

Стадник Александр Сергеевич

Магистрант

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ КОМПАНИЙ РФ: ТИПОЛОГИЯ И СЦЕНАРИИ

Аннотация: На сегодняшний день цифровая трансформация, реализующаяся в инвестиционных компаниях российского контура, идет разными темпами и с переменными успехами. Удачи или, наоборот, неудачи трансформации зачастую связывают с размерами бюджета, выделенного под ИТ, а также степенью нацеленности топ-менеджмента на привнесение каких-либо изменений в работу компании. В статье предлагается связать результаты цифровой трансформации инвестиционных компаний РФ с типологией подходов. Для этого были выделены два измерения для сравнения: глубина технологического наследия, а также требования бизнес-модели к персонализации предоставляемого сервиса (предпочтение отдается автоматизации, либо человеческой экспертизе). Проведя анализ в рамках вышперечисленных измерений были выделены три идеальных типа: это экосистемный лидер, премиальный модернизатор и догоняющий с гос. участием. В статье описаны архитектурные стратегии, существующие ограничения, а также возможные реалистичные сценарии будущего. В том числе рассмотрены регуляторные требования к инвестиционным компаниям со стороны государства, что играет значительную роль в формировании стратегии цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, legacy-системы, типология бизнес-моделей, российский финансовый рынок.

Abstract: To date, the digital transformation being implemented in investment companies of the Russian contour is proceeding at different rates and with varying success. Success or, conversely, transformation failures are often associated with the size of the budget allocated for IT, as well as the degree of focus of top management on bringing any changes to the company's work. The article proposes to link the results of the digital transformation of investment companies in the Russian Federation with a typology of approaches. For this purpose, two dimensions were identified for comparison: the depth of the technological heritage, as well as the requirements of the business model for the personalization of the service provided (automation or human expertise is preferred). After analyzing the above measurements, three ideal types were identified: an ecosystem leader, a premium modernizer, and a catch-up with government participation. The article describes architectural strategies, existing constraints, as well as possible realistic scenarios for the future. Among other things, the regulatory requirements for investment companies from the state are considered, which plays a significant role in shaping the digital transformation strategy.

Key words: digital transformation, legacy-systems, business model typology, Russian financial market.

ВВЕДЕНИЕ

Для обоснования высокой степени актуальности работы стоит обратить внимание на российский инвестиционный рынок: последние пять лет данная сфера активно заявляет о курсе на цифровую трансформацию, однако реальный темп и успешность изменений различается от компании к компании. У одних компаний можно наблюдать цифровой онбординг, ИИ - ассистентов в чатах, геймификацию, другие в то же время требуют личного визита в офис для присвоения статуса квалифицированного инвестора клиенту. Есть также и третий тип, который является чем-то средним, у таких компаний зачастую есть цифровизованные участки в работе, например мобильное приложение, однако

при комплексном рассмотрении становится видно, что ИТ-архитектура разрознена.

На данном рынке принято связывать уровень цифровизации с уровнем бюджета на ИТ и это действительно играет очень большую роль. Однако, тезис данной работы заключается в том, что траектория, по которой движется цифровая трансформация в инвестиционной компании, во многом определяется уровнем технологического наследия или, другим словом legacy, требованиями бизнес-модели и регуляторными требованиями государства (например, требования о локализации данных, аттестации).

Цель статьи - предложить типологию подходов для цифровой трансформации в российском контуре для инвестиционных компаний, а также определить для каждого типа реалистичные сценарии развития. Научная ценность заключается в обобщении наблюдений с целью формирования сценарного подхода к ИТ - трансформации с возможностью дальнейшего эмпирического применения.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование было выполнено с применением метода сравнительного анализа по малой выборке, что в свою очередь было обусловлено характером данных. А именно: количественные метрики цифровой зрелости компаний данного сектора РФ представляют из себя фрагментарные данные (из открытого доступа), описание ИТ-ландшафта можно определить зачастую только исходя из публичных заявлений, публикаций, отчетов и пресс-релизов).

Для сравнительного анализа были выбраны три полярно разные (в рамках рынка) компании: СберИнвестиции как технологического лидера в сфере, компания владеет собственной облачной инфраструктурой, активно развивает сферу ИИ, строит микросервисную архитектуру; Атон как представителя компаний, работающих исключительно с премиальным сегментом клиентов и тридцатилетней историей (в числе основателей Московской биржи), имеющих гетерогенный ИТ ландшафт; Также для анализа была взята компания РСХБ

инвестиции - догоняющий игрок (с точки зрения ИТ) с государственным участием и внушительной программой по импортозамещению.

Исследование было выполнено в три этапа. Первый - определение и выделение ключевых характеристик у каждой компании в рамках четырех направлений: в сфере ИИ, архитектура ИТ, то как компания взаимодействует с клиентами, а также решения, принимаемые на фоне ужесточения регуляторных требований от государства. Следующим этапом являлось попарное сравнение с целью выявить общие черты и различия между вышеупомянутыми компаниями. Заключительным этапом стало индуктивное обобщение до уровня идеальных типов (типология), что и явилось результатом исследований. Результаты следует рассматривать как пилотные, они формируют гипотезы, которые впоследствии могут дополняться и изменяться по ходу эмпирического применения.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результатом исследования можно выделить применение сценарного подхода при планировании цифровой трансформации инвестиционной компании, вместо поиска единственно верного варианта. Суть такого подхода лежит в идее того, что траектория развития определяется не столько желаниями и видением топ - менеджмента, сколько объективным положением дел и существующими ограничениями, которые в свою очередь, выходят за рамки оценки объема потенциальных инвестиций в ИТ - инфраструктуру компании. Существуют ограничения, которые можно преодолеть, однако, существуют и такие, преодоление которых будет нерациональным и понесет за собой неоправданные финансовые риски. Именно для этого человек, отвечающий за стратегию в компании, должен определить к какому из сценариев компанию можно отнести на данный момент и, исходя из этой информации, действовать согласно внутренней политике.

Сценарный подход следует рассматривать в двух измерениях. Первым является степень технологического наследия в компании. В данном

исследовании под понятием технологического наследия рассматривается именно то, насколько уже существующие ИТ - решения ограничивают возможность, скорость и архитектурный стек потенциальных изменений, а не просто возраст ИТ - систем и других решений. Компании с высоким технологическим наследием несут “бремя” в виде отсутствия возможности кардинальной модернизации ИТ - ландшафта (к примеру полностью заменить core системы на микросервисную архитектуру) по причине высокой цены и риска. Под компаниями с низким наследием мы понимаем в основном молодые игроки на рынке, которые начали свое существование или бурное развитие уже в облачную эру, также сюда можно отнести технологических лидеров, которые смогли пройти сложный путь системной замены ядра (зачастую это крупные корпорации).

В качестве второго измерения выступают требования бизнеса к степени персонализации предоставляемого сервиса. Брокеры из категории масс-маркета, которые работают не на качество, а на результат, зачастую заинтересованы в максимальной степени автоматизации. Они хотят, чтобы общение с клиентом было стандартизированным, предсказуемым и, желательно, максимально дешевым. В свою очередь премиальные брокеры (например Атон) наоборот выделяют индивидуальный подход к клиентам как одну из своих главных фишек. Многие клиенты с крупными счетами предпочитают работу с определенным финансовым специалистом, с которым они проводят регулярные очные встречи или онлайн созвоны для обсуждения дальнейших планов по портфелю ценных бумаг. В таком случае автоматизация начинает спорить с ценностным предложением компании и именно поиск баланса между инновациями и индивидуальным подходом является одним из самых важных вопросов, подлежащих решению компанией.

На пересечении этих двух измерений рождаются три основных сценария. Существует также и четвертый, однако он не представлен в российском контуре, так как построить компанию в сфере private банкинга без многолетней истории и репутации очень сложно.

В качестве первого типа был выделен Экосистемный лидер. Такому типу свойственна низкая наследственность и низкая персонализация. С точки зрения сценарного подхода существует два варианта стратегии развития: реалистичная и потенциально провальная. К реалистичной можно отнести создание собственного облака, аттестованного в рамках регуляторных ограничений, а также разработка собственных ИИ - моделей и предоставление своих мощностей и систем другим компаниям за деньги. Заведомо провальной стратегией для такой компании будет отказываться от дальнейших собственных разработок и уход к вендорским решениям, что приведет к зависимости от других поставщиков.

Вторым типом был выделен премиальный модернизатор. Такой компании свойственен средний уровень наследственности и высокий уровень персонализации. В данном случае сценарный подход позволил определить два аналогичных варианта развития событий: реалистичным можно назвать вариант, где поверх существующего наследственного ядра строятся API надстройки, а клиентские системы выносятся в аттестованное облако. Получится гибридный вариант, сохраняющий баланс между персонализацией и автоматизацией. Провальным вариантом развития будет полная перестройка на микросервисную архитектуру, так как это потребует значительных финансовых вложений и влечет за собой большие риски.

Третьим типом стал догоняющий игрок с государственным участием. Такой компании свойственна высокая наследственность и низкая персонализация. В рамках сценарного подхода было определено, что реалистичным сценарием будет переход на облачные сервисы в аттестованное облако с параллельной разработкой собственных систем, что может быть реализовано за счет поддержки от государства. Заведомо провальным сценарием будет попытка бросить вызов лидерам рынка и попытка постройки новой ИТ - архитектуры с нуля.

Для того, чтобы типология могла быть применена к любой инвестиционной компании рынка РФ необходимо операционализировать степень технологического наследия. Для этого была разработана шкала, в которой есть три оценки (от 1, что значит современная архитектура до 3, что значит сильная степень наследия) и 4 критерия. Итоговый балл по шкале - это сумма баллов по каждому из 4 критериев. Интерпретировать результаты можно следующим образом: 4 - 6 баллов соответствует компании с низким наследием, 7 - 9 баллов соответствует среднему уровню наследия, 10 - 12 баллов соответствует компаниям с высоким уровнем наследия.

Таблица 1. Шкала оценки технологического наследия

Критерии	1 балл	2 балла	3 балла
Есть ли API у core - систем?	Полноценный API, который покрывает все ключевые функции	Частичный API	API отсутствует, интеграция через файлы
Модель развертывания архитектурных решений	Облако и контейнеры (Kubernetes)	Гибридная (часть в облаке, часть на своих серверах)	На физических серверах
Регулярность изменений	От дней до недели (CI/CD)	От недели до месяца (ручное тестирование)	От месяца до кварталов (зависимость от вендора)
Типология межсистемных интеграций	Единый API - шлюз или шина данных	Точечные интеграции между некоторыми системами	Файловый обмен или ручной перенос данных

Источник: анализ автора

ЛИТЕРАТУРА

1. Баланов А. Н. Цифровая трансформация. Финансовые услуги и банковское дело: учебное пособие для вузов / А. Н. Баланов. - Санкт-Петербург: Лань, 2024. - 564 с.
2. Косоруков А. А. Трансформация международной финансовой системы : учебник / А. А. Косоруков. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2026. - 905 с.
3. Ташкинов А. Г. Управление проектами и изменениями при цифровой трансформации предприятия: учебное пособие для вузов / А. Г. Ташкинов. - Санкт-Петербург: Лань, 2025. - 196 с.
4. Сошкин В. Цифровая трансформация. Как передовые технологии помогают компаниям лидировать на рынке / В. Сошкин. - Москва: Издательские решения, 2024. - 300 с.
5. Б. Б. Рубцов, А. С. Генкин, И. Н. Молчанов. Финансовые рынки в свете современной цифровой повестки. - Москва: КноРус, 2024. - 257 с.