

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2024, №2 http://www.agequal.ru/pdf/2024/AGE_QUALITY_2_2024.pdf

Ссылка для цитирования этой статьи:

Кузовкова Т.А., Шаравова М.М., Кузовков А.Д., Вольнов А.А. Интегральная модель банковского бизнеса в цифровой среде и оценка синергии ее эффективности // Электронный научный журнал «Век качества». 2024. №2. С. 109-140. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2024/224006.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338

**Интегральная модель банковского бизнеса в цифровой среде
и оценка синергии её эффективности**

Кузовкова Татьяна Алексеевна,
профессор, доктор экономических наук,
профессор кафедры «Цифровая экономика,
управление и бизнес-технологии»,
Московский технический университет связи и информатики,
111024, Россия, г. Москва, Авиамоторная ул., д. 8А
t.a.kuzovkova@mtuci.ru

Шаравова Ольга Ивановна,
доцент, кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Цифровая экономика,
управление и бизнес-технологии»,
Московский технический университет связи и информатики,
111024, Россия, г. Москва, Авиамоторная ул., д. 8А
o.i.sharavova@mtuci.ru

Кузовков Александр Дмитриевич,
эксперт, ПАО «Сбербанк»,
117312, г. Москва, ул. Вавилова, д. 19
alexkuzovkov@mail.ru

Вольнов Андрей Александрович,
аспирант,
Московский технический университет связи и информатики,
111024, г. Москва, ул. Авиамоторная, д. 8А
andrew.volnow2011@yandex.ru

В условиях высокого уровня развития цифровой экономики актуальны вопросы комплексного измерения эффективности цифровой трансформации

банковского бизнеса на основе его интеграции и конвергенции. В статье на основе анализа существующих моделей, процессов и последствий конвергенции и интеграции финансово-банковской деятельности обоснованы перспективные цифровые бизнес-модели, возможности применения цифровых платформ и экосистемы для диверсификации деятельности банка, принципы построения интегральной модели суперсервиса. В качестве системного инструментария управления цифровой трансформацией финансово-банковской деятельности предлагается применение интегрально-экспертного метода синергетической оценки её эффективности. Особое внимание уделяется формированию комплекса показателей синергетической эффективности интегральной модели банка как ключевого фактора инновационного развития банка.

Ключевые слова: банковская деятельность, цифровая трансформация, бизнес-модели, интегральная модель, суперсервис, синергия эффективности.

Введение

Процесс технологического преобразования экономических и социальных отношений в цифровой среде сопровождается высокой энтропией и нечеткостью границ между элементами, переплетением проектов, процессов и сред, проникновением сетей, платформ, экосистем в производство и потребление товаров и услуг, что требует научного обоснования концепций и стратегий развития банковского сектора и финансового сервиса с учетом множества факторов, условий и глобализации мировой экономики [1-5].

В предыдущую эпоху деятельность кредитно-банковской сферы была сосредоточена на финансовых отношениях между экономическими агентами и на управлении финансовыми ресурсами. Переход к новому технологическому этапу с распространением электронных продуктов, цифровых сервисов, виртуализацией денег и финансовых операций потребовал значительной трансформации банковской деятельности и ее интеграции с другими видами деятельности [2, 6-8].

Особенно важное системное влияние на будущее развитие экономики оказывает процесс конвергенции инфокоммуникационной индустрии. Конвергенция телекоммуникационных и информационных систем, сетей и услуг

привела, во-первых, к созданию новых услуг и технологий; во-вторых, к формированию комплексной отрасли инфокоммуникаций; в-третьих, к слиянию отраслей и секторов экономики, включая финансово-банковскую сферу [7, 9-11].

Вот почему для инновационного развития финансово-банковской деятельности актуально решение задач по масштабной цифровой трансформации, созданию конвергентных и интегральных бизнес-моделей и экосистем. Научно-методическая проработка вопросов цифровой трансформации банковского бизнеса в рамках межсегментной/межотраслевой интеграции, а также эффективности бизнес- и сервисных моделей с системных позиций осуществлена на примере АО «Альфа-Банк».

Влияние цифрового технологического развития на трансформацию моделей банковского бизнеса

Стратегические ориентиры развития цифрового пространства, определенные ЕАЭС до 2025 г. (рис. 1), основаны на оцифровке физических объектов и территорий, оцифровке экономических процессов и сервисной среды, использовании цифровых инструментов для экспансии на глобальные рынки и появлении устойчивых цифровых экосистем [12, 13]. Это свидетельствует о глубокой трансформации экономики на основе разработки моделей функционирования цифровых хозяйствующих субъектов в цифровом пространстве ЕАЭС, кросс-отраслевых проектов создания цифровых платформ связанных сфер жизни и процессов, включая цифровые финансы, системы управления смарт-контактами и платежами.



Источник: составлено авторами

Рис.1. Стратегические направления развития цифрового пространства

В разработанной «Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы»¹ экосистема цифровой экономики рассматривается как пространство взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов цифровой среды, обеспечивающей новые электронные способы и механизмы хозяйствования, взаимодействие между участниками в едином цифровом пространстве, объединение всех аспектов человеческой жизни, взаимопроникновение цифровой культуры, сознания и ценностей в цифровом обществе.

¹О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы: Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203. – Режим доступа: <https://ivo.garant.ru/#/document/71670570/paragraph/1:0> (дата обращения: 20.04.2024).

Цифровизация вносит серьезные коррективы во все сферы бизнеса, включая банковский, потребители которого не хотят тратить время на посещение банковских отделений и ожидание в очереди. Поэтому банки в срочном порядке оцифровывают свои продукты и услуги, обеспечивают их доступность на сайтах или в приложениях и переводят основные функции и услуги в дистанционный формат. Такие преобразования ведут к развитию рынка бесконтактных платежей, P2P-сервисов, цифровых валют на основе высокотехнологичных IT-проектов и стартапов, искусственного интеллекта, Big Data, блокчейна.

В ходе масштабных трансформаций банков проводятся кардинальные изменения их операционной деятельности и внутренних процессов (табл. 1), а также стимулирование цифровизации других отраслей, которые могут быть полностью поглощены банковскими экосистемами.

Сравнение традиционного и цифрового банкинга показывает, что банки продолжают вести сражение за клиентов с помощью высокотехнологичных решений и цифровых инструментов, что выводит финансово-банковскую деятельность на совершенно новый лидерский уровень инновационного развития [1-5, 7, 14-16].

Таблица 1

Сравнение традиционного и цифрового банкинга

Традиционный банк	Цифровой банк
Весь опыт и знания о клиенте сконцентрированы в точке обслуживания, филиале банка	Центром сосредоточения знаний о клиенте и клиентского опыта является сам клиент
Филиал или офис банка является точкой начала взаимодействия с клиентом	Клиент сам выбирает, как ему удобнее начать взаимодействия с банком: офлайн или онлайн
От расстояния до отделения/филиала зависят затраты времени клиента	Клиент может находиться физически где угодно, независимо от филиала/отделения
Цифровые сервисы - это продолжение сервисов отделения обслуживания клиента	Цифровые сервисы находятся в центре модели обслуживания клиента независимо от филиала
Продукты и сервисы стандартизированы	Индивидуализированные продукты и сервисы разрабатываются под потребности клиента
Знания о клиенте и опыт обслуживания различаются в зависимости от канала обслуживания	Оmnikanальность, опыт и знания о клиенте аккумулируются в одной точке, независимо от канала обслуживания

В основе работы банков лежит модель работы с клиентами, направленная на сохранение контингента. При создании экосистемы стремятся обеспечить клиента не только банковскими продуктами, но и полным спектром всевозможных товаров и услуг на основе конвергенции с иными видами деятельности, особенно с информатикой и связью.

Конвергенция и интеграция банковской системы, сетевых технологий, услуг связи и информатики легли в основу сближения секторов финансово-экономической деятельности, создания цифрового бизнеса и экосистемы [17]. Первоначальным шагом стало открытие собственных ИТ-компаний, а именно: ВТБ перевел большинство своих сотрудников в «Иннотех», Сбербанк создал «Сбербанк-Технологии» (СберТех), «Альфа-банк» открыл «Альфа Диджитал». Это объясняется как государственной поддержкой (дополнительные льготы ИТ-компаниям и ИТ-специалистам), так и активностью создания экосистем с предоставлением финансовых и нефинансовых услуг.

Цифровая трансформация банковского бизнеса помогает банку и клиенту общаться, совершать операции и покупки онлайн в режиме реального времени,

это значительно ускоряет взаимодействие и делает его более качественным. Развитие интернета вещей помогло объединить физический мир с цифровым и существенно облегчить людям жизнь, снизить непроизводительные затраты, сделать системы более обширными. Развитие искусственного интеллекта и аналитики больших данных предлагает совершенно новые партнерства, которые раньше невозможно было реализовать (например, скоринг нетрадиционных данных, интеллектуальный скоринг B2B-делок) [5-7, 9-12].

Проведенный в [8] анализ экосистем показал, что создание новой организационной структуры касается, в первую очередь, автоматизации отношений между участниками экосистемы, что требует правильно выстроенного организационно-технологического процесса, масштабирования банковского бизнеса благодаря новым цифровым технологиям. Многие компании имеют желание создать собственную экосистему, но у них не всегда есть финансовые возможности, особенно у малого и среднего бизнеса, поэтому все чаще малый бизнес примыкает к сетевым компаниям или экосистемам.

Сбербанк для создания экосистемы приобрел почти 60 компаний, которые предоставляют свои услуги и товары под брендом «Сбер». С 2023 г. экосистема Сбера достигла огромных масштабов и превратилась в многофункциональную платформу, которая включает в себя нефинансовые сервисы: телемедицину (Док.док, Еаптека, СберЗдоровье), электронную коммерцию (Сбермаркет и Goods), онлайн-кинотеатр (Окко, Сберзвук, Союзмультфильм), Самокат, Ситидрайв, Кухня на районе, Sbercloud, Vi.zone и др.

Для реализации до 2026 г. «человекоцентричной» стратегии, направленной на потребности человека и удобство пользования, Сбербанк создал две нейросетевых платформы, умный чат (ответы на вопросы, создание текстов, изображений по описанию, скриптов), ИИ-помощника (разработка кода и ускорение работы с имеющимся), новые терминалы (подтверждение оплаты операций с помощью улыбки на основе системы распознавания лиц и сравнения с

хранящейся в банке фотографией), а также в дальнейшем планирует создание своей кросс-платформы биоэквайринга, которой смогут пользоваться и другие банки. Ядром экосистемы служит искусственный интеллект (ИИ) нового поколения, продукты и услуги которого будут создаваться подразделением SberX и исследовательскими лабораториями (Robotics, Blockchain, Artificial Intelligence), отвечающими за координацию комплексного экосистемного развития в плоскости лучшего клиентского опыта [18].

Тинькофф Банк изначально позиционировался как электронный банк без физических офисов, карты привозили курьеры, все продукты и услуги предоставлялись онлайн через сайт или приложение. Онлайн-технологии помогли банку распространиться по всей России и занять третье место по количеству активных клиентов. Посредством подключения дополнительных видов деятельности и применения ИИ, Big Data, машинного обучения была создана экосистема для работы с розничными и бизнес-клиентами, включая «Тинькофф Банк», «Тинькофф Бизнес», «Тинькофф Инвестиции», «Тинькофф Junior» – детский банкинг; «Тинькофф Мобайл», партнерство с другими ритейлерами для создания маркетплейса. Особое внимание Тинькофф уделяет развитию лайфстайл-банкинга (анализ и планирование личных трат, инвестирование сбережений, получение бонусов в рамках программ лояльности, бронирование путешествий, столиков в ресторанах, покупка билеты в кино), продукты и услуги которого можно получить через суперприложение без дополнительных авторизаций.

При построении экосистемы ВТБ направил свое внимание не на создание новых сервисов и услуг, а на выстраивание цифровых партнерств в формате white label, позволяющих использовать лицензию и инфраструктуру ВТБ для предоставления банковских услуг под своим брендом. Его перспективы направлены на развитие межбанковской систем интегрального бизнеса: продажу и ремонт недвижимости («Метр квадратный»), автомобилей; развитие телеком-

индустрии развлечений в рамках приложений «ВТБ Mobile», торговой платформы «ВТБ Бизнес-Коннект».

«Альфа-банк» не стал создавать экосистему путем поглощения, а сконцентрировал внимание на суперсервисе профильной финансовой области и партнерстве с компаниями «Альфа-Групп», предоставляя клиентам полный спектр услуг как в экосистеме [17, 19-21]. В «Альфа-Групп» входит множество компаний и видов деятельности: группа «Альфа-страхование» (медицинское, недвижимости, машин и т.д.), банковская группа «Альфа-Банк», X5 Retail Group (сетевые магазины и доставки: «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель», «Копейка» и др.), «А1» (инвестиционный бизнес в России и СНГ), «Альфа-Капитал» (управление активами), ААМ Europe (управление активами корпоративных и частных клиентов в Европе) (рис. 2).



Рис. 2. Структура Альфа-групп

Среди партнеров «Альфа-банка» есть и другие банки: Газпромбанк, ДОМ.РФ, Росбанк, Россельхозбанк, а также более 500 партнеров-магазинов (Технопарк, Эльдорадо, Ламода, Metro, Кари, Снежная королева и др.). Такое

партнерство выгодно не только банку, но и клиентам, которые получают: повышенный кэшбэк за покупки у партнеров, бонусы в виде скидок или подарков; возможность оформить все покупки через сайт или приложение банка без дополнительной авторизации, оставить электронные чаевые официанту или любому другому сотруднику через сервис «Нет монет».

Фокус цифровой стратегии трансформации деятельности «Альфа-Банка» на период 2022-2025 гг. представлен на рис. 3 [19, 20].



Источник: составлено авторами

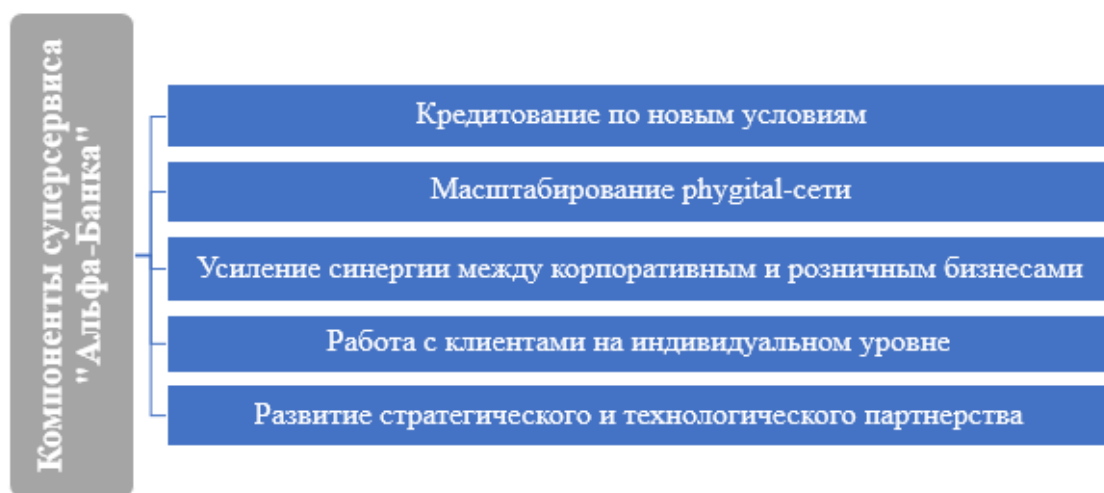
Рис.3. Направления цифровой стратегии «Альфа-Банка» на 2022-2025 гг.

Принципы формирования модели финансово-банковского суперсервиса

Комплексный анализ факторов и источников трансформации бизнеса, инновационных стратегий развития позволил АО «Альфа-банк» остановиться на

стратегии цифровой трансформации бизнеса на основе интегральной цифровой платформы финансового суперсервиса, определить цели, задачи и принципы его создания в рамках текущего банковского приложения.

В отличие от мультсервисного мобильного приложения – супераппа, применяемого в экосистемах в форме интерфейса, объединяющего все продукты и сервисы в одном окне, суперсервис представляет собой многофункциональную мобильную платформу (приложение) для одного рыночного сегмента. В рамках реализации программы «Цифровая экономика» суперсервису уделяется большое внимание в рамках государственных услуг как комплексному решению жизненных ситуаций граждан и бизнеса [22]. В основе построения многофункционального суперсервиса лежит цифровизация финансовых услуг с использованием имеющейся базы данных о клиентах, их покупках и предпочтениях (рис. 4).



Источник: составлено авторами

Рис. 4. Компоненты цифровой платформы суперсервиса «Альфа-Банка»

Финансовый суперсервис объединяет такие финансовые продукты, как: банкинг, сервис инвестиций, цифровая ипотека, накопительные счета, мобильные кассы и прочие услуги. Нефинансовые продукты реализуют партнеры «Альфа-Банка» в собственных каналах продаж и интерфейсах. Представленные

компоненты цифровой платформы «Альфа-Банка» позволяют осуществлять кредитование по новым условиям, работать с клиентами на индивидуальном уровне, сочетать лучший физический и цифровой клиентский опыт для масштабирования сети, усилить синергию между корпоративным и розничным бизнесами в рамках развития стратегического и технологического партнерства.

Применение современных технологий Big Data и ИИ на цифровой платформе финансового суперсервиса в сотрудничестве с партнерами направлено на создание интересных для клиента предложений, что поможет выйти за пределы банковских продуктов, но при этом с гораздо меньшими финансовыми и временными затратами. Развитие суперсервиса «Альфа-Банка» дает клиенту возможность получить как банковские, так и небанковские услуги для физических и юридических лиц. Так, отдельный блок «Альфа-Бизнес» помогает бизнесменам организовывать и отслеживать деятельность своей компании. «Альфа-Инвестиции», «Альфа-Маркет» в интеграции с партнерами вывели приложение на новый уровень, клиенты в любое время могут получить услуги или продукты онлайн. Для расширения возможностей суперсервиса произведена модернизация сети и открыт новый формат отделений под названием Phygital. В этих офисах сочетается финансовый сервис с современными цифровыми технологиями по отслеживанию загруженности отделения, биометрическому распознаванию клиента при входе.

Систематизация основных компонентов экосистем банковской сферы деятельности и особенностей формирования цифровой платформы финансового суперсервиса «Альфа-Банка» позволила установить основные принципы формирования интегральной финансово-банковской модели экосистемы, представленные на рис. 5. Реализация представленных принципов позволяет АО «Альфа-банк» конкурировать с пятью крупнейшими банками России и глобальными технологическими компаниями на основе партнерства с

компаниями из более чем 30 отраслей экономики, создавать стратегические альянсы, задействовать и реализовывать перспективные стартапы.



Источник: составлено авторами

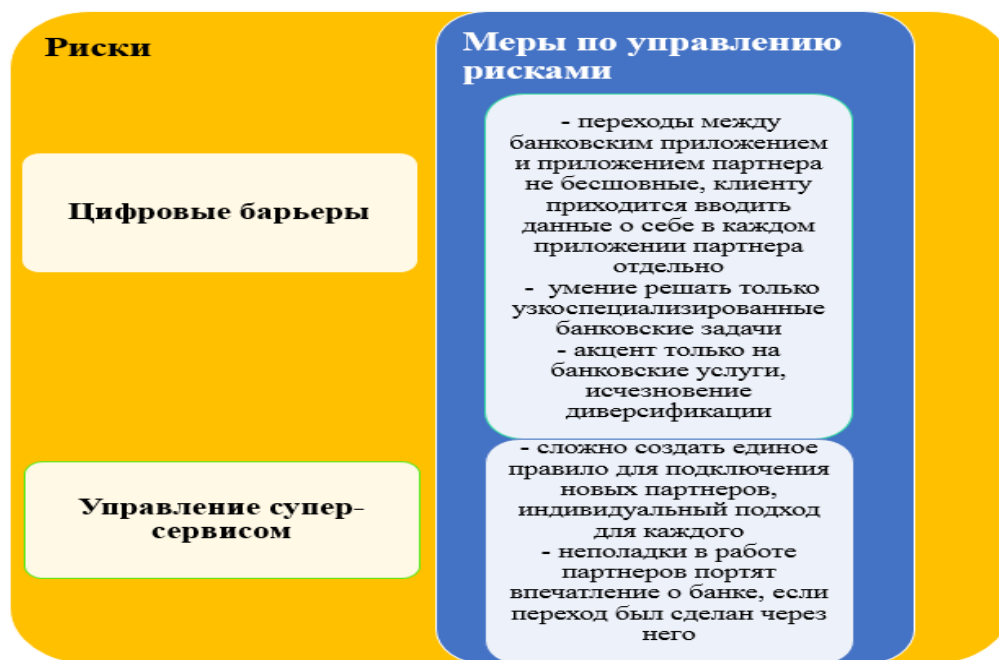
Рис. 5. Основные принципы формирования интегральной финансово-банковской модели экосистемы с цифровой платформой суперсервиса

Преимущества цифровой платформы финансового суперсервиса состоят в том, что он касается только одного рыночного сегмента, конкурирует в нем и на основе изучения потребностей и поведения клиентов более профессионально в индивидуальном порядке решает его задачи, тем самым оказывает более качественные услуги. С помощью интегрированной бизнес-модели без значительных затрат на создание экосистемы банковская организация может сосредоточить усилия на качестве финансовых услуг и масштабировании сервисов с сохранением аудитории рыночного сегмента.

Создание масштабного суперсервиса, объединяющего банковские продукты и множество небанковских продуктов и сервисов, было реализовано в приложении «Альфа-Банка» и на сайте: AlfaID, Альфа ЦФА, Альфа-Страхование, Альфа-Инвестиции. «Альфа-Банк» уже сделал свою систему идентификации во внутренних продуктах и на портале госуслуг (AlfaID) с намерением разработки единого входа и авторизации на сайтах и приложениях партнеров «Альфа-Банка».

Цифровая платформа «Альфа-Банка» является институционально-организационной формой взаимодействия межсекторной финансовой конвергенции и интеграции. Суперсервис «Альфа-Банка» демонстрирует удобный инструмент для получения необходимых цифровых услуг с выгодой в одном месте, стремится объединить ключевые сегменты жизни человека и обеспечить всем необходимым (инфраструктура и связь, маркетинг и реклама, финансы и торговля, медиа и развлечения, государство и общество, кибербезопасность, стартапы и инвестиции, образование и кадры), т.е. становится проводником цифровизации [4-8, 11-13, 15-17].

Дальнейшее развитие «Альфа-Банка» заключается в привлечении новых стартапов, увеличении партнерской базы и численности клиентов (более 16 млн чел.) со среднегодовым темпом прироста в 16% (розничных – на 17%, юридических лиц, включая малый бизнес – на 13%). В то же время с ростом масштабов и глубины трансформации возрастают и риски совместного производства и цифровые риски, так как кардинально увеличивается объем данных (рис. 6). Для борьбы с ними «Альфа-Банк» запустил в приложении для клиентов обратную верификацию сотрудников банка [20].



Источник: составлено авторами

Рис. 6. Риски реализации интегральной модели суперсервиса в «Альфа-банке»

Представленные на рис. 7 перспективные партнерские сервисы АО «Альфа-банк» показывают, что сотрудничество выстраивается на основе платформ и маркетплейсов по собственной интеграционной модели при концентрации внимания на профильной деятельности и привлечении клиентов лучшими и надежными услугами и продуктами партнерского бизнеса.



Источник: составлено авторами

Рис.7. Развитие направлений партнерства АО «Альфа-Банк»

Участники платформы банковского суперсервиса получают доступ к системе идентификации клиентов, единые программные интерфейсы, могут быстро обмениваться данными и пр. Суперсервис «Альфа-Банка» является примером глобализации экономики на территории России, когда много партнеров из разных сфер деятельности объединяются на базе одной площадки, созданной высокотехнологичным банком [14-16].

Новый цифровой сервис сделал процессы более эффективными, увеличил скорость вывода новых продуктов на рынок и помог сделать управление более действенным. С переходом от продуктов к потребностям клиентов границы между отраслями постепенно стираются.

Результаты оценки синергии эффективности банковского суперсервиса

Реализация «Альфа-Банком» интегральной модели финансового суперсервиса осуществляется в многомерном масштабе, а именно: огромный охват участников (физические и юридические лица, бизнес-партнеры) с индивидуальными результатами и затратами.

Это выражается синергией эффектов и последствий и диктует необходимость применения комплексных методов измерения эффективности. Решением такой задачи является применение методики интегрально-экспертной оценки синергии эффективности цифровых инноваций и технологий [23-30].

Комплексная система интегрально-экспертной оценки синергетической социально-экономической эффективности цифровых платформ, моделей экосистем и инновационных проектов представлена на рис. 8. Сущность интегрально-экспертного метода (ИЭМ) состоит в исчислении интегрального коэффициента эффективности по иерархической системе обобщающих и частных показателей в разрезе результативных и затратных компонентов на основе экспертного опроса [24].

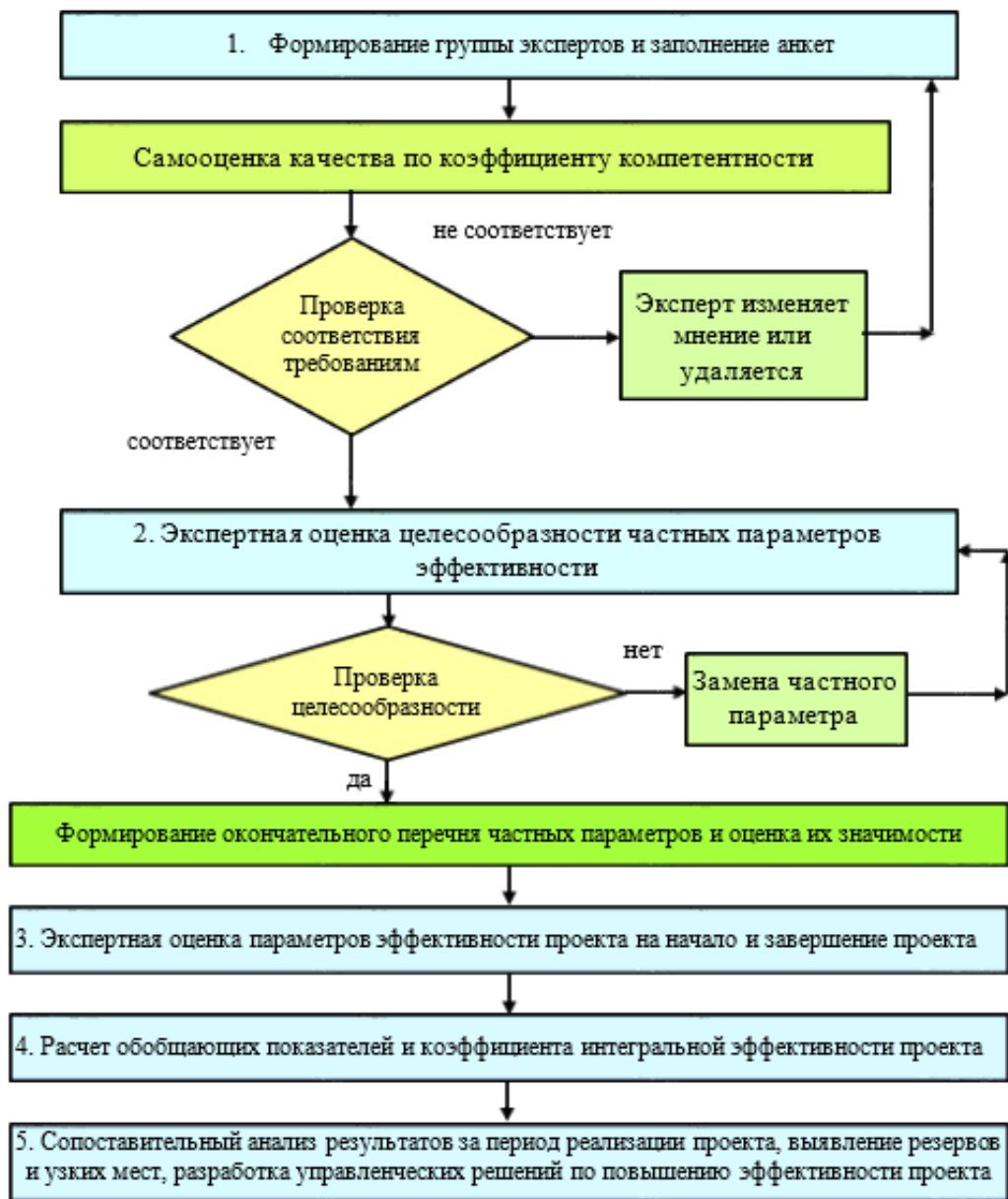


Источник: составлено авторами

Рис. 8. Иерархическая система интегрально-экспертной оценки синергии эффективности проектов

Коэффициент эффективности рассчитывается как соотношение интегральных результативных и затратных показателей, взвешенных по весу частных показателей, количественно измеренных экспертами (в баллах) [27, с. 99].

Интегральные и обобщающие результативные и затратные показатели эффективности, в свою очередь, могут рассчитываться по результатам экспертного оценивания частных показателей в баллах на основе средней арифметической (простой, взвешенной). Алгоритм процедуры интегрально-экспертного оценивания синергетической эффективности цифровой платформы банковского суперсервиса представлен на рис. 9.



Источник: составлено авторами

Рис. 9. Алгоритм процедуры оценки синергии эффективности проекта цифровой платформы банковского суперсервиса на основе ИЭМ

Алгоритм включает в себя: сбор экспертных данных о целесообразности включения тех или иных частных показателей в обобщающие и интегральный показатели; о величине значимости частных показателей в составе обобщающих компонентов интегральной оценки экономической и социальной эффективности в

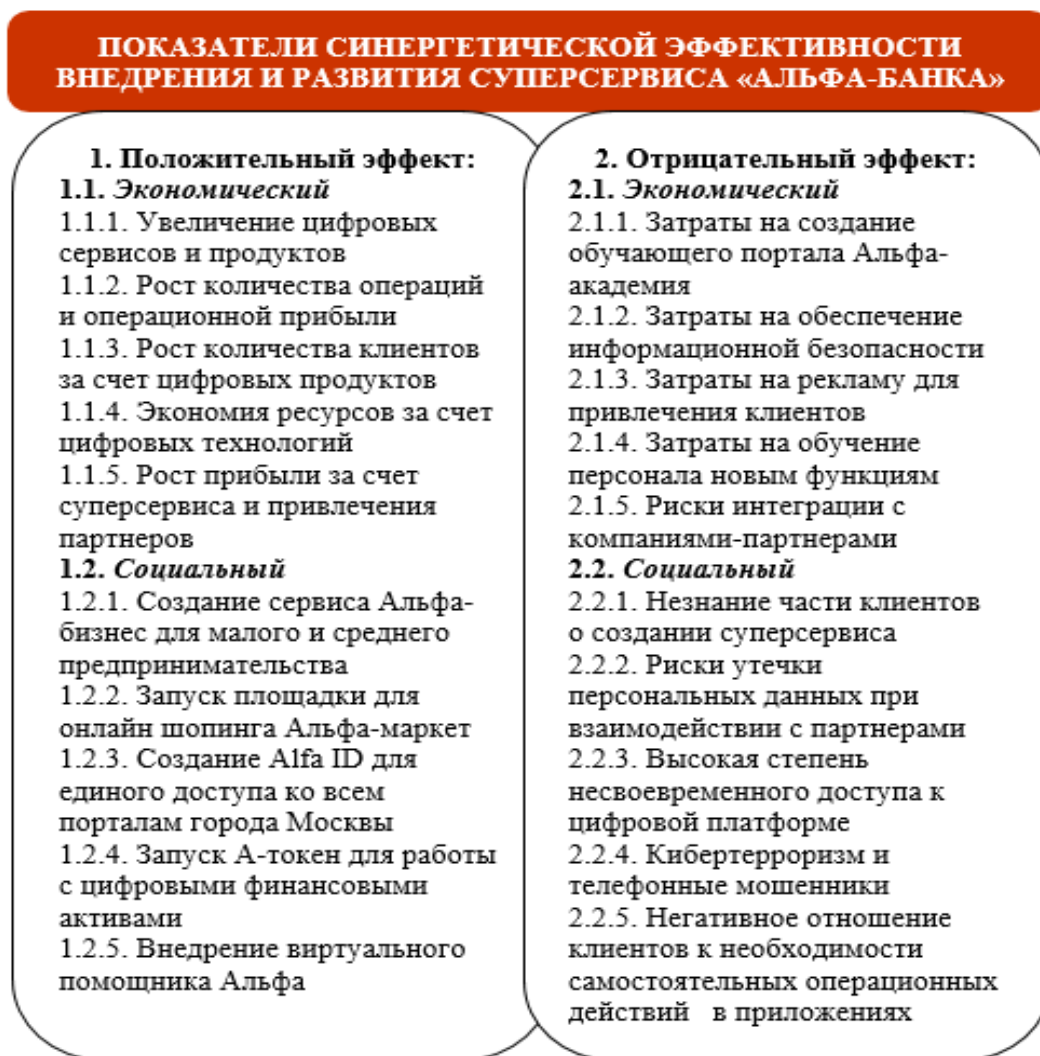
разрезе положительных и отрицательных эффектов (затрат, последствий); статистическую обработку информации, полученной в результате экспертизы, включая анализ вариации мнений и согласованности мнений членов экспертизы; непосредственную оценку эффективности по совокупности частных показателей на начало и завершение проекта, расчет интегрального коэффициента и интерпретацию полученных результатов.

При разработке системы оценки синергетической эффективности цифровых технологий, платформ, моделей экосистем и бизнеса важное значение имеет выбор ключевых частных показателей эффективности, отражающих социально-экономические последствия применения конкретных цифровых инноваций с учетом масштабов использования в экономике и социуме. Обобщение всех эффектов, барьеров, рисков и последствий цифровой трансформации «Альфа-Банка» позволило авторам определить систему частных социально-экономических показателей, характеризующих положительный и отрицательный эффекты, которую можно использовать для оценки синергии эффективности цифровой платформы банковского суперсервиса на основе интегрально-экспертного метода (рис. 10).

Для оценки синергетической эффективности применения модели суперсервиса была собрана группа экспертов, в состав которой вошли специалисты с широкими взглядами на будущее развитие мира, обладающие умением предвидеть эффекты и последствия цифровизации, высокой квалификацией в области цифровизации банковской и другой деятельности, сведениями об инновационном развитии институциональных структур цифровой экономики, включая развитие экосистем и суперсервисов, а также постоянные клиенты «Альфа-Банка» (15 чел.).

В задачи экспертизы входила оценка не только экономической и социальной эффективности цифровой платформы банковского суперсервиса в баллах в разрезе положительных и отрицательных эффектов и барьеров, но и целесообразности и значимости частных показателей затратных и результативных

составляющих путем заполнения анкет по различным шкалам (целесообразность, эффективность по частным показателям – в баллах, значимость – по 100-процентной шкале).



Источник: составлено авторами

Рис. 10. Комплекс показателей синергетической эффективности цифровой платформы банковского суперсервиса «Альфа-Банка»

От уровня компетентности экспертов зависит достоверность синергетической оценки эффективности. Оценка качества экспертизы осуществлялась на основе коэффициента компетентности $K_{комп}$ по степени информированности о проблеме, отражающей источники информированности и

знаний, $K_{инф}$ и аргументации, отражающей теоретические знания и производственный опыт, $K_{арг}$ по пятибалльной шкале. Совокупная самооценка компетентности эксперта $K_{комн}$ определяется с учетом оцениваемых областей знания (n) по формуле:

$$K_{комн} = \frac{1}{2 \cdot n} \sum_{i=1}^n (K_{инф} + K_{арг})$$

Результаты самооценки качества экспертизы по развитию банковского суперсервиса «Альфа-Банка» показали следующие результаты:

Интервалы оценок, баллы	От 3,0 до 3,99	От 4,0 до 4,29	От 4,30 до 4,69	От 4,70 до 5,0	Всего
Количество экспертов, чел.	2	3	8	2	15
Средняя оценка по совокупности, баллы	3,82	4,21	4,61	4,79	4,43

В целом по совокупности мнений экспертов средний балл качества составляет 4,43, причем основная масса (10 экспертов) показала очень высокую компетентность, превысив средний балл. Коэффициент согласованности мнений экспертов равен 7%, что подтверждает высокий уровень компетентности экспертизы и возможность использования полученных оценок для оценки синергии эффективности суперсервиса на основе ИЭМ.

Экспертная оценка синергии эффективности цифровой платформы финансового суперсервиса «Альфа-Банка» проводилась в разрезе разработанной авторами системы частных показателей (рис. 10) с оценкой их целесообразности и значимости по состоянию на момент опроса в 2023 г. и на перспективу развития на 2026 г. (табл. 2).

Достоверность полученных результатов подтверждается значениями коэффициентов вариации частных показателей в разрезе обобщающих параметров, не превышающих 12% [24, 26, 30].

Результаты оценки синергии эффективности цифрового банковского

суперсервиса на 2026 г. подтверждают перспективность его развития за счет увеличения цифровых продуктов и услуг, доступных для самостоятельного получения как физическими, так и юридическими клиентами, что способствует устойчивому развитию «Альфа-Банка» [31, 32].

Таблица 2

Результаты экспертной оценки синергетической эффективности цифрового банковского суперсервиса

№ п/п	Частный показатель обобщающей оценки эффективности	Значимость частного показателя, отн. ед.	Эффективность в баллах	
			2023 г.	2026 г.
1	Обобщающий результативный показатель экономической эффективности (положительный эффект)			
1.1	Увеличение цифровых сервисов и продуктов	0,22	2,61	4,34
1.2	Рост количества операций и операционной прибыли в каналах УКД	0,20	2,50	3,85
1.3	Рост количества клиентов за счет цифровых продуктов	0,19	2,39	3,77
1.4	Экономия ресурсов за счет цифровизации	0,19	2,06	3,62
1.5	Рост прибыли за счет создания суперсервиса и привлечения к нему компаний-партнеров	0,20	2,83	4,57
<i>Средняя величина (балл) / сумма (отн. ед.)</i>		–	2,47	4,03
<i>Коэффициент вариации, %</i>		12,0	9,1	10,2
2	Обобщающий результативный показатель социальной эффективности (положительный эффект)			
2.1	Создание суперсервиса Альфа-бизнес для малого и среднего предпринимательства	0,20	2,50	3,83
2.2	Запуск площадки для онлайн шопинга Альфа-маркет	0,22	2,28	3,61
2.3	Создание Alfa ID для единого доступа ко всем порталам города Москвы	0,18	2,78	4,33
2.4	Запуск А-токен для работы с цифровыми финансовыми активами (ЦФА)	0,18	2,44	4,22
2.5	Внедрение виртуального помощника Альфа	0,22	3,28	4,78
<i>Средняя величина (балл) / сумма (отн. ед.)</i>		–	2,57	4,12
<i>Коэффициент вариации, %</i>		12,7	11,2	11,8
3	Обобщающий затратный показатель экономической эффективности (отрицательный эффект)			
3.1	Затраты на создание обучающего портала Альфа-академия	0,23	3,72	2,89
3.2	Затраты на обеспечение информационной безопасности	0,22	2,61	3,06

№ п/п	Частный показатель обобщающей оценки эффективности	Значимость частного показателя, отн. ед.	Эффективность в баллах	
			2023 г.	2026 г.
3.3	Затраты на рекламу для привлечения клиентов	0,18	3,61	2,58
3.4	Затраты на обучение персонала новым функциям	0,20	3,33	2,44
3.5	Риски интеграции с компаниями-партнерами	0,17	3,33	2,14
<i>Средняя величина (балл) / сумма (отн. ед.)</i>		–	3,21	2,62
<i>Коэффициент вариации, %</i>		12,9	10,4	11,2
4	<i>Обобщающий затратный показатель социальной эффективности (отрицательный эффект)</i>			
4.1	Незнание части клиентов о создании суперсервиса	0,20	2,78	2,18
4.2	Риски утечки персональных данных при взаимодействии с партнерами	0,17	2,28	2,27
4.3	Высокая степень несвоевременного доступа к цифровой платформе	0,18	2,28	2,51
4.4	Кибертерроризм и телефонные мошенники	0,22	2,67	3,06
4.5	Негативное отношение клиентов к необходимости самостоятельных операционных действий в приложениях	0,23	3,17	2,59
<i>Средняя величина, баллы</i>		–	2,72	2,52
<i>Коэффициент вариации, %</i>		12,8	11,4	11,9
<i>Результативный обобщающий показатель эффективности, баллы</i>			2,52	4,075
<i>Затратный обобщающий показатель эффективности, баллы</i>			2,965	2,595
<i>Коэффициент интегральной эффективности цифрового банковского суперсервиса, отн. ед.</i>			0,926	1,57

Источник: рассчитано и составлено авторами

Сопоставление частных показателей в динамике показывает абсолютный положительный эффект по всем частным показателям и наличие еще существенных затрат на обеспечение информационной, цифровой и мобильной безопасности пользователей вследствие кибертерроризма, телефонного мошенничества, направленного на нанесение финансового ущерба клиентам, партнерам и самому банку.

Использование методического подхода к комплексной оценке синергии эффективности внедрения интегральной модели банковского суперсервиса с применением цифровых технологий на основе ИЭМ четко указывает на узкие места,

над которыми стоит поработать для улучшения показателей, и конкретизирует управленческие решения, тем самым оптимизирует издержки «Альфа-Банка». Кроме того, в аспекте сущности банковского суперсервиса, направленного на создание более комфортной среды жизни человека в цифровой среде, в предлагаемом подходе большое значение уделяется социальному компоненту эффективности, который не поддается оценке с помощью имеющихся методик.

Заключение

Проведенный анализ технологической трансформации «Альфа-Банка» на основе формирования интегральной модели цифрового банковского сервиса подтверждает необходимость систематизации банковских инноваций и раскрытия важности инноваций, которые непосредственно влияют на клиентов финансовых организаций с точки зрения удовлетворения их потребностей, оптимизацию внутренней организационной структуры, конкурентных преимуществ и рентабельности, что подтверждается всеобъемлющей комплексной оценкой его эффективности.

Проведение экспертизы параметров синергетической эффективности финансового суперсервиса «Альфа-Банка», учитывающей компетентность различных специалистов по степени информированности и аргументации решений по данной проблеме, демонстрирует высокое качество экспертизы результативности цифрового банковского суперсервиса и возможность использования полученных оценок для оценки синергии его эффективности на основе ИЭМ.

Полученные результаты интегрально-экспертной оценки синергетической эффективности цифровой банковской экосистемы подтверждают более высокий уровень социально-экономической эффективности цифровой платформы банковского суперсервиса на перспективу 2026 года благодаря диверсификации финансового бизнеса и трансформации «Альфа-Банка» с встроенными партнерскими нефинансовыми сервисами и услугами, необходимыми для

улучшения условий и качества жизнедеятельности населения и бизнеса, а также устойчивого развития.

Несмотря на то, что в условиях цифровизации экономики формирование банковского суперсервиса сталкивается с рисками, он является необходимым для развития клиентской базы «Альфа-Банка», эффективности деятельности и капитализации банка. Клиенты, вовлеченные в этот процесс, также останутся в выигрыше: они смогут сэкономить время, получить преимущества и быть уверенными в предлагаемом продукте, поскольку доверяют банку-посреднику. Запуск новых направлений позволит банкам увеличить прибыль и укрепить свое лидирующее положение на рынке в цифровой среде.

Представленные разработки интегральной модели банковского суперсервиса, принципы применения цифровых технологических платформ для его реализации, предлагаемая система показателей и методика измерения синергии эффективности проекта доказывают высокий потенциал развития банков на основе диверсификации деятельности с помощью цифровой платформы финансового суперсервиса и совместного производства банковских и небанковских услуг и продуктов с партнерами.

Кроме того, использование предлагаемого организационно-методического инструментария способствует распространению интегрированных бизнес-моделей и цифровых методов управления производством конвергентных продуктов и услуг в банковских структурах. Применение качественных методов синергетической оценки цифровых платформ в банковской сфере на основе ИЭМ также имеет научно-практическое значение для всех участников банковского сектора как по выявлению узких мест на момент начала и завершения проекта и конкретизации управленческих решений, так и при выборе наиболее эффективного проекта.

Список литературы

1. Британский банк Standard Chartered запускает «банковскую экосистему» [Электронный ресурс]. - URL: <https://mmgp.com/showthread.php?t=469541> (дата обращения: 20.04.2024).
2. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2023 год и период 2024 и 2025 годов / Банк России. – М., 2022. – 80 с. [Электронный ресурс]. - URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/143773/onfr_2023-2025.pdf (дата обращения: 20.04.2024).
3. Аренков И.А., Крылова Ю.В., Ценжарик М.К. Клиентоориентированность компаний как вектор цифровой экономики // Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы / под ред. А.В. Бабкина. – СПб., 2017. – С. 611-636.
4. Казаренкова Н.П., Световцева Т.А. Трансформация банковской системы России под влиянием цифровой экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2018. – Том 8. – № 4 (290). – С. 188-195.
5. Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Карпинская В.А. Развитие экосистем в финансовом секторе России // Управленец. – 2020. – № 4. – С. 2-15.
6. Кощеев В.А., Цветков Ю.А. Цифровая трансформация банковского бизнеса // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2018. – № 4 (38). – С. 40-44.
7. Кузовкова Т.А., Архипова Е.М., Кретьова Ю.А., Шаравов И.М. Обоснование стратегии цифровой конвергенции и создания экосистемы банковской деятельности // Экономика и качество систем связи. – 2021. – № 3 (21). – С. 34-49.

8. Кузовкова Т.А. Формирование цифровой экосистемы бизнеса: учебное пособие для магистрантов / Т.А. Кузовкова, Т.Ю. Салютинна, О.И. Шаравова. – М.: Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 122 с.
9. Кузовкова Т.А. Особенности развития отрасли в результате конвергенции коммуникаций и информатики // Электросвязь. – 2001. – № 2. – С. 25-28.
10. Кузовкова Т.А. Введение в экономику цифровых платформ: учебное пособие / Т.А. Кузовкова, Т.Ю. Салютинна, О.И. Шаравова. – М.: Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 129 с.
11. Кузовкова Т.А., Иванов П.В., Смирнов А.А. Цифровая трансформация бизнеса на основе партнерских платформ и сервисных экосистем // Труды международной научно-технической конференции «Телекоммуникационные и вычислительные системы - 2020». – М.: Горячая линия – Телеком, 2020. – С. 410-413.
12. Стратегия развития цифрового пространства ЕАЭС 2025 [Электронный ресурс]. - URL: <http5//d-russia.ru/wpcontent/uploads/2016/10/strategy.pdf> (дата обращения 20.09.2023).
13. Цифровая повестка Евразийского экономического союза до 2025 года: перспективы и рекомендации: обзор / Группа Всемирного банка [Электронный ресурс]. - URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/413921522436739705/pdf/EAEU-Overview-Full-RUS-Final.pdf> (дата обращения 20.04.2024).
14. Кузовкова Т.А., Шаравова О.И., Шаравова М.М. Интегральный платформенный характер бизнес-моделей цифровых компаний // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2021. – № 2. – С. 106-113.
15. Гретченко А.И., Горохова И.В. Цифровая платформа: новая бизнес-модель в экономике России // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. – 2019. – № 1 (103). – С. 62-72. DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2019-1-62-72>.

16. Шабалтина Л.В. Цифровая трансформация – основа интеграции цифровых технологий в модель развития нового технологического уклада / Л.В. Шабалтина, В.В. Масленников // Финансовый бизнес. – 2022. – № 11 (233). – С. 104-111.
17. Кузовкова Т.А., Шаравова М.М., Романцова Ю.А. Особенности стратегии цифрового развития Альфа-Банка // Мобильный бизнес: перспективы развития и реализации систем радиосвязи в России и за рубежом: Сборник материалов (тезисов) 51-й Международной конференции. – М., 2023. – С. 82-86.
18. Сбербанк отчитался за 2022 [Электронный ресурс]. - URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/2023404087-sberbank-otchitalsia-za-2022?ysclid=lfy3ax42wb3915217> (дата обращения: 21.04.2024).
19. Цифровизация в Альфа-банке [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> /Статья:Цифровизация_в_Альфа-Банке (дата обращения: 21.04.2024).
20. Альфа digital [Электронный ресурс]. - URL: <https://digital.alfabank.ru/digest/devrel/23-3> (дата обращения: 21.04.2024).
21. Что такое супераппы и почему их создают крупнейшие компании России и мира [Электронный ресурс]. - URL: <https://handh.ru/post/superapp-superservice> (дата обращения: 21.04.2024).
22. Морозова М.А. Суперсервисы как способ цифровизации госуслуг // Хроноэкономика. – 2019. – № 6 (19). – С. 55-59.
23. Иванов А.Е. Синергетический эффект интеграции компаний. Механизм формирования, оценка, учет. – М.: РИОР, Инфра-М, 2014. – 156 с.
24. Кузовков А.Д. Интегрально-экспертный метод оценки социально-экономической эффективности применения инфокоммуникационных технологий [Электронный ресурс] // Электронный научный журнал «Век

качества». – 2016. – № 2. – С. 88-99. - URL:
<http://www.agequal.ru/pdf/2016/216006.pdf> (дата обращения: 21.04.2024).

25. Мясников А.А. Синергетические эффекты в современной экономике. Введение в проблематику. – М.: Либроком, 2013. – 160 с.
26. Кузовкова Т.А., Ткаченко Д.Н., Кузовков А.Д. Информационно-аналитические основы регулирования цифрового развития на основе моделирования и измерения эффективности ИКТ [Электронный ресурс] // Электронный научный журнал «Век качества». – 2020. – № 2. – С. 176-197 - URL:
<http://www.agequal.ru/pdf/2020/220012.pdf> (дата обращения: 21.04.2024).
27. Буйдинов Е.В., Кузовков А.Д., Кузовков Д.В. Интегрально-экспертный метод оценки социально-экономической эффективности инфраструктурного проекта спутниковой связи [Электронный ресурс] // Электронный научный журнал «Век качества». – 2017. – № 4. – С. 93-105 URL:
<http://www.agequal.ru/pdf/2017/417006.pdf> (дата обращения: 21.04.2024).
28. Кузовкова Т.А., Салютин Т.Ю., Шаравова О.И., Кузовков А.Д. Синергия цифровой трансформации бизнеса и инфокоммуникационной инфраструктуры // Инновации в менеджменте. – 2020. – № 4(26). – С. 14-23.
29. Кузовкова Т.А., Шаравова О.И., Кузовков А.Д., Шаравова М.М. Значение платформенного бизнеса и методические основы измерения синергии эффективности цифровых платформ // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2022. – № 1. – С. 82-91.
30. Kuzovkova T.A., Kuzovkov A.D., Sharavova O.I. and Sharavova M.M. Methods of Studying the Process and Synergy of the Effectiveness of Digital Business Transformation // 2023 International Conference on Engineering Management of Communication and Technology (EMCTECH), Vienna, Austria, 2023. - Pp. 1-7. DOI: 10.1109/EMCTECH58502.2023.10296996.

31. Об утверждении Стратегии развития финансового рынка РФ до 2030 года:
Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2022 № 4355-р (ред. от 21.12.2023)
[Электронный ресурс]. – URL:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436693/ (дата обращения:
21.04.2024).
32. Будущее Банковской отрасли после 2023 // Журнал ПЛАС. - 2023. - № 9
(305). - URL: <https://plusworld.ru/journal/2023/plus-9-2023/budushchee-bankovskoy-otrasli-posle-2023-goda/?ysclid=lv7sfrykbh881882508> (дата
обращения: 21.04.2024).

An integrated model of banking business in the digital environment and an assessment of the synergy of its effectiveness

Kuzovkova Tatiana Alekseevna,
Professor, Doctor of Economics, Professor of the Department
“Digital Economy, Management and Business Technologies”,
Moscow Technical University of Communications and Informatics,
111024, Moscow, Aviamotornaya str., 8a
t.a.kuzovkova@mtuci.ru

Sharavova Olga Ivanovna,
Associate Professor, candidate of economic Sciences, associate Professor of the
Department “Digital economy, management and business technology”,
Moscow Technical University of Communications and Informatics,
111024, Moscow, Aviamotornaya str., 8a
o.i.sharavova@mtuci.ru

Kuzovkov Alexander Dmitrievich,
expert, Sberbank PJSC,
117312, Moscow, Vavilova str., 19
alexkuzovkov@mail.ru

Volnov Andrey Alexandrovich,
Postgraduate student,
Moscow Technical University of Communications and Informatics,
111024, Moscow, Aviamotornaya str., 8a
andrew.volnow2011@yandex.ru

In the context of a high level of development of the digital economy, topical issues of complex measurement of the effectiveness of digital transformation of the banking business based on its integration and convergence. Based on the analysis of existing models, processes and consequences of convergence and integration of financial and banking activities, promising digital business models, the possibilities of using digital platforms and ecosystems to diversify the bank's activities, and the principles of building an integrated superservice model are substantiated. The use of an integrated expert method of synergetic assessment of its effectiveness is proposed as a system tool for managing the digital transformation of financial and banking activities. Special attention is paid to the formation of a set of energy efficiency indicators of the bank's integrated model as a key factor in the bank's innovative development.

Keywords: banking, digital transformation, business models, integrated model, super service, efficiency synergy.