

Санкт-Петербургский государственный университет

СУХОМЛИН Владислав Андреевич

Выпускная квалификационная работа

«Совершенствование системы управления финтех компании»

Уровень образования:

Направление *38.04.01 «Экономика»*

Основная образовательная программа *ВМ.5649. «Управление развитием организаций»*

Научный руководитель:

Доцент кафедры управления и планирования
социально-экономических процессов

Кандидат экономических наук, Доцент

Мелякова Е.В.

Рецензент:

Доцент кафедры экономики предпринимательства
ФГБОУ высшего образования «Санкт-Петербургский

государственный экономический университет»

Кандидат экономических наук, Доцент

Чернышева Е.А.

Санкт-Петербург

2023

Содержание

Введение	3
1. Сущность и особенности функционирования финтех компаний	5
1.1 Понятие финтех компаний, их особенности и виды	5
1.2 Обзор рынка применения финансовых технологий	15
1.3 Система управления финтех компании: определение ключевых элементов и особенностей	19
2. Анализ системы управления финтех компании и ее подсистем	30
2.1 Особенности стратегического планирования и управления инновациями в финтех компании	30
2.2 Организационная структура, принятие решений и организационная культура финтех компании	37
2.3 Сравнительный анализ выявленных особенностей систем управления в компании Refinitiv и ее конкурентах	41
3. Оценка управленческой эффективности финтех компании и разработка рекомендаций по ее повышению	50
3.1 Формирование подхода к оценке управленческой эффективности финтех компании	50
3.2 Оценка эффективности системы управления финтех компании (на примере компании Refinitiv)	54
3.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления финтех компании ..	65
Заключение	70
Список использованной литературы	73
Приложения	77

Введение

Финансовые технологии являются новым витком развития финансовых рынков. Их широкое распространение, вызванное потенциалом решения множества существующих проблем и упрощения текущих моделей взаимодействия агентов на рынках, привело к массовому появлению финтех компаний, главным образом в лице дочерних структур крупных финансовых институтов или стартапов. В то время как создавать новый бизнес, а именно выстраивать систему управления с нуля, может быть менее сложной задачей, проводить бизнес-трансформации для существующего бизнеса зачастую оказывается совсем нетривиальной задачей – согласно исследованию консалтинговой фирмы Bain&Company, только 12% трансформаций не являются провальными¹. Причиной тому служит уверенность управленческого персонала в том, что система управления, построенная на основании подхода, в рамках которого они не имеют опыта, будет функционировать не лучше существующей. В более регулируемых законодательством индустриях, например, связанных с финансовым сектором экономики, ведение бизнеса в которых сопряжено с большими рисками, к трансформациям системы управления относятся еще более скептически. Финтех является новой индустрией, множество рисков управленческой деятельности в которую перекочевали из классических финансовых отраслей. Более того, в силу новизны данного направления в литературе практически не освещены процесс и система управления финтех компании. Соответственно, актуальность исследуемой темы заключается в необходимости создания исчерпывающего описания особенностей системы управления финтех компании и выработки рекомендаций по эффективной трансформации (совершенствованию) системы управления такой компании.

Объектом исследования является финтех компания, предметом исследования – система управления финтех компании, методы ее усовершенствования.

Цель исследования – изучить особенности функционирования и развития финтех компаний на рынке и предложить рекомендации по совершенствованию системы управления таких компаний. В рамках поставленной цели определены следующие задачи:

- 1) Определить, что такое финтех компания и предложить классификацию таких компаний;
- 2) Описать рынок, на котором оперируют финтех компании;
- 3) Выявить специфику управления финтех компанией;
- 4) Выделить и проанализировать основные подсистемы в системе управления финтех компании;

¹ <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2018/orchestrating-a-successful-digital-transformation/>

- 5) Уточнить критерий эффективности, релевантный выделенным элементам системы управления и провести оценку эффективности системы управления выделенной компании (Refinitiv) в рамках заданных критериев;
- 6) Предложить пути усовершенствования системы управления финтех компании для кластера выделенной компании.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы познания (теоретические методы), такие как группировка, сравнение и обобщение, а также методы структурно-функционального анализа и методы экономико-математического моделирования.

Информационная база исследования представлена в виде данных, предоставленных компанией Refinitiv (финансовые результаты, ключевые показатели эффективности, опросы сотрудников и прочее) и данных о компаниях-конкурентах, находящихся в открытом доступе.

Новизна исследования заключается в том, что оно фокусируется на не разработанной в научной литературе теме совершенствования системы управления финтех компанией. Практическая значимость напрямую следует из третьей главы работы и состоит в возможности имплементации данных рекомендаций на практике в финтех компании, находящейся в условиях, аналогичным исследуемой компании Refinitiv.

Работа состоит трех глав. В первой главе рассмотрены сущность и особенности финтех компаний, проведен анализ рынка, на котором они оперируют. Здесь описана бизнес-модель таких компаний: их виды и особенности, специфика продукта и услуг таких компаний, сбыт и прочее. Также здесь описан предмет исследования в призме существующих в литературе взглядов на систему управления компании в целом. Иными словами, выделены ключевые элементы и особенности системы управления финтех компанией.

Во второй главе детально описана система управления финтех компании (на примере компании Refinitiv и ряда ее конкурентов) как совокупность ряда подсистем. Указаны особенности системы управления исследуемой компании (Refinitiv), а именно такие элементы, как организационная структура, стратегическое планирование, мотивация персонала и другое.

В третьей главе осуществлена оценка управленческой эффективности финтех компании и разработка рекомендаций по ее повышению. Выработан подход к оценке управленческой эффективности на основании материалов первых двух глав, оценена эффективность системы управления компании Refinitiv в рамках выработанного подхода и даны рекомендации по совершенствованию системы управления финтех компании.

1. Сущность и особенности функционирования финтех компаний

1.1. Понятие финтех компании, их особенности и виды

В качестве основной причины возникновения финансовых технологий большинство исследований выделяют значительное сокращение транзакционных и операционных издержек для игроков на традиционных финансовых рынках, что являлось особо привлекательным для них после кризиса 2008 года и усиления регуляций в дальнейшем. В частности, Ин Ли и Ён Джэ Шин отмечают, что это достигается за счет сокращения производственного цикла, оптимизации коммуникаций внутри организации и возможности получать практически любую информацию в реальном времени.²

Согласно И. Д. Котлярову, финансовые технологии являются инновационными моделями взаимодействия участников рынка финансовых услуг, построенными вокруг новых информационных технологий. Соответственно, финтех компаниями являются компании, которые выстраивают свою бизнес-модель (или, хотя бы, ее сегмент) вокруг такой технологии. В последние годы их активно используют не только специализированные участники рынка, стартапы и традиционные финансовые организации, но и фирмы в совершенно посторонних относительно финансового сектора экономики индустриях (например, платежная система Google pay или ее аналоги на российском рынке). Также ярким примером финансовых технологий являются блокчейн и криптовалюты, однако, в силу спорного статуса последних (в том числе и вопросов регулирования данной области правительственными органами), эта область в исследовании рассматриваться не будет.

По своей сути, деятельность финтех компании (или сегмента бизнеса другой компании, выстроенного вокруг использования финансовых технологий – далее в работе также относятся к наименованию «финтех компания») ориентирована на то, чтобы представить уже существовавший ранее продукт рынка финансовых услуг в более удобной (как с точки зрения надежности, так и с точки зрения сроков осуществления) для конечного/промежуточного пользователя форме. Здесь же приводится хороший пример: краудфинансирование, которое существовало еще задолго до появления информационных технологий как таковых, но являлось совершенно непрозрачным и требовало задействования массы временных и не временных ресурсов.

Виды финтех компаний, например, могут определяться согласно типам бизнес-модели. Котляровым выделены 6 типов моделей по признаку природы их бизнес-модели, в качестве отправной точки рассматривается консервативная модель, то есть классическая (см. табл. 1.1.):

² Lee I., Shin Y. J. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges //Business horizons. – 2018. – Т. 61. – №. 1. – С. 35-46.

- 1) Дополнительная консервативная. Особенность заключается в том, что продукты и взаимодействие со стейкхолдерами остаются в традиционном виде, в то время как информационные технологии используются исключительно для повышения качества оказываемой услуги. Примером данного вида финтех компании является Сбербанк;
- 2) Комбинированная модель первого типа. Подразумевает внедрение информационных технологий в том числе и в качестве отдельных продуктов, создание новой ценности для потребителя. Ключевое отличие от следующего вида заключается в том, что технологии используются разрозненно и не образуют единой экосистемы;
- 3) Комбинированная модель второго типа. Аналогично предыдущему виду информационные технологии используются повсеместно, но образуют единую экосистему, тем самым как бы создавая универсальный финансовый институт. Выражаясь простым языком, этот вид финтех компании – своего рода агрегатор финансовых услуг, как Uber – в отрасли услуг гражданских автомобильных перевозок;
- 4) Дополнительная инновационная модель. Заключается в полностью цифровой экосистеме, у которой, однако, есть элементы, осуществляющие связь с физическим миром – например, банк Тинькофф оперирует на рынке исключительно при помощи онлайн-каналов продаж, однако имеет налаженную сеть банкоматов и их обслуживания. Аналогично можно привести в пример не банковскую организацию – Qiwi (платежные системы также являются ярким примером финтех компании);
- 5) Инновационная модель. Аналогично предыдущему случаю, данный вид финтех компаний характеризуется полностью цифровой экосистемой, однако не имеет никаких собственных связей с физическим миром и потому предполагает партнерства с разного рода посредниками;
- 6) Цифровая модель. Данный вид финтех компаний предполагает отсутствие какой-либо роли наличных денег в бизнес-модели. Проще говоря, полностью цифровая экосистема, которая не нуждается в посредниках, связывающих ее с потребителями в материальном плане. Авторами в качестве примера продукта компании, работающего по такой модели, приводится AppStore.

Классификация финтех компаний по природе бизнес-моделей

Модель	Описание	Пример
Консервативная	Классическая бизнес-модель, не имеющая отношения к финансовым технологиям	-
Дополнительная консервативная	Информационные технологии используются исключительно для повышения качества оказываемой услуги	Сбербанк
Комбинированная первого типа	Информационные технологии могут рассматриваться в качестве отдельных продуктов	Поток.Диджитал
Комбинированная второго типа	Продукты, созданные на базе информационных технологий, образуют единую экосистему	-
Дополнительная инновационная	Полностью цифровая экосистема, не оторванная от физического мира	Тинькофф банк
Инновационная	Полностью цифровая экосистема, связанная с физическим миром только через посредников	PayPal
Цифровая	Полностью цифровая экосистема, оторванная от физического мира	Продукт компании Apple – AppStore

Источник: разработано автором

Наиболее распространенными на данный момент являются компании первых трех видов, образующиеся в основном путем поглощения традиционным финансовым институтом финтех стартапа. В свою очередь, сами стартапы как правило относятся к последним трем типам финтех компании³.

Могут встречаться и другие классификации финтех компаний по бизнес-моделям, сформулированные совершенно в иных терминах. Например, предложенная Фердинандо Джилио более интуитивная классификация, основанная на сути бизнес-модели, содержит следующие 6 групп (см. табл. 1.2.):

- 1) Платежи. Данная категория характеризуется наибольшей скоростью разработки инноваций и экспансии на рынке (другими словами, «получение» пользователя). Делятся на две подкатегории: компании, обслуживающие оптовые платежи, и компании, обслуживающие ритейл (разного рода покупки физических лиц). Примерами являются криптовалюты, электронные кошельки.
- 2) Управление капиталом. Эта категория представлена, главным образом, так называемыми робо-адвайзерами. Их появление стало возможным благодаря возросшему спросу в связи с резким увеличением инвесторов среди небогатой прослойки населения, которые предпочитают пассивный характер инвестирования.
- 3) Краудфинансирование. Компании из данной категории являют продукт в виде своего рода площадок, на которых проекты/бизнес-планы/и так далее представляются, обсуждаются пути их усовершенствования и дается возможность сбора средств на его реализацию как при условии участия в собственности, так и на

³ Котляров И. Д. Финтех: сущность и модели реализации //Всероссийский экономический журнал ЭКО. – 2018. – №. 12 (534). – С.23-38

любых других условиях. При этом участники, решившие финансировать продукт, имеют так же, как и основатель, непосредственный доступ к данным о нем.

- 4) Кредитование. В данной категории организации, предприниматели и даже физические лица могут выполнять функции банка в области предоставления займов друг другу. Главное преимущество такой бизнес-модели в том, что она позволяет предоставлять пользователям получать заемные средства под очень низкий процент, так как пользователи данного продукта (выступающие в том числе и как кредиторы), ровно как и сама платформа, не сталкиваются с теми рисками, которыми вынуждены управлять банки, и регулятивными мерами, которым подвергаются банки взаимодействуя с центральными банками государств.
- 5) Рынки капитала. Эта категория является аналогом традиционных бирж – точно также внутри продукта компаний из данной категории, пользователи (как физические, так и юридические лица) могут изучать аналитику по ценным бумагам, участвовать в обсуждениях и торговать ими. Главное отличие, оно же конкурентное преимущество, перед традиционными биржами заключается в том, что отсутствуют/значительно снижены транзакционные издержки и/или иные неэкономические барьеры торговли (особенно значимо в контексте международной торговли ценными бумагами).
- б) Страхование. С момента своего появления последняя категория, по сути, является частью традиционного страхового бизнеса. Идея заключается в том, чтобы максимально упростить взаимодействие между страхователем и клиентом – как в области предварительных расчетов с использованием технологий больших данных, так и в области непосредственного контакта путем создания простых и понятных интерфейсов.⁴

Рассмотрим основные виды финтех компаний по сущности их деятельности на рынке (см. табл. 1.3.).

Первый вид финтех компаний – банк. Для банков существует три пути выхода на рынок финансовых технологий. Первым способом является создание бизнеса с нуля по модели так называемого онлайн банка, когда подразумевается полный уход в онлайн-среду (доступ к услугам только через сайт/приложении). Часто у таких банков имеется проблема обеспечения достаточного количества изначального капитала, в связи с чем они нередко существуют в партнерстве с другими традиционными банками. Вторым способом является трансформация бизнес-модели собственными силами, в результате которой как правило получается компания

⁴ Giglio F. et al. Fintech: A literature review //European Research Studies Journal. – 2021. – Т. 24. – №. 2B. – С. 600-627.

гибридного характера. Последний способ предполагает покупку финтех стартапа, ориентированного на специфику каналов продаж и взаимодействия банка с потребителями.

Таблица 1.2.

Классификация финтех компаний по видам бизнес-моделей

Модель	Описание	Пример
Платежи	Осуществление транзакций, позволяющее пользователю не пользоваться традиционными каналами оплаты	PayPal
Управление капиталом	Разработка, рекомендация и реализация инвестиционных стратегий на бирже для клиентов	Betterment
Краудфинансирование	Площадка, позволяющая заручиться финансированием, а также обсуждать и совершенствовать проект	Kickstarter
Кредитование	Площадка B2B, B2C и C2C кредитования	Lending Club
Рынки капитала	Ресурс, позволяющий осуществлять торговлю на бирже минуя многие транзакционные издержки и позволяющий обзирать информацию и аналитику по ценным бумагам	Refinitiv
Страхование	Классические страховые компании, использующие информационные технологии в своей деятельности	CoverFox

Источник: Разработано автором

Примером отличия банка, оперирующего в финтехе, от традиционного, является обеспеченный современными информационными технологиями канал взаимодействия с потребителями – например, идентификация личности для подтверждения перевода средств онлайн. Иными словами, клиенту такого банка не требуется как лично приходить в отделение банка для осуществления перевода, так и подтверждать свою личность в процессе перевода физической подписью. В общем смысле, финансовые технологии используются банками для улучшения клиентского интерфейса, цифровизации процессов, углубленной аналитики и расширения продуктового предложения. Наиболее остро для банка, внедряющего финансовые технологии, встают те же самые риски, что и для классического банка, а именно риски нарушения информационной безопасности⁵.

Так же довольно распространенным видом финтех компании являются телеком операторы и платежные системы. Их главным конкурентным преимуществом является огромная база лояльных клиентов, которым удобно осуществлять переводы денежных средств, не выходя из приложения/иного интерфейса продукта такой компании. На финансовом рынке такие игроки являются исключительно посредниками, однако с формальной точки зрения использование финансовых технологий в рамках их продуктов превращает данную группу в финтех компании. Шхалахова Светлана дает пример телеком оператора, внедрившего финансовые технологии в свою бизнес-модель – возможность

⁵ Кох Л. В., Кох Ю. В. Банки и финтех-компании: конкуренты или партнеры //Вестник Забайкальского государственного университета. – 2019. – Т. 25. – №. 6. – С. 111-121

совершать оплату покупок на различных интернет-площадках с личного баланса у мобильного оператора Мегафон⁶.

Ключевое преимущество данного приложения финансовых технологий заключается в том, что оно освобождает покупателей на рынке от ограничений как функционала, так и иного рода ограничений традиционных транзакционных инструментов. Несмотря на это, в итоге денежные средства так или иначе через традиционные институты всё равно проходят, благодаря чему данная особенность финансовой технологии не сказывается на широте возможностей ее применения. Данная система в принципе упрощает потребителям процесс оплаты, поскольку освобождает их от необходимости пользоваться «одобренными» путями оплаты теми или иными финансовыми институтами, так как ИТ инфраструктура финтех компании делает это, по сути, за потребителя – оплата принимается компанией, которая уже затем осуществляет транзакцию теми способами, которые одобрены получателем/посредником (традиционным финансовым институтом). Можно привести целый ряд примеров платежных систем, самые громкие из которых: Apple Pay, Samsung Pay, Android Pay, Pay Pal. Как и для банков, риски нарушения информационной безопасности для телеком операторов и платежных систем являются наиболее опасными. Кроме того, в данной области применения финансовых технологий также немаловажное значение имеет риск нарушения работы продукта (будь то целостное нарушение или хотя бы пользовательское удобство), поскольку никак иначе, в обход ИТ инфраструктуры, воспользоваться услугами компании потребители уже не смогут (чего нельзя сказать про банк)⁷.

Третий вид финтех компаний – это крупные финансовые институты, занимающиеся обеспечением участников финансовых рынков информацией и выступающие посредниками в рыночной активности вышеупомянутых участников. К данной категории относятся страховые компании, негосударственные пенсионные фонды, инвестиционные компании, брокеры, фондовые биржи и прочие финансовые компании небанковского характера. Риски информационной безопасности для них далеко не так значимы, как классические риски для финансовых институтов – например, такие как процентный риск, валютный риск и прочие риски сугубо финансового характера. Таким образом понятно, что данный вид финтех компаний наименее подвержен рискам, которые преумножаются/появляются с использованием различных ИТ решений, направленных на повышение операционной

⁶ Шхалахова С. Ю. Финтех-зависимость как императив конкурентной трансформации традиционного банкинга: особенности стратегической конвергенции финтех-компаний и банков //Финансовые исследования. – 2018. – №. 1 (58). – С. 52-62

⁷ Kang J. Mobile payment in Fintech environment: trends, security challenges, and services //Human-centric Computing and Information sciences. – 2018. – Т. 8. – №. 1. – С. 1-16.

эффективности компании/пользовательского удобства. Примерами являются Refinitiv, Московская биржа, БКС.

Наконец, последний вид – стартапы. Брянов Георгий и Морозов Степан приводят классификацию таких стартапов по целевому назначению технологии, которую они используют:

- 1) Лояльность. Данная группа стартапов призвана повышать лояльность потребителей того или иного продукта, в каналы продаж которых продукт должен быть внедрен. Приводятся следующие примеры: Cashberry, Stocard;
- 2) Инвестиции. Эти стартапы призваны облегчать ознакомление физических лиц с так называемым «миром инвестиций». В качестве примера приводятся Freedom24, Finlab;
- 3) Маркетплейсы. Компании из этой группы разрабатывают продукты, которые помогают физическим лицам подбирать наиболее подходящие продукты на финансовом рынке аналогично тому, как агрегаторы на рынке перевозок такси подбирают оптимальную опцию для пассажиров. Примеры: Banki.ru, Sravni;
- 4) Персональный финансовый менеджмент. Данный вид стартапов существует для того, чтобы частные лица могли с легкостью планировать личные финансы. Приводятся следующие примеры: EasyFinance и Keepsoft;
- 5) Необанки. Это банковские организации, которые не взаимодействуют с потребителем физически. Например, Точка Банк или Тинькофф Банк на ранних этапах своего развития;
- 6) Краудфандинг. Хорошими примерами являются Simex и Planeta.ru;
- 7) Онлайн-Бухгалтерия. Пример из источника: МоеДело;
- 8) Страхование. В качестве примеров приводятся СравниКупи и Venefactory;
- 9) Онлайн-Кредитование. Такие стартапы бывают нацелены как на сегмент бизнеса, так и на сегмент частных лиц. Облегчают процесс кредитования, не требуя от заемщиков массы бумаг и физического присутствия в процессе одобрения кредита. Примеры: Olbey, EcomBank;
- 10) Инфраструктурные решения. В данную категорию включаются стартапы, разрабатывающие решения в области блокчейна, скоринга, информационной безопасности больших данных. Например, Scorista или DataFabric;
- 11) Платежи. В эту категорию входят решения для эквайринга, кошельки и мобильные терминалы продажи (устройства, по которым осуществляется расчет банковскими картами в розничных магазинах): Payler, uBank, PayMe.

Главным образом финтех компании из данной категории создаются для того, чтобы впоследствии быть купленными компаниями из других категорий, приведенных выше, или из других индустрий в целом: как таковой модели монетизации не имеют и не создают экосистему вокруг своего продукта самостоятельно. Тем не менее, появляются такие исключения, как, например, Тинькофф Банк⁸. Стартапы являются, как и в любой другой индустрии, наиболее рискованной категорией. Действительно, стартапам необходимо продвигать на рынке качественную и отвечающую спросу технологию (продукт), заручиться доверием потребителей, получить доступ к непрерывному и достаточному финансированию, отвечать регулятивным мерам государственных финансовых институтов и прочее. Соответственно, фактически значимыми являются практически все типовые риски: технологические, информационной безопасности, ликвидности, процентные, маркетинговые и так далее.

Таблица 1.3.

Виды финтех компаний по сути их деятельности на рынке

Вид	Описание	Основные риски	Примеры
Банковская организация	Организации, ведущие традиционный банковский бизнес. Могут как интегрировать финансовые технологии в свою деятельность путем покупки стартапа/самостоятельной разработки, так и самостоятельно развиваться из стартапа (необанки). Финансовые технологии используются банками для улучшения клиентского интерфейса, цифровизации процессов, углубленной аналитики и расширения продуктового предложения.	- Риски нарушения информационной безопасности - Все типовые риски традиционных банков	Сбербанк, Тинькофф
Телеком оператор/ Платежная система	1. Телеком компании, использующие финансовые технологии для обеспечения потребителей возможностью осуществлять транзакции. 2. Компании, предлагающие набор инструментов и процедур для оплаты покупок и перевода денег без участия наличных денег Являются посредниками на финансовых рынках. Финансовые технологии используются для обеспечения быстрых и дешевых переводов.	- Риски нарушения информационной безопасности - Технологические риски	PayPal, Мегафон
Финансовые институты	Компании, занимающиеся обеспечением участников финансовых рынков информацией и выступающие посредниками в рыночной активности (например, инвестиционные компании, брокеры, фондовые биржи и прочие финансовые компании небанковского характера). Финансовые технологии используются банками для улучшения клиентского интерфейса, цифровизации процессов, углубленной аналитики и расширения продуктового предложения.	- Риски процентных ставок - Валютные риски - Прочие риски сугубо финансового характера	БКС, Refinitiv
Стартапы	Компании, нацеленные как правило исключительно на разработку продукта с использованием финансовых технологий. Модели монетизации не имеют и не создают экосистему вокруг своего продукта	- Технологические риски - Риски обеспечения ликвидности - Риски процентных ставок - Маркетинговые риски	Cashberry, Banki.ru

Источник: Разработано автором

⁸ Брянов Г. А., Морозов С. В. Развитие финтех-стартапов в Российской Федерации //Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. – 2017. – Т. 4. – №. 1. – С. 57-63

В России наиболее представленными являются финтех компании, оказывающие услуги в сфере онлайн платежей, в сфере кредитования и в сфере инвестирования. Первые компании призваны обеспечить высокую скорость денежных переводов, вторые предназначены для предоставления быстрых займов и последние – в основном, для краудфинансирования. Так же достаточно сильно распространен финтех в сфере банкинга, однако с этой группой существует проблема законодательного регулирования и потому данная группа представлена довольно-таки умеренно⁹. Так же отмечается, что на российском рынке для крупных игроков из ряда традиционных финансовых институтов жизненно необходимо приобретать успешные стартапы в области финансовых технологий (принимая во внимание особенности российского законодательства, довольно жестко регулирующего финансовую отрасль и довольно примитивно воспринимающего финтех отрасль), так как последние активно перетягивают потребителей из оффлайн сектора.

Наконец, в научной литературе часто приводится разного обличия классификация финтех компаний по сущности их деятельности. В данной части первой главы приводится лишь одна из них, но, по сути, любая другая состоит примерно из тех же элементов и их подмножеств, группированных как-либо незначительно иначе. Например, выше в данной части приводилась классификация стартапов, построенная по аналогичному принципу, но несколько более подробно.

В работе Фердинандо Джильо приводится следующая классификация по сущности продукта финтех компаний:

- 1) Финансы и инвестиции. В данной категории речь идет о функциях, замещающих традиционные банковские – финансирование (например, кредитование и краудфандинг), «ассистирование» в финансовой среде (заменяя, например, персонального менеджера так называемым робо-адвайзором) и прочие.
- 2) Внутренние операции и риск менеджмент. Здесь, в частности, прорабатываются решения в таких областях, как соответствие регулятивным нормам (комплаенс) или внутренние системы корпоративного финансового мониторинга. В отличие от первой группы, которая появилась в следствие естественного спроса у потребителей, данная группа есть следствие кризиса 2008 года и последующего ужесточения контроля финансового сектора экономики.
- 3) Платежи и инфраструктура. Авторами отмечается как наиболее знаковая и распространенная группа. Речь идет о таких сервисах, как Pay Pal (подробнее

⁹ Никитина Т. В., Никитин М. А., Гальпер М. А. Роль компаний сегмента финтех и их место на финансовом рынке России //Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2017. – №. 1-2 (103). – С. 45-48

описано выше), криптовалютах и простой аренде IT-инфраструктуры третьими сторонами, даже не обязательно оперирующими в финансовом секторе.

- 4) Информационная безопасность, большие данные и монетизация. Так же отмечается как наиболее распространенная группа. Продукты компаний из данной группы призваны вырабатывать инсайты о потребителях, как-либо иначе монетизировать большие данные и развивать безопасность в области финансовых технологий (иными словами, обеспечивать ее стабильность). В развитии данной группы, следовательно, государственные органы заинтересованы наибольшим образом.
- 5) Пользовательские интерфейсы. Является самой молодой группой, появившейся в следствие современных трендов таргетирования потребителя путем создания наиболее интуитивных и приятных пользователю каналов взаимодействия. Данная группа, согласно авторам, имеет наибольший потенциал на развивающихся рынках и, главным образом, разрабатывает продукты, дающие пользователям каналов B2B конкурентное преимущество на их рынках¹⁰.

Таким образом можно заключить, что в научной литературе превалируют следующие три подхода к классифицированию финтех компаний: по отношению к бизнес-модели, по отношению к сущности их деятельности на рынке, по отношению к сущности продвигаемого рынке продукта. Наиболее исчерпывающим является второй подход (см. табл. 1.3.), так как подход относительно бизнес-модели является чересчур нечетким и допускающим множественные трактовки, а подход относительно продвигаемого продукта не включает в себя исчерпывающее описание (в него не вкладываются такие значимые игроки, как банки). Можно добавить, что, следовательно, последняя классификация, вполне ожидаемо, хорошо подходит для классификации финансовых технологий как таковых. Соответственно, итоговая классификация, из которой мы будем исходить в дальнейшем, представлена на рисунке 1.1.:

¹⁰ Giglio F. et al. Fintech: A literature review //European Research Studies Journal. – 2021. – Т. 24. – №. 2B. – С. 600-627.



Рис. 1.1. Классификация финтех компаний

Источник: Составлено автором.

На данной схеме можно заметить, что некоторые подвиды финтех компаний дублируются между разными видами. Противоречия здесь нет, поскольку небанк/страховая компания/инвестиционная компания/брокер могут быть представлены и на ранних этапах развития в том числе, определяясь таким образом в группу стартапов. В дальнейшем в ходе исследования мы будем по умолчанию подразумевать, что главным образом выводы ориентированы на компании из группы финансовых институтов, так как области банков, платежных систем и телеком операторов предполагает совершенно иные акценты в исследовательской работе, завязанные на специфику масштабного перечня уникальных рисков данных областей, а стартапы являются незначительными по своему объему субъектами, как правило управляемыми не в рамках четко определенной системы.

1.2. Обзор рынка применения финансовых технологий

Рассмотрим условия, в которых возвращаются финтех стартапы, являющиеся основной движущей силой развития рынка применения финансовых технологий. Как правило, стартапы развиваются при помощи средств, выделяемых венчурными фондами (Inventory Partners, Target Global и прочие) в обмен на долю в бизнесе, если тот преуспеет закрепиться на рынке. В дальнейшем либо стартап выкупает бизнес, либо выкуп осуществляет крупный классический финансовый институт. Так же для развития стартапов в области финансовых технологий существует масса инкубаторов/акселераторов и институтов развития, как правило не требующих ничего от стартапа взамен и существующих для осуществления развития отечественного финансового сектора (то есть, финансируемые государством)⁵. Исследователи

отмечают, что на данный момент инвестиции в финтех в России довольно незначительные и в 2015 году насчитывали всего 1-2% от мирового уровня⁶.

Как правило, основными пользователями услуг финтех компаний являются небольшие компании, которые не в состоянии оплачивать услуги крупных игроков финансового рынка. Согласно Михаилу Ковалеву и Галине Головенчик, в США в 2015 году 20% малых компаний искали финансирование через финтех сервисы. Сам рынок зародился и развивается в связи со следующими трендами:

- 1) Рост значимости мобильных устройств в потребительском поведении, рост доли фактора удобства в процессе принятия решений потребителем;
- 2) Продолжительный рост популярности социальных сетей, которые так же преобразуют часть своего бизнеса в финтех;
- 3) Развитие технологий больших данных, которое позволило появиться на рынке таким услугам, как, например, онлайн-скоринг;
- 4) Ужесточенное регулирование банковской сферы после кризиса 2008 года, которое повысило привлекательность прочих игроков финансового сектора – финтех компаний;
- 5) Недоверие поколения-Z к традиционной банковской сфере, их убежденность что предложения банков не отвечают их запросам.

В 2017 году общие инвестиции в рынок финансовых технологий составили порядка 31 млрд долларов, 87% из которых примерно равномерно распределены между следующими четырьмя направлениями: платежи и переводы, планирование и управление активами, кредитование и краудфандинг, данные и аналитика. Более того, в 2020 году финансовые технологии охватывают 26% рынка банковского обслуживания и платежей и 22% страхования, управления активами и частным капиталом. Наконец, по прогнозам к 2025 году банки вследствие развития финансовых технологий могут потерять порядка 50% доходов от традиционных депозитарно-кредитных услуг.

В качестве главной проблемы развития данной отрасли выделяют нормативное регулирование, так как финтех является довольно новым явлением и подходящие законы еще не проработаны, отчего деятельность финтех компаний попадет под регулирование не подходящих для них законов, разработанных под классический финансовый рынок.

Ожидается, что длительное время будет расти участие онлайн банков на рынке применения финансовых технологий, так как традиционные банки будут трансформировать свою бизнес-модель, активно скупая финтех стартапы, в свете того, что внедрение финансовых технологий позволяет сократить издержки ведения ключевых бизнес-процессов на величину от 40 до 60 процентов. Более того, опыт развития дистанционных каналов

оказания услуг французскими банками показал, что такие банки способны опередить традиционные кредитные учреждения по индексу потребительской лояльности на величину от 15 до 60 процентных пунктов¹¹.

Взаимодействие с регулятором довольно наглядно описывается на примере Гонконга. Государственные органы преследуют не только цель обеспечить корректное налогообложение и законность на рынке (традиционная цель), но и обеспечение безопасности и долгосрочного роста. Соответственно, в целях обеспечения безопасности и роста в Гонконге был учрежден The Fintech Innovation Hub в 2016 году – по сути платформа, на которой игроки рынка могут добровольно делиться опытом, получать доступ к разного рода поддержке, верификациям и подобному, «взращивать» опытных и квалифицированных кадров и, наконец, облегчить взаимодействие всех остальных институциональных участников рынка с финтех компаниями. Традиционная цель достигается регулятором путем выпуска рекомендаций, фреймворков и нормативных документов – тоже, по большей части, традиционными методами. Например, в области взаимодействия с финтех компаниями традиционным финансовым институтам был предложен фреймворк идентификации значимых рисков¹².

Ярким примером проникновения финтеха в жизнь обычных потребителей являются повсеместное использование таких систем, как PayPal или mPOS (мобильные точки продаж). Согласно данному источнику, в 2018 количество mPOS в мире опередило количество традиционных касс и достигло величины порядка 52 млн единиц¹³.

Далее рассмотрим представление продуктов на рынке и группы потребителей. Как правило, на данном рынке продукты не представлены самостоятельно. Чаще всего фигурируют отдельно взятые экосистемы, самым распространенным примером которой является уже не раз вышеупомянутый цифровой банк. Основными признаками такой экосистемы, подобно экосистемам прочих цифровых индустрий, являются: единый интерфейс и способы его построения независимо от продукта, единые способы идентификации, бесшовная передача данных и бесшовный цикл перемещения между фронтальными средами (прием трафика, предоставление услуги в модели единого окна).

Олег Свиридовым и Инной Некрасовой выделены четыре группы потребителей услуг финтех компаний:

- 1) Массовый сегмент. Это конечные потребители продукта, наиболее емкий сегмент спроса. Представлен частными лицами, нуждающимися в удобном интерфейсе,

¹¹ Ковалев М., Головенчик Г. От финтех-компаний-к цифровым банкам. – 2018. – С. 13-24

¹² Ng A. W., Kwok B. K. B. Emergence of Fintech and cybersecurity in a global financial centre: Strategic approach by a regulator //Journal of Financial Regulation and Compliance. – 2017.

¹³ Ryabova A. V. Emerging FinTech market: types and features of new financial technologies //Journal of Economics and Social Sciences. – 2015. – №. 7. – С. 4-7

агрегирующем продукты финансового рынка; высокой скорости выполнения операций; быстрому привлечению незначительного размера кредитов и тому подобное;

- 2) Корпоративный сектор. Обслуживая массовый сегмент, компании из данного сектора спроса соответственно нуждаются в посредниках из числа финтех компаний, чтобы удовлетворить нужды потребителей;
- 3) Финансовый сектор. По сути является частью корпоративного сектора, но является непосредственно целевой аудиторией финтех компаний;
- 4) Государственный сектор¹⁴.

В странах Прибалтики (включая Россию), согласно исследованию Лайви Лайдроо, Екатерины Королевой и соавторов, по состоянию на 2021 год финтех компании представлены, главным образом, в области Банковской инфраструктуры (20%), депозитов и кредитования (26%), платежных систем (28%), а структура рынка отдельно в России практически идентична общей по восточной Европе. Однако несмотря на то, что в среднем по данному региону порядка 77% компаний уже преодолели ранние этапы своего жизненного цикла, отдельно в России всего 43% находятся на этапах юности/расцвета и старше. Следует также отметить, что на данном рынке компании, уделяющие особое внимание маркетинговой активности, довольно малочисленны – всего одна треть.

Порядка трети компаний имеют численность персонала от 25 до 100 человек, 58% незначительного размера (до 25 человек) и лишь 13% крупные – с численностью персонала от 100 человек. Большая часть, 56%, создают потребительскую ценность (по крайней мере, с точки зрения позиционирования) в области удобства использования продукта. 43% компаний обслуживают другие бизнесы, 26% – только физлиц, остальные – оба сегмента. При этом в России наблюдается равномерное распределение компаний по трем вышеприведенным категориям. В среднем по региону, примерно 43% компаний обслуживают только иностранных потребителей (иными словами, иностранные компании, всего лишь зарегистрированные на территориях данных стран – в России всего 26%), 53% обслуживают только локальных. Дистрибуция на данном рынке осуществляется по цифровым каналам (как правило, приложения и API), хотя две трети компаний не пренебрегают и личными очными продажами. Наконец, источники выручки для финтех компаний в Прибалтике распределены следующим образом (процент компаний, у которых доля значительная): комиссионные

¹⁴ Sviridov O. Y., Nekrasova I. V. Development Trends of the Fintech Ecosystem in Russian Economy //Vestnik Volgogradskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya 3, Ekonomika, Ekologiya. – 2019. – Т. 21. – №. 4. – С. 197-206

платежи (59%), процентные доходы (24%), лицензионные платежи (21%), платежи за хостинг (21%)¹⁵.

Таким образом, можно заключить, что финансовые технологии главным образом развиваются благодаря стартапам, массово появляющимся благодаря высокому спросу на их продукты и возможности получения финансирования от заинтересованных в их развитии сторон, таких как традиционные финансовые институты и государство. Главным образом спрос на финансовые технологии предъявляют физические лица и маленькие фирмы, тренды в потребительском поведении которых и послужили толчком для появления и развития финтех компаний. При этом, как и компании в любой другой достаточно молодой индустрии, финтех компании сталкиваются с рядом нерыночных барьеров развития, главным образом в лице регулирующих государственных органов. Наконец несмотря на то, что по некоторым количественным характеристикам рынок финансовых технологий России в среднем идентичен рынкам соседних стран (более того, имеет куда больший потенциал развития), на данный момент он отстает от соседей – это отчетливо видно из доли компаний, достигающих зрелости.

1.3. Система управления финтех компании: определение ключевых элементов и особенностей

В литературе нет единого определения для системы управления бизнесом, зачастую исследователи определяют ее в соответствии со спецификой исследуемого объекта и в рамках закономерностей, присущих исследуемой школе управления. Исходя из общих черт, которые можно выделить из представленных определений, можно заключить, что система управления – это совокупность функциональных блоков и регулярных и взаимосвязанных практик и мер, связывающих их и направленных на реализацию утвержденной стратегии компании. Система управления компанией может быть условно разделена на подсистемы: маркетинговая составляющая, финансовая, управление персоналом и прочие. Необходимость регулярно совершенствовать систему управления компании вытекает из того, что компания не может постоянно развиваться за счет прогрессии товарооборота. Например, Бабич О. и другие пишут, что вследствие этого компании необходимо диверсифицировать свой бизнес (как за счет инноваций, так и за счет экспансии на новые рынки). Соответственно, точно так же, как и производимые товары/оказываемые услуги рано или поздно устаревают, нуждаются в некоем

¹⁵ Laidroo L. et al. Business models of FinTechs–Difference in similarity? //Electronic commerce research and applications. – 2021. – Т. 46. – С. 101034.

совершенствовании, так и система управления нуждается в адаптации под современные социо-экономические тренды и актуальные инновации¹⁶.

Дорошенко С. и Аввакумов В. определяют цель существования системы управления компанией как защиту владельцев от последствий неэффективной деятельности управленческого персонала (наемных сотрудников). Под системой управления здесь понимается оптимальное распределение функций, которое определяется инструментами и поддерживается информационным обеспечением, интегрированное в компанию путем формализации бизнес-процессов, обеспечивающих эффективное функционирование компании и направленное на достижение целей и задач.

Они выделяют следующие структурные элементы такой системы: инструменты, функции, целеполагание и информационное обеспечение:

- 1) Инструменты включают в себя корпоративную культуру, полномочия и ответственности
- 2) Функции включают в себя планирование, прогнозирование, учет, контроль и принятие решений.
- 3) Целеполагание несколько менее конкретное и в нем содержится согласование долгосрочных и краткосрочных целей, оценивание необходимого количества ресурсов для достижения целей.
- 4) Информационное обеспечение включает в себя ведение документооборота, оснащение ПО и тому подобное.

Функция системы управления определена как обстоятельная и своевременная оценка (мониторинг) текущего и предвиденного состояния управляемого объекта и его соответствие поставленным ранее целям и выработка соответствующего управленческого решения с последующим за этим контролем исполнения. При этом своевременная оценка существует предварительная, текущая и так называемый постмониторинг. Предварительная оценка заключается в анализе рисков, с которыми может столкнуться тот или иной элемент системы управления. Текущая оценка (она же промежуточный мониторинг) заключается в анализе функциональной составляющей, а именно того, как определенные функции согласуются и справляются с изменениями во внешней среде и не конфликтуют ли между собой. Постмониторинг это анализ результатов, отклонений результатов от установленных в рамках целеполагания и предложение соответствующих корректировок.

Соответственно, чтобы процесс управления осуществлялся эффективно, необходимо, чтобы он был независимый, объективный, всеохватывающий и конфиденциальный. Зачастую

¹⁶ Бабич О. В., Левин А. М., Афанасьев А. С. Особенности системы управления диверсифицированной компанией //Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2019. – Т. 18. – №. 1. – С. 29-39.

для выполнения этих требований достаточно того, чтобы он подчинялся напрямую совету владельцев бизнеса¹⁷. В данной исследовательской работе для системы управления как совокупности подсистем будет предложено иное представление (как совокупность организационной структуры, корпоративной культуры, стиля управления и принятия решений, стратегического планирования, управления инновациями), потому как такое представление представляется более удобным для анализа на примере данных о реальных компаниях, чем изложенные выше примеры из научной литературы.

Кратко рассмотрим, какова специфика системы управления в традиционном представлении в рамках классических школ управления. Школа управления — это обоснованная система ценностей, на которую сторонники школы призывают ориентироваться в процессе конструирования системы управления фирмой.

Тебекин А.В. описывает, что из себя представляет система управления, основанная на научной школе управления. Именно сторонниками данной школы было впервые сказано, что управлением в организации должны заниматься специальные люди – управляющий персонал, отличный от собственников, но при этом в производственном процессе не участвующий. Соответственно, система управления, основанная на данной школе, преследует следующую цель: максимизация производительности и интенсивности труда. Называется она «робастной» системой управления и направлена на воздействие на так называемые сигналы – отклонения от планируемых показателей, их стабилизацию с учетом неконтролируемых «шумов» при помощи воздействия на «контролируемые показатели»¹⁸.

Основной упор в административной школе делается на поиск внутренних ресурсов (нереализованных резервов) компании и избегания привлечения оных извне. То есть, по сути, внешняя среда принимается за данность, за константу, на определенный промежуток времени. Отмечается, что выстраивание системы управления в рамках данной школы особо эффективно в периодах спада/кризиса (когда привлечение внешних инвестиций особо затруднительно). В системе управления, построенной в соответствии с принципами данной школы, «стержнем» является перечень общих правил, так называемых «принципов» организации¹⁹.

Школа человеческих отношений рассматривает сотрудников, как источник неиспользуемых ресурсов. В данной школе подразумевается, что удовлетворенность сотрудников есть задача управленцев и сотрудник лоялен. Данная задача выполняется посредством переориентирования системы управления на сотрудников: они рассматриваются,

¹⁷ Дорошенко С. В., Аввакумов В. Ю. Стратегический мониторинг системы управления компании //Дискуссия. – 2013. – №. 9 (39). – С. 56-60

¹⁸ Тебекин А. В. Анализ влияния школы научного управления на развитие менеджмента: многоаспектный подход //Стратегия бизнеса. – 2019. – №. 1 (57). – С. 13-23

¹⁹ Тебекин А. В. Роль школы административного (классического) управления в развитии современного менеджмента //Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2018. – №. 2. – С. 168-177

как основной источник доходов и кадровая политика становится так же одним из аспектов стратегии фирмы, так как ценного сотрудника могут увести другие фирмы²⁰.

Далее рассмотрим основные подходы к построению системы управления – функциональный и процессный. С функцией всё достаточно просто – как в математике, это «отображение» поступающего к сотруднику ресурса/информации в определенный продукт его деятельности. Процесс же непосредственно может находиться как внутри функции, так и объединять ряд функций. Процесс – совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих входы и выходы²¹.

Рыбченко Н.Е. в общих чертах описывает отличие процессного подхода от функционального. Оно заключается в том, что процессный подход рассматривает систему управления как совокупность процессов, пронизывающих её вдоль и поперек, а не совокупность вертикальных функциональных взаимосвязей или абстрагированных показателей. Иными словами, он выстроен не вокруг функциональных подразделений, а вокруг бизнес процессов. Основная цель процессного подхода к управлению – высокая адаптивность компании к изменениям, как внутренним, так и внешним, в то время как функциональный подход нацелен на консервацию и дисциплину²².

Наконец завершим краткий обзор традиционных концепций в области построения системы управления самым нижним уровнем – методами, используемыми для управления фирмой. Если школа является «идеологией» выстраиваемой системы управления и подход является ориентиром, относительно каких объектов выстраивается система управления, то метод – это набор конкретных мер и/или практик, при помощи которых она построена.

Система сбалансированных показателей (ССП) – это система стратегического управления компанией на основе измерения ее эффективности по набору показателей, которые учитывают все существенные аспекты ее деятельности в рамках стратегии²³. Трифанов Ю.В. отмечает, что сейчас крайне актуален тренд включения в СПП показателей, описывающих аспекты социальной ответственности и инновационности компании. Эффективность измеряется непосредственно при помощи этих показателей, отстающие подлежат корректировке, не вносящие вклад подлежат упразднению. Таким образом, метод СПП призван преодолевать проблему финансовой ориентации компании и потому лучше

²⁰ Тебекин А. В. Школа менеджмента человеческих ресурсов как базовая основа для развития стратегий современного бизнеса //Стратегии бизнеса. – 2018. – №. 9 (53). – С. 3-7

²¹ Тарасова Е. Е., Ткаченко С. Н. Создание эффективной системы управления организацией: процессный подход //Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2007. – №. 4. – С. 15-20

²² Рыбченко Н. Е. Проектирование системы управления компании на основе процессного подхода //Управление большими системами: сборник трудов. – 2003. – №. 4. – С. 92-99

²³ Бойко Н. Е. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления предприятием //Известия Российского государственного педагогического университета им. АИ Герцена. – 2007. – Т. 17. – №. 43-1.

подходит для компаний, деятельность которых не относится к финансовому сектору экономики²⁴.

Зайкова С.С. описывает business performance management (BPM) как другой популярный метод, более интуитивно понятный и распространенный. Подразумевает систему из четырех уровней управления: стратегия, бюджетирование и управленческий учет (УУ), ИТ и операции. На уровне стратегии осуществляется целеполагание, прорабатываются КПЭ. На данном уровне работу осуществляет непосредственно управленческий персонал; Уровень бюджетирования и УУ подразумевает планирование, построение финансовой отчетности и увязку КПЭ, проработанных на предыдущем уровне, с финансовыми результатами, статистический анализ происходящего в компании. Уровень управления ИТ системами заключается в техническом обслуживании и совершенствовании других трех систем. Наконец, на уровне операционного управления в рамках заданных КПЭ осуществляется управление: финансами, запасами, закупками, операционными издержками, производством, взаимодействием с клиентами, данными. Именно на данном уровне работают линейные менеджеры²⁵.

Также существуют и другие методы: total performance scorecard, lean production, six sigma и прочие. Многие из них ориентированы на определенные аспекты системы управления – например, 6 сигм используется для того, чтобы управлять отклонениями показателей, определяемыми другими методами (ССП, BPM и так далее). Соответственно, чаще всего они используются совместно.

Далее рассмотрим понятие совершенствования в контексте системы управления. Чтобы усовершенствовать систему управления компании, необходимо прибегнуть к разного рода «инновациям», перечисленным И.Г. Мещеряковым. Речь идет о управленческих инновациях, среди которых:

- 1) Структурно-функциональные. Нацелены на изменение логики управленческих процессов. Структура — это иерархия отделов и людей внутри, функция — непосредственные результаты их действий. Простейший пример видоизменения структурно-функционального характера, это преодоление компанией этапа юности на жизненном цикле, после которого компания начинает структурно видоизменяться не горизонтально, в вертикально, с последующим распределением функционала между новыми верхними звеньями.

²⁴ Трифонов Ю. В. Модифицированная концепция построения систем управления эффективностью бизнеса //Вестник нижегородского университета им. НИ Лобачевского. – 2013. – №. 3-1. – С. 289-292

²⁵ Зайкова С. С. Разработка комплексной модели системы управления эффективностью бизнеса на основе стратегического подхода к управлению организацией //Статистика и экономика. – 2010. – №. 6. – С. 237-242

- 2) Процессно-логистические. Нацелены на изменение механизмов взаимодействия между элементами структуры управления. Процесс — это форма, в которой взаимодействие осуществляется, то есть это набор операций, необходимых для взаимодействия. Логистикой здесь называется «маршрут» этого самого взаимодействия, то есть это элементы, которые стоят между взаимодействующими сторонами.
- 3) Информационно-инструментальная. Это, например, внутрикорпоративные IT системы, в которых возникает потребность, когда компания находится на стадии роста и штат становится достаточно велик и «неповоротлив». Соответственно, инновации здесь являются буквально инновациями – какими-то новыми технологическими решениями.
- 4) Коммуникативно-мотивационные. Здесь идет речь о преобразованиях корпоративной культуры. В свое время, инновацией в данной среде считалось введение такого явления, как «корпоратив» — мероприятие для работников компании, которое носит строго развлекательный характер. Сказалось такое мероприятие на эффективности работников положительно и распространилась везде²⁶.

Теперь, когда основные определения введены и кратко описано традиционное понимание системы управления в рамках того или иного представления, перейдем к описанию ключевых элементов и особенностей системы управления финтех компанией. В данном параграфе предлагается взглянуть на систему управления как на целостный объект, а не как на совокупность подсистем – прежде, чем приступить к более детальному изучению, необходимо концептуально обрисовать предмет исследования, с указанием типовых важнейших деталей и их взаимосвязей. На данную тему существует очень мало литературы, так как в основном исследователи изучают как таковое явление «финансовые технологии», дают рекомендации регулятивным органам или исследуют аспекты диверсификации бизнеса для банковского сектора с уклоном на финансовые технологии, улучшающие клиентский опыт или удобство обработки больших объемов информации.

В целом можно отметить, что все риски, с которыми сопряжена деятельности финтех компании, присущи традиционной деятельности финансовых институтов. Разумеется, их меньше, так как область профильной деятельности такой компании значительно уже. В основном эти риски связаны с конфиденциальностью информации, способной повлиять на процесс ценообразования на рынке. На системе управления фирмой это отражается таким образом, что увеличивается роль контроля (отражается на размере штата отделов безопасности, на количестве обучающих курсов)²⁷.

²⁶ Мещеряков И. Г. Типизация организационных инноваций как основа для их разработки и внедрения в систему управления компанией //Экономическое возрождение России. – 2012. – №. 4 (34). – С. 84-87.

²⁷ Hodge N. Challenges of FinTech //Enterprise Risk. – 2017. – С. 18-20.

Так же Соловьёв В. выделяет в качестве отражения на системе управления увеличение роли юридических департаментов фирм, так как данная индустрия значительно подвержена регуляциям со стороны государства²⁸. В научной литературе также отмечают, что система управления финтех компании должна стремиться к полной подотчетности, прозрачности и однозначно определенным сферам ответственности²⁹. Анн-Лора Меншен отмечает, что потенциальные компромиссы между регулируемыми органами возможны на почве инсайтов о потребительском поведении, которые широко доступны финтех компаниям и в которых так сильно нуждаются вышеупомянутые государственные органы. Кроме того, именно на почве данной информации может быть облегчен процесс становления регулятивных мер для финтеха на рынке³⁰.

В числе характерных особенностей системы управления финтех компанией находится особая роль IT департаментов, так как на их существовании и правильном функционировании основывается бизнес как таковой. Соответственно, подавляющее большинство процессов в компании протекает через них, и сотрудники таких департаментов выполняют ключевую функцию в компании, связывая продукт и потребителя. Здесь же указан пример, наглядно обосновывающий, почему в системе управления финтех компании велика роль контроля и информационной безопасности: компания Dwolla в 2016 году была вынуждена выплатить штраф в размере ста тысяч долларов из-за утечки данных³¹.

Также в научной литературе отмечается, что в системе управления финтех компании особое внимание должно уделяться непосредственно продукту, его предложению на рынке (таргетирование потребителей и продвижение), ответственному инвестированию в новые технологии, риск менеджменту. Далее рассмотрим более подробно вышеперечисленные аспекты.

В своей статье Ян Редер и соавторы выделяют управление продуктом. Они приводят 6 «размерностей», в которых существует финтех бизнес (с соответствующими примерами яркого проявления): Доминирующая технология (например, блокчейн), Ценностное предложение (сервисы, обеспечивающие кастомизацию, автоматизацию, посредничество), Канал донесения до потребителя (API, приложения и подобное), Ориентирование на специфического потребителя (B2B, B2C продукты), Обслуживание потока выручки (сервисы подписок и прочее) и Предложение целостного продукта (платежные системы, брокеры,

²⁸ Soloviev V. Fintech ecosystem in Russia //2018 Eleventh International Conference" Management of large-scale system development"(MLSD. – IEEE, 2018. – С. 1-5.

²⁹ Degerli K. Regulatory Challenges and Solutions for Fintech in Turkey //Procedia Computer Science. – 2019. – Т. 158. – С. 929-937.

³⁰ Mention A. L. The future of fintech //Research-Technology Management. – 2019. – Т. 62. – №. 4. – С. 59-63.

³¹ Lee I., Shin Y. J. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges //Business horizons. – 2018. – Т. 61. – №. 1. – С. 35-46

агрегирование информации). Отмечается, что фокус управленческой деятельности в финтехе на предложении целостного продукта способствует не только выживанию и долгосрочному успеху, но и усиленным инновациям – одной из трех главных внутренних проблем, с которыми, по мнению авторов, сталкиваются такие компании на ранних этапах (среди которых также обеспечение высокой ликвидности и доступ к капиталу).

Используя данные о 221 финтех компании, авторы заключили, что наиболее значимо коррелирует с долгосрочным успехом компании (подразумеваются финансовые результаты) именно управление предложением целостного продукта в области агрегирования информации и финансов. Таким образом заключается, что, ориентируя систему управления на данном направлении, финтех компания с наибольшей вероятностью сможет получить доступ к финансированию и инновациям, с последующей возможностью расширения своего бизнеса в других «размерностях» и перестроив систему управления уже согласно скорректированной стратегии³².

Ин Ли и Ён Джэ Шин пишут о важности управления таргетированием потребителей и продвижением продукта (маркетингом), ответственным инвестированием в новые технологии (капиталовложениями).

Как и любая другая инновационная деятельность, финтех без исключений сопряжен с огромным количеством рисков – технология может оказаться непроработанной, руководство может невольно препятствовать ее оптимальному развитию и применению, а также могут иметь место утечки и иного рода проблемы с информационной безопасностью. Соответственно, относительно управления капиталовложениями авторы обращают внимание на то, что необходимо тщательно проработать стратегию выбора проектов и методы оценки их потенциальной будущей стоимости, наглядно учитывая и консервативные сценарии тоже. Для этого ими был предложен метод, строящийся на методе машинного обучения – дереве решений, в основе которого лежит математика опционов. Отличие от простого дерева решений, также оперирующего вероятностями различных исходов, заключается в том, что инвестиция не рассматривается как единовременное вложение в самом начале периода, что значительно приближает расчеты к реальной картине.

Касаемо управления маркетингом, сегменты потребителей достаточно многочисленны и предпочтения значительно разнятся – например, один и тот же человек может пользоваться двумя разными платежными системами, осуществляя переводы друзьям/делая покупки. Поэтому авторами предлагается четко и однозначно таргетировать определенные сегменты, обеспечивать максимальную персонализацию в том числе, по возможности, не ограничивая

³² Roeder J. et al. Make or break: Business model determinants of FinTech venture success //Proceedings of the Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, Lüneburg, Germany. – 2018. – С. 6-9.

продукт одним только искусственным интеллектом (другими словами, сохраняя возможность потребителей контактировать с реальными людьми по вопросам работы с продуктом и не только). Обезопасить продвижение для молодой финтех компании в статье предлагается путем участия в стартапе более крупного финансового института, который уже закрепился на рынке и имеет как твердое представление о клиентах, так и налаженные каналы сбыта. Наконец, финтех компаниям необходимо сосредоточить управленческие ресурсы на риск менеджменте, так как молодые компании, предлагающие финансовые технологии, особенно подвержены рискам обеспечения ликвидности и нестабильности процентных ставок³³.

Помимо вышеуказанного преимущества, участие крупного финансового института также поможет стартапам обеспечить ликвидность и, таким образом, преодолеть этап масштабирования и достигнуть зрелости. Кроме того, упростит взаимодействие с государственными регуляторами. Согласно статье Анн-Лоры Меншен, именно в следствие этих проблем 95% финтех стартапов не преуспевают в экстенсивном росте, хотя и нельзя не отметить, что в некоторых регионах, главным образом в Азии, проблема регулирования нивелируется созданием особых экономических и юридических условий для стартапов, оперирующих в области финансовых технологий (как уже отмечалось ранее, во второй части данной главы, на примере Гонконга)³⁴.

Наконец следует отметить, что, хотя это и не очевидно с первого взгляда, финтех компании необходимо ответственно управлять КСД (корпоративной социальной деятельностью), поскольку перед ней встаёт ряд рисков в области экологии и социальной сферы, ярчайшими из которых являются рост углеродного следа от использования продуктов (главным образом, касаясь крайне высокого потребления энергии технологией блокчейн), пособничество терроризму (благодаря широкой анонимности пользователей в системе/трудностей взаимодействия с регулятивными органами) и использование пользовательских данных как в целях ценовой дискриминации, так и в целях незаконного получения информации о потребителях³⁵.

Таким образом можно заключить, что система управления финтех компании должна быть ориентирована, в первую очередь, на взаимодействие с регулятором и на развитие продукта. Это непосредственно отражается на ключевой роли ИТ департамента (разработчики продукта) и Юридического департамента. Также для стартапов к данному перечню добавляется значимая роль риск-менеджмента в области финансов (привлечение

³³ Lee I., Shin Y. J. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges //Business horizons. – 2018. – Т. 61. – №. 1. – С. 35-46

³⁴ Mention A. L. The future of fintech //Research-Technology Management. – 2019. – Т. 62. – №. 4. – С. 59-63.

³⁵ Horn M., Oehler A., Wendt S. FinTech for consumers and retail investors: Opportunities and risks of digital payment and investment services //Ecological, Societal, and Technological Risks and the Financial Sector. – Palgrave Macmillan, Cham, 2020. – С. 309-327.

финансирования, обслуживания заемного капитала) и маркетинга (в случае, если стартап не ориентирован на дальнейшую продажу крупному финансовому институту). Отсюда можно сделать вывод, что система управления финтех компании должна быть ориентирована на школу человеческих отношений и построена с опорой на функциональный подход, так как деятельность таких компаний является инновационной и главным источником инноваций являются высококвалифицированные работники, а непосредственное обслуживание выведенных на рынок IT решений требует строгого разграничения обязанностей, сфер ответственности и высокой дисциплины. На рисунке 1.2. представлены схематически основные элементы системы управления финтех компанией, их функциональные взаимосвязи и наиболее релевантные факторы воздействия внешней среды:

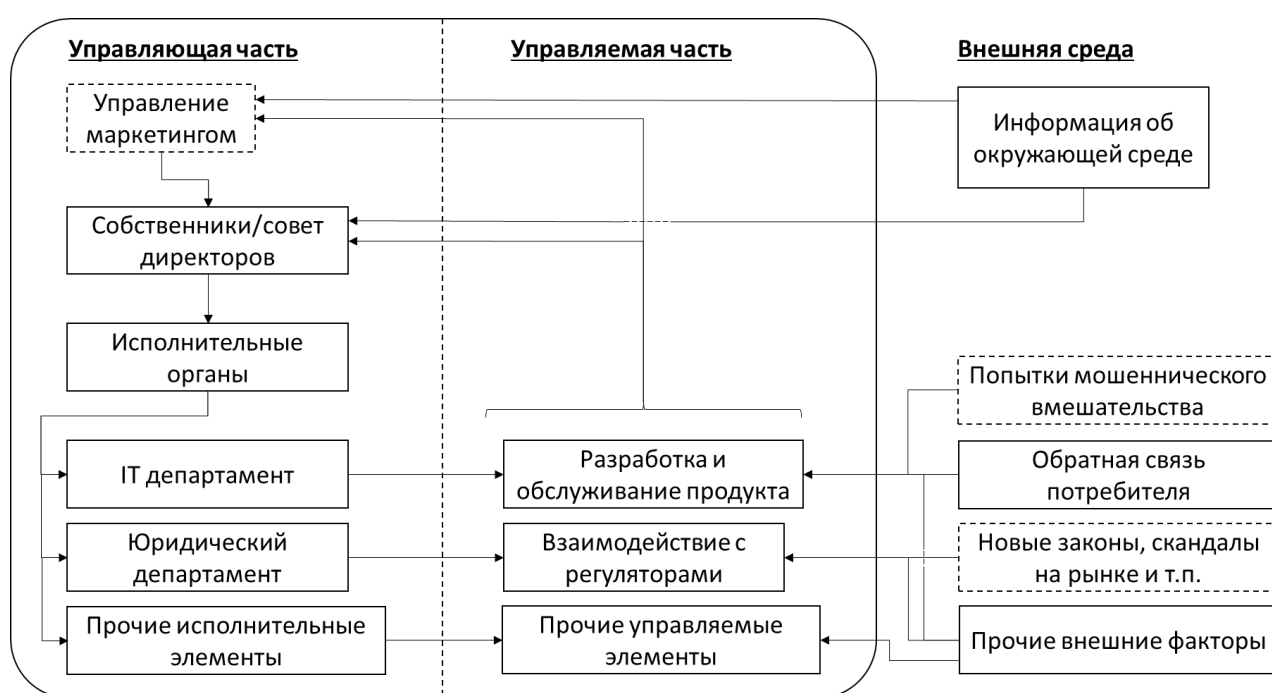


Рис. 1.2. Основные элементы системы управления финтех компании

Источник: Составлено автором.

Рассмотрим функциональные взаимосвязи, представленные на рисунке 1.2. (блоки, отмеченные пунктиром, чаще всего играют роль, но в некоторых ситуациях могут отсутствовать). Информация об окружающей среде поступает во внутреннюю среду, где воспринимается управлением маркетингом (если такой структурный элемент присутствует) и затем транслируется головному управляющему элементу. В свою очередь, управленческий персонал формулирует стратегию и проецирует соответствующие задачи, временные рамки, цели и прочее исполнительным органом. Ключевую роль, как уже отмечалось ранее, выполняют IT департамент и юридический департамент – именно они управляют продуктом и взаимодействием с регуляторами соответственно. Далее из внешней среды поступают

определенные возмущения, которые непосредственно воздействуют на результаты управления продуктом и других управляемых элементов, после чего совокупная информация об отклонениях (как положительных, так и отрицательных) поступает головному управляющему органу или управлению маркетингом.

На данной схеме представлены лишь основные элементы системы управления, возникающие в компании при использовании финансовых технологий (или роль которых значительно повышается) и их взаимосвязь. Фактически на стороне управления также присутствует элемент, ответственный за аналитику, который обрабатывает обратную связь, поступающую от управляемых элементов, прежде чем она доходит до управления маркетингом или собственников/совета директоров. Помимо этого, следует обратить внимание на то, что управляемая часть прочих исполнительных органов может значительно варьироваться от вида и подвида финтех компании (и потому на схеме каким-либо конкретным образом не отражена). Также для стартапов, если они нацелены на становление самостоятельной компанией, в числе основных управляемых элементов будет присутствовать исследование рынка и таргетирование потребителя, осуществляемое управлением маркетинга на базе обратной связи, поступающей от других управляемых элементов и изначальной информации об окружающей среде. Наконец не стоит забывать, что традиционные элементы системы управления никуда не исчезают (однако в силу того, что их роль не изменяется, на схеме они не были отражены) – это, например, отдел кадров, управление финансами.

Во второй главе выпускной квалификационной работы система управления финтех компании будет изучена более подробно, будут указаны конкретные отражения выявленных в первой главе особенностей на функциональных взаимосвязях между элементами системы управления. Система управления будет рассмотрена как совокупность ряда подсистем, что упростит анализ в ходе исследовательской части работы (в свете доступной информационной базы исследования). Элементы, указанные на рисунке 1.2, будут отражены в составе тех или иных подсистем.

2. Анализ системы управления финтех компании и ее подсистем

2.1. Особенности стратегического планирования и управления инновациями в финтех компании

Согласно информации, представленной на рисунке 1.2 (см. параграф 1.3), стратегическое планирование осуществляется руководящими органами на основе двух источников информации: управляемой части компании и информации о внешней среде. Тогда как информация о внешней среде, по сути, играет решающую роль на начальных этапах/в моменты появления принципиально нового спроса, на рутинном уровне для руководства важнее факторы, влияющие на управляемую часть компании (законы, отзывы потребителей, скандалы и прочее). Соответственно, применительно стратегического планирования в данном параграфе предлагается подробнее изучить, на что именно следует обращать внимание менеджерам финтех компании в рамках двух вышеуказанных источников информации.

Стратегическое планирование должно главным образом учитывать 4 следующих внешних фактора:

- 1) Специфику рынка (участник не производит ничего, кроме услуги – он посредник);
- 2) Нестыковки между привычными способами оказания финансовых услуг и возможностями получения конкурентного преимущества (доверие потребителя);
- 3) Непредсказуемый законодательный фон (поведение регуляторов);
- 4) Действия новых сильных игроков на рынке (громкие и популярные инновационные продукты).

Как и в любой другой индустрии, стратегическое планирование финтех компании в значительной мере зависит от типа компании. Например, для платежных систем выделены три направления: существование в рамках другой компании/другого продукта, интеграция с существующими игроками/продуктами и рост в качестве самостоятельного продукта. Соответственно, в первом случае руководители стратегическим планированием не занимаются (так как существуют в рамках стратегии владельца), во втором случае многие элементы стратегии бизнеса детерминированы извне (такие как, например, целевая аудитория) и лишь в последнем случае стратегическое планирование предполагает полный комплекс соответствующих мероприятий.

Однако в общем случае Эвелин Нгуен и соавторы выделяют ряд советов (источники управленческой информации, указанные в них, представлены на рисунке 2.1). Во-первых, не специфично для индустрии финансовых технологий, но очень важно: необходимо таргетировать определенную проблему в смежной индустрии (той, с которой данный бизнес планирует соотноситься). Это поспособствует долгосрочному характеру стратегического

планирования и внесет ясность в области таргетируемой аудитории. Самый простой пример – всегда отталкиваться от транзакционных барьеров и издержек переключения, существующих в индустрии.

Во-вторых, необходимо в качестве источников информации вовлекать уникальные ресурсы, доступные только данной финтех компании: будь то наличие сильной и прочно закрепившейся на рынке материнской компании или существование базы данных о потребителях (их поведении), пользующихся продуктом, такая информация позволит уяснить конкурентные преимущества и планировать с их учетом более конкретно.

В-третьих, необходимо оставлять некоторую свободу планирования инновации пользователю продукта. Такой совет имеет место, поскольку, действительно, инновации, которые не являются ответом на возникающий спрос, бесполезны – поэтому как-либо планировать их, ориентировать на конкретную инновацию стратегию было бы ошибочно. Под оставлением свободы планирования инновации подразумевается обеспечение свободы (в том числе и конкурировать друг с другом) пользователям продукта (чаще всего платформ, на которых есть поставщики и пользователи) в их взаимодействиях на его базе. Наблюдая направленность изменений их взаимодействия, можно понять, какую инновацию «хочет рынок».

Четвертое – воспринимать пользователей-поставщиков как партнеров, активно взаимодействовать с ними. Зачастую сроки, понимание спроса, знание целевой аудитории и наилучших вариантов ее таргетирования зависят именно от этих пользователей продукта, поскольку именно они и образуют рынок (роль финтех компании, чаще всего, посредническая) – партнерское взаимодействие с данной группой пользователей позволит финтех компании улучшить показатели «реалистичности» планирования.

Пятое – не заикливаться на изначальной организационной структуре. Большинство финтех компаний появляются на рынке как стартапы. В свою очередь, стартап у потребителя на рынке как правило не вызывает доверия и потому стратегическое планирование должно подразумевать переход к более «солидным», «состоятельным» организационным формам³⁶.

³⁶ Ng E. et al. The strategic options of fintech platforms: An overview and research agenda //Information Systems Journal. – 2022.



Рис. 2.1. Релевантная стратегическому планированию финтех компании информация и ее источники

Источник: Составлено автором.

В качестве главной особенности стратегического планирования финтех компании многие авторы выделяют клиентоцентризм. Речь в данном случае идет не о том, что сейчас в принципе популярно ориентировать стратегию на клиента, а о том, что (как уже писалось ранее) финтех компания существует зачастую как посредник исключительно в целях удобства простого потребителя на каком-то смежном рынке. Соответственно, главным источником управленческой информации для стратегического планирования должна быть обратная связь от потребителя (как косвенная, в виде данных об их активности, так и прямая – в виде отзывов), а планированию должны подлежать главным образом риски информационной безопасности, сам продукт (удобство использования, широта функционала, его универсальность) и его позиционирование/таргетирование запросов целевой аудитории³⁷. В частности, Сальватор Моккиа и соавторы фокусом стратегии старых и новых финтех компаний называют комбинацию доверия и репутации к продукту (суть то же самое, но другими словами – сам продукт) – так называемую e-reputation³⁸. В свою очередь, Чандра Хендриани и соавторы заходят дальше и утверждают, что обязательным элементом стратегии финтех компании должно быть постоянное обучение пользователя/потенциального пользователя³⁹.

В свою очередь, согласно выводам, сделанным в первой главе данной работы, управление инновациями является для финтех компании не менее важной составляющей

³⁷ Omarini A. FinTech: A New Hedge for a Financial Re-intermediation. Strategy and Risk Perspectives //Frontiers in Artificial Intelligence. – 2020. – Т. 3. – С. 63.

³⁸ Moccia S., Garcia M. R., Tomic I. Fintech strategy: e-reputation //International Journal of Intellectual Property Management. – 2021. – Т. 11. – №. 1. – С. 38-53.

³⁹ Hendriyani C., Raharja S. J. Business agility strategy: Peer-to-peer lending of Fintech startup in the era of digital finance in Indonesia //Review of Integrative Business and Economics Research. – 2019. – Т. 8. – С. 239-246.

системы управления, чем стратегическое планирование. На рисунке 1.2 был отдельно обозначен орган управления, занимающийся, помимо обслуживания уже существующего продукта, инновационной деятельностью – IT департамент. Соответственно, во второй половине данного параграфа предлагается подробно остановиться на этом элементе системы управления финтех компании.

Джун Ху выделяет ряд признаков, по которым можно однозначно классифицировать структурную составляющую компании как IT департамент:

- 1) Имеет доступ к уникальным ресурсам: эксперты в определенной области и новые технологии;
- 2) Имеет опыт в области трансформации идей в конкретные технологические решения;
- 3) Активно взаимодействует/находится в партнерских отношениях с исследовательскими институтами, инновационными компаниями и другими IT департаментами финтех компаний;
- 4) Процесс разработки продукта может осуществляться в своей изолированной и безопасной цифровой среде (так называемой *sandbox environment*).

Цели существования также развернуто перечислены в составе следующих 7 пунктов (перечень не ограничен):

- 1) Создание открытой инновационной культуры для зарождения инновационных бизнес/продуктовых идей;
- 2) Стимулирование инноваций в остальных структурных составляющих финтех компании;
- 3) Обучать персонал организации, готовить их к предстоящим изменениям в технологическом фоне на рынке;
- 4) Создавать партнерские отношения с внешними для компании инноваторами;
- 5) Накапливать и преувеличивать технологические знания/данные компании;
- 6) Обеспечивать информационную базу инвестиционной активности фирмы (использовать свои компетенции и знания в области технологий, давать соответствующие советы);
- 7) Сотрудничать с исследовательскими институтами.

Тогда как в разных отделах компании в качестве лица, принимающего решения, зависимо от текущей ситуации можно ставить как специально обученных менеджеров, так и специалистов из числа сотрудников отдела, в IT департаменте жизненно необходимо ставить на руководящие/несущие ответственность должности лучших специалистов – людей, обладающих самыми глубокими технологическими знаниями в данной области. Другими

словами, управление инновациями осуществляется не менеджером (специально обученным руководящим персоналом), а «первыми среди равных» в команде. Здесь важно обратить внимание не только на отсутствие роли менеджера в рабочем процессе, но и на командный формат работы. По сути, несмотря на то, что в первой главе данной работы для финтех компании было рекомендовано выстраивать функциональные взаимосвязи (не процессные), управление инновациями не должно происходить вертикально, когда сверху начальство в данной области спускает задачу, затем конкретный сотрудник занимается в рамках данной задачи тем же, чем и занимался в рамках других проектов – вместо этого инновации происходят органически, внутри команд, которые тем или иным образом собираются из штата на тот или иной проект, инициируемый ими же (например, в ходе неформальных собраний/мозговых штурмов в рабочие часы).

Таким образом, далее совершенно логично в качестве главной проблемы в области управления инновациями для «старых финтех компаний» (банков, доцифровых финансовых институтов) выделяется бюрократия, жесткая функциональная структура – зачастую данный процесс управляется людьми в области цифровых технологий некомпетентными и слишком формализован. Здесь же в качестве решения приводится вывод ИТ департамента в отдельную руководящую структуру компании (на один уровень с головным офисом, в прямое подчинение топ менеджменту); в случае международной компании – значительная доля автономности для региональных ИТ департаментов. Действительно, такой вариант разрешения проблемы поможет преодолеть:

- 1) Неопределенность в разграничении ответственности;
- 2) Непонимание бюджетных рамок на исследовательскую работу инновационными подразделениями;
- 3) Конфликты интересов между ИТ департаментом и другими структурными подразделениями⁴⁰.

Непосредственно сами управляемые в финтех компании инновации бывают трех типов (очень тесно перекликаются с ранее описанными в первой главе данной работы типажам финтех компаний по продукту):

- 1) Продуктовые;
- 2) Инфраструктурные;
- 3) Технологические.

Продуктовые инновации это: платежи, инвестиционный менеджмент, финансы и кредит, краудфинансирование, небанкинг и персональный помощник. Инфраструктурные

⁴⁰ Xu J. FinTech Innovation and Strategy //THE FUTURE AND FINTECH: ABCDI and Beyond. – 2022. – С. 1-36.

инновации это: торговые операции и корпоративная поддержка, финансовая грамотность и образование, трансакции, управление рисками, обработка данных, ликвидность и агрегаторы. Технологические это: искусственный интеллект, блокчейн, кибербезопасность и облачные технологии.

Как уже было отмечено выше, инновации управляемы изнутри – иными словами, развитие происходит органическим образом. Это означает, что нередко источником инноваций может служить партнерская работа с другими компаниями/стартапами, причем партнерство может быть как явным (достигнуто путем соглашения, экономической или юридической связи), так и неявным (совместное использование предлагаемой одной из компании инфраструктуры, которая таким образом выступает в качестве своеобразной «песочницы инноваций»). Кооперация может проходить по следующим механизмам:

- 1) Отказ от посредников. Подразумевается, что один из участников кооперации — это платформа, а другой – поставщик услуги, которую можно получить через данную платформу;
- 2) Расширение доступа. В данном случае кооперация приводит к тому, что к большему объему информации/перечню продуктов доступ получают пользователи или финтех компании (или все сразу);
- 3) «Финансиализация» (англоязычный термин, введенный Дениалом Гозманом и соавторами). Такое партнерство приводит к выводу в область финансовых технологий ранее нетипичного для нее продукта (как, в свое время, краудфинансирование);
- 4) Гибридизация. Простой механизм, согласно которому ряд ранее отдельных услуг централизуется в одном месте – например, появление таких компаний, как исследуемая в 3 главе данной работы Refinitiv, это результат механизма гибридизации (возможность как обозревать информацию, получать аналитику, так и осуществлять финансовые трансакции);
- 5) Персонализация. Довольно популярный механизм во многих потребительских секторах экономики в целом – объединение возможностей ряда продуктов для получения возможности делать более привлекательное предложение потребителю⁴¹.

Наконец, в качестве главного препятствия, с которым процесс управления инновациями призван бороться, выступает деятельность регуляторов. Именно инновационные продукты/услуги вызывают у регулирующих органов вопросы, поскольку зачастую не

⁴¹ Gozman D., Liebenau J., Mangan J. The innovation mechanisms of fintech start-ups: insights from SWIFT's innotribe competition //Journal of Management Information Systems. – 2018. – Т. 35. – №. 1. – С. 145-179.

вкладываются в общий законодательный фон на рынке. Таким образом можно заключить, что процесс управления инновациями должен осуществляться в тесном контакте с юридическим департаментом финтех компании, поскольку такая взаимосвязь убережет организацию от растраты ресурсов на заведомо недопустимые проекты/подготовит юридическую почву для выхода нового продукта на рынок (данный вопрос будет проработан с государственными регуляторами)⁴².

На рисунке 2.2 указаны основные элементы процесса управления инновациями:

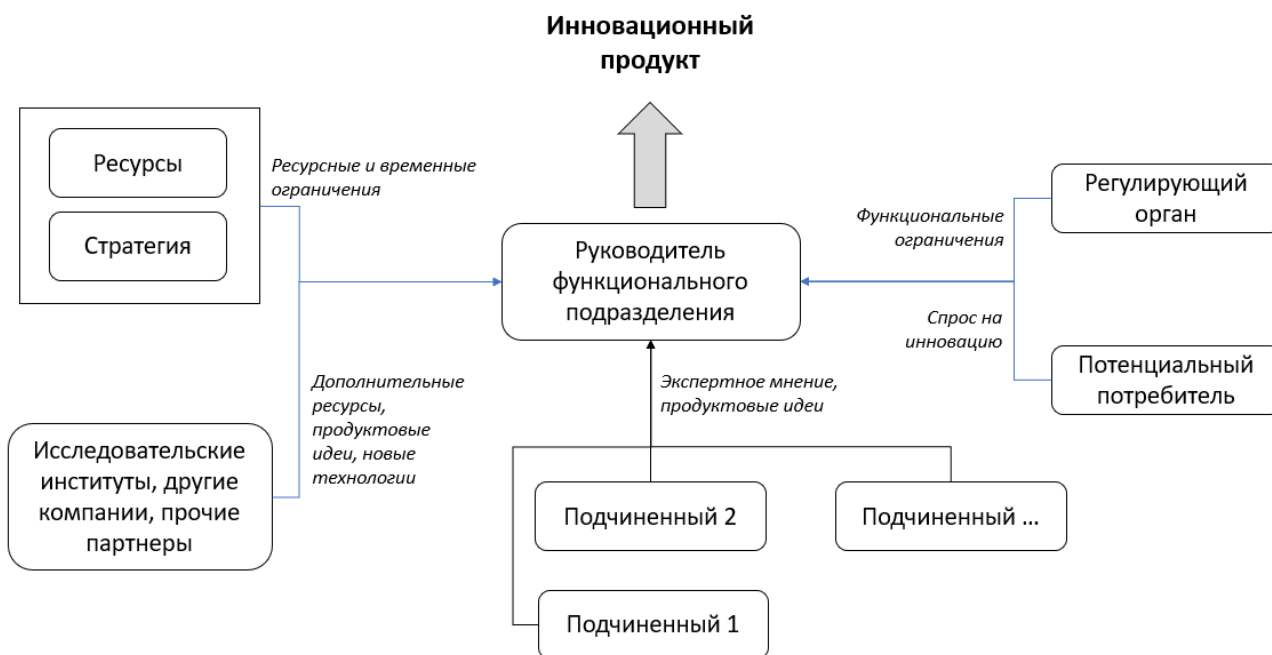


Рис. 2.2. Основные элементы процесса управления инновациями и их взаимосвязь

Источник: Составлено автором.

Таким образом, можно заключить, что управление инновациями является органическим процессом внутри функциональных блоков и непосредственно процесс управления осуществляет руководитель этого блока. В качестве ограничителей процесса управления инновациями могут выступать регуляторы, располагаемые ресурсы и стратегия компании. В качестве источников – партнеры компании, подчиненные сотрудники и потенциальный потребитель. Важнейший элемент – экспертное знание самого руководителя.

⁴² Gold M., Ali P. FinTech Challengers and Incumbents' Responses: A Window into Innovation Management Strategy Modes within Australia's Financial Services Sector // Available at SSRN 3467855. – 2019.

2.2. Организационная структура, принятие решений и организационная культура финтех компании

Организационная структура, методы и стиль принятия решений, корпоративная культура – важнейшие элементы, от которых зависит эффективность инновационной деятельности финтех компании, а значит, и общего успеха данной компании на рынке. В частности, необходимо начать с правильного подхода к выстраиванию организационной структуры организации.

В качестве наиболее подходящего метода выстраивания организационной структуры финтех компании Воронцовым Дмитрием был предложен метод Agile. В свете ранее сделанных в данном исследовании выводов (о необходимости наличия функциональных взаимосвязей на верхних уровнях организации, командная организация труда внутри функциональных блоков – особенно, блока IT департамента) можно прийти именно к такому заключению, поскольку Agile трансформация предполагает выполнение следующих принципов:

- 1) Люди и продуктивное взаимодействие между ними важнее, чем инструменты взаимодействия;
- 2) Суть происходящего важнее регламентации (продукт значит больше, чем исчерпывающая документация рабочих процессов);
- 3) Сотрудничество с клиентами важнее, чем формальные договоренности;
- 4) Адаптивность и готовность к изменениям важнее первоначального плана.

В то время как для стартапов такие принципы построения организационной структуры являются естественными и легко вписываются в организационной культуру (клановая культура, когда компания больше походит на семью, чем на зрелую организацию), для многих старых компаний в индустрии финансовых технологий (банки, финансовые институты) они могут вызывать целый ряд трудностей и издержек, связанных с бюрократической организационной культурой и соответствующей организацией рабочего процесса. В качестве основной облегчающей переход меры для таких компаний предлагается создание стратегии перехода для менеджмента компании (топ и среднего звеньев), а также дорожной карты инвестиций в трансформацию корпоративной культуры как первостепенного шага (тренинги, обучение, кадровые перестановки).

Непосредственно сама Agile-структура формируется из элементов трех типов: кросс-функциональные команды, внутри-функциональные команды и проектные группы (более крупный элемент, включает в себя ряд команд). Взаимосвязаны эти элементы по модели матричной организационной структуры (пример – см. рисунок 2.3): на ряд элементов проекта (которые ведут кросс-функциональные команды) распределяются сотрудники из внутри-функциональных команд (объединения людей с одинаковой компетенцией), в свою очередь

несколько таких пересечений образуют проектную группу, которой руководит сотрудник из числа вовлеченного персонала (чаще всего, технический специалист из IT департамента организации). В качестве примера можно привести упрощенную модель. Пусть в компании работают три сотрудника: юрист (образует внутри-функциональную команду 1), старший технический специалист и младший (образуют внутри-функциональную команду 2); из них набрана кросс-функциональная команда: юрист и младший технический специалист; главным назначен старший технический специалист – он возглавляет проектную группу, состоящую из одной кросс-функциональной команды.

Следует обратить внимание, что взаимосвязи между элементами на данной модели организационной структуры несколько отличаются от представленных на более обобщенной схеме из параграфа 1.3. Это не должно вводить в заблуждение, поскольку на рисунке 1.2 показаны упрощенные взаимосвязи в масштабе целой организации. Фактически, они отражены на рисунке 2.3 при помощи расположения руководителей внутри-функциональных команд по управляемым блокам (кросс-функциональным командам): руководитель IT департамента управляет разработкой цифрового продукта, руководитель юридического департамента управляет связями с регулирующими органами и так далее.

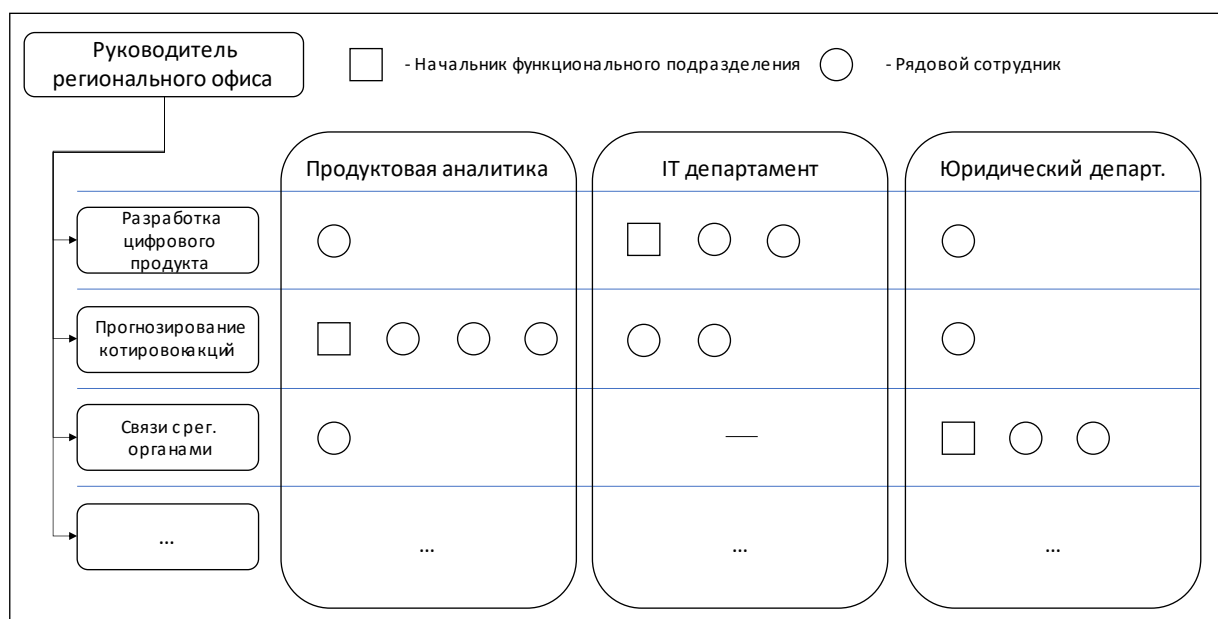


Рис. 2.3. Типовая организационная структура финтех компании на нижних уровнях управления

Источник: Составлено автором.

На данные элементы распространяется ряд разумных ограничений. Например, размер проектной группы, зависимо от размеров компании и стоимости проекта, не должен

превышать 150 человек. Проектная группа, состоящая из большего числа участников, будет неэффективна (число Данбара – более, чем 150 социальных связей, человек эффективно поддерживать не способен) с точки зрения ряда принципов Agile трансформации, приведенных немного выше. В свою очередь, команды не должны превышать 9 человек – примерно по аналогичным соображениям (число Миллера – человек способен держать в краткосрочной памяти не более 9 сложных объектов).

Наконец, проектные группы бывают двух типов (иерархически они равноправны, но функционально эти единицы различны): сопровождение клиента и разработка продукта. Группа, сопровождающая клиента, занимается пользовательским интерфейсом, анализом данных о потребителе (предлагает новые продукты, пути улучшения существующих), обучением пользователя и тому подобное. Группа, занимающаяся разработкой продукта, создает центральный продукт в области финансовых технологий, который организация выводит на рынок.

Понятно, что управляющее звено компанией по такому макету не выстроить в виду того, что менеджеров немного (их и должно быть немного) и каждый, в идеале, занят своей компетенцией. Соответственно, согласно макету идеальной организационной структуры для финтех компании, уровней руководства должно быть около 3 (+/- один уровень). Высший уровень руководства занимается частью стратегии, отвечающей на вопрос «что сделать» – зачастую это не конкретные очертания продукта, а элементы спроса («потребительские боли»), которые необходимо удовлетворить. Средний (второй) уровень занимается той частью стратегии, которая отвечает на вопрос «как сделать» и «когда сделать» – как правило, это уже более компетентные в области финансовых технологий сотрудники, которые имеют общее представление о том, какие технологии необходимо будет внедрить/разработать, сколько времени на это может уйти. Наконец, последний уровень – это лидеры проектных групп из числа руководителей внутри-функциональных команд (чаще всего, но не всегда), занимающиеся реализацией поставленной стратегии.

Также важно отметить, что стиль управления в такой организационной структуре демократический, что следует из четырех базовых принципов построения данной структуры, приведенных в начале данного параграфа. Таким образом, процесс принятия решений осуществляется с опорой на экспертное мнение сотрудников – это позволяет руководителям компании принимать более взвешенные решения, ускоряет процесс принятия решений и дает возможность строить более реалистичную стратегию⁴³.

⁴³ Vorontsov D. Modern approaches to Agile transformation of Russian financial and technological companies //SHS Web of Conferences. – EDP Sciences, 2021. – Т. 116. – С. 00066.

Действительно, согласно исследованию Анны Луизы Ш.В. Лопес и соавторов, возможность высказывать мнение и участвовать (хотя бы косвенно) в построении стратегии компании и процессе принятия решений повышает мотивацию и производительность сотрудников финтех компании. Этому способствует не только чувство принадлежности к чему-то большему, но и результирующая доля автономности сотрудников, способствующая улучшению результатов творческих процессов⁴⁴.

Анита Махарани и соавторы выделяют сотрудничество и социальную адаптивность как ключевые ценности корпоративной культуры в финтех компании. В целом корпоративная культура характеризуется такими ценностями, как: гибкость, доверие (свободное наделение полномочиями), динамичный рабочий ритм, разнообразие и вышеупомянутые сотрудничество и социальная адаптивность.

Гибкость подразумевает такое отношение к труду, согласно которому важен результат: не имеет значения, какими именно средствами (разумеется, в пределах легального), где (удаленный формат работы) и в какие часы (гибкий рабочий график) достигается удовлетворительный или лучший результат. Удобство работника имеет первостепенное значение, что способствует росту лояльности и вовлеченности сотрудников – наилучшее средство разрешения проблемы самоощущения сотрудников как «работающих на каторге».

Доверие призвано максимально раскрывать человеческий потенциал сотрудников. В финтехе подбор кадров ведется наподобие консалтингу: компании стараются забирать лучших специалистов, способных самообучаться и автономно работать. Соответственно, для того чтобы осмыслить такую рекрутинговую политику, финтех компании требуется свобода наделения сотрудников полномочиями на том или ином проекте. Для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтов относительно подчинения тому или иному лидеру из числа рядовых сотрудников, культура доверия подходит наилучшим образом.

Ценность сотрудничества понимается значительно шире, чем внутрикорпоративное сотрудничество. Согласно выводам, сделанным относительно управления инновациями в финтех компании, в такой организации сотрудничество необходимо поощрять на всех уровнях профильной деятельности, в том числе и с внешними партнерами. Зачастую в бизнесе привычно недоверие другим участникам рынка, обусловленное возможностью краж технологий, утечек информации и тому подобному. Для того, чтобы ключевой вид деятельности (инновационная деятельность) финтех компании осуществлялся эффективно, необходима культура сотрудничества.

⁴⁴ Lopes A. L. S. V., Hilal A. V. G. D. The management of job autonomy in a fintech: the employees' point of view //International Journal of Business Innovation and Research. – 2021. – Т. 24. – №. 2. – С. 218-237.

Прочие выделенные ценности имеют несколько более тривиальные основания: динамичный рабочий ритм обусловлен очень быстрым развитием рынка финансовых технологий – соответственно, не успевающие игроки полностью теряют своё конкурентное преимущество. Разнообразие есть ничто иное, как стремление вовлекать максимально широкий перечень научно-технического и экономического знания в ряды своих сотрудников, что также обеспечивает компании конкурентное преимущество на таком рынке. Наконец, социальная адаптивность призвана обеспечивать культуре открытого диалога существование – чем естественнее для сотрудников вести постоянный диалог, тем выше вероятность того, что рабочие конфликты будут являться так называемыми «продуктивными конфликтами» (рождать новые идеи, продукты и механизмы взаимодействия)⁴⁵.

Таким образом можно заключить, что в финтех компаниях превалирует матричная организационная структура, демократический стиль принятия решений и тип корпоративной культуры «бейсбольная команда» (по Д.Зонненфельду) или адхократическая с элементами иерархической (по Камерону и Куинну), причем элементы иерархической характерны только для больших финтех компаний.

2.3. Сравнительный анализ выявленных особенностей систем управления в компании Refinitiv и ее конкурентах

Для начала предлагается ознакомиться с особенностями системы управления компании Refinitiv. Источником информации являются данные, доступные сотруднику компании: обучающие курсы, корпоративные документы, внутрикорпоративный портал и опыт, полученный в ходе трудовой деятельности. По результатам 2021 года в компании работают около 19 тысяч сотрудников, выручка составила 6,3 млрд долларов и число авторизованных пользователей продукта составило 400 тысяч. Под авторизованным пользователем продукта понимается наличие учетной записи – будь то юридическое или физическое лицо (например, под учетной записью юридического лица фактически стоит не один пользователь, а несколько, однако учитывается это как единица).

В компании Refinitiv фокусом стратегии компании является удовлетворение запросов потребителя, а также рост доверия и обучение пользователя. В целом, из пяти вышеуказанных в параграфе 4.1 советов в явном виде выполняется лишь ряд: таргетирование проблемы в смежных индустриях, вовлечение уникальных ресурсов и предоставление косвенной возможности участия в планировании пользователю. В явном виде это выражается посредством, во-первых, характера постановки задач, направленных на достижение

⁴⁵ Maharani A., Mulia V. A., Triatsari C. A. Exploring Fintech Organizational Culture: Are they unique? //BASKARA: Journal of Business and Entrepreneurship. – 2022. – Т. 5. – №. 1. – С. 11-20.

глобальной стратегической цели – все задачи проистекают из процесса продаж, а именно общей направленности клиентских запросов. Соответственно, новые продукты/возможности использования существующих продуктов появляются согласно запросам потребителей Refinitiv Eikon (платформа, на которой клиенты имеют доступ к продуктам компании); во-вторых, выражается в использовании уникальных ресурсов материнской компании – LSEG (London Stock Exchange Group), которая объединяет под своей крышей множество интернациональных компаний (таких, как Refinitiv) по всему миру, и, соответственно, обладает огромными массивами данных и большими цифровыми возможностями.

Обучение достигается путем партнерств и интеграций: например, заключаются соглашения с ВУЗами, в силу которых у студентов появляется доступ к Refinitiv Eikon. Как правило, студентам данная платформа полезна в ходе написания исследовательских работ, так как предоставляет доступ к большим архивам данных и самой актуальной аналитике, прогнозам. Результирующий эффект – знакомство и умение пользоваться продуктом будущим пользователем, как следствие – наличие пользователя, способного конструктивно оказывать косвенное воздействие на стратегическое планирование.

Удовлетворение запросов потребителей, в свою очередь, достигается за счет сбора и последующего анализа данных о продажах. Затем, на ежегодном звонке (существует ряд таких «собраний»: региональное, по функциональному подразделению и по группе продуктов) эти данные доводятся сотрудникам, озвучиваются стратегические цели и задачи, проистекающие из них и затем сотрудникам, которые осведомлены о продукте несколько более глубоко, дается возможность высказать пожелания, критику и предложения. Таким образом достигается максимально полезный эффект: пользовательские запросы учитываются не только исходя из обратной связи пользователя, но и из функциональных возможностей подразделений компании.

Структурно стратегия компании Refinitiv является зависимой (включена) от стратегии материнской компании, LSEG. Это объясняется тем, что компании включаются в группу (приобретаются) из соображений комплементарности: так или иначе, продукт любой из них связан с биржевой торговлей (данные, инфраструктура, аналитика, и так далее). Таким образом, общая стратегия для группы не просто уместна, но и продуктивна.

Инновационные продукты исследуемой компании Refinitiv принадлежат к группе инфраструктурных: торговые операции и корпоративная поддержка, финансовая грамотность и образование, трансакции, управление рисками, обработка данных, ликвидность и агрегаторы. Также незначительно представлен технологический профиль: кибербезопасность и облачные технологии.

Проблема взаимодействия с регуляторами для данной компании почти не актуальна в силу наличия материнской компании, в структуре которой состоят другие компании, занимающиеся непосредственно регулируемой деятельностью (например, сама Лондонская фондовая биржа). Равно как и проблема бюрократизованной, жестко регламентированной структуры для Refinitiv не стоит, поскольку, в отличие от многих других крупных финтех компаний, она не является старым финансовым институтом/банком, претерпевшим изменения – компания была создана в 2018 году. Безусловно, проектная деятельность в компании подчиняется некоторому формальному регламенту: нельзя выпустить информационный продукт, который не одобрил линейный менеджер сотрудника; нельзя завершить эту процедуру не предоставив методологию разработки и обслуживания продукта; без выполнения ряда стандартных процедур с индийским офисом, отвечающем за цифровую часть вывода продукта в Refinitiv Eikon, также завершить данную процедуру не получится. Однако препятствием это не является, поскольку эти процедуры призваны улучшать клиентский опыт (менеджер следит за тем, чтобы продукты не дублировали друг друга/не противоречили друг другу; методология призвана превентивно отвечать на ряд вопросов пользователя, устранять любые сомнения в области доверия к продукту) – как таковой продукт они не задерживают, но улучшают.

Роль линейных менеджеров в Refinitiv предельно соответствует описанной в научной литературе – он является «первым среди равных», чаще всего сотрудник из ряда наиболее опытных исполнителей. Этот сотрудник как правило сам может вести ряд продуктов, придумывать пути улучшения рабочего процесса (управленческие инновации), а также, разумеется, мягко контролировать деятельность своих подчиненных. Зачастую, инновационные продуктовые идеи идут от сотрудников вверх – у подчиненного появляется идея, какой еще продукт можно вывести на платформу Refinitiv Eikon, он обсуждает это со своим линейным менеджером. Обсуждение почти всегда проходит не в формате «нужно ли делать», а в формате «как лучше сделать». Для того, чтобы обеспечить наибольшую эффективность такой формы организации инновационной деятельности, сотрудник как правило ведет конкретную область (например, сотрудник занимается только информацией о железорудном сырье) – так в компании обеспечивается наибольшая глубина экспертного погружения в область знаний. В качестве главной неожиданной особенности управления инновациями данной компании можно выделить побочную роль главного продукта: Refinitiv Eikon воспринимается как данность, как нечто завершенное. Центральный продуктовый фокус инновационной деятельности расположен в более локальных, информационных продуктах, расположенных на данной платформе.

В то время как стиль принятия решений и корпоративная культура в исследуемой компании Refinitiv полностью соответствует представлениям из научной литературы, с организационной структурой всё обстоит несколько сложнее.

Стиль принятия решений в Refinitiv демократический. Ярчайшим показателем являются еженедельные «планерки», которые проводит линейный менеджер команды (об особенностях устройств команд смотреть ниже) – на них обсуждаются последние новости, прогресс в работе по ряду продуктов, варианты создания новых продуктов, а также, например, такие уникальные решения, как переход от дистанционного формата работы (на который компания перешла в пандемию 2020-2021 года) обратно к очному или готовность и желание сотрудников быть реплицированными в свете массового ухода зарубежных компаний из России в 2022 году (однако стоит отметить, что стиль принятия решений всё же не либеральный и, несмотря на преобладающее желание осуществить релокацию, руководство всё же оставило решение за собой и не реализовало данную инициативу). Однако чаще всего демократичность стиля принятия решений реализуется не через планерки, а через личное общение менеджера с каждым подчиненным (это обусловлено спецификой устройства команд). Наконец, на более глобальном уровне принятия решений демократический стиль проявляется в двух вариантах: во-первых, у сотрудников всегда есть возможность сделать замечания/высказать предложения в процессе сдачи ежеквартальной отчетности о проделанной работе – эти замечания не игнорируются и руководство принимает соответствующие меры, если считает необходимым; во-вторых, в компании проводится ежегодный звонок (ранее этот пример уже описывался, когда рассматривалась специфика стратегического планирования в Refinitiv), на котором у сотрудников есть возможность высказаться с критикой относительно планов на будущее.

Корпоративная культура в данной компании адхократическая, с элементами иерархической. Как и в любой другой крупной финтех компании, элементы иерархической культуры напрямую следуют из размеров компании: офисы расположены по всему миру, штат порядка 19 тысяч сотрудников. Среди основных признаков адхократической культуры в данной компании ярче всего представлены: большое внимание индивидуальности сотрудников и потребителей, ориентированность на позиции компании на рынке (имидж, репутация), высокая гибкость в решении задач и такие ключевые ценности, как новаторство и творчество. В свою очередь, от иерархической культуры представлена высокая упорядоченность процессов – как правило, на уровне взаимодействия между функциональными блоками (чаще всего расположенными в разных странах). Примеры в данной области уже приводились выше, когда была описана специфика процесса управления инновациями для данной компании.

Организационная структура компании Refinitiv представляет собой дивизиональную структуру, каждая дивизия которой организована по матричному принципу фактически, по линейному – юридически. Иными словами, внутри каждой дивизии подчинение строго вертикальное: команда из некоторого количества сотрудников подчиняется своему линейному менеджеру (менеджер функционального блока в региональном офисе), который в свою очередь имеет своего руководителя (как правило руководитель регионального офиса), который подчиняется глобальному руководителю какого-то направления (это уже руководитель дивизионального уровня – например, директор по обработке и анализу данных). Руководитель офиса подчиняется руководителю направления, поскольку обычно тот или иной региональный офис имеет определенную специализацию. Например, Российский офис занимается обработкой и анализом данных по нефтяным продуктам, газу, металлам и рудам в восточной Европе и России. Разумеется, при этом административный персонал подотчетен общекорпоративному начальству в данной области из офиса в Лондоне (например, сотрудники отдела HR подчиняются глобальному управлению HR).

Однако, при том, что юридически зависимость линейная, фактически, как уже было ранее сказано, работа в компании организована по матричному типу: над определенным продуктом, как правило, работают кросс-функциональные команды: несколько аналитиков, один или несколько (зависимо от того, в какой области продукт) IT специалистов, начальник из числа сотрудников этих двух внутри-функциональных команд. Ряд кросс-функциональных команд, образованных по такому типу, руководимы сотрудником из числа менеджеров на уровень выше, чем самый низкий. Например, московский офис работает по принципу объединения 1-3 аналитиков, занимающихся непосредственно смысловой и информационной частью продукта, и 1-2 IT специалистов, занимающихся техническим сопровождением данного продукта и взаимодействием с индийским офисом (специализирующимся на работе платформы Refinitiv Eikon); руководит ими (неформально) как правило наиболее опытный специалист из числа аналитиков в данной команде (он же обычно держит связь с заинтересованным клиентом), а ответственность за деятельность этой команды и ряда других, собранных аналогичным образом, несет руководитель регионального российского офиса.

Количественно команды и проектные группы в Refinitiv также некоторым образом рознятся с теорией: проектные группы действительно не превышают состав в количестве 150 человек, как и кросс-функциональные команды редко насчитывают в себе более 9 сотрудников, однако внутри-функциональные команды могут достигать несколько десятков сотрудников. То есть, по сути, можно сказать, что в данной компании внутри-функциональные команды есть ничто иное, как «банк» полезных сотрудников, распределяемых по рабочим группам.

Для того, чтобы определить, является ли исследуемая компания типовой для своего сегмента рынка финансовых технологий, необходимо кратко описать особенности систем управления компаний-конкурентов и сравнить ряд основных количественных показателей этих компаний (штат, выручка и тому подобное). Таким образом можно будет сделать заключение о характере обобщаемости практических выводов исследования и, в случае положительного результатов, приступить к разработке рекомендаций по улучшению системы управления финтех компании в третьей главе. В качестве основных конкурентов компании Refinitiv были рассмотрены такие, как: Bloomberg, S&P Global и FactSet. Все эти компании являются международными, с большим количеством офисов в разных странах мира. Изучение данных компаний было проведено путем анализа их официальных сайтов, официальных выступлений (интервью) руководителей и ежегодных отчетностей. Результаты сравнения представлены в таблице 2.1.

Первый конкурент, компания Bloomberg, является компанией с бизнесом, аналогичным компании Refinitiv, но со значительным акцентом на поставки информации, релевантной любым торгам на финансовом рынке. Основные количественные показатели также крайне схожие: 17 тысяч сотрудников в штате (здесь и далее: на 2021 год), выручка 10 млрд долларов, 325 тысяч авторизованных пользователей платформы (юридических и физических лиц). Главные ценности корпоративной культуры следующие: партнерство, прозрачность, динамичный рабочий ритм, доверие. Организационная структура (верхнеуровневая) – дивизиональная. Иными словами, можно заключить, что корпоративная культура также адхократическая с элементами иерархической. Стиль принятия решений – демократический. Информация о стратегическом планировании, управлении инновациями и организационной структуре внутри дивизий (последний пункт: здесь и далее) никак не раскрывается.

Второй конкурент – компания S&P Global. Фактически, данная компания является головной организацией компании-конкурента S&P Capital IQ, однако, в силу того что она была целиком создана и выращена в рамках головной организации (чего не сказать о Refinitiv, равно как и взаимоотношения с головной компанией у них различные - LSEG является группой равноправных компаний, а не вертикально-ориентированной структурой), корректнее будет сравнивать Refinitiv именно с S&P Global. Бизнес компании отличается от исследуемой несколько больше, чем Bloomberg, поскольку не связан с осуществлением транзакций. Предлагает продукты в сфере таких категорий, как: инвестиционный менеджмент, корпоративная поддержка и обработка данных. Аналогично предыдущему случаю, похожие количественные показатели: 35 тысяч сотрудников в штате (до недавнего слияния с IHS Markit было 20 тысяч человек), выручка 8,3 млрд долларов, 245 тысяч авторизованных пользователей. Главные ценности корпоративной культуры: партнерство, прозрачность,

доверие, социальная адаптивность. Организационная структура (верхнеуровневая) – дивизиональная. Стил ь принятия решений не раскрывается, однако, исходя из корпоративных ценностей, но дивизиональной организационной структуры, можно судить о наличии демократического ст иля. Также можно сделать вывод о наличии адхократической корпоративной культуры с элементами иерархической. Особенности стратегического планирования очень схожие с Refinitiv – фокусом являются удовлетворение запросов потребителя, обучение пользователя и предвосхищение его будущего спроса; главными особенностями – учет возможностей (профессиональных навыков) сотрудников и их видения. Особенности управления инновациями, наконец, также похожие: открытое сотрудничество с внешним инноваторами, использование уникальных ресурсов, доступных только данной компании. Проблема взаимодействия с регулятором в силу представленного разнообразия продуктов неприменима.

Следующий конкурент – FactSet. Бизнес компании практически целиком аналогичный компании Refinitiv, каких-то ярких акцентов на определенном продукте (в отличие от Bloomberg) нет, продуктовое разнообразие несколько более узкое. Данный конкурент по количественным показателям не сопоставим с Refinitiv, Bloomberg и S&P Global, однако, при этом, пользуется незначительно меньшей популярностью: 11 тысяч сотрудников, выручка 1,6 млрд долларов, 180 тысяч авторизованных пользователей. Главные ценности корпоративной культуры: партнерство, разнообразие, корпоративная ответственность, доверие и динамичный рабочий ритм. Организационная структура (верхнеуровневая) – дивизиональная. Стил ь принятия решений – демократический. Также можно сделать вывод о наличии адхократической корпоративной культуры с элементами иерархической. Особенности стратегического планирования также очень схожие с Refinitiv, но по меньшему количеству пунктов – фокусом являются удовлетворение запросов потребителя и предвосхищение его будущего спроса; главными особенностями – учет возможностей (профессиональных навыков) сотрудников и их видения. Так как у данной компании нет огромной и богатой материнской организации, одним из центральных элементов стратегического планирования является целенаправленное накопление собственных данных. Особенности управления инновациями компания никак не раскрывает.

Таблица 2.1.

Особенности системы управления компании Refinitiv и ее конкурентов

Показатель	Refinitiv	Bloomberg	S&P Global	FactSet
1. Количественные показатели на 2021 год				
Штат сотрудников	19 000	17 000	35 000	11 000
Выручка	6,4 млрд долларов	10 млрд долларов	8,3 млрд долларов	1,6 млрд долларов
Количество пользователей центрального продукта	400 000	325 000	245 000	180 000
2. Особенности стратегического планирования				
Центральный фокус стратегии	Удовлетворение запросов потребителя, рост доверия и обучение пользователя	-	Удовлетворение запросов потребителя, обучение пользователя и предвосхищение будущего спроса	Удовлетворение запросов потребителя, предвосхищение будущего спроса и создание собственных уникальных информационных ресурсов
Уникальные источники управленческой информации	Экспертное мнение сотрудников, запросы потребителей и ресурсы материнской компании	-	Экспертное мнение сотрудников и ресурсы материнской компании	Экспертное мнение сотрудников
3. Особенности управления инновациями				
Источники инноваций	Экспертиза сотрудников, ресурсы материнской компании	-	Экспертиза сотрудников, партнерства	-
Воздействие регулятора	нет	есть	нет	есть
4. Прочие особенности системы управления				
Организационная структура	Верхнеуровневая: Дивизиональная Нижнеуровневая: Матричная	Верхнеуровневая: Дивизиональная Нижнеуровневая: -	Верхнеуровневая: Дивизиональная Нижнеуровневая: -	Верхнеуровневая: Дивизиональная Нижнеуровневая: -
Стиль принятия решений	Демократический	Демократический	Демократический (гипотеза)	Демократический
Организационная культура	Адхократическая с элементами Иерархической	Адхократическая с элементами Иерархической	Адхократическая с элементами Иерархической	Адхократическая с элементами Иерархической
Основные культурные ценности	Доверие, динамичный рабочий ритм, партнерство	Партнерство, прозрачность, динамичный рабочий ритм, доверие	Партнерство, прозрачность, доверие, социальная адаптивность	Партнерство, разнообразие, корпоративная ответственность, доверие, динамичный рабочий ритм

Источник: Разработано автором на основании официальных сайтов, публичных интервью руководителей и ежегодных отчетностей компаний за 2021 год.

Можно сделать вывод, что кластер финтех компаний, сходных по специфике продуктов и количественным метрикам, имеет ряд общих черт. Всем этим компаниям, в силу широкой диверсификации бизнеса и широты покрытия регионов мира, характерна дивизиональная организационная структура. Всем этим компаниям свойственна адхократическая

корпоративная культура с элементами иерархической. Наиболее встречаемые корпоративные ценности это: партнерство, разнообразие, прозрачность и доверие. Также весь этот кластер компаний объединяет демократический стиль принятия решений. Информация об особенностях стратегического планирования и управления инновациями практически не раскрывается, однако прослеживаются элементы, сходные со свойственными компании Refinitiv. Таким образом, выводы, которые будут сделаны относительно примера исследуемой компании, а именно рекомендации по усовершенствованию ее системы управления, можно считать общей рекомендацией по усовершенствованию системы управления всех финтех компаний из данного кластера (крупные компании, предоставляющие продукты и услуги в сфере обеспечения информацией, аналитикой, инвестиционного менеджмента, транзакций и тому подобного), поскольку предмет данного исследования для таких компаний в целом тождественный.

3. Оценка управленческой эффективности финтех компании и разработка рекомендаций по ее повышению

3.1. Формирование подхода к оценке управленческой эффективности финтех компании

В научной литературе относительно критериев эффективности управления и критериев повышения эффективности системы управления не предлагается ничего специфичного для индустрии финансовых технологий. Поэтому в данном параграфе предлагается ознакомиться с подходами и критериями, предлагаемыми авторами для разных индустрий, и определить оптимальный способ оценки эффективности системы управления Refinitiv на примере данных о московском офисе компании.

В качестве количественной меры эффективности управления для промышленного предприятия Абросимов Н.В., Хачатурян А.А. и Золотарев В.И. предлагают такие коэффициенты, как: коэффициент оперативности выполнения функции, коэффициент использования рабочего времени, коэффициент использования средств механизации и оргтехники и так далее. Такой выбор обоснован тем, что на промышленном предприятии в ходе совершенствования старых продуктов и создания новых функциональные обязанности сотрудников и рабочие процессы наслаиваются друг на друга (обязанности начинают дублироваться, не соответствовать профессиональному профилю сотрудника и так далее).

Прежде чем приступить к совершенствованию системы управления, необходимо оценить ее текущее состояние и наметившиеся в ней на данный момент времени тенденции. Использование вышеупомянутых коэффициентов предложено авторами именно с этой целью. Далее предложено по результатам проведения функционально-стоимостного анализа приступать к непосредственно совершенствованию системы управления, видоизменяя именно те управленческие функции, для которых соотношение эффекта и затрат будет максимальным. Само же совершенствование системы управления в статье Абросимова и соавторов представлено как формирования направлений коммуникационной деятельности и последующем усовершенствовании системы маркетингового планирования. При этом отмечается, что важнейшим критерием повышения эффективности системы управления является качественный критерий соответствия организационным стратегическим целям. Иными словами, простые манипуляции, проводимые с системой управления, по результатам которых КПЭ будут выполняться сотрудниками лучше, вовсе не обязаны также способствовать улучшению системы управления компанией.

Таким образом можно заключить, что предложенный подход основывается на предположении о том, что совершенствование системы управления есть ничто иное как

поэлементное (не комплексное) ее улучшение и что система управления авторами представляется исключительно как набор управленческих функций и их взаимосвязь⁴⁶.

Рикардо Р.П. и Элтон Ф. используют метод DEA (Data Envelopment Analysis — анализ сверхтки данных) для проведения комплексной оценки эффективности управленческой деятельности. Несмотря на то, что в данном исследовании оценивается лишь эффективность непосредственно работы руководящего персонала, причем на примере индустрии довольно далекой от финансовых технологий (исследуются бразильские аэропорты), предложенный подход фактически может быть использован как и для любого другого элемента системы управления, так и для комплексного рассмотрения системы управления. Также стоит отметить, что применение данного метода наиболее осмысленно, когда все необходимые данные получены в избытке.

Суть применения метода для оценки управленческой эффективности в том, что рассматривается группа равноценных конкурирующих организаций, для каждой из которых в рамках определенного элемента системы управления подсчитывается соотношение затрат на эффект, затем они помещаются в n -мерную систему координат (где n – число исследуемых элементов системы управления и по полученным точкам строится фронт эффективности (см. рисунок 3.1). Точки, наиболее близкие к началу координат, характеризуют наиболее эффективную систему управления фирмой. В свою очередь, точки, более удаленные от начала координат, исследуются: необходимо определить, в какой именно плоскости они находятся дальше всего от эффективных и понять, почему.

Данная задача может быть решена и зеркально симметричным образом. В ситуациях, когда затраты на содержание того или иного элемента системы управления оценить сложно, фронт эффективности определяется ровно противоположным образом – чем дальше точка от начала координат, тем эффективнее система управления организации (см. рисунок 3.2). В остальном дальнейший анализ в этом случае происходит аналогично случаю, иллюстрируемому рисунком 3.1⁴⁷.

⁴⁶ Абросимов Н. В., Хачатурян А. А., Золотарев В. И. Повышение эффективности системы управления предприятием на основе формирования эффективных коммуникаций //Транспортное дело России. – 2011. – №. 6. – С. 111-113.

⁴⁷ Pacheco R. R., Fernandes E. Managerial efficiency of Brazilian airports //Transportation Research Part A: Policy and Practice. – 2003. – Т. 37. – №. 8. – С. 667-680.

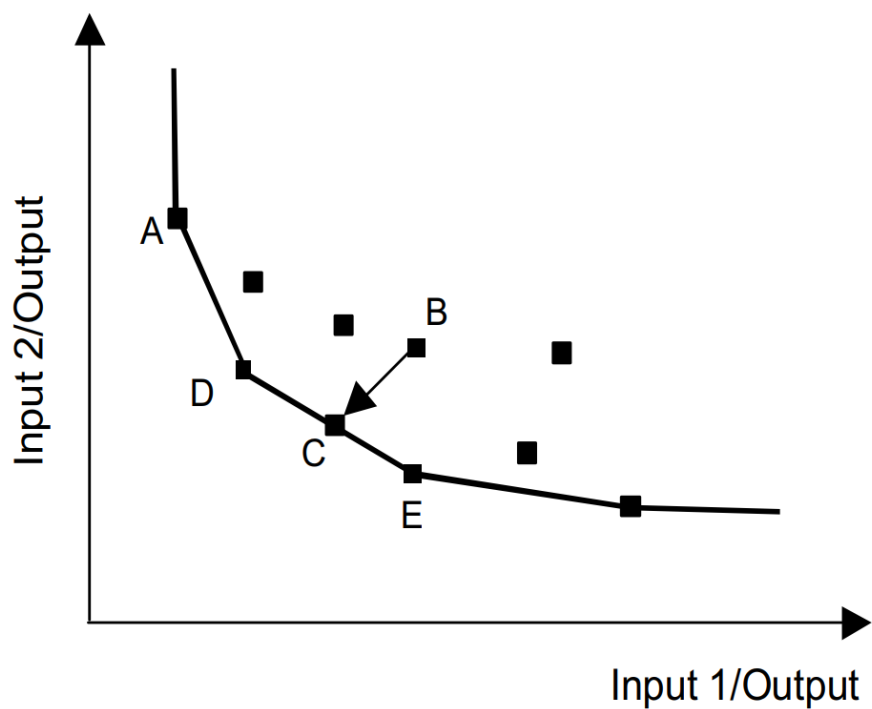


Рис. 3.1. Фронтир эффективности по методу DEA, затраты на эффект

Источник: Pacheco R. R., Fernandes E. Managerial efficiency of Brazilian airports //Transportation Research Part A: Policy and Practice. – 2003. – Т. 37. – №. 8. – С. 667-680.

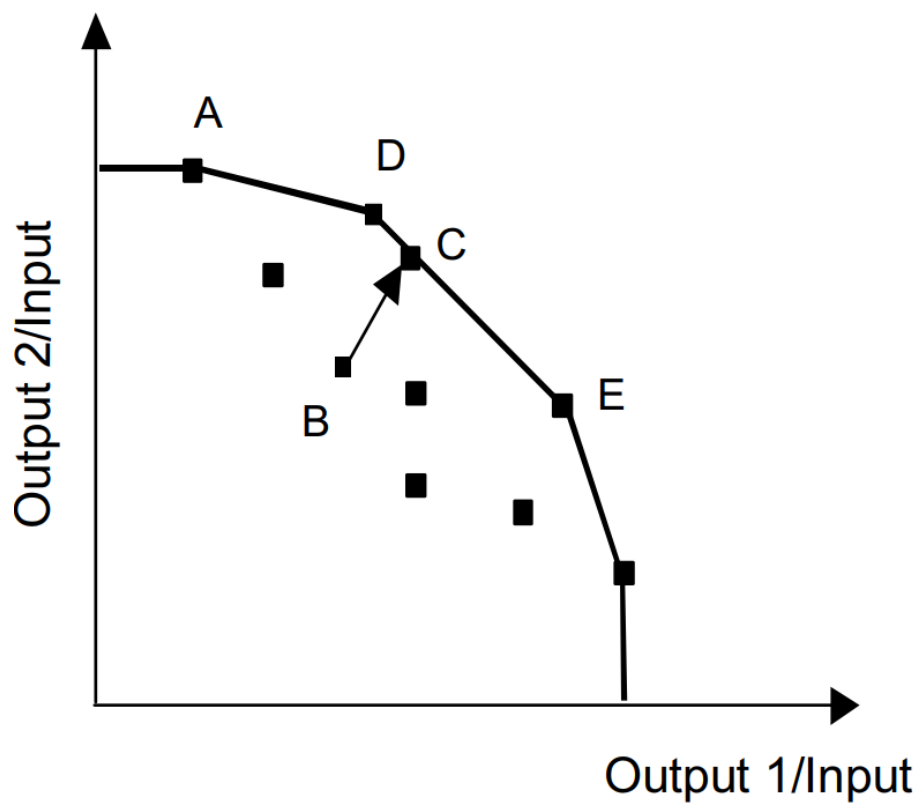


Рис. 3.2. Фронтир эффективности по методу DEA, эффект на затраты

Источник: Pacheco R. R., Fernandes E. Managerial efficiency of Brazilian airports //Transportation Research Part A: Policy and Practice. – 2003. – Т. 37. – №. 8. – С. 667-680.

Джон Л.Ф. и Майкл П.Д. проводят аналогичное исследование (предлагают использование DEA для оценки эффективности труда менеджеров), но с математической точки зрения заходят несколько дальше – в исследовании рассматривается вопрос, с каким весом в оценку эффективности входят те или иные аспекты менеджерского труда. В нашем контексте не столько важен результат (конкретные веса при конкретных параметрах), сколько возможность экстраполировать данный подход на всю систему управления – например, затраты на функционирование организационной структуры (относительно общего положительного эффекта системы управления) могут учитываться с меньшим весом, чем затраты относительно общего положительного эффекта системы управления на информационные системы⁴⁸.

Сами коэффициенты, призванные оценить текущую эффективность системы управления, рассчитываются на основе определенных показателей. Однако, поскольку в научной литературе перечень показателей не предлагается, в данном исследовании предлагается по возможности сфокусироваться на показателях из трех нижеизложенных групп:

1) Конечные результаты деятельности компании. В данную группу входят такие показатели, как объём произведенной продукции/оказанных услуг, прибыль, себестоимость, объём капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новых продуктов/каналов продаж/прочее;

2) Содержание и организация процесса управления. Например, текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления;

3) Рациональность организационной структуры. Здесь измеряются такие показатели, как звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Кроме того, рост эффективности системы управления, в дополнение к предложенным выше в данном параграфе коэффициентам, может быть оценен с помощью таких показателей (в том числе и качественными), как:

1) Производительность аппарата управления (изменение динамики выпуска продукта/услуги или количества обработанной информации);

⁴⁸ Fazel J. L., D'Itri M. P. Managerial efficiency, managerial succession and organizational performance //Managerial and decision economics. – 1997. – Т. 18. – №. 4. – С. 295-308.

2) Экономичность аппарата управления (например, удельный вес содержания аппарата управления в общих административных издержках или удельный вес управленческого персонала в штате);

3) Адаптивность системы управления (оценка способности системы выполнять свои задачи с качеством не худшим, чем до изменения внешних условий);

4) Оперативность принятия управленческих решений.

Наконец, оценка текущей эффективности системы управления компании может производиться при помощи экспертного анализа результатов опроса, проведенного среди менеджеров/прочих сотрудников компании.

Таким образом, исходя из специфики индустрии финансовых технологий, данных, которые оказалось возможным получить от Refinitiv (только нефинансовые данные по Московскому филиалу и ряд общекорпоративных документов в области культуры, оценки и принятия решений), и конкретного представления элементов системы управления крупных финтех компаний, описанного в предыдущей главе, в следующем параграфе предлагается руководствоваться экспертным анализом результатов опроса, проведенного среди менеджеров и прочих сотрудников компании, как количественной оценкой эффективности системы управления компании. Непосредственно оцениваться будут все прочие систематизированные данные, предоставленные компанией. В случае, если бы компанией были предоставлены все данные (финансовые и экономические показатели, КПЭ сотрудников и результаты их выполнения, весь внутренний регламент, процедуры стратегического планирования и тому подобное), для оценки эффективности системы управления рекомендован метод DEA с распределением по осям именно показателей затрат на определенный элемент системы, деленных на общий эффект (см. рисунок 3.1), а не конкретный эффект, деленный на общие затраты, поскольку оценить экономический эффект отдельно от, например, содержания такой-то корпоративной культуры не представляется выполнимой задачей.

3.2. Оценка эффективности системы управления финтех компании (на примере компании Refinitiv)

Прежде, чем приступить к оценке эффективности, необходимо более детально описать элементы системы управления настолько, насколько это возможно согласно предоставленным компанией данным. Далее в данном параграфе будут представлены результаты опроса среди менеджеров и сотрудников компании, по разным критериям согласно результатам опроса будет оценена эффективность системы управления Refinitiv на примере Московского филиала

и, наконец, на основании всей полученной информации будут выделены направления, в рамках которых необходимо совершенствование системы управления.

Итак, для начала предлагается более детально изучить организационную структуру компании. Прежде всего, необходимо оценить отдаление сотрудников, которым может потенциально потребоваться работать вместе, друг от друга. На рисунке 3.3 представлено схематическое представление организационной структуры, центрированно относительно команды продуктовой аналитики (основная исследуемая группа) московского офиса. Блоки синего цвета содержат в себе структуры, примерно равновеликие находящимся с ними на одном уровне и содержат линейных менеджеров и их подчиненных; в схеме не уточнены другие дивизии группы LSEG и ряд структур Refinitiv, не анализируемых в данном исследовании.

Следует отметить, что удаленность команд IT сопровождения продуктов (находятся в сегменте «функциональные группы, поддерживающие продукт в Refinitiv Eikon), находящихся территориально в Индии, от продуктовых команд довольно велика – на примере команды Analysis & Marketing число звеньев, разделяющих их, составляет более 3. Однако взаимодействие в компании упрощено при помощи цифровых каналов: существуют специальные порталы и отлаженные процедуры взаимодействия, по которым сотрудники продуктовых команд могут напрямую обращаться к индийскому офису с заявками на выведение нового продукта, его сертифицирование и сопровождение, избегая участия руководящих звеньев.

Также следует отметить, что крупные продуктовые отделы (Russia oil research & pricing и находящиеся с ней на одном уровне в орг структуре) не превосходят число Данбара – более, чем 150 социальных связей, человек эффективно поддерживать не способен. Однако команды чаще превосходят число Миллера – человек способен держать в краткосрочной памяти не более 9 сложных объектов, но конечные узлы в организационной структуре в среднем насчитывают 15 человек.

Наконец, невзирая на дивизиональную верхнеуровневую организационную структуру, весь регламент, с которым приходится работать на нижних уровнях продуктовым командам (зачастую, региональным), определяется начальством из Лондонского офиса.

О принципах, по которым собираются проектные команды (иными словами, о фактической субординации в ходе выполнения рутинных задач), достаточно подробно написано во 2 главе данной работы.

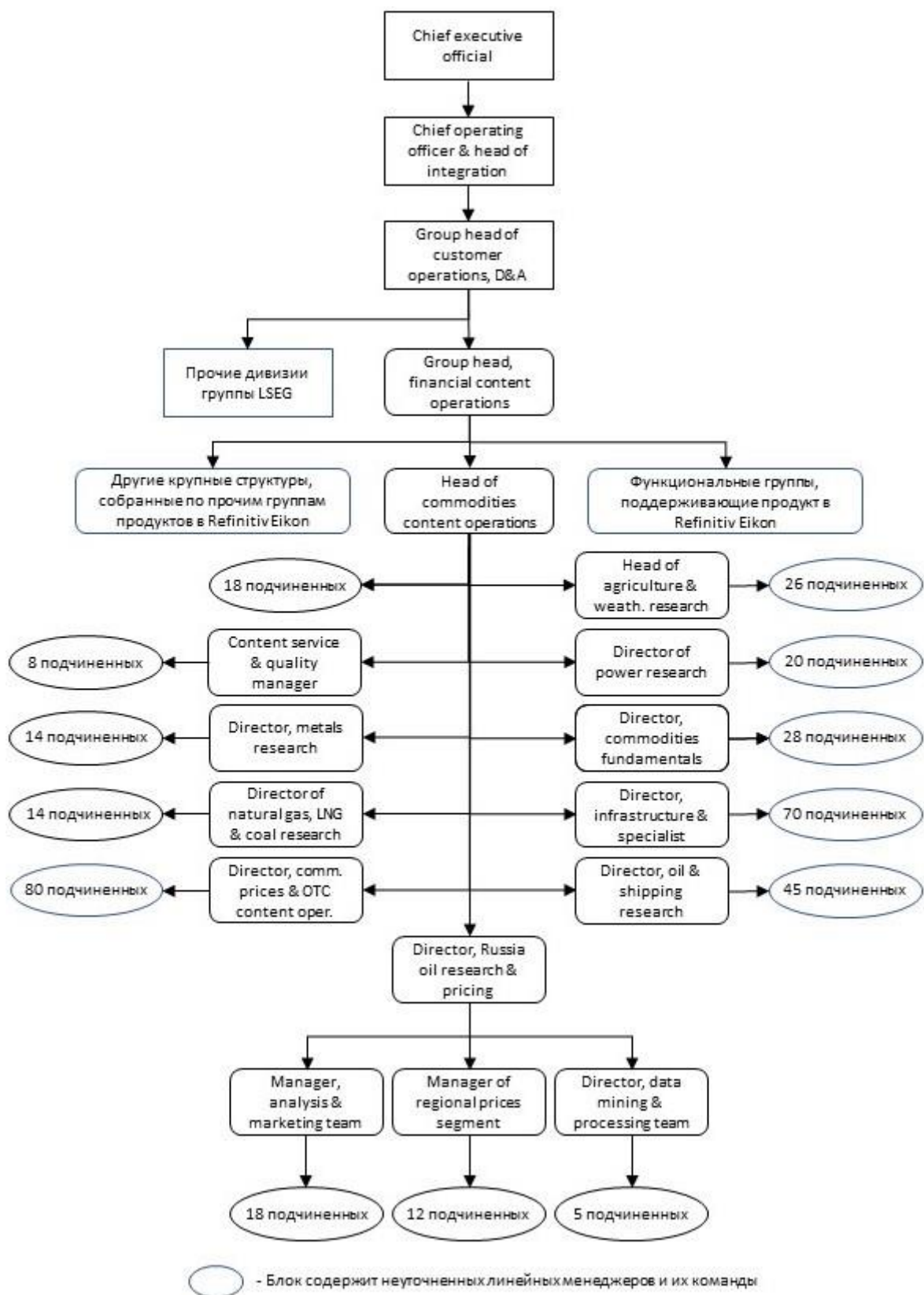


Рис. 3.3. Частично уточненная организационная структура Refinitiv

Источник: составлено автором

Таким образом, организационную структуру, с учетом всех имеющихся в компании элементов цифровизации взаимодействия между сотрудниками, можно назвать рациональной – настолько большой, насколько нужно, и настолько лаконичной, насколько возможно. Единственное нарекание – объем команд несколько превосходит принятое в научной литературе число участников, считаемое эффективным (9 человек).

Корпоративная культура, как уже было отмечено во 2 главе данной работы, для Refinitiv общая по всем элементам организационной структуры и является адхократической с элементами иерархической. В общекорпоративном доступе находятся документы, в которых подробно изложены основные ценности принятой корпоративной культуре. Сразу можно отметить, что компания весьма конкретна: наряду с каждой выделенной ценностью сотрудники могут узнать, какие именно действия предлагаются к выполнению всеми, кто такие ценности разделяет, и какие конкретные действия могут быть ошибочно оценены сотрудниками, как соответствующие данной отдельно взятой ценности. Между тем, никаких санкций для сотрудников (во всяком случае, согласно данной документации), не разделяющих данные ценности, не предусмотрено. Однако в отношении тех, кто демонстративно (в ходе своей рабочей практики) действует в разрез с определенными ценностями компании, могут быть приняты определенные меры.

Для начала предлагается более подробно остановиться на ценностях, прописанных в корпоративной документации.

«Привлекай и развивай». Предполагается, что сотрудники должны находить таланты извне компании и/или развивать их внутри компании (в том числе и через себя лично) посредством нетворкинга и программ, повышающих квалификацию. Не предполагается, что сотрудники будут продвигать своих друзей/фокусироваться лишь на узкой группе лиц/контролировать (вместо того, чтобы стимулировать);

«Открыто коммуницируй». Предполагается, что сотрудники интересуются (и, собственно, имеет доступ к информации) тем, как результаты их работы отражаются на других дивизиях группы/функциональных подразделениях внутри дивизии, а также что в ходе выполнения рабочих задач сотрудники умеют слушать друг друга и использовать не только данные, но и навыки эффективной презентации. Не предполагается, что вышеизложенное актуально только в рамках иерархии/будет использоваться без какой-либо релевантной рабочим задачам цели;

«Достидай лучших результатов». Предполагается, что сотрудники берут на себя неформальную ответственность за результат и, как следствие, не останавливаются на достигнутом (на этапе «уже неплохо»), следят за тем, чтобы текущие проекты согласовывались с предыдущими, и не остаются равнодушными к успехам коллег. Не

предполагается, что успех сотрудниками оценивается формально (например, при помощи КПЭ)/достигается всегда только старыми и проверенными методами/требуется от подчиненных сотрудников без какого-либо коучинга;

«Мысли как лидер». Предполагается, что сотрудник всегда заинтересован в том, чтобы понять спрос потребителя, активно участвует в мероприятиях и делится релевантными инсайтами с коллегами (иными словами, имеется в виду «лидерство» на рынке, а не в рамках команды). Не предполагается, что сотрудник будет полагаться исключительно на свой прошлый опыт/делиться рыночными инсайтами с коллегами в запутанной и сложной манере/излишне фокусироваться на рынке в целом, не принимая во внимания возможности Refinitiv;

«Думай стратегически». Предполагается, что сотрудники осведомлены о стратегических целях компании, планируют работы и разрабатывают новые продукты с оглядкой на далекое будущее и способствуют развитию подобного подхода к работе у коллег. Не предполагается, что стратегические цели компании мыслимы сотрудниками сепаратно друг от друга/достигаются сотрудниками невзирая на возможные негативные последствия для потребителя.

Также в компании декларируются и другие ценности, в меньшей степени связанные непосредственно с выполнением должностных обязанностей. Например, крайне популярная на сегодняшний день ценность равноправия и разнообразия. В компании поощряется уважительное отношение к коллегам невзирая на их пол, расовую принадлежность и прочее; соответственно, в компании порицаются харассмент, расизм и любые другие формы дискриминации.

Далее предлагается ознакомиться с механизмами, обеспечивающими жизнеспособность вышеизложенных ценностей (иными словами, с механизмами применения санкций к сотрудникам их нарушающим).

Как уже было сказано ранее, далеко не всякие ценности обязательны к исполнению и, соответственно, несоблюдение оных на сотруднике в быстрые сроки никак не отразится. Речь в данном случае идет о ценностях, перечисленных и расписанных подробно выше: «привлекай и развивай», «открыто коммуницируй», «достигай лучших результатов», «мысли как лидер» и «думай стратегически». Предполагается, что в ходе ежеквартальной оценки сотрудников (которая включает как беседу с сотрудником, так и единоличную оценку результативности) менеджер будет способен самостоятельно оценить, соответствует ли сотрудник данным ценностям и, если нет, низка ли его результативность. Разумеется, в случае, если оба ответа – «нет», сотрудника спустя некоторое время ждет понижение в должности или увольнение (что, в некотором смысле, можно оценивать как механизм, обеспечивающий эти ценности). Иными

словами, такие ценности призваны не столько быть обязательными к исполнению, сколько помогать сотрудникам в их карьерном развитии.

Однако разделение сотрудниками других ценностей (как, например, описанные выше равноправие и разнообразие) контролируется несколько более строго. Контроль осуществляется не сверху, а коллегами потенциального нарушителя – иными словами, находится на их совести и совести того, в отношении кого ценность была не соблюдена. В случае, например, если в связи с расовой принадлежностью сотрудника над ним как-либо насмеются, он может (и это поощряется в компании) при помощи корпоративного портала сообщить в специальный внутрикорпоративный орган об инциденте – далее последуют разбирательства и, потенциально, увольнение «нарушителя».

Таким образом, можно сделать вывод, что ценности в Refinitiv существуют отнюдь не номинально – они призваны как улучшать коммерческий успех компании и карьерный успех сотрудника, так и способствовать приятному и продуктивному рабочему климату в коллективе.

Наконец, помимо подробных данных об организационной структуре и корпоративной культуре, компания предоставила достаточно подробные данные об оценивании и вознаграждении сотрудников.

Прежде всего, следует сразу разграничить команды разработчиков цифровых и информационных продуктов с командами продаж и технического сопровождения продуктов. В то время как разработчики самостоятельно, по результатам беседы с линейным руководителем, ставят в корпоративном портале себе цели на квартал и затем, согласно проценту выполненных целей и личной оценке руководителя, получают свою оценку, сопровождение и продажи имеют традиционную систему КПЭ – будь то план (продажи) или процент успешно закрытых обращений внутреннего/внешнего клиента. Например, весь Московский офис Refinitiv (Russia oil research & pricing) не имеет каких-либо КПЭ.

Такое разграничение отражается, соответственно, и на всевозможных политиках вознаграждения. Например, премирование сотрудников, имеющих КПЭ, осуществляется исходя из меры выполнения КПЭ за квартал. В свою очередь, все прочие сотрудники получают лишь годовую премию (5, 10, 15 или 20% от годового оклада) согласно тому, как их персонально оценил их менеджер. Однако независимо от результатов работы конкретного сотрудника, в политиках компании указывается, что все КПЭ и оценивания сотрудников должны определяться/осуществляться в рамках текущих стратегических целей компании и что бонусы, выплачиваемые сотрудникам, также зависят и от общекорпоративных финансовых результатов компании/дивизии/и тому подобному – так компания стремится сделать вознаграждение сотрудников максимально объективным и эффективным. Например,

в 2022 в московском офисе, который не мог осуществлять никаких прямых продаж, бонус, полученный всеми сотрудниками, был довольно низкий – в среднем порядка 5% годового оклада. Эффективность заключается в том, что компания не расходует на стимулирование сотрудников больше, чем могла бы получить в случае повышения эффективности их труда. В общей сложности, для сотрудников, имеющих КПЭ, применяются стандартное премирование, аналогичное отделам продаж любой другой компании (премия пропорциональна превышению таргетируемого объема продаж), а для всех прочих сотрудников оно рассчитывается по формуле:

$$Bonus = target * salary * IPF * DPF * GPR,$$

Где:

target – установленный для данной должности процент, фиксирован и меняется глобально согласно корпоративной политике (например, у аналитика – порядка 10%);

salary – годовой оклад сотрудника;

IPF – индивидуальный показатель результативности, измеряемый от 0 до 200%, устанавливается лично линейным руководителем сотрудника по результатам оценки;

DPF – показатель результативности дивизии, определяется по факту закрытия финансовой отчетности;

GPF – показатель результативности группы, определяется аналогично.

Само оценивание (*IPF*) проводится следующим образом: сотрудник в корпоративном портале отмечает, что сделано по квартальным/годовым целям, сдает их (если они достигнуты) и затем проводится звонок с его вышестоящим начальником, на котором они вышеупомянутое проговаривают, проверяют и, если всё соответствует действительности, начальник подтверждает в системе результаты работы, сданные в портале сотрудником. Далее начальник также добавляет от себя, насколько ниже или выше ожидаемого выполнил сотрудник (цели сотрудники ставят себе сами). Другими словами, компания проявляет высшую степень доверия к своим сотрудникам (фактически, можно сказать, что сотрудники сами себе назначают премию) и менеджерам. В среднем, результативность труда сотрудников в компании распределена следующим образом (см. рисунок 3.4):

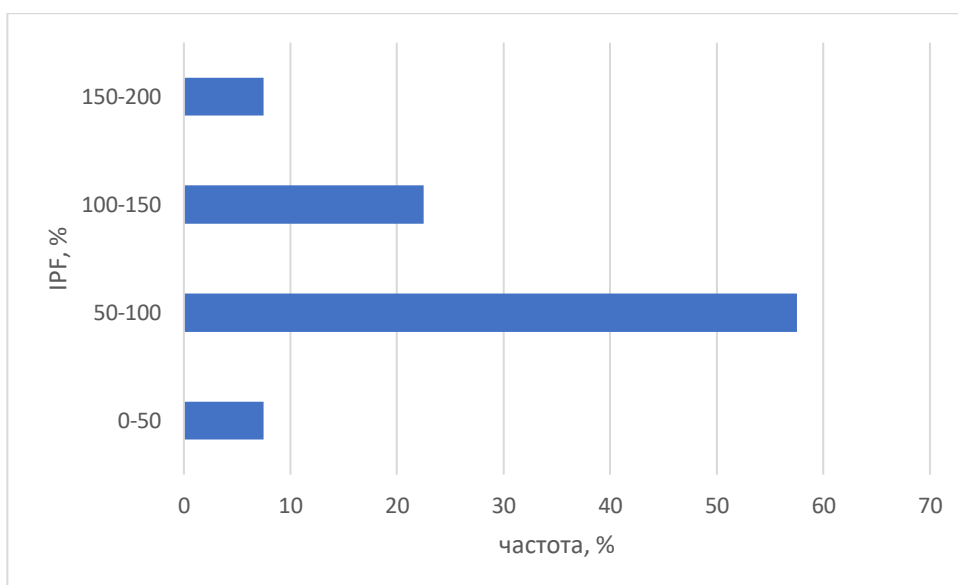


Рис. 3.4. Распределение сотрудников Refinitiv по результатам индивидуальной оценки

Источник: составлено автором

Также в довольно обширной политике вознаграждения сотрудников независимо от исполняемых должностных обязанностей и других факторов числятся: корпоративный телефон, оплата мобильной связи и интернета, компенсация спортивного и культурного досуга в размере месячного оклада в год, компенсация обеденного питания в течение рабочего дня, ежегодная индексация заработной платы по инфляции и привязка оклада к долларовому эквиваленту, полная дополнительная медицинская страховка, упрощенные букинговые процедуры во время корпоративных поездок и многие менее значительные бонусы.

Управление инновациями и стратегическое планирование были описаны во 2 главе данной работы настолько подробно, насколько это возможно с имеющимися в прямом доступе данными.

Таким образом, можно прийти к предварительному выводу, что система управления Refinitiv является неплохим бенчмарком для всех финтех компаний из данного кластера (равно как и является «макетом», по которому молодым финтех компаниям следует выстраивать собственную систему управления), поскольку: обладает организационной структурой, характеризуемой как «достаточно обширна, чтобы выполнять все поставленные задачи и настолько лаконична, насколько это возможно»; обладает корпоративной культурой и поощряет стиль принятия решений, способствующие коммерческому успеху фирмы; использует методы мотивации сотрудников, прямо соответствующие уровню творческой составляющей в их должностных обязанностях; выстроена с учетом специфики ведения бизнеса в индустрии финансовых технологий (нацелена на высокую инновационную активность и цифровую безопасность).

Теперь, когда система управления Refinitiv описана более подробно, предлагается перейти к оценке ее эффективности. За неимением экономических и финансовых данных о компании было решено провести опрос среди сотрудников и менеджеров Московского офиса (Рефинитив СА – Московский филиал), по результатам которого будут сформированы три различных показателя, с разных сторон оценивающих текущую эффективность системы управления; также сотрудникам была дана возможность высказаться относительно того, что (и почему) является в системе управления несовершенным и требует улучшения – эти данные будут добавлены к анализу в процессе определения направлений, в рамках которых требуется улучшение системы управления.

Опрос проводится среди 40 сотрудников группы Russia oil research & pricing (см. рисунок 3.3): группа состоит из 4 менеджеров, 16 старших аналитиков и 20 аналитиков. В должностные обязанности команды data mining & processing входит посредничество в цифровом сопровождении информационных продуктов, а именно ведение локальной базы данных, ее поддержка и кооперации с основным офисом, осуществляющим цифровое сопровождение Refinitiv Eikon, в Индии. В обязанности остальных сотрудников, кроме руководителя всей группы, входит (в рамках той или иной индустрии: нефть, газ, металлы, перевозки и так далее) аналитика данных, прогнозирование и агрегация данных в информационные продукты, написание информационных отчетов по различным индустриям, а также последующее сопровождение инициализации продуктов в Refinitiv Eikon.

Вопросы, которые содержала анкета, следующие (подробнее – см. в приложении 1):

- 1) Укажите вашу должность (аналитик, старший аналитик, менеджер).
- 2) На сколько процентов вы выполняете задачи, поставленные на квартал, в среднем? (шаг 10%, от 50% до 100%)
- 3) На сколько по 10 бальной шкале вы бы оценили эффективность системы управления Refinitiv? (сотруднику необходимо ответить, насколько те или иные элементы способствуют эффективному выполнению задач)
- 4) Насколько, по вашим ощущениям, компания выигрывает в денежном выражении в долгосрочной перспективе, занимаясь корпоративной культурой, обучением, мотивацией и налаживая взаимодействие с другими офисами, в рамках московского филиала?
- 5) Что, среди упомянутого в вопросе 3, должно быть изменено и как?

Вопросы 2, 3 и 4 призваны дать среднюю оценку эффективности системы управления компании с, соответственно, трех разных сторон: по результативности труда сотрудников, по комфортабельности рабочей среды, существующей в Refinitiv на данный момент, и по ощущаемому сотрудниками экономическому эффекту для компании. Для последнего

критерия оценка 1 означала полный убыток для компании, оценка 5 – отсутствие эффектов для компании, оценка 10 – максимальную выгоду для компании. Так как последний критерий является наименее точным, в средневзвешенной сумме по критериям при нем будет вес 0,2. Два других критерия, соответственно, будут иметь веса по 0,4.

Результаты проведенного опроса представлены в таблице 3.1:

Таблица 3.1.

Результаты проведения опроса на тему «Эффективность системы управления Refinitiv»

На сколько процентов вы выполняете задачи, поставленные на квартал, в среднем?						
Вариант ответа	70%, 60%, 50%, менее 50%	80%	90%	100%		
Респондентов	0%	8%	42%	50%		
На сколько по 10 бальной шкале вы бы оценили эффективность системы управления Refinitiv?						
Вариант ответа	1, 2, 3, 4 или 5	6	7	8	9	10
Респондентов	0%	8%	33%	33%	17%	8%
Насколько, по вашим ощущениям, компания выигрывала в денежном выражении в долгосрочной перспективе, занимаясь корпоративной культурой, обучением, мотивацией и налаживая взаимодействие с другими офисами, в рамках московского филиала?						
Вариант ответа	1, 2, 3, 4 или 5	6	7	8	9	10
Респондентов	0%	17%	17%	25%	0%	42%

Источник: Разработано автором на основании проведенного опроса среди сотрудников Рефинитив СА – Московский филиал в марте 2023 г.

При этом нужно отметить, что, хотя среди старших аналитиков процент выполнения задач выше, чем у аналитиков, их удовлетворенность системой управления в компании – ниже. Это можно связать со стажем, который у них несколько или даже значительно выше. Высокий стаж у сотрудника как завышает его ожидания (справедливо или несправедливо) от работодателя, так и некоторым образом занижает оценку текущих условий в связи с приятными воспоминаниями о прежнем укладе на работе и тому подобным факторам. Результаты менеджеров ожидаемые: высокая результативность, критическая оценка (в среднем 8 баллов) состояния системы управления и высокая оценка эффективности проводимых мер (единогласно 10 баллов).

На основании результатов опроса, по шкале от 0% до 100% (где 0% это абсолютно неудовлетворительное состояние, а 100% - идеальное состояние) были подсчитаны средние оценки эффективности системы управления:

94% - по результативности труда сотрудников;

78% - по комфортабельности рабочей среды;

83% - по ощущаемому экономическому эффекту.

Можно отметить, что результативность труда сотрудников в московском офисе не ниже среднестатистической по компании (см. рисунок 3.4 – здесь сотрудники данного офиса помещались бы в две центральные категории) – это говорит о том, что результаты опроса, скорее всего, являются максимально приближенными к потенциальным среднестатистическим по компании.

Таким образом, средняя оценка, с учетом ранее указанных весов (0,4; 0,4; 0,2), составляет 85% - довольно высокая.

Теперь предлагается перейти к анализу полученных результатов и предложить направления, в рамках которых необходимы улучшения системы управления.

Можно заметить, что вклад оценки комфортабельности рабочей среды и ощущаемый экономический эффект является скорее занижающим в рамках общей оценки. Скорее всего это отчасти объясняется тем, что не все элементы корпоративной культуры уместны в рамках российского менталитета и что массивная международная организационная структура для человека из восточной Европы является достаточно сложной и непривычной. Также такие результаты объяснимы тем, что, как уже писалось ранее, в командах довольно много людей (более 9 человек) и удаленность по звеньям управления от индийского офиса, временами достаточно плотно работающего вместе с продуктовыми аналитиками, довольно велика – всё это влечет для сотрудников определенные неудобства как в плане доступа к потокам информации, так и в призме стиля принятия решений.

Действительно, среди ответов на дополнительный вопрос (вопрос номер 5) числятся такие ответы, как: «Необходимо лучше организовать взаимодействие с другими офисами», «На мой взгляд должен быть изменён стиль принятия решений: вышестоящее руководство должно хотя бы приблизительно понимать задачи, которые выполняет подразделение», «Недостает учета региональной специфики», «Необходимо немного пересмотреть программу обучения и уменьшить количество необязательных курсов, которые занимают много времени. Также необходима языковая адаптация курсов для регионов». По сути, это означает ничто иное, как недостаточно эффективное построение организационной структуры, несоответствие ряда ценностей (или простое непонимание сотрудниками оных) российской действительности и, несмотря на демократический стиль принятия решений, некую долю взаимонепонимания между начальством и подчиненными (возможно, как раз-таки именно благодаря немного перегруженной организационной структуре).

В целом, выводы, сделанные по результатам подробного исследования ряда элементов системы управления Refinitiv, достаточно тесно перекликаются с выводами, сделанными по результатам анализа проведенного опроса. Корпоративная культура, организационная

структура, стиль принятия решений, доступ сотрудников к информации – каждый из этих элементов организован и функционирует по большей части эффективно, отвечая специфике индустрии и, тем самым, обеспечивая компании достижение стратегических целей и эффективное управление инновациями. Однако, несмотря на это, в системе управления существует ряд изъянов в виде незначительно перегруженной организационной структуры, неполного проникновения корпоративной культуры в региональные офисы и несколько затрудненного процесса обмена информацией, когда речь заходит о разных функциональных подразделениях – именно эти направления предложены по результатам проделанной работы как приоритетные в рамках совершенствования системы управления компанией.

С учетом потенциальных изменений, указанных выше, система управления Refinitiv является бенчмарком и отличным примером для компаний-конкурентов (см. таблицу 2.1) и новых игроков на рынке, которым построение системы управления такого масштаба еще только предстоит.

3.3. Рекомендации по совершенствованию системы управления финтех компании

Согласно результатам, полученным в предыдущем параграфе, для данного кластера финтех компаний, а именно – для таких финансовых институтов, как брокеры, фондовые биржи и им подобным (см. рисунок 1.1), в качестве направления для улучшения системы управления предлагаются незначительное дробление организационной структуры и локализация обучающих курсов. Проблему затрудненного взаимодействия с другими офисами (расположенными в других регионах) предлагается не рассматривать: во-первых, потому что данная проблема вовсе не обязана являться типовой для данного кластера компаний – конкуренты Refinitiv используют другие цифровые порталы, каналы взаимодействия и тому подобное; кроме того, функционально разные команды этих компаний точно так же не обязаны быть локализованы по разным странам, как это реализовано в Refinitiv; во-вторых, потому что данная проблема является исключительно разовой – зачастую, проблемы во взаимодействии с другими офисами у сотрудника возникают лишь когда для такового оно происходит впервые. Когда данная процедура отлажена и опробована на практике, сотрудник более с проблемами в данной области не сталкивается.

Для начала предлагается подробно остановиться на локализации обучающих курсов. Некоторое количество обучающих курсов в компании предназначены для повышения квалификации сотрудников, однако большая часть – для обеспечения жизнеспособности корпоративной культуры. Чтобы добиться лучшей степени согласованности корпоративной культуры с другими элементами системы управления, согласно результатам проведенного

опроса, необходимо учесть региональную специфику в офисах, расположенных вне англоязычных стран. Для этого необходимо не просто переозвучить обучающие курсы внутри компании, но и адаптировать их содержательно и в некоторой степени делегировать контроль приживаемости и собственно определение ценностей местному руководству.

Так как культурные ценности зачастую возникают органически исходя из локальной культуры и выполняемых задач, а контроль в компании осуществляется при помощи общекорпоративного портала и ответственного по всем офисам отдела, можно с уверенностью предположить, что последнее изменение (делегирование определения и контроля ценностей местному руководству) для компании не будет означать каких-либо дополнительных расходов или сокращения уже существующих. Вместе с тем, необходимо помнить, что внутри компании взаимодействие выстраивается также и между офисами – по этой причине общекорпоративные вступительные курсы по культурным ценностям организации необходимо оставить для всех офисов. В противном случае изменения, проводимые в области корпоративного обучения, могут привести к разобщению сотрудниками между офисами и снижению производительности труда. Наконец, в силу предложенных изменений (делегирование определения и контроля ценностей местному руководству) ожидается незначительный рост результативности труда сотрудников в региональных офисах.

Однако основным изменением в области корпоративной культуры является именно локализация и адаптация обучающих курсов – тому есть ряд предпосылок. Во-первых, время, которое сотрудники тратят на их прохождение, заметно сократится – каждый квартал необходимо изучать 3–4 курса, прохождение которых занимает ориентировочно рабочий день. Во-вторых, на конкретных примерах, обрисованных в локализованных обучающих курсах и учитывающих специфику работ, производимых данным конкретным региональным офисом, сотрудники станут лучше понимать, для чего существуют те или иные аспекты корпоративной культуры и, как следствие, будут более ориентированы на рыночный спрос в своем регионе и достижение общих стратегических целей компании.

Согласно существующим на рынке расценкам, курс по корпоративной культуре является одним из самых недорогих вариантов обучающего курса, поскольку не предполагает практическую часть. Фактическая стоимость такого курса для компании на развивающихся рынках (таких как Россия) может обойтись менее, чем в 1,500 американских долларов. С учетом сети распространения офисов исследуемой компании по не англоговорящим странам (порядка 15 регионов), такие изменения могут обойтись компании в довольно незначительную сумму (до 30 тысяч американских долларов) без учета возможных отрицательных синергетических эффектов. Под отрицательными синергетическими эффектами понимаются такие эффекты, как, например, потенциальное отсутствие взаимопонимания между

сотрудниками из разных офисов на уровне как культурном, так и регламентном – понятно, что не каждый сотрудник владеет английским языком хорошо, однако до тех пор, пока все обучения происходят на английском языке, проблема любых возможных двойных толкований не становится для компании актуальной. Соответственно, такие эффекты могут привести к появлению некоторых постоянных, своего рода, расходов – по сути, незаработанной компанией частью выручки.

Между тем, если совокупная выручка компании (6,4 млрд американских долларов) возрастет хотя бы на 0,00001%, для компании доходность данного проекта (ROI) составит порядка 113%. С учетом того, что рассматриваются все (включая половину офисов, расположенную в англоязычных странах) офисы компании, можно сократить данную цифру вдвое (ROI = 57%), исходя из предпосылки, что выручка в компании генерируется равновеликими объемами по всем офисам (иными словами, на офисы из не англоязычных стран приходится выручка в 3,2 млрд американских долларов). Такого результата действительно можно ожидать, поскольку, согласно отчету Gallup за 2017 год, работники становятся в 3,5 раза эффективнее, если считают, что их цели и цели компании совпадают и, вместе с тем, работники компании Refinitiv уже достаточно высоко замотивированы (согласно результатам проведенного опроса) и полного эффекта, соответствующего росту эффективности в 3,5 раза, ожидать не имеет смысла. Кроме того, нельзя забывать, что фактическое время, затрачиваемое сотрудниками на освоение курсов, значительно сократится и время, затраченное на выполнение рабочих обязанностей, незначительно возрастет.

Долгосрочные эффекты от данного организационного изменения оценить значительно сложнее – речь идет как о предполагаемом росте выручки, который в дальнейшем капитализуется компанией (ее естественным темпом роста выручки), так и о росте управленческой эффективности. Относительно роста управленческой эффективности можно отметить такие потенциальные положительные изменения, как сокращение затрачиваемого менеджерами времени на выполнение своей информационной функции и рост эффективности коммуникаций внутри фирмы (улучшается взаимопонимание).

Теперь предлагается перейти ко второму предложенному изменению – незначительному дроблению организационной структуры. Облегчить организационную структуру фирмы из данного кластера финтех компаний (см. рисунок 1.1, финансовые институты) предлагается разбиением исполнительных команд (листья дерева организационной структуры) надвое. Как уже было подмечено ранее, среднесписочная численность сотрудников в команде у таких компаний составляет от 15 до 20 человек, в то время как оптимальное принятое в научной литературе число – 9 сотрудников. Наконец, согласно результатам проведенного опроса среди сотрудников, имеет место незначительная

неудовлетворенность рядовыми сотрудниками компании степенью вовлеченности вышестоящего руководства в выполняемые ими задачи.

Проведение данного изменения предполагает подготовку линейных менеджеров в числе, равном количеству команд (так как количество исполнительных команд увеличивается вдвое). Для компании это подразумевает: отсутствие каких-либо разовых издержек, поскольку все элементы подготовки уже предусмотрены внутрикорпоративными курсами и какое-то специальное техническое оснащение для менеджеров не требуется (в компании не принято отгораживать линейное руководство в отдельные небольшие помещения в офисных пространствах); рост ежемесячных расходов на персонал в связи с повышением ряда сотрудников.

На данный момент старшие аналитики в компании получают в среднем (без учета таких стран, как США или Великобритания, стоимость жизни в которых значительно выше всех прочих) 2,500 американских долларов в месяц. Именно из их числа будет необходимо выбирать дополнительных линейных руководителей низшего звена, оклад которых в компании в среднем выше примерно на 50%. С учетом того, что на данный момент в группе команд Commodities content operations (см. рисунок 3.3) на 360 человек приходится 27 линейных руководителей, а, при условии, что необходимо соблюдать соотношение 1 руководитель к 9 подчиненным, необходимо, чтобы линейных руководителей в данном подразделении было 40. Экстраполируя данные пропорции (текущее соотношение руководителей к штату и требуемое соотношение) на всю компанию (штат 19 тысяч человек) получаем, что необходимо повысить 700 сотрудников из числа старших аналитиков. Таким образом, постоянные расходы компании на труд должны будут возрасти на 875 тысяч американских долларов в месяц.

Для того, чтобы данная мера оказалась экономически эффективной, совокупная выручка компании (6,4 млрд американских долларов) должна увеличиться как минимум на 0,0002%. Это означает, что линейных руководителей необходимо произвести из числа сотрудников, имеющих наиболее глубокие экспертные знания обслуживаемого сегмента рынка (будь то commodities oil&gas или agriculture) и достаточно глубоко разбирающихся в продуктах MS office (в частности, Power BI), поскольку им предстоит корректировать проекты, реализуемые подчиненными, в область более искомую спросом и, вместе с тем, не замедлять сотрудников. Кроме того, будут существовать положительные и отрицательные синергетические эффекты – с одной стороны, возрастает нагрузка на скоринговую систему сотрудников. С другой стороны, возросшее количество линейных руководителей будет способствовать дополнительному росту выручки благодаря сетевым эффектам, возникающим от расширения прослойки руководителей, регулярно посещающих различные вне

корпоративные мероприятия и общающихся между собой на несколько ином уровне, чем с подчиненными.

Касаемо долгосрочных эффектов от данного изменения, также (как и с первым предложенным изменением) можно выделить капитализацию прироста выручки темпом постоянного роста выручки компании и рост управленческой эффективности. Относительно роста управленческой эффективности можно отметить такие потенциальные положительные изменения, как сокращение числа управленческих ошибок и рост эффективности коммуникаций внутри фирмы (улучшается взаимопонимание).

Можно заключить, что предложенные организационные изменения для компании являются крайне недорогостоящими (требуют роста выручки на примерно 0,00021%, чтобы обеспечить положительный экономический результат). Вместе с тем, согласно принятым в научной литературе концепциям, проведенному в данном исследовании изучению организационной структуры и корпоративной культуры и результатам проведенного опроса, данные меры отвечают выявленным в компании проблемам и соответствуют представлениям о более эффективной системе управления.

Предложенные изменения (дробление организационной структуры и локализация обучающих курсов) позволят финтех компании не только получить вышеописанные положительные эффекты, но и комплексно увеличить эффективность системы управления. Например, в следствие таких изменений ожидается рост инновационной активности в фирме как в области продуктов информационных, так и цифровых – каждому сотруднику будет уделяться большее количество времени и внимания руководителя (как видно из рисунка 2.2, инновационные идеи проходят от сотрудника к руководителю и, чем меньше подчиненных, тем детальнее руководитель будет способен проработать идею с подчиненным); упрощено стратегическое планирование по части ресурсов, основным из которых, помимо возможностей материнской компании и данных, для финтех компании являются сотрудники (см. рисунок 2.1 – потому как у сотрудников возрастет понимание стратегии компании через локализованное информирование, как ресурс в рамках той же самой стратегии они будут более предсказуемы). Оба вышеизложенных следствия являются для финтех компании достаточно важными, потому что, как уже ранее неоднократно отмечалось в данной исследовательской работе, сотрудники являются ключевым источником инновации для финтех компании, а сама инновационная деятельность является ключом к успеху деятельности финтех компании на рынке.

Заключение

В данной исследовательской работе была предложена классификация финтех компаний, с опорой на которую, для выделенного кластера компаний, система управления была комплексно и в рамках отдельно взятых подсистем изучена. По результатам проведенного анализа компании Refinitiv были предложены структурно-функциональные и коммуникационно-мотивационные изменения, по мере реализации которых ожидается увеличение эффективности системы управления для компаний из выделенного кластера.

Комплексная классификация финтех компаний предполагает разделение таковых на 4 группы: финансовые институты, платежные системы и телеком операторы, банки, стартапы. В качестве критерия разделения по группам выступает сущность (функция) деятельности компаний на рынке: финансовые институты несут информационную и инвестиционную функцию, банки – банковскую, платежные системы и телеком операторы – посредническую, а стартапы – инновационную. В данной исследовательской работе фокус проведенного исследования был сделан именно на кластере финансовых институтов.

Исследование проводилось с опорой на научную литературу и данные, которые описывают систему управления российского филиала компании Refinitiv (часть London Stock Exchange Group). Как было показано в работе, российский рынок является достаточно репрезентативным и типовым относительно мирового уровня, несмотря на значительную долю нераскрытого потенциала. Более того, был сделан вывод, что исследуемая компания для изучаемого кластера является достаточно типовой как в рамках количественных показателей, так и в плане представления конкретных подсистем системы управления.

Для систем управления финтех компаний исследуемого кластера были выделены такие ключевые особенности, как: особая роль отдела, взаимодействующего с регулирующим органом и законодательством; не менее значимая роль отдела, ответственного за разработки в области информационных технологий; наконец, значительное воздействие на систему возмущений из внешней среды (таких как мошенничество, новые технологии, крупные скандалы и прочее). Каждая из приведенных особенностей непосредственно вкладывается в перечень подсистем системы управления, используемый в данной работе: стратегическое планирование, управление инновациями, организационная структура, организационная культура, стиль принятия решений и управления. Так, организационная культура является определяющим фактором способности компании своевременно и оптимально реагировать на возмущения окружающей среды, а организационная структура – фактором эффективности сотрудников из штата юридического и IT департаментов.

Проведенное исследование показало, что для финтех компаний группы финансовых институтов характерно следующее представление подсистем системы управления: дивизиональная организационная структура, проектная деятельность на ветвях которой осуществляется по матричной структуре; адхократическая организационная культура с элементами иерархической (по мере роста бизнеса); демократический стиль принятия решений; фокус стратегии – удовлетворение запросов потребителя и обучение пользователя; центральный объект процесса управления инновациями – сотрудники и данные о потребителе.

Для выявления направлений, в рамках которых необходимо предложить меры по усовершенствованию системы управления финтех компании, были сопоставлены результаты изучения научной литературы, результаты исследования данных о системе управления компаний изучаемого кластера и результаты опроса, проведенного среди сотрудников российского филиала компании Refinitiv. Было выявлено, что таковыми направлениями являются дробление организационной структуры на ее ветвях и учет региональной специфики ряда аспектов в рамках корпоративной культуры – главным образом, в области обучающих программ.

Проведенный анализ показал, что сокращение штата команд до 9-10 человек (таким образом, сопровождаемое ростом количества команд примерно в 2 раза) является не только мерой, соответствующей представлениям из научной литературы, но и желаемой самими сотрудниками финтех компании. Предложенное структурно-функциональное изменение не только требует незначительного роста выручки компании для того, чтобы оказаться экономически эффективным (всего порядка 0,0002%), но и влечет для компании такие положительные эффекты в области управленческой эффективности, как сокращение числа управленческих ошибок и рост эффективности внутрикорпоративных коммуникаций.

Также по результатам проведенного анализа был сделан вывод, что локализация обучающих материалов (как предоставление оных на локальном языке, так и учет региональной культурной специфики) будет способствовать лучшему пониманию работниками стратегических целей компании и своей роли в достижении таковых целей. Кроме того, предложенное коммуникационно-мотивационное изменение поспособствует сокращению затрачиваемого менеджерами времени на выполнение своей информационной функции и росту эффективности коммуникаций внутри фирмы. Данная инициатива также не будет сопровождаться для компании значительными вложениями, поскольку для достижения экономической эффективности проводимых изменений потребуется сопутствующий рост выручки на незначительную величину порядка 0,00001%.

В качестве направления дальнейшего исследования предлагается более детальное изучение долгосрочных экономических эффектов от предложенных изменений системы

управления. Необходимо количественно оценить воздействие на выручку компании, отрицательные и положительные синергетические эффекты и предложить детальную программу (план) проведения таких изменений. Кроме того, необходимо изучить экономические и финансовые показатели исследуемой компании в динамике за последние 5 лет, сопоставить с проводимыми организационными изменениями и, на основании данного анализа, выявить дополнительные направления для совершенствования системы управления финтех компаний изучаемого кластера.

Список использованной литературы

1. Абросимов Н. В., Хачатурян А. А., Золотарев В. И. Повышение эффективности системы управления предприятием на основе формирования эффективных коммуникаций //Транспортное дело России. – 2011. – №. 6. – С. 111-113
2. Бабич О. В., Левин А. М., Афанасьев А. С. Особенности системы управления диверсифицированной компанией //Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2019. – Т. 18. – №. 1. – С. 29-39
3. Бойко Н. Е. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления предприятием //Известия Российского государственного педагогического университета им. АИ Герцена. – 2007. – Т. 17. – №. 43-1
4. Бряннов Г. А., Морозов С. В. Развитие финтех-стартапов в Российской Федерации //Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. – 2017. – Т. 4. – №. 1. – С. 57-63
5. Дорошенко С. В., Аввакумов В. Ю. Стратегический мониторинг системы управления компании //Дискуссия. – 2013. – №. 9 (39). – С. 56-60
6. Зайкова С. С. Разработка комплексной модели системы управления эффективностью бизнеса на основе стратегического подхода к управлению организацией //Статистика и экономика. – 2010. – №. 6. – С. 237-242
7. Ковалев М., Головенчик Г. От финтех-компаний-к цифровым банкам. – 2018. – С. 13-24
8. Котляров И. Д. Финтех: сущность и модели реализации //Всероссийский экономический журнал ЭКО. – 2018. – №. 12 (534). – С. 23-38
9. Кох Л. В., Кох Ю. В. Банки и финтех-компании: конкуренты или партнеры //Вестник Забайкальского государственного университета. – 2019. – Т. 25. – №. 6. – С. 111-121
10. Ляндау Ю. В. История развития процессного подхода к управлению //Статистика и экономика. – 2013. – №. 6. – С. 65-68
11. Мещеряков И. Г. Типизация организационных инноваций как основа для их разработки и внедрения в систему управления компанией //Экономическое возрождение России. – 2012. – №. 4 (34). – С. 84-87
12. Никитина Т. В., Никитин М. А., Гальпер М. А. Роль компаний сегмента финтех и их место на финансовом рынке России //Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2017. – №. 1-2 (103). – С. 45-48
13. Рыбченко Н. Е. Проектирование системы управления компании на основе процессного подхода //Управление большими системами: сборник трудов. – 2003. – №. 4. – С. 92-99

14. Тарасова Е. Е., Ткаченко С. Н. Создание эффективной системы управления организацией: процессный подход //Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2007. – №. 4. – С. 15-20
15. Тебекин А. В. Анализ влияния школы научного управления на развитие менеджмента: многоаспектный подход //Стратегии бизнеса. – 2019. – №. 1 (57). – С. 13-23
16. Тебекин А. В. Роль школы административного (классического) управления в развитии современного менеджмента //Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2018. – №. 2. – С. 168-177
17. Тебекин А. В. Школа менеджмента человеческих ресурсов как базовая основа для развития стратегий современного бизнеса //Стратегии бизнеса. – 2018. – №. 9 (53). – С. 3-7
18. Трифонов Ю. В. Модифицированная концепция построения систем управления эффективностью бизнеса //Вестник нижегородского университета им. НИ Лобачевского. – 2013. – №. 3-1. – С. 289-292
19. Шхалахова С. Ю. Финтех-зависимость как императив конкурентной трансформации традиционного банкинга: особенности стратегической конвергенции финтех-компаний и банков //Финансовые исследования. – 2018. – №. 1 (58). – С. 52-62
20. Degerli K. Regulatory Challenges and Solutions for Fintech in Turkey //Procedia Computer Science. – 2019. – Т. 158. – С. 929-937
21. Fizel J. L., D'Itri M. P. Managerial efficiency, managerial succession and organizational performance //Managerial and decision economics. – 1997. – Т. 18. – №. 4. – С. 295-308
22. Gold M., Ali P. FinTech Challengers and Incumbents' Responses: A Window into Innovation Management Strategy Modes within Australia's Financial Services Sector //Available at SSRN 3467855. – 2019
23. Gozman D., Liebenau J., Mangan J. The innovation mechanisms of fintech start-ups: insights from SWIFT's innotribe competition //Journal of Management Information Systems. – 2018. – Т. 35. – №. 1. – С. 145-179
24. Giglio F. et al. Fintech: A literature review //European Research Studies Journal. – 2021. – Т. 24. – №. 2B. – С. 600-627
25. Hendriyani C., Raharja S. J. Business agility strategy: Peer-to-peer lending of Fintech startup in the era of digital finance in Indonesia //Review of Integrative Business and Economics Research. – 2019. – Т. 8. – С. 239-246
26. Hodge N. Challenges of FinTech //Enterprise Risk. – 2017. – С. 18-20

27. Horn M., Oehler A., Wendt S. FinTech for consumers and retail investors: Opportunities and risks of digital payment and investment services //Ecological, Societal, and Technological Risks and the Financial Sector. – Palgrave Macmillan, Cham, 2020. – C. 309-327
28. Kang J. Mobile payment in Fintech environment: trends, security challenges, and services //Human-centric Computing and Information sciences. – 2018. – T. 8. – №. 1. – C. 1-16
29. Laidroo L. et al. Business models of FinTechs–Difference in similarity? //Electronic commerce research and applications. – 2021. – T. 46. – C. 101034
30. Lee I., Shin Y. J. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges //Business horizons. – 2018. – T. 61. – №. 1. – C. 35-46
31. Lopes A. L. S. V., Hilal A. V. G. D. The management of job autonomy in a fintech: the employees' point of view //International Journal of Business Innovation and Research. – 2021. – T. 24. – №. 2. – C. 218-237
32. Maharani A., Mulia V. A., Triatsari C. A. Exploring Fintech Organizational Culture: Are they unique? //BASKARA: Journal of Business and Entrepreneurship. – 2022. – T. 5. – №. 1. – C. 11-20
33. Mention A. L. The future of fintech //Research-Technology Management. – 2019. – T. 62. – №. 4. – C. 59-63
34. Moccia S., García M. R., Tomic I. Fintech strategy: e-reputation //International Journal of Intellectual Property Management. – 2021. – T. 11. – №. 1. – C. 38-53
35. Ng A. W., Kwok B. K. B. Emergence of Fintech and cybersecurity in a global financial centre: Strategic approach by a regulator //Journal of Financial Regulation and Compliance. – 2017
36. Ng E. et al. The strategic options of fintech platforms: An overview and research agenda //Information Systems Journal. – 2022
37. Omarini A. FinTech: A New Hedge for a Financial Re-intermediation. Strategy and Risk Perspectives //Frontiers in Artificial Intelligence. – 2020. – T. 3. – C. 63
38. Pacheco R. R., Fernandes E. Managerial efficiency of Brazilian airports //Transportation Research Part A: Policy and Practice. – 2003. – T. 37. – №. 8. – C. 667-680
39. Ryabova A. V. Emerging FinTech market: types and features of new financial technologies //Journal of Economics and Social Sciences. – 2015. – №. 7. – C. 4-7
40. Roeder J. et al. Make or break: Business model determinants of FinTech venture success //Proceedings of the Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, Lüneburg, Germany. – 2018. – C. 6-9
41. Soloviev V. Fintech ecosystem in Russia //2018 Eleventh International Conference "Management of large-scale system development"(MLSD. – IEEE, 2018. – C. 1-5

42. Sviridov O. Y., Nekrasova I. V. Development Trends of the Fintech Ecosystem in Russian Economy //Vestnik Volgogradskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriiâ 3, Èkonomika, Èkologiâ. – 2019. – T. 21. – №. 4. – C. 197-206
43. Vorontsov D. Modern approaches to Agile transformation of Russian financial and technological companies //SHS Web of Conferences. – EDP Sciences, 2021. – T. 116. – C. 00066
44. Xu J. FinTech Innovation and Strategy //THE FUTURE AND FINTECH: ABCDI and Beyond. – 2022. – C. 1-36

Приложения

Приложение 1. Анкета, использованная для проведения опроса среди менеджеров и сотрудников Рефинитив СА – Московский филиал.

Для проведения опроса использовалась форма google (ссылка:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdeeK32WM8FUaoAUzDRh5kBS8oTrtFG5BJFjzuqktxjKyXksg/viewform?usp=sf_link)

Вопрос 1: Ваша должность

- 1) Аналитик
- 2) Старший аналитик
- 3) Менеджер (уровень управления не принципиален)

Вопрос 2: На сколько процентов вы выполняете задачи, поставленные на квартал, в среднем?

- 1) 100%
- 2) 90%
- 3) 80%
- 4) 70%
- 5) 60%
- 6) 50%
- 7) Менее 50%

Вопрос 3: На сколько по 10 бальной шкале вы бы оценили эффективность системы управления Refinitiv?

(будь то корпоративная культура – насколько декларируемые ценности вы считаете полезными; насколько предлагаемые обучения – осмысленными; насколько организационную структуру – способствующей эффективному выполнению задач (в том числе и с учетом взаимодействия с, например, индийским офисом); насколько существующие элементы материальной и нематериальной мотивации, собственно, мотивировали; насколько существующий в компании стиль принятия решений (в том числе и незначительных по своему масштабу, в рамках рутинных задач) способствовал эффективному выполнению задач и так далее)

- 1) 10
- 2) 9
- 3) 8
- 4) 7
- 5) 6
- 6) 5
- 7) 4
- 8) 3
- 9) 2
- 10) 1

Вопрос 4: Насколько, по вашим ощущениям, компания выигрывала в денежном выражении в долгосрочной перспективе, занимаясь корпоративной культурой, обучением, мотивацией и налаживая взаимодействие с другими офисами, в рамках московского филиала?

(не считая тот факт, что начались военные действия, и компания вовсе ушла из России)

Оцените по 10 бальной шкале, где 10 - максимальная выгода для компании, 5 - отсутствие эффектов для компании, 1 - чистый убыток для компании.

- 1) 10
- 2) 9
- 3) 8
- 4) 7
- 5) 6
- 6) 5
- 7) 4
- 8) 3
- 9) 2
- 10) 1

Вопрос 5: Необязательный вопрос - что, среди упомянутого в вопросе 3, должно быть изменено и как?

Ответ: _____