список источников

1. Threats to the Financial Services Sector // Official web site of PWC, [2014] [Электронный ресурс]. URL: <<http://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/global-economic-crime-survey-2014-financial-services.html>> (22.04.2018).
2. **Квинт В. Л.** Идея ноосферы Вернадского и закономерности, предопределяющие формирование глобального ноосферного миропорядка XXI в. // Управленческое консультирование. №5 (53). Москва, 2013. С. 13–19.
3. **Бурлачков В.** Турбулентность экономических процессов: теоретические аспекты / В. Бурлачков // Вопросы экономики. – 2009. – №11. – С.90–96.
4. **Джон А. Каслионе.** Chaotics: искусство управления в эпоху турбулентности [Электронный ресурс] / Джон А. Каслионе // Ernst & Young. – Режим доступа: <http://performance.ey.com/wpcontent/uploads/downloads/2011/10/Chaotics.pdf>
5. **Мирошниченко М.А.** Анализ внешней среды, факторов формирования конкурентоспособности и стратегического развития коммерческого банка // Научный журнал КУБГАУ. 2016. №120 (06).
6. **Коуе В.** Customer Value Generation in Banking. The Zurich model of Customer-Centricity. Springer International Publishing. Zurich, 2016.
7. **Щербакова Е.В.** Трансформация банковской бизнес-иерархии и внутренних бизнес-процессов (на примере кредитного процесса) в соответствии с Agile-методологией // Международный научный журнал «Инновационная наука». 2016. №3. С. 26.
8. **Адизес И.** Теория и практика менеджмента трансформируются перед лицом новых вызовов, и России нужно подтягиваться // Harvard Business Review-Россия. 2017. Январь-февраль. С. 6–10.
9. Agile: как и когда применять этот метод [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://corpshark.ru/p/agile-kak-i-kogda-primenyat-etot-metod/#hscq=cMbweQq>
10. **Вильянов С.** Быть гибким, но не потерять банк: как работает Agile в кредитных организациях [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/agile-v-kredit/>
11. **Акмаева Р. И., Жуков В. М., Лунев Д. А.** Новые образовательные технологии для представителей поколения «игрек» // Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. Сер.: Экономика. 2016. № 4. С. 98–104.
12. **Никитина Т.В., Репета-Турсунова А.В.** Финансовые рынки и финансовые институты. М: Юрайт, 2017.

References

1. Threats to the Financial Services Sector // Official web site of PWC, [2014]. [Elektronnyy resurs]. URL: <<http://www.pwc.com/gx/en/industries/financialservices/publications/global-economic-crime-survey-2014-financial-services.html>>. (22.04.2018).

2. **Kvint V. L.** Ideya noosfery Vernadskogo i zakonomernosti, predopredelyayushchiye obrazovaniye global'nogo noosfernogo miroporyadka KHKHI v. // Upravlencheskoye konsul'tirovaniye. 2013. №5 (53). Moskva, s. 13–19.
3. **Burlachkov V.** Turbulentnost' ekonomicheskikh protsessov: teoreticheskiye aspekty / V. Burlachkov // Voprosy ekonomiki. – 2009. – №11. – S.90–96.
4. **Dzhon A. Kaslione** Chaotics: iskusstvo upravleniya v epokhu turbulentnosti [Yelektronniy resurs] / Dzhon A. Kaslione // Ernst & Young. Rezhim dostupa: <http://performance.ey.com/wpsontent/uploads/downloads/2011/10/Chaotics.pdf>
5. **Miroshnichenko M.A.** Analiz vneshney sredy, faktorov formirovaniya konkurentosposobnosti i strategicheskogo razvitiya kommercheskogo banka // Nauchnyy zhurnal KUBGAU. 2016.№120 (06).
6. **Koye B.** Customer Value Generation in Banking. The Zurich model of Customer-Centricity. Springer International Publishing. Zurich, 2016.
7. **Shcherbakova Ye.V.** Transformatsiya bankovskoy biznes-iyerarkhii i vnutrennikh biznes-protsessov (na primere kreditnogo protsessa) v sootvetstvii s Agile-metodologiyey // Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal «Innovatsionnaya nauka». 2016. №3. S. 26.
8. **Adizes I.** Teoriya i praktika menedzhmenta transformiruyutsya pered litsom novykh vyzovov, i Rossii nuzhno podtyagivat'sya // Harvard Business Review-Rossiya. 2017. Yanvar'-fevral'. S. 6–10.
9. Agile: kak i kogda primenyat' etot metod [Elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa: <https://corpshark.ru/p/agile-kak-i-kogda-primenyat-etot-metod/#hcq=cMbweQq>.
10. **Vilyanov S.** Byt gibkim, no ne poteryat' bank: kak rabotayet Agile v kreditnykh organizatsiyakh [Elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa: <https://rb.ru/opinion/agile-v-kredit>.
11. **Akmayeva R. I., Zhukov V. M., Lunev D. A.** Novyye obrazovatel'nyye tekhnologii dlya predstaviteley pokoleniya «igrek» // Vestn. Astrakhan. gos. tekhn. un-ta. Ser.: Ekonomika. 2016. № 4. S. 98–104.
12. **Nikitina T.V., Repeta-Tursunova A.V.** Finansovyye rynki i finansovyye instituty. M: Yurayt, 2017.