

## ФИНТЕК КАКО КАТАЛИЗАТОР КОЈ ГИ ТРАНСФОРМИРА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СТРАТЕГИИ ВО БАНКИТЕ

Еленица Софијанова<sup>1</sup>, Јулија Боризовски<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
elenica.sofijanov@ugd.edu.mk

<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
julija.208718@student.ugd.edu.mk

**Апстракт:** Во последните две децении, финансиската индустрија доживеа значајни трансформации благодарение на појавата и брзиот развој на финансиските технологии (Финтек). Финтек претставува комбинација на финансии и технологија која овозможува автоматизација и дигитализација на традиционалните банкарски услуги. Со воведувањето на мобилното банкарство, дигиталните плаќања и блокчејн технологијата, Финтек значително го промени начинот на кој банките функционираат, но и очекувањата на корисниците и улогата на вработените во банките. Финтек не само што ги променува стратегиите за управување во банките, туку и создава нова динамика на пазарот. Банките мора да инвестираат во дигитализација, да прифатат иновации, но и да ја модернизираат својата организациска структура и да го променат својот начин на работа за да останат конкурентни. Стратешкото лидерство, прифаќањето на нови технологии и изградбата на култура на иновации се клучни за успешната интеграција на Финтек во банкарскиот сектор. Финтек технологиите претставуваат движечка сила во трансформацијата на банкарскиот сектор, носејќи промени кои ги рedefинираат организациските стратегии и лидерските модели. Овој труд ја истражува улогата на Финтек како катализатор за иновации и адаптација, со фокус на стратегиите за имплементирање на новите технологии, организациските промени и влијанието на лидерите. Исто така, трудот ќе ја нагласи важноста на Финтек како катализатор за модернизација на банкарските процеси и ќе даде увид во тоа како овие промени можат да го зголемат задоволството и продуктивноста во секторот.

**Клучни зборови:** *финансиски технологии, банки, иновации, организациски стратегии, трансформација*

## FINTECH AS A CATALYST THAT TRANSFORMS ORGANIZATIONAL STRATEGIES IN BANKS

Elenica Sofijanov<sup>1</sup>, Julija Borizovski<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Economics, Goce Delcev Univer, Stip, Macedonia  
elenica.sofijanov@ugd.edu.mk

<sup>2</sup>Faculty of Economics, Goce Delcev Univer, Stip, Macedonia  
julija.208718@student.ugd.edu.mk

**Summary:** In the last two decades, the financial industry has undergone significant transformations thanks to the emergence and rapid development of financial technologies (Fintech). Fintech is a combination of finance and technology that enables the automation and digitalization of traditional banking services. With the introduction of mobile banking, digital payments and blockchain technology, Fintech has significantly changed the way banks operate, as well as the expectations of users and the role of bank employees. Fintech is not only changing management strategies in banks, but also creating new dynamics in the market. Banks must invest in digitalization, embrace innovation, but also modernize their organizational structure and change the way they work to remain competitive. Strategic leadership, the adoption of new technologies and the building of a culture of innovation are key to the successful integration of Fintech in the banking sector. Fintech technologies are a driving force in the transformation of the banking sector, bringing changes that redefine organizational strategies and leadership models. This paper explores the role of Fintech as a catalyst for innovation and adaptation, focusing on strategies for implementing new technologies, organizational change, and the impact of leaders. It will also highlight the importance of

Fintech as a catalyst for modernizing banking processes and provide insight into how these changes can increase satisfaction and productivity in the sector.

**Keywords:** *financial technologies, banks, innovation, organizational strategies, transformation*

## 1. Вовед

Финансиските технологии (Финтек) го револуционизираат банкарскиот сектор преку иновации кои ги рedefинираат традиционалните процеси. Во услови на брза дигитализација, банките се принудени да ги променат своите стратегии за да одговорат на потребите на современите потрошувачи и новите пазарни динамики. Финтек технологиите, како мобилно банкарство, инстант плаќања, блокчејн и вештачка интелигенција, ги олеснуваат операциите, но и ја комплицираат регулаторната и конкурентната средина. За да останат релевантни, банките треба да ги редизајнираат своите организациски стратегии и да прифатат нови модели на управување, поттикнати од Финтек иновациите. Современото банкарство доживува длабоки трансформации поттикнати од дигитализацијата, променетите навики на потрошувачите и брзата еволуција на финансиските технологии (Финтек). Финтек ги рedefинира традиционалните банки и нивните банкарски услуги преку воведување иновативни решенија, како што се мобилните апликации, дигиталните паричници и инстант плаќањата, кои овозможуваат достапност и ефикасност во секое време. Пандемијата на Ковид-19 дополнително го забрза процесот на дигитализација, пренасочувајќи ги секојдневните активности на граѓаните и компаниите кон онлајн просторот. Оваа промена го интензивираше усвојувањето на електронските плаќања, вклучувајќи инстант трансакции, кои претставуваат значаен предизвик за финансиските институции да ги задоволат очекувањата на клиентите и да останат конкурентни на пазарот. Истовремено, соработката меѓу традиционалните банки и Финтек компаниите отвори нови можности за развој. Банките располагаат со капитал, инфраструктура и регулаторна поддршка, додека Финтек компаниите носат иновации и флексибилни бизнис модели. Ова партнерство не само што го рedefинира начинот на кој се вршат плаќањата, туку и го подобрува задоволството на клиентите и продуктивноста на вработените во банкарскиот сектор. Финтек (финансиска технологија) претставува значителна револуција во банкарскиот сектор, носејќи нови технологии и модели на работа кои ја менуваат традиционалната организација и управување во банките. Овие промени не само што ја рedefинираат улогата на банките во финансискиот екосистем, туку и ги присилуваат на адаптација на нови стратегии за управување. Како што се зголемува влијанието на Финтек, банките мора да ги прилагодат своите стратегии за да останат конкурентни на новите учесници на модерниот пазар.

## 2. Организациски стратегии за имплементирање на новите технологии

Банкарството последниве години бележи значајни промени во насока на дигитализација, односно пристап до банкарски услуги и производи надвор од експозитурите со користење на дигиталните канали. Иако трансформацијата кон дигитално банкарство најчесто почнува со понуда на банкарски услуги преку мобилни и веб апликации, секојдневно се појавуваат нови производи и учесници кои придонесуваат за целосна трансформација кон дигитален пазар. Традиционалните банки се предизвикани од дигиталните банки, независно дали тоа се нови субјекти кои работат на најсовремени технологии (фин-тек компании или нео-банки) или се новосоздани банки кои работат исклучиво онлајн (банки предизвикувачи).

Предноста на нео-банките и банките предизвикувачи произлегува од:

- Супериорно искуство на клиентот при користење на дигитални производи и услуги кои се базирани на иновативни решенија;
- Онлајн работење без физичко присуство на пазарот што им овозможува да нудат производи и услуги по значајно пониски цени;
- Фокус кон зголемување на клиентската база, било да се субјекти кои се надвор од финансискиот систем (немаат сметка и пристап до банкарски услуги), или се дел од истиот но претежно користат традиционални банкарски производи и услуги, со цел од истата да се профитира со додавање или продажба на нови услуги.

Традиционалните банки се соочуваат со ограничувања кои произлегуваат од:

- Фокусот да се задоволат најразлични производи и услуги (универзално банкарство) кои не се секогаш профитабилни;
- Застарени ИТ инфраструктури, системи и апликации (т.н. штагети и силоси) кои оневозможуваат размена и користење на информации и податоци на ефикасен начин;
- Култура која не е агилна – не се размислува, соработува, учи и делува флексибилно како би се оставриле високи резултати.

Како што FinTech компаниите продолжуваат да стекнуваат влијание и удел на пазарот, традиционалните банки мора да еволуираат хибриден модел преку модернизирање зад сцената на нивните операции во средината и задната канцеларија, истовремено создавајќи повеќе дигитални ентитети за опслужување на одредени сегменти на клиенти. Во таа трка на дигитализација банките применуваат различни стратегии, на пример:

Raiffeisen Digital Bank, Австрија – оваа дигитална банка располага со најсовремена ИТ архитектура базирана на клауд и ИТ тимови за развој, повеќе од 60% од вработените се од информатичката технологија на банката која на клиентите на едноставен и лесно достапен начин ги задоволува основите потреби на клиентите. Работи на пазарите во Романија и Полска. Преку мобилна апликација, Raiffeisen Digital Bank нуди: Дигитално кредитирање, одобрување и користење на кредити скоро инстантно, без достава на документи, со проверка на кредитоспособноста со користење на АПИ технологија и дигитално потпишување на договор, Трошење на средства -платежна сметка со виртуелна дебитна картичка и можност да се користи Google pay, без надомест или минален при пренос на средства, без надомест за подигање на готовина од безконтактни банкомати. Сметката се отвора он-лајн, при што утврдувањето на идентитот се врши без физичко присуство и договорот дигитално се потпишува, Банката функционира целосно без човечка интервенција, при што кол центрите се заменети со chat центри.

Anadi Bank, Австрија – пристап каде банкарството е базирано на таблет, хибриден модел на соработка помеѓу банката и т.н. даватели на финансиски услуги трафики, тобако шопови и др. субјекти. Овие субјекти се овластени од банката и опремени со уред (таблет) на кој е инсталиран посебен софтвер и кои на потенцијални клиенти нудат ограничени производи: платежна сметка, дебитна картичка и потрошувачки кредит. Давателот на финансиски услуги добива соодветен надомест од банката поврзан со обемот на користени услуги од нови и постоечки клиенти. За банката тоа е безбеден канал за комуникација преку таблетот кој е веќе регистриран во банката и кој нуди висок степен на заштита на податоци. Поддршката на клиентите е овозможена преку кол центрите и експозитурите, а не преку давателите на финансиски услуги.

ING, Холандија е насочена кон промени во технологијата, односно ИТ платформите со кои ќе се постигне оптимизација на операциите, подобрување на ефикасноста во работењето преку проширување на деловната активност и иноватност на пазарот со максимизирање на приходот. Искуството покажало дека при технолошко застарени апликации кои содржат неефикасни процеси тешко е да се направи поврзување со барањата на новите технологии чија инфраструктурата базирана на облак, машинското учење, анализа на податоци и вештачка интелигенција. Со инвестирањето во технологијата преку поврзување на апликации, системи и услуги кои претходно не биле поврзани на тој начин (за ING подразбира поврзување на 40-тина членки на групацијата), би се искористила предноста од поврзувањето и подобро позиционирање во однос на конкуренцијата и испорака на супериорно корисничко искуство.

Сè ова укажува дека имплементацијата на Финтек решенијата бара од банките да развијат специфични стратегии, како:

- *Инвестирање во дигитална инфраструктура* - Банките мора да инвестираат во платформи за мобилно банкарство, автоматизација на процеси и технологии за анализа на податоци. Ова вклучува интеграција на вештачка интелигенција и блокчејн за подобрување на безбедноста и ефикасноста.

- *Соработка со Финтек стартапи* – Соработката меѓу банките и Финтек компаниите овозможува брз пристап до иновации. Преку партнерства, банките можат да го искористат знаењето на стартапите за да создадат персонализирани услуги и нови деловни модели.
- *Обука и развој на вработените* – Успешната имплементација зависи од способноста на вработените да работат со новите технологии. Обуките и едукацијата треба да се интегриран дел од стратегијата. Банкарите мораат да се прилагодат на новата реалност преку континуирана едукација и обука. Програми за унапредување на дигитални вештини и разбирање на Финтек технологиите се суштински за успехот на вработените.

### **3. Промените во организациските структури како дел од имплементацијата на Финтек**

Финтек технологиите предизвикуваат значителни трансформации во организациските структури на банките. Со цел да се искористат предностите од новите технологии, банките мора да преминат од традиционалните хиерархиски модели на управување кон пофлексибилни и агилни структури кои ќе ја поддржат иновацијата и адаптацијата.

- *Премин кон агилни структури*

Традиционалните хиерархиски модели, кои се фокусираат на строго дефинирани улоги и процеси, стануваат пречка за брзото воведување на нови технологии. Банкарските институции мора да усвојат *агилни методологии*, кои овозможуваат крос-функционални тимови, брзи циклуси на развој и експериментирање.

- Формирање на специјализирани тимови за развој на Финтек решенија, составени од експерти за технологии, бизнис аналитичари и специјалисти за корисничко искуство.
- Користење на итеративен пристап за развој на дигитални производи, со што се обезбедува флексибилност и способност за адаптација кон потребите на клиентите.

- *Реформирање на улогите и одговорностите*

Со интеграцијата на Финтек, традиционалните улоги во банките се трансформираат за да одговорат на новите барања. Вработените мора да се фокусираат на задачи кои додаваат вредност, додека рутинските активности се автоматизираат.

- *ИТ оддели*: Преминуваат од улога на поддршка кон улога на иновација и развој на нови технологии.
- *Оддели за управување со податоци*: Развиваат напредни аналитички способности за подобрување на корисничкото искуство.
- *Оддели за продажба*: Интегрираат дигитални канали за персонализиран пристап до клиентите.

- *Воведување на нови позиции и улоги*

Финтек трансформацијата бара создавање на нови позиции кои ќе ја поддржат имплементацијата на технологиите.

- Директор за дигитална трансформација (*Chief Digital Officer - CDO*): Личност одговорна за управување со дигиталните иницијативи и иновации.
- Аналитичар за податоци: Експерт кој ги користи вештачката интелигенција и машинското учење за да генерира вредни увиди од податоците.
- Координатор за Финтек партнерства: Одговорен за идентификување и интеграција на соработки со Финтек компании.

- *Усвојување на хибридни модели на работа*

Финтек технологиите бараат комбинација на дигитални и традиционални модели на работа за да се задоволат различните потреби на клиентите.

- Овозможување на клиентите да избираат меѓу традиционални филијали и дигитални канали.
- Интегрирање на дигитални услуги, како мобилно банкарство, со персонализирана поддршка преку видео-конференции или чат-ботови

- *Соработка со Финтек стартапи*

Организациските структури мора да бидат доволно флексибилни за да го поддржат партнерството со Финтек компании за да ги имплементираат новите технологии побрзо. Овие партнерства често доведуваат до создавање на хибридни модели на работа, каде што традиционалните банкарски методи се комбинираат со иновативни решенија

- Создавање иновациски лаборатории за тестирање на нови технологии.
- Учествување во акселераторски програми за поддршка на Финтек стартапи.

- *Трансформација на културата во организацијата*

Културната трансформација е основен дел од промените во организациските структури. Банкарските институции треба да поттикнуваат култура на иновации, флексибилност и прифаќање на ризици. Ова се постигнува со

- Поттикнување на отворена комуникација и размена на идеи.
- Организирање редовни тренинзи и работилници за Финтек технологии.
- Наградување на иновациите и успехите во тимот.

- *Улогата на технологијата во организациските структури*

Технологијата станува основа за секоја организациска структура. Банкарските институции инвестираат во *илајформи за управување со процеси* (BPM), решенија за управување со човечки ресурси (HRM) и облачни технологии, кои ја подобруваат ефикасноста и овозможуваат брза адаптација.

*Организациски стратешки на менаџментот и лидерот*

Улогата на менаџерите и лидерите е критична за успешната трансформација на банките. Лидерството треба да е *ориентирано кон иновации*. Лидерите треба да создадат култура која охрабрува иновации и прифаќање на промени. Ова бара визионерско управување и стратегиски пристап. *Менаџирање на отпорот кон промени*: Имплементацијата на Финтек може да предизвика отпор кај вработените. Менаџерите треба да го идентификуваат и адресираат овој отпор преку транспарентна комуникација и поттикнување на учество во процесот на промена. *Фокус на клиентите*: Менаџментот треба да развие стратегии кои го ставаат клиентот во центарот на вниманието, преку персонализирани услуги и подобро корисничко искуство. Влијанието врз клиентите да е во насока на подобрување на *Дигитално корисничко искуство*: Клиентите уживаат во брзината и удобноста на Финтек решенијата. Мобилните апликации, инстант плаќањата и персонализираните финансиски препораки ги подобруваат нивните секодневни искуства. Исто треба менаџментот да внимава да не дојде до *Губење на личната комуникација*: Една од главните грижи кај клиентите е губењето на вербалната комуникација со банките. Оваа транзиција бара банките да обезбедат хибридни модели, каде што клиентите сè уште можат да добијат лична поддршка преку центри за услуги или видео повици.

Исто треба да стекне *Безбедност и доверба*: Клиентите честопати се загрижени за безбедноста на нивните податоци. Банките треба да инвестираат во најсовремени безбедносни протоколи и транспарентно да комуницираат со клиентите за да изградат доверба.

#### 4. Емпириско истражување

Истражувањето се базира на анализа на банкарски институции кои успешно интегрирале Финтек технологии. Податоците се собрани преку интервјуа и анкети со менаџери и вработени, како и анализа на постоечка литература. Целта на овој труд е да се анализира како Финтек технологиите влијаат на трансформацијата на стратегиите во банките, со имплементацијата на нови технологии, промените во организациските структури и улогата на лидерите и менаџментот во адаптацијата.



Согласно извршеното истражување, односно спроведените анкети можеме да заклучиме дека Финтек решенијата значително го подобруваат и олеснуваат секојдневното работење на сите вработени во банкарски институции. Од вкупниот број на испитаници 75% се изјасниле дека по примената на ваков тип на решенија нивното работење е подобро, 10% се изјасниле дека со воведените промени, сложеноста на нивните секојдневни работни обврски се зголемина, додека 5% се изјасниле дека нема значителна промена во секојдневното работење.



Во однос на добиената обука и поддршка за користење на новите технологии, дури 90% од вработените се изјасниле дека имаат добиено соодветна обука, додека според останатите 10% соодветна обука не е организирана и не е добиена.



При анализата на добиените податоци во врска со прашањето „Како Финтек технологиите влијаат на вашата секојдневна работа?“, процентот на менаџери кои се изјасниле дека нивната работа е олеснета изнесува 89%, 5% не забележале големи промени, 4% од вработените се изјасниле дека нивната работа станала покомплицирана, додека 2% се изјасниле дека нивната работа е забавена.



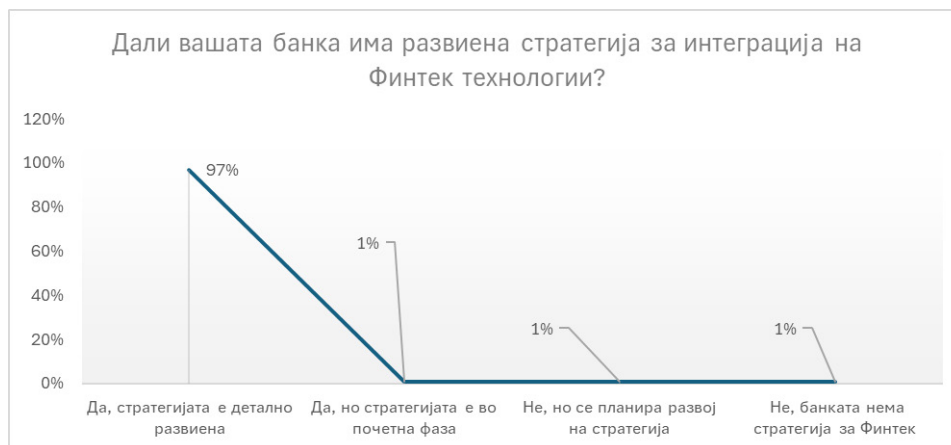
Во однос на потребата за обука, 75% од вработените се изјасниле дека е потребна значителна обука, мал дел, односно 15% се изјасниле дека е потребна кратка / базична обука, 4% се изјасниле дека обуката не е потребна, а 6% не се сигурни каква обука и дали е потребна обука.



При анализата на информациите добиени од лица на менаџерски позиции во банките, се добиени податоци дека: Финтек технологиите значително го подобруваат работењето и тоа 70% ,25% се изјасниле дека со воведувањето на вакви технологии умерено се подобрило работењето кај 4% нема забележано значително влијание, а само 1% од испитаниците било забележано усложнување на процесите на работење.



Во однос на потребната стратегија, односно потребата од соодветно развиена стратегија дури 97% од лицата на менаџерски позиции веќе имаат стратегија и истата е детално развиена и вметната во секојдневното работење, дека стратегија имаат, но се наоѓа во почетна фаза, дури и дека немаат но планираат развој на истата или дека воопшто немаат стратегија се изјаснија по 1%.



Од спроведеното истражување можеме да заклучиме дека, голем дел од вработените во банкарски институции веќе ги имплементираат Финтек технологиите, односно ги користат бенефитите на ваков тип на технологии, а воедно и лицата на менаџерските позиции веќе активно имаат детални стратегии со цел искористување на потенцијалот на ваков тип на технологии. 75% од испитаните банки забележале подобрување на ефикасноста по имплементација на Финтек решенијата, 60% од менаџерите истакнале дека Финтек технологиите придонеле за зголемено задоволство на клиентите, 50% од банките соработувале со Финтек стартапи за развој на нови производи.

### Заклучок

Промените во организациските структури се клучни за успешната интеграција на Финтек технологиите во банките. Од традиционалните хиерархиски модели, банките преминуваат кон пофлексибилни, агилни структури кои овозможуваат побрзо донесување одлуки и поголема иновација. Со премин кон флексибилни модели на работа, создавање нови улоги и користење на технологија за оптимизација на процесите, банките можат да ги задоволат потребите на модерните клиенти и да останат конкурентни на пазарот. Финтек технологиите се катализатор за трансформација на банкарскиот сектор. Тие ги поттикнуваат банките да инвестираат во иновации, да ја рedefинираат својата организациска структура и да развијат нови стратегии за управување. Лидерите во банките треба да создадат култура која ќе ги поддржи овие промени, а соработката со Финтек стартапи претставува клучен фактор за успех. Една од најголемите промени што ја носи Финтек во стратегиите за управување е потребата за културна трансформација во самите банки. Менаџментот сега мора да води со пример и да создаде култура која ќе поттикне иновации и прифаќање на новите технологии. Лидерите во банките мора да бидат визионери и да ја охрабруваат тимската соработка, како и да го поттикнуваат персоналот да се фокусира на новите технологии и постојано учење. Ова бара од банкарските лидери да ја изградат културата на иновации, да развијат процеси кои ќе овозможат експериментирање и тестирање на нови идеи, и да вложат во развој на човечките ресурси. Со правилна имплементација, Финтек може да биде основа за долгорочен раст и конкурентност на банките.

### Користена литература

- [1] Capgemini & Efma. (2021). World FinTech Report 2021.
- [2] Bosilj Vukšić, V., Ćurko K., Jaković, B., Milanović Glavan, Lj., Pejić Bach, M., Pivar, J., Spremić, M., Stjepić, A., Strugar, I., Varga, M., Vlahović, N., Srića, V., Suša Vugec, D., Zoroja, J. (2020), Osnove poslovne informatike, Ekonomski fakultet Zagreb.
- [3] Ž., Strugar I. (2013.), Informatizacija poslovanja, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, str.173-33.
- [4] McKinsey & Company. (2022). Future of Banking in a Digital World.
- [5] Zhao, F., & Collier, A. (2016). Digital Entrepreneurship: Research and Practice.



- [6] European Central Bank (ECB). (2020). Eurosystem Retail Payments Strategy.
- [7] PwC. (2020). Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing Disruption.
- [8] Deloitte. (2021). Banking Transformation Report: Adapting to a New Normal.
- [9] Harvard Business Review. (2019). How FinTech is Changing Banking Strategie.
- [10] Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: Current Research and Future Directions.
- [11] Gjokić, T., Pepur, M. i Arnerić, J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na trzistu finansijskih usluga. Sveuciliste u Dubrovniku, Ekonomska misao i praksa.