

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
**«Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации»**
(Финансовый университет)

Финансовый факультет
Департамент банковского дела и финансовых рынков

Выпускная квалификационная работа
на тему «Создание экосистемы как современного
направления банковского обслуживания»

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»
Профиль «Финансовые рынки и банки»

Выполнил студент учебной
группы
ФФР17-4

Анохин Вячеслав

Анатолевич



(подпись)

Руководитель к.э.н.,

доцент

Шакер Ирина Евгеньевна



(подпись)

**ВКР соответствует
предъявляемым**

требованиям

Руководитель

Департамента

д.э.н., профессор

М.А. Абрамова

(подпись)

« ____ » _____ 2021

г.

Москва – 2021 г

Содержание

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы понятия банковской экосистемы	5
1.1 Содержание понятия банковской экосистемы	5
1.2 Роль конкурентной среды на банковском рынке как триггера развития банковских экосистем	14
Глава 2 Анализ банковских экосистем и супераппов, как современного направления банковского обслуживания в России	23
3.1 Состояние и развитие банковских экосистем в России и основы их расширения за счет небанковских сервисов и диверсификации продуктов и услуг	23
3.2 Роль и перспективы развития экосистемы в целях клиентоориентированного подхода	44
3.3 Влияние экосистем на банковский сектор и проблемы его регулирования	51
Заключение	66
Список литературных источников	70

Введение

На протяжении столетий банковская сфера приспособлялась ко всем изменениям, происходящим в мире. Однако, в последние полвека в мире произошел быстрый рост технологий. В последние годы цифровизация захватывает рынки, внося дисбаланс в существующие веками институты. Пересматривается понятие традиционного банка. Технологии постепенно наращивают влияние на повседневную жизнь людей. Появляются финтех компании, составляющие конкуренцию на рынке платежей, и сами банки имеют тенденцию все больше подчиняться цифровизации и перехода в электронную, офлайн форму. Меняется склад ума потребителей. Молодое поколение имеет другой характер восприятия информации, при этом по-другому оценивая и выбирая товар или услугу. Реструктурируется рынок финансовых услуг, сочетая в себе появление новых игроков и новых форм охвата потребительских сегментов.

Новым витком в мировой экономике является создание экосистемы. Многими учеными выдвигаются теории, что это новая ветвь развития организаций, максимизирующая их прибыль. Данные утверждения доказываются опытом таких компаний, как Apple и Google. На их примере возникает понятие экосистемы, как современного развития крупных корпораций.

К данной тенденции прибегают множество крупных компаний по всему миру. Большинство из них занимают цифровые организации. Однако их применение используется

и в финансовом секторе, где аккумулируются большие денежные потоки.

В настоящее время банки сталкиваются с замедлением роста, в следствие отсутствия гибкости институтов, ищущие при этом новые пути построение взаимоотношений с клиентами. У клиентов появляются новые потребности и предпочтения, теперь предоставление банковских и других финансовых услуг не позволяют банкам находится в хорошем положении. Это конкуренция и с другими финансовыми компаниями и наличие потенциала, который банк не до конца использует. Поэтому появилась новая стратегия под названием экосистема, имеющая определенные шансы повысить эффективность ресурсов и рост дополнительно дохода.

Цель данной работы - выделение перспектив и современного направления развития банковской экосистемы.

Актуальность выбранной темы подчеркивается последними тенденциями развития экосистемы крупными банками.

Для достижения указанной цели планируется выполнить следующие задачи:

1. Изучить содержание понятия банковской экосистемы.
2. Изучить регуляторные меры Центрального Банка по отношению к экосистемам.
3. Проанализировать состояние банковских экосистем в России и выделить их проблемы.

Объектом исследования является банковская экосистема в целом, а предметом исследования направления ее развития.

Глава 1 Теоретические основы понятия банковской экосистемы

1.1 Содержание понятия банковской экосистемы

Сегодня в исследованиях выделяется ряд концепций, объединяющих понятие экосистемы. В мировой практике рассматриваются концепция бизнес-экосистемы, предпринимательской экосистемы, инновационной экосистемы, платформенной экосистемы и социально-экономические экосистемы. Это подразумевает под собой существование множества понятий, описывающих экосистему. Рассматривая область стратегического управления, ученые описывают понятие, как «многосторонний набор партнеров, нуждающихся во взаимодействии с целью материального воплощения определенных ценностных предложений и связанных между собой структурой, обеспечивающей выравнивание инновационной активности».

«На базе подхода, суть которого заключается в изучении характера взаимодополняемости, под экосистемой понимается совокупность акторов с различной степенью многосторонней необщей взаимодополняемости, которые не в полной мере контролируются иерархией¹».

Инновационный же подход выделяет, как некий кластер (физический или виртуальный), осуществляющий инновационную деятельность в той или иной сфере¹. В

¹ Клейнер Г.Б. Развитие экосистем в финансовом секторе России // Управленец. - 2020. - № 4. - С.2-3.

экономической теории ученые, рассматривают экосистему как «пространственно локализованный комплекс неконтролируемых иерархически организаций, бизнес-процессов, инновационных проектов и инфраструктурных систем, взаимодействующих между собой в ходе создания и обращения материальных и символических благ и ценностей, способный к длительному самостоятельному функционированию за счет кругооборота указанных благ и систем¹».

Банковская же сфера выделяет цифровую экосистему, состоящую из цифровых платформ, где взаимодействуют сервисы между собой, отвечая критериям наличия информационно-технологической инфраструктуры и открытости для партнеров¹.

Однако, стоит отличать финансовую экосистему от банковской экосистемы. Их различие в роли банков внутри системы. В банковской - банк является базисом, куда приходят клиенты и через него пользуются нефинансовыми услугами партнеров. Финансовой экосистеме совсем не так. «В ней банк не только продает свой продукт - он встроен в цепочку взаимоотношений многих экономических контрагентов, регулярно обслуживает возникающие при этом товаропотоки посредством различных инструментов (например, банковских гарантий или платежей) или оказывает транзакционные услуги. Банк выступает как сервисный оператор, помогающий этой системе функционировать. Будучи встроенным в технологическую платформу, он постоянно генерирует некий бизнес и клиентский поток с большим количеством собственных и

партнерских операций с небольшими комиссионными в каждом отдельном случае и масштабным совокупным комиссионным доходом²».

Также стоит различать ряд понятий, таких как платформа, экосистема и маркетплейс.

Для начала стоит разобраться что такое платформа и что она под собой подразумевает. Банк России дает следующее определение: «Платформа (цифровая платформа) – информационная система, работающая через сеть Интернет, которая обеспечивает взаимодействие участников платформы друг с другом, позволяя им создавать и обмениваться ценностями. Рассматриваются двусторонние (многосторонние) транзакционные платформы, пользователи которых имеют отличные от других пользователей интересы и могут быть соответствующим образом сгруппированы (отнесены к разным сторонам платформы), при этом в одну группу входят поставщики, а в другую – потребители товаров и услуг³». То есть это некая структура, в основе которой лежит связь между участниками, а точнее продавцами и потребителями. Внутри нее они содействуют друг с другом, обмениваясь продуктом и валютой. Основным компонентом можно выделить программное обеспечение или технологическая оснащенность, отвечающая за существование и работу платформы.

² Хотинская Г.И. Деловая экосистема и ее модификация в координатах финансового рынка // Финансовый бизнес. - 2019. - № 6. - С.40.

³ Доклад ЦБ для общественных консультаций. Экосистемы: подходы к регулированию. Апрель 2021 год. - с. 45. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения:05.03.2021). - Режим доступа: для всех пользователей

«Экосистема (цифровая экосистема) – совокупность сервисов, в том числе платформенных решений, одной группы компаний или компании и партнеров, позволяющих пользователям получать широкий круг продуктов и услуг в рамках единого бесшовного интегрированного процесса⁶». Экосистема состоит из платформ, отвечающих за работу сервисов, входящих в нее. Платформы позволяют предоставлять услуги в онлайн пространстве, связанные в одном месте. В большинстве случаев инструментом связи между клиентами и сервисами является мобильное приложение.

«Маркетплейс — это платформа электронной коммерции, онлайн-магазин электронной торговли, предоставляющий информацию о продукте или услуге третьих лиц, чьи операции обрабатываются его оператором⁴». Данный вид платформ часто путают с понятием экосистема. Но они имеют важное отличие. Обе предоставляют товары и услуги для клиентов, но маркетплейс это платформа, где предоставлена информация о продукте и возможность сравнение цен и выбор поставщика потребителем. Экосистема в свою очередь имеет ряд разнородных сервисов, но в большинстве случаев без выбора поставщика, так как предоставление происходит на основе партнерских соглашений. Однако, в экосистемы могут входить маркетплейсы. Сам маркетплейс выступает в роли посредника, на этом и формируется его доход.

⁴ Самиев П.А., Закирова В.Р., Швандар Д.В. Экосистемы и маркетплейсы: обзор рынка финансовых услуг // Финансовый журнал, 2020. – № 5. -С.92.

Также Цетральный Банк выделяет три модели экосистемы показанных на рисунке 1.



Источник: Доклад для общественных консультаций ЦБ. Экосистемы: подходы к регулированию [Электронный ресурс]. Режим доступа - https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf
(Дата обращения: 10.05.2020).

Рисунок 1 – Модели экосистемы, выделенные Банком России

Влияние крупной экосистемы на экономику зависит от той модели, которую она использует при допуске участников. В зависимости от публичности критериев допуска можно выделить закрытую и открытую платформы.

При открытой модели доступ к платформе имеют все конкурирующие поставщики, где допуск осуществляется с помощью особых критериев. При этом такие критерии носят недискриминационный характер, то есть не сформулированы под характеристики каких-то конкретных поставщиков. Таким образом, платформа является равноудаленной нейтральной инфраструктурой, обеспечивающей независимый канал продаж для поставщиков, имеющая сходство с маркетплейсом.

В закрытой модели с расширением бизнеса в сторону экосистемы, платформа становится заинтересованной в том, чтобы на ней было представлено как можно больше разных видов услуг, но не разных поставщиков одной услуги. В итоге внутренняя конкуренция поставщиков одной и той же услуги на такой платформе практически отсутствует, поскольку с точки зрения развития закрытой экосистемы важно наличие продукта или услуги в периметре экосистемы, а не полнота вариантов его представления или широкий выбор внутри каждой продуктовой категории.

Банковские экосистемы предлагаются преимущественно по закрытой модели – либо самой экосистемой (компаниями, входящими в ее группу), либо финансовыми организациями – партнерами. Это можно объяснить тем, что для экосистем на основе банков финансовые услуги являются «якорными» и переход на платформенную (комиссионную) модель их реализации при открытой модели и допуске в экосистему других банков и иных финансовых организаций может снизить маржинальность банка, находящегося в основе экосистемы.

В российской практике преобладают гибридные модели, где организация закрытую модель использует к основным видам деятельности, а к другим сервисам открывает доступ для всех. Создавая некую конкуренцию, а в следствие и повышения качества товара или услуги.

В качестве цифровых платформ выступают цифровые технологии, являющиеся ключевым элементом создания экосистем. С помощью Open API они позволяют подключиться к сервисам других и интегрировать в них свои продукты в

качестве профессиональных финансовых услуг на площадках нефинансовых компаний.

Благодаря диджитализации банки используют новые каналы продаж, а также новый вид общения с клиентами через онлайн формат. Новое понятие присущее цифровизации банковского сектора, заключающаяся в том, что банк превращается в бренд, расширяя спектр предоставляемых услуг, и, изменяя традиционную структуру в цифровом направлении. К данному термину присуща функция диверсификации матрицы развития товара и рынка. Банки предлагают новые продукты, внедряют новые технологии, но ключевой особенностью является расширение путем выхода на новый рынок. Кредитные организации приобретают компании в области финтеха, сами разрабатывают технологии, имеют близкие партнерские отношения с другими организациями. Благодаря чему, клиенты могут получить доступ к разного рода продуктов через один канал. Как раз частью, а точнее базой, является единая технологическая платформа или маркетплейс.

Создавая своего рода экосистему, банк предоставляет клиенту перечень услуг, предоставляемых их партнерами или отдельными компаниями. Тем самым создает благоприятные условия для клиента, где тот может быстро и без всяких усилий воспользоваться разного рода услугами. Удобство, комфорт и скорость являются главными предпочтениями клиентов в эпоху цифровизации. Сам спектр услуг почти безграничен. Для малого и среднего бизнеса – помощь в бухгалтерии, юридических вопросах, страховые продукты, внедрение технологий в бизнес и оптимизации процессов,

аналитические работы и помощь в маркетинге. Для физических лиц спектр более разнообразен, в каком-то роде не присущий банкам, однако, за счет диверсификации бизнеса данные услуги широко распространяются в банках. Помимо банковских и страховых продуктов, клиенты могут воспользоваться инвестиционными продуктами, услугами мобильной связи, а также возможность заказать такси, еду и купить билет на киносеанс внутри мобильного приложения банка. Также кредитные организации предоставляют сервисы облачных технологий, кино, музыку, образовательные программы или подписку, объединяющую их воедино. Возможность приобрести недвижимое имущество, транспорт, услуги медицины, маркетинга, юридические и иные консультационные сервисы.

Как правило, лишь крупные банки могут построить экосистему вокруг себя, так как несмотря на увеличение прибыли кредитной организации, растут и огромные издержки, и капиталовложения в ее создание. Основными характеристиками можно выделить общий интерфейс для всех продуктов, формат «одного окна», унифицированный способ идентификации для всех составляющих, бесшовную передачу данных внутри сервисов, встраивание меньших компаний в экосистему. Развивается финансовый рынок в целом, где происходит трансформация общения с клиентами от традиционного офлайн способа в онлайн. Где все вопросы можно решить онлайн.

Сотрудничая с социальными сетями, банки получают разного рода информацию о будущих или нынешних клиентах, их предпочтения, интересы. А также с помощью

аналитической группы экосистемы, занимающаяся сбором и анализом действиями клиентов внутри экосистемы. Это является неотъемлемой частью такого понятия, как отношение, то есть взаимоотношение организации и потребителя, без которого она не имеет смысла, в котором на первый план выходит удовлетворение потребностей клиента. Потребитель очень важен в экосистемах, так как сама структура работает на него. Это некая гибкая цифровая система, подстраивающаяся под каждого. А за ее функционирование отвечает аналитический отдел системы, собирающий обрабатывающий большой объем информации. Провайдерам доступна вся информация о клиентах, начиная от места жительства и заканчивая какую еду они предпочитают. Благодаря этому формируется некий «цифровой» портрет клиента, влияющий на предложение индивидуализированного продукта, ориентированного на потенциальный спрос конкретного потребителя.

С переходом в экосистему банки имеют возможность конкурировать как внутри банковской сферы, так и вне ее, привлекая большее количество клиентов. Не так давно в финансовом секторе присутствуют финтех компании, «отнимающие хлеб» у банков. На их возникновение повлияла цифровизация, перенаправляющая финансовую деятельность в сторону онлайн формата. В следствие чего идея создания экосистем напрямую связана с финтехом. Благодаря ему они предоставляют своим клиентам инновационные услуги подобранных финтех компаний на более быстрой и дешевой основе. Да и в принципе можно говорить, что финтех от части

лежит в основе банковских экосистем, внося инновации в банковский сектор.

Преимущества экосистем проявляются в повышении лояльности клиентов, за счет предоставления разного вида финансовых и нефинансовых услуг. Финансовая экосистема стимулирует клиентов к долгосрочным инвестициям, благодаря взаимоотношениям банков с другими финансовыми организациями, такими как инвестиционные и страховые. В последние пару лет на финансовом рынке заметна положительная динамика количества инвесторов физических лиц на биржах. Данная тенденция имеет прямую взаимосвязь с созданием экосистем, где банки привлекают огромное количество клиентов на брокерские счета. Также немаловажным фактором является низкая ключевая ставка, а в следствие и низкий процент по депозитам. Тогда физические лица ищут новые способы получения большей доходности от инвестиций. В этот перечень входят такие инструменты, как брокерский счет, индивидуальный инвестиционный счет (ИИС), доверительное управление денежными средствами, инвестиционное и накопительное страхование жизни. Повышая потребительскую активность на финансовые продукты, экосистемы увеличивают спрос на них и расширяют целевой сегмент потребления. В то же время у потребителя вырабатываются новые ценности, завышаются требования к продукту, в результате чего повышается качество самого продукта, поэтому финансовым организациям необходимы разработки технологий пакетов финансовых продуктов и качественного постпродажного обслуживания. Экосистемы в свою очередь вносят огромный

вклад в развитие экономики в стране. Повышая спрос на финансовые продукты, развивается не только сам рынок, но также население становится более финансово грамотным, так как банк, имея большое количество клиентов, привлекает их и к другим финансовым инструментам.

«Экосистемы повышают лояльность клиентов: оставаясь в рамках «единого окна», они получают уникальные релевантные предложения, сокращается время на поиск альтернатив, мониторинг отзывов о качестве сервиса сторонних компаний - этот функционал переходит к оператору экосистемы⁵». По сути клиенты платят за их время и удобство, так как перед ними не стоит выбор банка или другой организации, все предоставляется у них в мобильном приложении. Эта плата и является комиссионным доходом экосистемы. Однако, в свою очередь, существуют и определенные обязательства по удовлетворению потребителя, где продукт должен соответствовать определенным требованиям клиента. Ведь на рынке присутствует другие экосистемы или появятся в будущем.

По мнению экспертов, у банков есть несколько различных вариантов разработки и запуска экосистем

а) Построение экосистемы вокруг ключевых этапов жизни человека. У людей существуют определенные жизненные этапы, где в каждом из них появляются определенные затраты, такие как покупка дома или автомобиля, смена работы, переезд и другие. Система

⁵ Самиев П.А., Закирова В.Р., Швандар Д.В. Экосистемы и маркетплейсы: обзор рынка финансовых услуг // Финансовый журнал, 2020. - № 5. -С.90.

отслеживает их наступление и предоставляет информацию об этом партнерам в рамках договоренностей о сотрудничестве.

б) Маркетплейс. Экосистема как маркетплейс применима больше к повседневной жизни, чем к жизненным этапам. Она включает в себя мобильное приложение, где представлены разного рода услуги, нефинансовые продукты. Подписки на кино, доставка еды, заказ такси предоставляются через кобрендинг с партнерами банка.

в) Присоединение к существующей экосистеме. Как известно, изначально экосистемы стали популярны в других областях, связанных с технологиями и инновациями, поэтому существует и вариант для банка, где он присоединяется к данной системе, как провайдер финансовых сервисов.

г) Открытая банковская платформа. Банки могут объединить усилия в рамках открытых банковских платформ, включив свои продукты и услуги в объединенные экосистемы вместе с другими банками через API;

д) Реферальная платформа. В этой модели банк перенаправляет отклоненных клиентов к другим провайдерам интересующих продуктов и услуг. Например, крупные банки могут отправлять заявки от малого и среднего бизнеса более мелким банкам-партнерам.

1.2 Роль конкурентной среды на банковском рынке как триггера развития банковских экосистем

В ноябре 2019 года ЦБ публикует Доклад для общественных консультаций, раскрывающий «Подходы Банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке». В

нем Центральный Банк выделяет основные направления развития конкуренции на финансовых рынках, где ключевой целью является развитие конкуренции в интересах потребителей финансовых услуг. Так называемое, целевое состояние конкурентной среды. Мысли мегарегулятора направлены на влияние потребителей на конъюнктуру рынка, где поставщики создают конкурентные преимущества товара, а не барьеры, ограничивающие конкурентов. То есть выстраивается взаимосвязь, где потребители являются источником целевой конкуренции, при этом развивая каждый ее хозяйствующий субъект.

При этом можно выделить довольно противоречивое суждение, что целью Банка России является не рост конкурентоспособности российских компаний на международном рынке. Важен рост уровня конкуренции на российском финансовом рынке, что способствует повышению эффективности, технологичности и клиентоориентированности российских игроков и ведет к их конкурентоспособности на глобальном рынке. В данном утверждении можно поинтересоваться о какой технологичности идет речь, ведь мы рассматриваем мировой рынок, где развитость российского рынка не столь высока. Большинство технологий и инструментов заимствуется как раз с Запада. Возможно, что быть конкурентоспособным на глобальном рынке значит идти параллельно с развитием международных компаний, а не отставать на пару шагов. Поэтому о какой-либо привлекательности российских компаний не стоит вести и речь. Правильней сделать акцент

только на российском рынке, не привлекая при этом международные рынки.

Остановимся на внутреннем рынке страны. ЦБ выделяет три ориентира для движения к целевому состоянию конкурентной среды:

- a) потребитель, влияющий на предложение;
- b) рыночные источники конкурентных преимуществ;
- c) проконкурентная среда.

По мнению Банка России, данные три аспекта являются основными инструментами целевой конкуренции. Первым является потребитель, как основополагающий идеи российского рынка конкуренции в будущем. По отношению к нему можно применить меры, связанные с издержками смены поставщика. То есть рассматривая простой пример банковских карт, можно выделить что клиенту для смены банка требуется потратить время на изучение банковских карт на рынке (если нет определенного предпочтения), оформить данную карту, и последнее, но не менее важное закрыть карту в предыдущем банке. Так как неиспользуемый счет считается открытым и подлежит обязательному декларированию. В частности, существуют и барьеры на психологическом уровне, где клиент имеет определенные смятения в смене банка, наличие определенной зоны комфорта, отсутствие желания что-либо менять на ментальном уровне. Таким образом можно выделить следующие издержки: транзакционные, включающие в себя трату времени и усилий; ментальные, напрямую связанные с психологией человека; а также выделяются и применяются во многих сферах денежные издержки, связанные с

комиссией или определенными необходимыми выплатами. И это, не говоря о других услуг, предоставляемых банками, где в принципе переход в другой банк затруднен или не возможен. Все эти издержки напрямую влияют на рынок конкуренции, где потребителя ограничивают в выборе лучшего ценностного предложения. Примерами борьбы Банка России выделяет следующие меры.

Единая система идентификации и аутентификации (ЕСИА). Дает возможность физическим лицам получить дистанционно финансовые услуги в разных банках. Так же неотъемлемой частью является Единая биометрическая система, благодаря которой работает ЕСИА в целом. Несмотря на то, что были негативные моменты, связанные с утечкой биометрической системы, в последнее время не возникает вопросов о безопасности данных клиентов. Хотя по большей части источником атаки был Сбербанк, а не сама система. Как это работает? Чтобы иметь возможность пользоваться услугами у разных банков, физическому лицу стоит пройти первичную регистрацию биометрических данных на бесплатной основе, путем визита одного из уполномоченных банков. В последствии клиент может пользоваться данной системой, приобретая услуги разных организаций путем приложения для смартфона.

Благодаря ЕСИА ЦБ минимизирует транзакционные и денежные издержки, помогая при этом легко приобретать услуги потребителю. Следующим, можно выделить сервис Система быстрых платежей, где клиент может осуществить перевод денег в любой банк по номеру телефона, а главное

быстро и без комиссии при определенных ограничениях суммы переводов в месяц.

Обе технологии напрямую влияют на удобство и создания благоприятной среды для выбора конкурентов, путем сравнения конкурентных преимуществ, а не определенных обстоятельств.

Говоря о конкуренции и Федеральном законе от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции», ЦБ в дополнении к ним выделил меры, обязующие кредитные организации полно и доступно предоставлять информацию о продуктах. Не разграничивать клиентов на активных и пассивных, выделять все потребительские свойства, процесс ценообразования, не допускать наличие сложного описания товаров. Если закон направлен на отношения кредитных организаций и рассматривает предоставления неправильной, недостоверной информации, то доклад Банка России направлен на клиентов кредитных организаций, их выбор.

ЦБ полагает, что нерыночные факторы негативно влияют на конкурентную борьбу. Они снижают стимул к развитию бизнеса, имея наличие ощущения несправедливости. В следствие чего Банк России считает, что нужно поощрять наличие рыночных источников конкурентных преимуществ, несущие положительный эффект на финансовый рынок и экономику в целом. А именно: усилия, направленные на создание лучшего продукта среди конкурентов; операционная эффективность, подразумевающая под собой отсутствие пренебрежительного отношения к автоматизации внутренних процессов банка и к тенденции диджитализации; выстраивание положительных

отношений со всеми потребителями банка, пренебрегая особыми отношениями к кому-либо, повышая качество, удобство и скорость предоставляемых услуг. При этом источники должны соответствовать ФЗ-135 и подходам, описанным ранее. А также не следует кредитным банкам выделять преимущество, связанные с не копируемыми условиями. Это может быть особые отношения финансовой организации с поставщиками или государством, уникальное географическое положение, ограничительное использование прав интеллектуальной собственности и др. Их наличие негативно сказывается на конкуренции, где конкуренты данной организации не могут в теории перебить их преимущества. То есть по сути ЦБ хочет создать конкурентный рынок, где все поставщики будут равны, а потребитель имеет власть над ними.

Говоря о самой среде, можно выделить, что политика Банка России сводится к уменьшению концентрации на рынке, оставив здоровые и соблюдающие закон кредитные организации. Сама среда, должна идти в ногу со временем и отвечать всем новым технологиям. В особенности, нельзя не пренебрегать регуляторными мерами, которые могут как подвигнуть банк к нелегальным действиям, так и создать барьеры развития банковской среды. Эта идея так же присутствует в вопросе о доступности данных и рыночной инфраструктуры. Где существуют так называемые «альтернативные поставщики» делящиеся информацией с банками о клиентах. Ими могут быть операторы сотовой связи, социальные сети и другие. Данный вопрос конкурентных преимуществ до конца не отрегулирован, но

стремление Банка России направлены на развитие умение банков обрабатывать информацию, а не на доступ к ней. ЦБ также выделяет пропорциональную регуляторную нагрузку, подразумевающая под собой отсутствие дискриминации участников, не обосновано высокие барьеры входа и наличие дополнительных преимуществ у крупных банков.

Одним из инструментов ЦБ выделяет платформу Маркетплейс, инициированную в декабре 2017 года - «онлайн-сервис, позволяющий гражданам приобретать финансовые продукты от разных организаций на одной платформе в круглосуточном режиме». Где целью является «создание законодательной и нормативной базы для дистанционной розничной продажи финансовых продуктов (услуг) по всей стране, без географических ограничений, с регистрацией таких финансовых сделок в специальном реестре - регистраторе финансовых транзакций⁶».

Банк России считает, что с помощью маркетплейса открывается доступ к финансовым услугам для всех пользователей, в любое время и в любом месте. Появляется новый канал для привлечения новых клиентов независимо от размера компании, что формирует предпосылки для развития конкуренции на финансовом рынке. Он функционирует по принципу plug&play (подключайся и играй), внутри которого функционируют следующие участники: финансовые платформы; поставщики; регистратор финансовых транзакций (РФТ) и сайты-агрегаторы.

⁶ Банк России. Маркетплейс: [Сайт] URL: https://www.cbr.ru/fintech/market_place/ (дата обращения: 05.02.2021). - Режим доступа: для всех пользователей

Параллельно Банк России работает над Цифровым профилем (ЦП) гражданина, подразумевающий под собой профиль на сайте Госуслуг, где хранятся данные гражданина. Данная технология запущена с целью минимизации затрат клиентов. Благодаря ЦП потребитель может воспользоваться банковскими или другими услугами, не приходя при этом в банк. Все операции будут проходить на онлайн основе, где с помощью ЕСИА гражданин будет подтверждать свою личность. А банк при разрешении потребителя сможет воспользоваться всеми необходимыми данными хранящиеся в Цифровом профиле. ЦП является неотъемлемой частью системы, где государство подразумевает три составляющие. Маркетплейс - место, где гражданин онлайн может воспользоваться услугами. Цифровой профиль - даст возможность проведение услуги онлайн и доступа к документам гражданина. ЕСИА подтвердит, что это тот самый гражданин, то есть отвечает за безопасность осуществления услуги и самого гражданина.

Сам ЦБ считает, что экосистемы, являющиеся крупными финансовыми организациями с наличием в капитале государственного участия, имеют возможность развивать направления анализа потребностей клиентов и их поведение, а также имеют средства приобретения стартапов и технологических компаний.

Тем самым ЦБ видит угрозу целевой конкуренции на финансовом рынке в лице экосистем. Приводя следующие аргументы: «Такие компании в рамках своих экосистем задают собственные правила работы, замыкают граждан в периметре своих экосистем, тем самым заменяя собой

государственные институты и оказывая существенное влияние на экономические показатели. Таким образом, происходит монополизация не только финансового рынка, но и других отраслей экономики финансовыми организациями. Кроме того, создание подобных экосистем увеличивает риски утечки и неправомерного использования информации о гражданах в коммерческих интересах, снижения контроля со стороны государства за безопасностью оборота информации о гражданах⁷».

Банк России благодаря платформам, перечисленным ранее, выполняет роль в содействии развитию технологий, конкурентных преимуществ, демополизации рынка. Платформы в отличие от экосистем не создают барьеры перехода потребителей к другим банкам. Однако, вопрос безопасности массива данных на этих платформах, так же подвержен угрозам утечки или хакерским атакам.

Основной риск для клиентов экосистем (потребителей) – это резкое снижение возможности выбора, вызываемое не столько сложностью, сколько отсутствием желания «переключаться» и искать необходимые товары и услуги вне периметра экосистемы.

Еще одна потенциальная «ловушка» для потребителя – дополнение индивидуального предложения (когда алгоритмы подбирают потенциально интересные продукты на основе предыдущих покупок и предпочтений) индивидуальным

⁷ Доклад ЦБ для общественных консультаций. Подходы Банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке. Ноябрь 2020 год. – с. 19. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/90556/Consultation_Paper_191125.pdf (дата обращения: 20.02.2021). – Режим доступа: для всех пользователей

ценообразованием: ведь за нужный продукт в нужное время потребитель готов платить больше, чем за менее важную или менее срочную покупку. Важно, что в силу особенностей электронных продаж (клиент видит определенный интерфейс и обычно не может сравнить его с тем, как видит тот же интерфейс кто-то другой) потребитель может и не узнать о практиках дискриминационного ценообразования или иного манипулирования информацией со стороны экосистемы.

Получение экосистемой большого объема данных о потребительских привычках и ежедневных покупках клиента, изучение паттерна поведения клиента и соответствующая настройка адресной (таргетированной) рекламы в перспективе могут привести к тому, что в условиях все ускоряющегося ритма жизни и дефицита времени потребитель будет почти автоматически соглашаться на предложения продуктов и услуг от экосистемы. Помимо формирования модели «бесконечного потребления» и приобретения ненужных товаров, при доминировании какой-либо экосистемы встанет вопрос обеспечения продуктовой конкуренции в такой экосистеме и возможности для поставщиков инновационных или более качественных продуктов и услуг дотянуться до клиента.

Еще одним способом «привязать» клиента к экосистеме является подписка, или пакетное предложение услуг. Часто приобретение «в комплексе» оказывается дешевле, однако за подобную выгоду клиент платит отсутствием выбора состава пакета. Набор сервисов, включенных в подписку, также снижает стимулы для клиента искать что-то на стороне.

Таким образом, стоит отметить потенциальные риски снижения общего качества продуктов и услуг на экосистемных рынках.

То есть ЦБ стремится к некому идеалу, где поставщики продукта вырабатывают свои конкурентные преимущества исключительно за счет качественные и ценовые инструменты. Потребитель же влияет на их развитие и на само предложение в принципе. На банковском рынке физические лица не имеют барьеры в пользовании услуг, выбор клиентов основан на их ценностях и принципах. Данная идеология не совсем соответствует стратегии экосистем. Банковская экосистема направлена на создании некоего пространства, где есть все что нужно их клиентам. То есть «лавка внутри магазина», и чтобы не ходить по всему магазину, можно купить все нужное в одной лавке. Эти нужды индивидуально учитываются банком и применяется лично к каждому клиенту. Создав данное пространство, экосистема хочет сохранить клиентов благодаря определенным плюсам нахождения в ней, это могут быть бонусы или скидки у партнеров. Но ориентиры Банка России не совсем совпадают с данной идеологией.

Именно они являются триггерами развития банковских экосистем. Ориентир на потребителя включает в себя отсутствие дискриминации, низкие барьеры переключения и возможность выбор при доступе полной информации. Под ними подразумевается, что у потребителя должна быть возможность выбора поставщика и простота перехода от одного к другому. По вопросу информации о товарах предоставляемой поставщиком, их обязательства уже

закреплены в Федеральном законе от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции» в статьях о недобросовестной конкуренции. Однако, ЦБ выделил отдельно прозрачность ценообразования и отсутствие сложных описаний финансовых продуктов. И если по данному вопросу ограничения экосистем не столь значимы, то возможность простоты перехода потребителей к конкуренту имеет весомое значение. Сама экосистема подразумевает под собой сохранение уже существующих клиентов и привлечение новых. То есть некий конечный пункт потребителя, в котором он остается на долгое время, где есть все ему необходимое. Но политика Банка России в свою очередь направлена на отсутствие издержек смены банковской организации. Это и денежные издержки, и необходимость потратить время и силы на переход, и ментальные. Их отсутствие влияет на отток потребителей из банковской экосистемы. Конечно, она может существовать и соблюдая данные подходы, но эффективность будет ниже.

Несмотря на все технологии и новшества, который вел центральный банк, сам рынок не готов отказаться от экосистемы. Например, если говорить о биометрии или ЕСИА, то данная технология, возможно, даже помощником экосистеме в их деятельности, а не врагом. Так же этим врагом не является маркетплейс или система быстрых платежей. СБП, конечно, от части является неким триггером, но в то же время, возможно, является прекрасно дополнением к экосистемам, учитывая то, что клиент может внутри системы выходить за рамки в определенных случаях и на бесплатной основе. Маркетплейс, в свою очередь, совсем

не является конкурентом или чем-либо заменяющим экосистему. Потому что он является некой платформой с разными финансовыми услугами. Куда приходит клиент и может выбирать услуги и сравнивать по ним организации. Отличие в том, что экосистема предоставляет разного рода услуги и вносит изменения в повседневную жизнь клиентов, упрощая ее с помощью минимизации временных затрат. В то время как Маркетплейс лишь позволяет клиенту выбирать между банками, либо другими финансовыми организациями. Они не помогает ему упростить его жизнь. В то же время сервис биометрии так же будет практичен у банков, в том числе и в экосистемах.

Глава 2 Анализ банковских экосистем и суперраппов, как современного направления банковского обслуживания в России

3.1 Состояние и развитие банковских экосистем в России и основы их расширения за счет небанковских сервисов и диверсификации продуктов и услуг

Сейчас идеи экосистемности в России находятся не только «на слуху». Эту бизнес-модель уже многие активно осваивают. Российские компании достаточно конкурентоспособны во внедрении и использовании экосистем. На внутреннем рынке опыт российского бизнеса показал себя успешно, но об экспорте говорить пока рано. На данный момент по уровню развития экосистемы России отстают от зарубежных. Например, в таких экосистемах, как

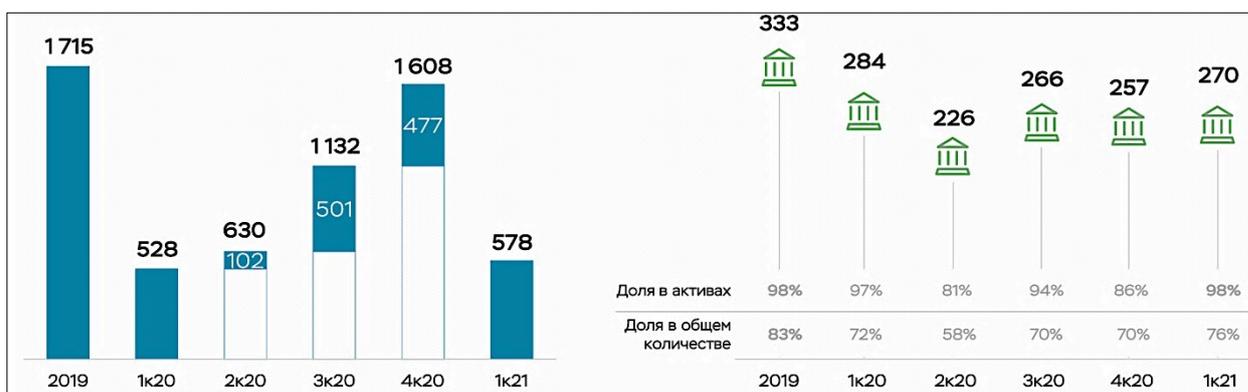
Google, Amazon и Apple системы плотно взаимосвязаны и пользование одним сервисом логично дополняет работу в другом. Россия же движется в этом направлении, однако пока таких связанных систем отметить сложно. Также усложняется переход к экосистемам компаниями по той причине, что общего понимания среди бизнеса в стране на эту тему нет. Каждый субъект по-своему представляет себе это понятие, механизмы его внедрения, ориентируется на зарубежный опыт успешных компаний, однако свой отпечаток здесь оставляет специфика своего государства, типы конкуренции, сотрудничества, совместного пользования ресурсами, законодательства и прочих факторов. Стратегия построения бизнес-экосистем в России заметно отличается от крупнейших экосистем Китая. Можно заметить, что наиболее крупные экосистемы России конкурируют между собой, предлагая в целом очень схожий перечень услуг. Почти все они сформированы вокруг банка, либо поискового сервиса, либо сотового оператора. Сейчас почти все они имеют широкий перечень предоставляемых услуг, которые пересекаются между собой.

Крупнейшие компании Китая не конкурируют на своем рынке. Они занимают отдельные ниши, позволяющие им развивать свои системы, не стремятся опередить соперника. Компании России, вокруг которых идет построение экосистем, также характеризуются осторожностью, в связи с чем выход на мировой рынок оказывается не таким стремительным, как у крупнейших мировых экосистем.

В марте 2020 года на территории Российской Федерации начал распространяться новый вирус COVID-19. На ряду с

дефолтом в 98-ом году и кризисами в 2008 и 2014 годах, коронавирус значительно повлиял на экономику страны. Если прошлые напрямую влияли на экономическую стабильность, то в 2020 году посредством человеческого фактора. Рост заболеваемости и смертности населения, вынуждали принимать определенные меры. Тем самым на протяжении четырех месяцев люди сидели дома. Данные обстоятельства ударили с экономической точки зрения по следующим сегментам: туризм, сфера развлечения и ресторанный бизнес. В следствие локдауна компании теряли прибыль из-за отсутствия клиентов, многие сокращали штат сотрудников или переводили на дистанционную работу. В стране снизился доход населения, повлияв на банковский сектор путем росту просрочки по кредитам и оттоку капитала с депозитов.

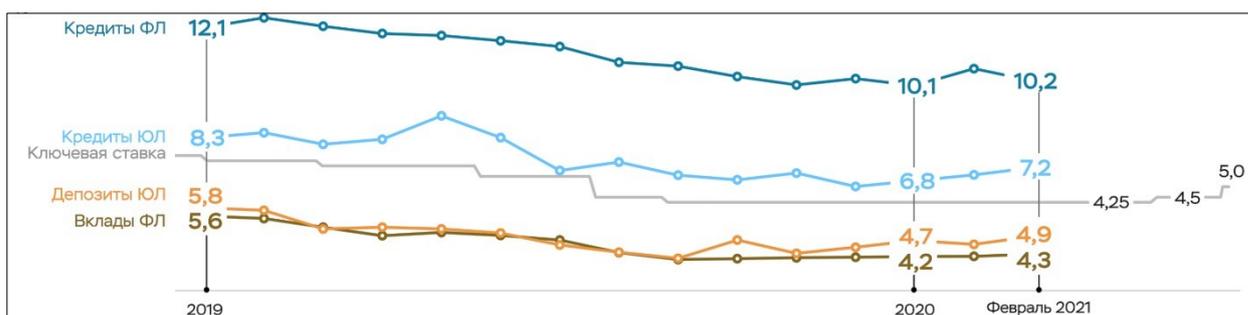
На рисунке 2 наглядно виден минимум прибыли, полученной банками. Именно в данный период в России начал развиваться COVID-19. Однако, начиная с апреля месяца банки адаптировались к сложившимся обстоятельствам, что привело к росту прибыли в будущем. Рассматривая май месяц можно выделить, что небольшой рост сказался так же за счет переоценки по операциям с иностранной валютой отдельных банков на фоне продолжающегося укрепления курса рубля. Если говорить о количестве, отрицательная динамика сложилась из-за трудных обстоятельств у банков, не входящих в топ-100.



Источник: материалы ЦБ [Электронный ресурс]. Режим доступа - https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/32231/presentation_20210426.pdf
(Дата обращения: 01.05.2020).

Рисунок 2 - Чистая прибыль в млрд. руб. и количество прибыльных банков в шт.

Соотнеся динамику вкладов физических лиц и процентную ставку, можно выделить их взаимосвязь. Из-за понижения процентной ставки, население перешло в поиск новых более доходных инструментов. Такими инструментами стали акции и облигации компаний. Появился большой спрос и поток денежных средств на биржевой рынок, в следствие популярности у физических лиц игры на рынке ценных бумаг. Экосистемы стали так же развивать данное направление. Вскоре появились такие приложения, как Тинькофф Инвестиции и Сбербанк Инвестор, где клиенты могли открыть брокерский счет через банк и торговать на рынке.



Источник: материалы ЦБ [Электронный ресурс]. Режим доступа - https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/32231/presentation_20210426.pdf
(Дата обращения: 01.05.2020).

Рисунок 3 - Процентные ставки по кредитам и вкладам в %



Источник: материалы ЦБ [Электронный ресурс]. Режим доступа - https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/32227/razv_bs_21_03.pdf
(Дата обращения: 01.05.2020).

Рисунок 4 - Динамика вкладов физических лиц в %

Многие организации стали трансформировать свой бизнес, все больше переходя на удаленный формат. Сервисы доставки и онлайн продаж заполнили потребительский сегмент. В эпоху цифровизации, вирус стал еще одним толчком на развитие онлайн бизнеса. Финансовые проблемы, развитие онлайн формата, повышение охвата населения привели к созданию такой структуры, как экосистема. Рынок захватил Яндекс, путем развития онлайн сервисов и трансформации бизнеса. Во время локдауна появился спрос на услуги, связанные с без контактным и онлайн взаимодействием поставщика с покупателем. Появились онлайн покупки продуктов, стали популярны сервисы доставки еды, вошли в обиход наличие развлекательных

сервисов за счет наличия большего свободного времени. Всем этим и занимался Яндекс наряду с остальными конкурентами. Однако следует понимать, что компания развита и в технологичном плане. На сегодняшний день организация представляет из себя намного больше, чем можно было себе представить.

Несмотря на необходимость цифровизации в период коронавируса, тенденция диджитализация присутствует на рынке довольно долго и напрямую влияет на дальнейшее развитие банковского сектора.

В мировой практике понятие финансовых технологий возникло давно, однако свою популярность и спрос ощутил лишь в последнем десятилетии. Но до сих пор в литературе нет его определения. Финтех рассматривается с трех сторон. С одной стороны, это инновации, упрощающие доступ и взаимоотношения субъектов экономики с денежными средствами, а с другой речь идет об институтах, занимающиеся повышением качества населения и бизнеса денежными средствами. В этом случае рассматриваются такие примеры, как стартапы или технологии крупных компаний. Так же понятие финтеха не раз употребляется с технической точки зрения, относящейся к приложениям, процессам, продуктам или бизнес-моделям, где важнейшим элементом является Интернет. Взаимоотношения банков с финтехом имеют положительную и отрицательную сторону. Минусом встает их конкуренция между собой. Постепенно финтех компании стали завоевывать рынок, используя технологии краудфандинга, P2P кредитование, роботы-консультанты и другие, предоставляя их быстрее и дешевле.

Также стоит выделить их преимущества с точки зрения законодательства, где по сравнению с банками может сложиться впечатление, что финтех компании и вовсе не регулирует ЦБ. В частности, финтех компаний имеют партнерские отношения, где по их продуктам используется определенные бонусы и скидки. Банки в свою очередь имеют тенденцию не конкурировать с данными организациями, а наоборот объединить усилия или приобрести сам стартап. Это положительно сказывается на банках, так как при конкуренции у банков отсутствует база для создания инноваций или менее развита, чем у финансово технологических компаний. А при их совмещении они получают доступ к технологиям и делают огромный шаг к победе в конкуренции, убивая одного конкурента и имея конкурентного преимущества перед другими банками. Отличным примером является Яндекс.Маркет, который до определенного времени входил в экосистему Сбера, после чего изменился договор между Сбером и Яндексом. В результате Сбербанк создал свой Сбер.Маркет, взяв в основу технологии от Яндекса.Маркета. Таким образом и происходит обмен технологиями. В свою очередь финтех компании получают клиентскую базу банков. Происходит некая синергия за счет объединения создателя в лице стартапа и инвестора в лице банка. Их коллаборация как раз и является частью создания экосистемы, где кредитная организация, имея капитал и клиентскую базу, кооперируются с другими компаниями для предоставления более качественных и разнородных продуктов.

Благодаря финтеху создание экосистемы банками стало возможным. в ее основе можно выделить такую технологию, как Open Banking, являющаяся ключом к функционированию платформы. Технология открывает доступ сторонним компаниям к собственной системе, где те смогут использовать данные для анализа или внедрение своих продуктов в экосистему. В основе открытого банкинга лежат Open Data и Open API, где первый отвечает за доступ к данным, а второй за возможность взаимодействию приложений разных компаний. «Open API описывает интерфейс, через который сторонние сервисы могут взаимодействовать с системой банка и обмениваться с ней данными. Open API позволяет, в частности, предлагать продукты банка на маркетплейсах с возможностью приобрести их дистанционно; объединять счета клиента из разных банков в одном приложении; внедрять персональных финансовых советников, которые проанализируют привычки клиента и предложат ему оптимальные стратегии финансового поведения; персонализировать продуктовые предложения благодаря анализу транзакций; интегрироваться с AI и IoT-приложениями для создания максимально удобного клиентского опыта и так далее».

Говоря о создании и развитии экосистемы, нельзя не выделить такое понятие как диверсификация. Сам процесс диверсификации существует давно и присущ разного рода организациям. В общем смысле она представляет собой выход компании на новый рынок. В основе стратегии существуют разные стимулы, это может быть желанием власти, где компания благодаря большой ресурсной базе и

высоким место на рынке желает захватить и другой рынок для увеличения рыночной власти. Или организация имеет огромные ресурсы и с помощью новых рынков увеличивает свою прибыль за счет использования дополнительного потенциала фирмы. Также есть и стратегия, используемая и в других видах деятельности, где субъект благодаря диверсификации минимизирует убытки. Диверсификация часто используется и в инвестиционном портфеле, и в деятельности компаний. В целом на сегодняшний день мало кто видит в диверсификации какой-либо триггер или ошибку, со всех сторон только и слышится о пользе диверсификации в развитии бизнеса. Возможно, с течением времени это станет стандартом для всех крупных компаний, но сейчас можно выделить лишь часть. Несколько десятков лет назад нельзя было и представить, что банки будут выходить на новые рынки и предлагать разного рода продукты. Сегодня же можно наблюдать период, когда кредитные организации вместо выхода на новый рынок, как отдельной организации, создают экосистемы, в основе которых лежит диверсификация. По большей части это связано с наращиванием капитала, чем минимизации рисков, хотя доля правды в этом есть. Банковская деятельность в последние годы ставится под сомнения, традиционные банки считаются не способными к конкуренции с более технологичными компаниями, поэтому диверсификация минимизирует убытки путем развития банковской отрасли, извлекая дополнительный доход из имеющихся ресурсов.

С каждым годом влияние новых вызовов на банковскую сферу растет. Цифровизация основная тенденция для

банковской системы, где под нее стоит или подстраиваться, или отбиваться от новых игроков. Теперь COVID-19 ударивший по финансовой составляющей деятельности кредитных организаций. Поэтому существует небольшой ряд банков, выделивший инструмент для борьбы с насущными вызовами. Этим инструментом и стала банковская экосистема.

Благодаря экосистеме банк, в первую очередь, увеличивает прибыль и эффективность своих средств, сглаживая потери после пандемии. В сотрудничестве с инновационными компаниями имеет доступ к новым технологиям и овладевает ими, отвечая при этом на вызовы цифровизации. С помощью экосистемы банк диверсифицирует свой бизнес, предоставляя большой спектр услуг путем сотрудничества с другими компаниями, покупки стартапов или, как называет Герман Оскарович, инвестирования в них, создания своих платформ. Экосистема подразумевает под собой привлечение и удержание клиента, где диверсификация играет ключевую роль.

В основе экосистемы лежит удовлетворение потребностей клиента для наращивания базы и увеличения прибыли. И если раньше банковский сегмент был связан лишь с финансовой сферой, либо услуг для определенных жизненных обстоятельств, таких как ипотека, то новые реалии предоставляют нам совсем другой вид. Поколения Z и Y вносят свои коррективы в банковский сектор. Сейчас люди более подвержены смартфонам и услугам развлечения. Большой поток информации ежедневно генерируется населением. Сокращается доля использования наличных

денег, вследствие чего растут безналичные оплаты онлайн и офлайн, а также денежные переводы. Услуги досуга и транспорта выходят на первый план. В следствие чего банки принимают меры для развития в сторону новых тенденций и для поддержания спроса клиентов. Крупные банки, имея огромную ресурсную базу, решили, что у них есть возможность для освоения новых рынков. Так проанализировав рыночную конъюнктуру банки развивают направления онлайн медиа, еда, такси и путешествия, доставки и другие в том числе и финансовые услуги. С помощью предоставления повседневных услуг банк старается сохранить клиента на долго, а частоту использования услуг увеличить. Благодаря созданию экосистемы, банки имеют возможность предоставлять услуги любого рода, кроме производственной. Экосистема в этом случае выступает в роли инструмента создания рыночного гиганта.

Компании Google и Apple изначально они имели определенную специализацию, связанную с компьютерами и компьютерными технологиями. Со временем их развитие достигло огромных масштабов. И на сегодняшний день Google заполнил весь интернет, начиная от поисковика и заканчивая Youtube. Apple в свою очередь вышел за рамки создания смартфоном, планшетов, операционной системы. Их опыт и специализация в создании технологии и гаджетов, привело к тому, что компания в рамках экосистемы заполонила повседневную жизнь людей. С недавних пор в экосистему Apple входят умные часы, тв-приставка, наушники и прочие гаджеты. Их взаимосвязь помогает

улучшить повседневную жизнь людей. Что-то похожее происходит в России, но в рамках одной страны.

В свою очередь и банковский сектор не стал стоять в стороне и в сентябре 2020 Герман Греф представил Сбербанк в новом обличии, как новый бренд Сбер. «Если вчера “Сбер” был для человека только банком, то сегодня мы становимся его помощником по жизни - для решения всех насущных задач⁸».

В 2019 году Герман Оскарович давал интервью по поводу деятельности Сбербанка, где заявил, что еще в 2017 году Сбербанк решил о трансформации банка в экосистему, а на 2019 год банк имел уже достаточное количество сервисов для позиционирования себя как экосистема, но в сентябре 2020 года Сбербанк перешел на новый уровень. Данное событие больше похоже на официальное заявление о такой экосистеме, как Сбер. С этого времени банк четко разграничил все свои услуги, а также внедрил наподобие Apple свои технологии, такие как умная колонка и домашняя станция. Поменялась концепция и офлайн точек, где Сбербанк решил создать благоприятные условия, с помощью кафе, приятного интерьера.

Экосистема Сбер предоставляет и охватывает следующие спектры услуг для розничных клиентов. Достаточно сильно развито направление еды, куда входят шесть компаний, отвечающий за разные потребности. СберМаркет и Самокат занимаются доставкой продуктов, где различием является то, что первый доставляет продукты из

⁸ «Сбер» меняет банк на экосистему. // Новостной портал «Ведомости»: [сайт]. - 2020. - URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2020/09/24/841151-sber-menyuet> (дата обращения 10.04.2021). - Текст: электронный.

магазинов ритейлеров, таких как Ашан, МЕТРО, а второй функционирует как отдельный магазин с большим количеством складов. Delivery Club и Кухня На Районе специализируется на доставки еды из ресторанов и фастфудов. СберФуд является отличным помощником в выборе ресторана, где есть возможность бронирования столика, оформление заказа заранее и оплаты счета через приложение. И последним можно выделить Performance Group - холдинг, производящий готовые рационы правильного питания, в помощь для заботящихся о здоровье клиентов. Также в Сбере есть и отдельное направление для заботы о здоровье куда входят СберЗдоровье и Сбер ЕАПТЕКА, рассчитанные на предоставление медицинских услуг и продажу лекарственных препаратов.

Еще два популярных направления кроме еды занимают сервисы, связанные с развлечением и транспортом. Если клиент хочет посмотреть мультфильмы или кино, то он может купить билеты на Рамблер Касса, частности и на другие мероприятия, а при просмотре дома воспользоваться сервисом Окко - онлайн кинотеатра. СберЗвук поможет насладиться любимой музыкой. Последним же и наиболее интересным по ожиданиям является проект Союзмультфильм. «Мы хотим возродить нашу мультипликацию, технологичную, умную и воспитывающую маленьких детей на российских традициях, на российских и лучших международных сказках, на российских историях и культуре. Это первое. Второе - это, конечно же, контент для нашей экосистемы. Третье - это наш образовательный

проект⁹» - сказал Герман Оскарович в интервью у Forbes. Положительной чертой любого бизнесмена или богатой личности является желание возрождения чего-то старого, исторического важного для страны. Данное сотрудничество вызывает ожидания возрождения старых и многих всеми любимых мультфильмов, путем создания в новом формате, приятным и интересным для нового поколения. Чтобы добраться до кинотеатров или ресторанов поможет сервис такси от Ситимобил или каршеринг YouDrive, а помощь в картах обеспечит 2ГИС. Если же клиент устал использовать услуги и хочет купить машину, то ему помогут Сетелем Банк и СберАвто. Также экосистема включает в себя оператора связи СберМобайл, новостные медиа, поиск работы и учебные программы.

Сбер относится к тем экосистемам, которые подразумевают под собой гибридную модель. Поэтому в их пространстве нет другого банка или финансовой организации. Банк является единственным поставщиком финансовых услуг.

Корпоративным клиентам Сбер помогает как в создании, так и в ведении бизнеса. Где малый бизнес может получить все необходимое на всех этапах жизнедеятельности компании. Сбер поможет найти финансирование с помощью компаний: Выдающиеся кредиты; СберФакторинг; СберЛизинг; Объединенное кредитное бюро. А также и другие направления в деятельности бизнеса. С

⁹ Герман Греф: «Трансформация Сбербанка — это вечный процесс» // Новостной портал «Forbes»: [сайт]. - 2019. - URL: <https://www.forbes.ru/biznes/387895-german-gref-transformaciya-sberbanka-eto-vechnyy-process?photo=10> (дата обращения 05.04.2021). - Текст: электронный.

безопасностью поможет Vi.Zone, предоставляющий кибербезопасность продуктов и автоматизированных решений. За хранение данных отвечает облачная платформа SberCloud. Настроить систему IT-технологий поможет СберСервис, в финансовом направлении Эвотор. Если у компании возникли проблемы с персоналом или клиентами, Работу.ру поможет найти новые кадры, Диалог поможет наладить внутреннюю коммуникацию, а привлечением клиентов займутся отделы, специализирующиеся на маркетинге Segmento и СберМаркетинг. Очень важную часть в ведении бизнеса является аналитическая составляющая, за которую отвечает СберАналитика и другие выше перечисленные компании в их отдельных сегментах. В биометрии и речевой аналитике поможет VisionLabs, АктивБизнесКонсалт и ЦРТ. Из специфических можно выделить разработку систем автономного управления сельскохозяйственной техники - Cognitive Pilot. Также СберАвтоТех работает над беспилотниками и внедряет IT технологии в сферу транспорта.

Если сервисы для розничных клиентов не полностью раскрывают развитость технологий у Сбера, то для корпоративных клиентов услуги только и построены на технологиях. Если раньше банк мог предоставить консалтинговые или финансовые услуги, то сейчас их помощь больше направлена на внедрение имеющихся технологий. Почти каждая из компаний экосистемы рассчитанная на корпоративного клиента предоставляет услуги IT.

Конечно, трансформация из Сбербанка в экосистему имеет положительные черты не только с качественной точки зрения, но и количественной.

Сбер проделал отличную работу в развитии технологичной составляющей системы. При большом количестве ресурсов, банк с умом подходил к инвестициям в сторонние организации, проводя глубокий анализ. В следствие чего Сбер потратил лишь 125 млрд. руб или 2,8% от собственных средств с учетом сделок слияния и поглощения, согласно рисунку 5. Начиная с 2019 года банк начал в отчетах отдельно выделять показатели, связанные с экосистемой. В 2019 году по данному сегменту наблюдалась выручка около 70 млрд. руб. В свою очередь Сбер выделил цель и прогноз на 2020 год в 70 и больше млрд. и около 130 млрд. руб, соответственно.



Источник: презентация Сбербанка. Итоги группы Сбербанка по МСФО 4кв2019 [Электронный ресурс]. Режим доступа - https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/ifrs2019/ru_ifrs_presentation_4q19.pdf (Дата обращения: 05.05.2020).

Рисунок 5 - Развитие экосистемы в млрд руб.

Если рассматривать успех экосистемы Сбера, то на рисунке 6 представлены три основных и крупных игрока, с

которыми сотрудничает банк. По показателям выручки заметно, как развивается экосистема. Благодаря диверсификации и развитию нефинансовых услуг экосистема привлекла большое количество клиентов, в следствие и большие объемы продажи услуг. Сервисами пользуется большее количество клиентов. Выручка от ключевых партнерств в 2019 выросла на 35 млрд. руб. по сравнению с прошлым годом. Где по таким платформам, как Яндекс.Маркет и Беру, Ситимобил, Delivery Club, СберМаркет и Окко наблюдался наибольший прирост.

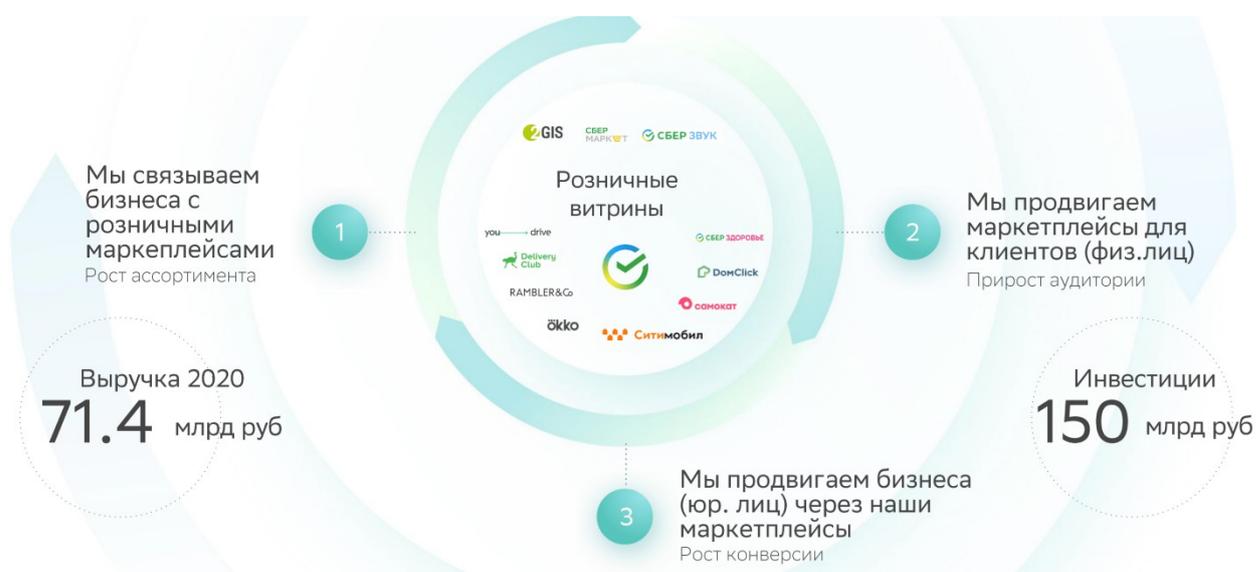


Источник: презентация Сбербанка. Итоги группы Сбербанка по МСФО 4кв2019 [Электронный ресурс]. Режим доступа - https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/ifrs2019/ru_ifrs_presentation_4q19.pdf (Дата обращения: 05.05.2020).

Рисунок 6 – Развитие ключевых партнерств в 2019 году

В конце 2020 года банк заявляет об успехе своей стратегии и ее развитии по данным рисунка 7. Благодаря сервисам партнерам Сбер заработал 71,4 млрд. руб. при учете, что за год он инвестировал 25 млрд. руб. на данное направление. Развивается направление маркетплейсов, где потребителю предоставляется выбор поставщика в разных категориях товаров и услуг. Так добавлению новых платформ

в экосистему Сбер, повышается рост ассортимента, предлагаемого каждой из них. В обратную сторону наблюдается прирост аудитории к новым и старым партнерам. Сбер не остановился на сотрудничестве с маркетплейсами. Экосистема открыта и для юридических лиц, внутри которой они имеют возможность продвигать товары через платформы. В ходе чего наблюдается рост конверсии.

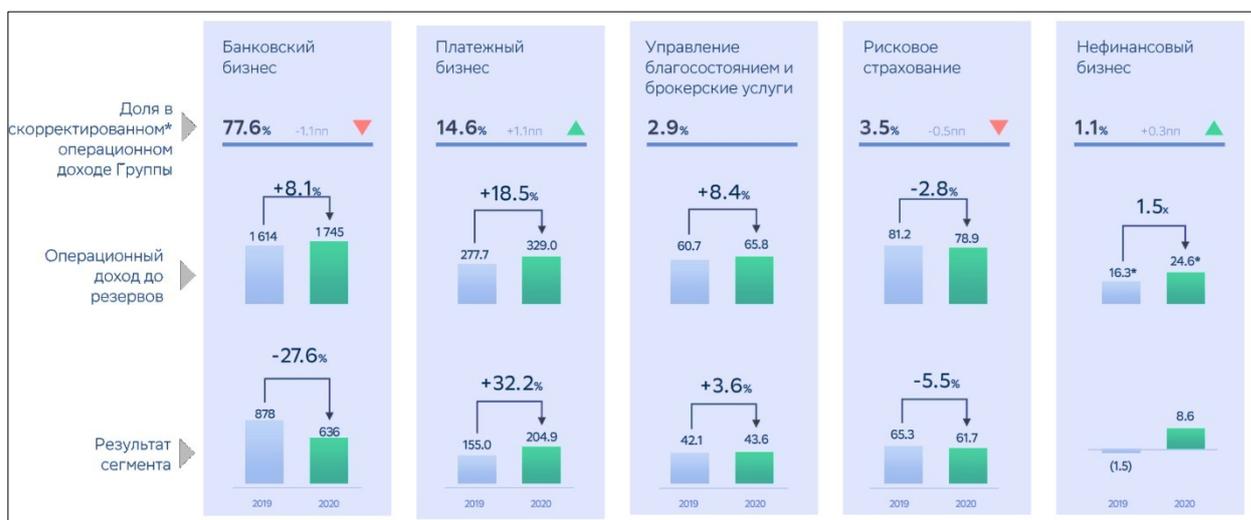


Источник: презентация Сбербанка. Итоги группы Сбера по МСФО 2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа - https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/ifrs2020/04/present/ifrs_present_4q_202003_public_ru.pdf (Дата обращения: 05.05.2020).

Рисунок 7 - Экосистема Сбера в 2020 году

На рисунке 8 Сбер предоставил сегментный анализ дохода экосистемы. С помощью данных можно подтвердить теорию о диверсификации. Где в основе лежит хеджирование, помогающее минимизировать убытки организации. И если хеджирование рассматривается, как страхование, где компания несет минимальные затраты, то диверсификация рассматривается, как максимизация доходов с

дополнительных средств. В сложные периоды она смегчает убытки, в хорошие времена приносит дополнительный доход. На рисунке заметно, что в следствие пандемии у банка были проблемы по результатам сегмента рискового страхования (-5,5%) и в основном виде деятельности, то есть в банковском бизнесе (-27,6%). В следствии развития в карантинный период онлайн платежей, возрос доход от платежного бизнеса на 32,2%, а также увеличилась прибыль почти в 6 раз от нефинансового сектора с 1,5 до 8,6 млрд руб. Несмотря на то, что данный доход не столь велик и не покрывает падение основного дохода, его стоит воспринимать как одну из важнейших в структуре доходов. Во-первых, нефинансовые услуги банк стал развивать не так давно по сравнению с страхованием, убыль которого был покрыт приростом услуг повседневного пользования. Во-вторых, сегмент рассматривается, как один из самых перспективных. Он еще на начальном этапе, а уже показывает резкий рост доходов.



Источник: презентация Сбербанка. Итоги группы Сбера по МСФО 2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа - https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/ifrs2020/04/present/ifrs_present_4q_202003_public_ru.pdf (Дата обращения: 05.05.2020).

Рисунок 8 - Сегментный анализ в млрд руб.

Нефинансовый бизнес ориентирован на разработку и предоставление новых видов услуг через компании Группы или через компании с участием Группы в следующих основных подсегментах - Ecommerce, FoodTech&Mobility, развлечения, Health и B2B сервисы. Указанные подсегменты представлены следующими сервисами.

E-commerce: подразумевает под собой сервисы электронной коммерции и логистики. Их основой является компании предоставляющие свои услуги онлайн. В их перечень входит СберМаркет, Самокат, Сберлогистика.

Развлечения: включает медиасервисы, в частности видео и аудиосервисы. Например, кинотеатр ОККО и другие медиаактивы Рамблера, СберЗвук, Союзмультфильм.

FoodTech&Mobility: объединяет сервисы доставки готовой еды, такси и каршеринг. Основными компаниями данного подсегмента являются Ситимобил, YouDrive, Кухня на районе, Delivery Club.

Health: включает сервисы заботы о здоровье, это может быть, как телемедицина или офлайн вызов врача на дом, электронная медкарта и другие, за что отвечает СберЗдоровье, так и покупка лекарственных препаратов в СберЕАПТЕКА.

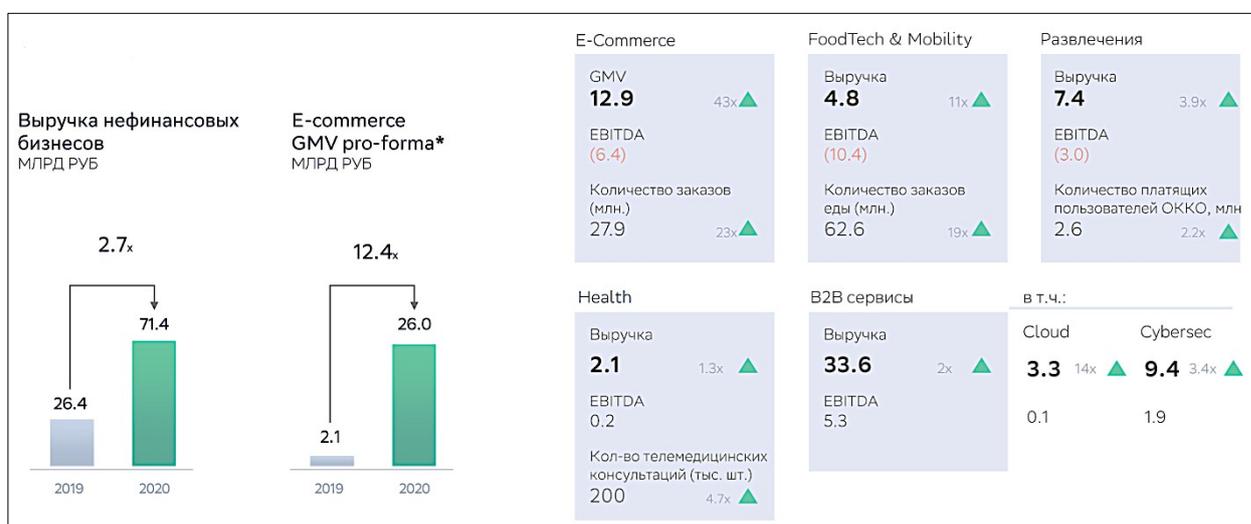
B2B сервисы: нефинансовые сервисы для юридических лиц, которые включают:

- Облачные сервисы: хранение и обработка информации в облачных хранилищах. К данному подсегменту относится SberCloud.

- Кибербезопасность: услуги по защите персональных и коммерческих данных, защита от кибератак. К данному подsegmentу относится VI.ZONE.

- Прочие сервисы: маркетинговые услуги, биометрия и прочие нефинансовые сервисы для юридических лиц.

За 2020 год наибольший рост показали сегменты E-commerce и FoodTech&Mobility, как показано на рисунке 9. В следствие чего общая выручка нефинансового бизнеса составила 71,4 млрд. руб.



Источник: презентация Сбербанка. Итоги группы Сбера по МСФО 2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа - https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/ifrs2020/04/present/ifrs_present_4q_202003_public_ru.pdf (Дата обращения: 05.05.2020).

Рисунок 9 - Нефинансовый бизнес в млрд руб, изм г/г

Проведя данный анализ можно выделить вклад развитие направления нефинансового бизнеса. Возможно он не приносит огромные плоды, но стоит учитывать, что данная стратегия живет недавно. И крупные банки являются первопроходцами в этом деле, по крайней мере на российском рынке. Несмотря на это заметен потенциал направления и спрос со стороны клиентов. Как ни странно, но стоит

выделить и время создания данных систем. Как бы не говорили, что пандемия нанесла огромный ущерб. Она в свою очередь, развила рынки в сторону диджитал, где зарождается новая ветвь развития экономики. Для экосистем карантин внес немалый вклад. Развитие доставки еды, такси, услуги логистики и медиасервисы получили огромный спрос во время COVID-19. Что внесло немалый вклад в успех нефинансового бизнеса в банках.

Но на рынке есть и другие банки, подхватившие тенденцию создания экосистем. С самого начала Тинькофф строился по модели дистанционного обслуживания клиентов. Главной особенностью банка является то, что у него нет ни одного представительства, филиала, а только центральный офис в Москве. При этом своей деятельностью компания охватывает почти всю территорию России. На практике Тинькофф смог доказать, что главное значение в организации банковского бизнеса имеют электронные интернет-системы, на которых и была построена деятельность компании. Позже к основному банковскому бизнесу компания добавила бронирование ресторанов, страхование, сервисы для бизнеса, инструменты для инвесторов и многие другие, которые сформировались в экосистему Тинькофф. В настоящее время компания позиционирует себя как финансовую онлайн-экосистему, выстроенную вокруг потребностей клиента и предоставляющую полный спектр финансовых услуг для частных лиц и бизнеса. Где особой составляющей является лайфстайл-банкинг. Тинькофф создал для клиента суперапп, в котором есть возможность распоряжаться денежными средствами будь то планирование или инвестирование.

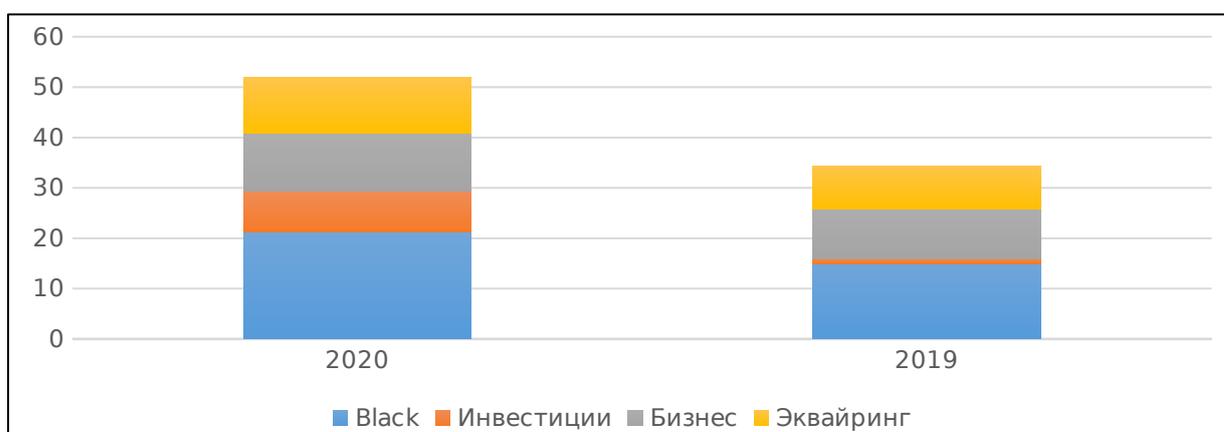
Услуги для повседневной жизни, как такси или еда, а также путешествия и кино. В соответствии с задумкой в фокусе экосистемы сосредоточены такие направления, как онлайн-ритейл с возможностью онлайн-заказов, досуг и городские развлечения (квесты, экскурсии и так далее), здоровье (фитнес и велнесс), доставка еды, автозаправки, транспорт (например, каршеринг), управление инвестициями и прочие. Суперприложение аккумулирует в себе широкий перечень как собственных продуктов компании Тинькофф (финансовых и лайфстайл), так и сервисы его партнеров, которые будут встраиваться в экосистему через Open API по принципу App-in-App непосредственно в интерфейс суперприложения.

Однако Тинькофф имеет определенные различия с экосистемой Сбера, заключающиеся в стратегии развития. Тинькофф по большей части имеет собственные разработки и решения, и только малую часть занимают партнерские отношения. Наличие у Тинькофф развитой технологической базы позволяет создавать и внедрять свои платформы, в отличие от Сбера, инвестирующего в стартапы и заключающий партнерские отношения с большим количеством компаний.

За 2020 год Тинькофф сообщает о рекордной чистой прибыли за 2020 год равной 44,2 млрд руб. Также стоит учитывать и вклад со стороны деятельности, связанной с развитием экосистемы. Сам банк не выделяет показатели прибыли от нефинансовых услуг, но предоставляет зависимость их на другие услуги банка, такие как дебетовая карта, брокерский счет, обслуживание МСП и эквайринг. Благодаря популярности экосистемы финансовых и

нефинансовых услуг прибыль до налогообложения в 2020 году увеличилась в 2,5 раза и составила 20,6 млрд руб.

Тинькофф Black является наиболее крупным каналом по привлечению клиентов с показателями роста с 4,7 млн до 7,5 млн, что дает прогноз о росте популярности экосистемы. Сама дебетовая карта является одним из основных инструментов, наряду с супераппом. Наличие карты предоставляет доступ в приложение, где и предоставлен весь спектр услуг.



Источник: составлено автором по материалам Тинькофф о направлении деятельности, не связанной с кредитованием [Электронный ресурс]. Режим доступа - <https://www.tinkoff.ru/about/news/11032021-tcs-group-holding-plc-fin-results-fy-2020/> (Дата обращения: 05.05.2020).

Рисунок 10 – Выручка за 2019 и 2020 год по представленным видам деятельности, млрд руб

Были выделены и другие инновации, выделенные Старшим вице-президентом по развитию бизнеса Станиславом Близнюком: «На протяжении всего 2020 г. мы продолжили внедрять инновации, запускать новые продукты и совершенствовать существующие услуги. Впервые в нашей истории направления деятельности, не связанные с кредитованием, обогнали кредитный бизнес по числу клиентов. Мы запустили Tinkoff Pro — финансовую подписку,

позволяющую клиентам пользоваться продуктами и привилегиями экосистемы Тинькофф и ее партнеров на специальных условиях. В отношении этого продукта у нас далеко идущие цели: он призван способствовать удержанию клиентов и росту их лояльности. В конце 2020 г. число подписчиков Tinkoff Pro уже превысило 150 000 человек. Благодаря непрекращающейся работе по развитию поддержки и интеграции экосистемы Тинькофф в 2020 г. мы стали крупнейшим оператором Системы быстрых платежей (СБП) Банка России. Тинькофф Мобайл представил новую версию 2.0 нашего передового голосового помощника Олега, в котором абоненты могут создавать личного телефонного секретаря с индивидуальными навыками и параметрами, в том числе выбирать его голос и имя. Эти и многие другие решения, вместе взятые, позволили нам нарастить число активных пользователей в месяц (MAU) по всем нашим основным приложениям с 6,0 млн до 9,3 млн человек¹⁰».

Тинькофф продолжает работать и развивать экосистему. Этими инновациями стали подписка и развитие мобильной сети по вопросу удобства и взаимосвязи с клиентом путем голосового помощника. Также были и другие, например, связанные с мобильной связью, где Tinkoff Call Defender предотвращает мошенничество, а сервис КтоЗвонит определяет телефонный номер на бесплатной основе. Банк внедрил новую систему кредитного скоринга, Тинькофф Кассу – сервис онлайн и офлайн платежей для юридических

¹⁰ TCS Group Holding PLC сообщает о рекордной чистой прибыли за 2020 г., объявляет дивидендный план на 2021 г. и представляет свой прогноз на 2021 г. // Тинькофф Банк: [сайт]. – 2021. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/news/11032021-tcs-group-holding-plc-fin-results-fy-2020/> (дата обращения 15.04.2021). – Текст: электронный.

лиц. Правление положительно настроены на будущее экосистемы, прогнозируя еще больший успех в следующие года. На сегодняшний день прирост по числу клиентов направления, не связанного с кредитованием, обогнала кредитный бизнес. Что подразумевает под собой в дальнейшем увеличение прибыли от данного направления из-за притока потребителей.

Есть и другой банк, желающий стать экосистемой. ВТБ обозначил свою стратегию развития как выстраивание открытой экосистемы на основе цифровых партнерств. Так, банк определил шесть ключевых индустрий для развития: технологические компании, сервисы объявлений, электронная коммерция и ретейл, телеком, индустрия развлечений и транспортная отрасль. При этом в настоящее время ВТБ запущена жилищная экосистема «Метр квадратный», предоставляющая сервисы поиска, проверки, оценки и приобретения недвижимости, а также планирования и проведения ремонта. Клиентам предлагается ипотека как самого банка ВТБ, так и банков-партнеров.

«Во-первых, создание закрытой экосистемы требует очень много денег (для поглощения компаний из разных отраслей и интеграции в экосистему. — РБК). Во-вторых, мы уверены, что рано или поздно такая модель столкнется с ужесточением регулирования, как это было в Китае, когда жестко дали по рукам Alibaba за попытку выхода из цифрового в финансовый бизнес. Какие-то ограничения, я думаю, будут вводиться, чтобы избежать такого сращивания, монополизации этих процессов. Наконец, сегодня такие экосистемы приносят только убыток, хотя он может быть

защит в «другие расходы. В открытой экосистеме на этапе ее создания расходы тоже немаленькие, но они равномерно распределяются между партнерами¹¹» - сказал Андрей Костин. По мнению главы ВТБ, у закрытой модели меньшешансов на успех, чем у открытой. Благодаря партнерским отношениям, ВТБ распределяет издержки с другими партнерами. Они подразумевают, что в экосистеме будет предоставление разного рода услуг разными поставщиками, а также возможность предоставления финансовых услуг от имени ВТБ или его партнера. Приоритетными направлениями так же, как и у остальных является электронная коммерция, розничная торговля, медиа, телеком, транспорт и логистика и другие. Считается, что в закрытой модели преобладает поглощение рынка, а открытая отражает партнерство, приносящее взаимовыгодный баланс экономических интересов. Несмотря на небольшое наличие банковских экосистем на рынке, можно утверждать насколько данное направление перспективно. На примере двух банков, можно выделить как положительно повлиял новая стратегия несмотря на ее начальный этап развития. Банки инвестировали огромные средства в трансформацию, однако, оно уже приносит плоды, как в привлечении клиентов, так и их активность внутри системы. В следствие чего в период пандемии у Сбера доля нефинансового бизнеса выросла в процентном соотношении. Тинькофф же выделяет большой приток клиентов.

¹¹ Костин предупредил о рисках «закрытых» экосистем. // Новостной портал «РБК»: [сайт]. - 2021. - URL: <https://www.rbc.ru/finances/29/03/2021/606181909a794705160c388d> (дата обращения 20.04.2021). - Текст: электронный.

Выделяется и новый игрок на рынке, в виде открытой модели экосистемы ВТБ.

3.2 Роль и перспективы развития экосистемы в целях клиентоориентированного подхода

Тенденция цифровизации является одним из значимых факторов создание экосистемы. Новый вид вид банковской стратегии перспективен. С его помощью кредитные организации имеют возможность более эффективно использовать свои ресурсы, параллельно отвечая новым вызовам. Однако, существует ряд проблем являющиеся триггерами развития.

Экосистема подразумевает под собой систему, специализирующаяся в предоставлении услуг в формате онлайн. Инновационные платформы являются основой в создании экосистем. Во всех частях экосистемы технологии играют важную роль. В хранении и безопасности данных, в наличии взаимосвязи всех предоставляемых платформ с помощью супераппа, технологии связи и поддержки, а также и другие присущие отдельным платформам и услугам. Функционирование экосистемы без технологий невозможно. И если технологическая развитость неизбежна для всех банков, то на начальном этапе к ней прибегнут лишь крупные кредитные организации. Это напрямую связано с огромными затратами и инвестициями. Если рассмотреть рынок экосистем на сегодняшний день, то стоит выделить двух гигантов, как Сбер и Тинькофф. Они в свою очередь имели еще до новой стратегии достаточно хорошую

технологическую базу. Сбербанк с 2011 года тратит большие средства на ИТ. Тинькофф же изначально позиционировался как цифровой банк, имея при этом многие технологии, присущие экосистемам.

На рисунках 11 и 12 заметна разница между инвестициями Сбербанка и других банков, инвестирующих информационные технологии. Правление Сбера еще десять лет назад выделили влияние цифровизации на банковский сектор. С того времени банк трансформируется в более гибкую систему, старается идти в ногу со временем, внедряя новые технологии. На динамиках заметно насколько Сбербанк лидирует по размеру инвестиций, по сравнению с другими традиционными банками. Еще за несколько лет Сбер начал внедрять технологии, что в конечном счете помогло в изменении их стратегии. Другим же следует пройти такой же путь или выбрать другой, как например, ВТБ, который желает инвестировать в сотрудничестве с другими компаниями. По их мнению, это повлечет меньшие затраты и будет лучше, чем не создавать экосистему.



Источник: исследование BloomChain. Годовое исследование рынка финансовых технологий в России 2019 [Электронный ресурс]. Режим доступа - <https://bloomchain-cdn.s3.amazonaws.com/uploads/pdf/9b7d1e8e-b499-11ea-9b11-0242ac130004/original.pdf?v=63762914721> (Дата обращения: 05.05.2020).

Рисунок 11 - Затраты банков на ИТ в млрд руб



Источник: исследование BloomChain. Годовое исследование рынка финансовых технологий в России 2019 [Электронный ресурс]. Режим доступа - <https://bloomchain-cdn.s3.amazonaws.com/uploads/pdf/9b7d1e8e-b499-11ea-9b11-0242ac130004/original.pdf?v=63762914721> (Дата обращения: 05.05.2020).

Рисунок 12 - Затраты Сбербанка на ИТ в млрд руб

Тем самым можно выделить проблему наличия больших затрат для создания экосистемы. В том числе и из-за недостаточной технологической оснащённости, в направлении которой нужны дополнительные инвестиции. На первый план выходит вопрос средств. Он позволяет рассмотреть будущее развитие банковского сектора. Можно выделить, что наличие на банковском рынке большого количества экосистем или больше двадцати не представляется возможным. Однако, это может быть новая форма существования всех банков и наличие в них нефинансовых услуг, представляется как данность. Уже

сегодня можно выделить влияние мобильного банка. Без него нельзя и представить повседневную жизнь потребителей.

Стоит выделить немало важный вопрос, связанный с клиентоориентированным подходом. Одна из целей таких экосистем, как Тинькофф и Сбер, является омниканальность. В ее основе лежит объединения всей информации о клиентах, общения с ними и создание бесшовного клиентского пути на своих платформах в рамках одной экосистемы. Потребитель является основой в деятельности банков, как выделяют экосистемы и Центральный Банк в подходах о развитии конкуренции.

Рассмотрим розничный сегмент банка. В последнее время он считается наиболее перспективным. Для этого банки осуществляют стратегию клиентоориентированного подхода, заключающий в себе направления снижения себестоимости предоставляемых услуг, кластеризацию рынка, внедрение новых технологий и инноваций, а также гибкость банка. Все вышеперечисленные характеристике напрямую помогают банку в конкурентной борьбе с другими кредитными организациями, а в последние годы и другими компаниями.

Банковская сфера в последние годы начала резко меняться, создавая новые стратегии и направления развития. Несмотря на все изменения клиент до сих пор лежит в основе банковской деятельности. И как показывает последняя практика, именно он влияет на развитие банковской отрасли. Этим примером выделяется банковская экосистема. В ее основе лежит клиент. Ради данного хозяйствующего субъекта банки пересмотрели свою стратегию и начали продвигать

нефинансовые услуги. В каждом банке существуют определенные аналитические и маркетинговые отделы, анализирующие спрос и потребности клиентов.

Согласно исследованию потребительского поведения, на сегодняшний день рынок имеет новые вызовы и тенденции¹².

Появление новых поколений меняет структуру потребностей. В следствие взросления поколений Z и Y в эпоху цифровых технологий, Интернет коммуникации выходят на первый план. Переходя в интернет пространство, у населения стали появляться новые возможности общения, получения новостей, а в последние годы и покупок продуктов онлайн. Весь мир переходит в онлайн формат, где востребованы новые качества такие, как скорость и удобство. К ним относятся и скорость самой сделки, и ее доставка, а также удобство приложения и наличие меньших временных и физических затрат. Вопрос стоимости доставки или других услуг выходят на второй план. Возможно, на это повлияло понимание, что время дороже денег. А также осознание того, что за удобство стоит платить.

В то же время развитие сделок онлайн имеет и положительные стороны для банка. Во-первых, сами банки имеют меньшие операционные затраты при наличии онлайн сервисов. Во-вторых, это упрощение сбора информации, повышения уровня осведомленности и в итоге развитие навыков сбора и анализа данных. Однако, в настоящий момент банки не готовы к такой трансформации и имеют определенные проблемы. К ним относятся и недостаточно

¹² Панюкова В.В. Тренды потребительского поведения представителей поколения Y и Z // Маркетинг и логистика, 2017. - № 3. - С.81-87.

развитые онлайн каналы, и возможность качественного анализа информации, в связи появлением нового вызова. Данные проблемы на этапе развития. Одним из них и является создание экосистем.

Стоит выделить тенденции двух поколений важных на сегодняшний день.

Новое поколение на повседневной основе общается через виртуальное пространство будь то мессенджеры или социальные сети. Мнение о товарах и услугах формируется после прочтения информации или отзывов в интернет пространстве, меньше от мнений знакомых. Благодаря социальным сетям многие вещи становятся популярными в одно мгновение, из-за возможности быстрого распространения информации. Но их жизненный цикл существенно сокращается в связи появления новых таких же тенденций. У поколения отличается концентрация внимание к чему-либо. Представители быстро могут переключатся с одной вещи на другую. У них есть понимание, что предложения на рынке быстро меняются и поэтому не надо заикливаться на одном товаре или бренде. Благодаря чему стали развиваться и другие мелкие игроки, но данное утверждение нельзя относить к банковской отрасли, так как банки отвечают за денежные средства граждан и их стабильность, опыт и влияние имеют огромное значение. Представители уверены в своей уникальности и предпочитают тенденцию к индивидуализму, из-за чего возрастает спрос на кастомизированные продукты, в том числе и банковские, как например, индивидуальный дизайн банковской карты. Также все рекламные и другие

маркетинговые компоненты должны быть адаптированы в интернет пространстве и качественно отражаться на мобильных устройствах.

Новое поколение открыто к информации и считает, что ее легко найти в интернете. Готовность посещать разного рода мастер-классы и другие, развивающие не трудозатратные образовательные программы. Также влияет и информация о продукте, а точнее оперативности ее предоставления. При не своевременном предоставлении потребитель скорее всего откажется от данной услуги или товара.

Несмотря на наличие проблемы связанной с инвестициями, стоит сказать о важности потребителей на будущее экосистем. В зависимости от их обратной связи банки будут двигаться в данном направлении. Возможно появятся потребности и требования со стороны клиентов в наличии разного рода услуг у банков. В том числе и у нового поколения, отличающегося от старого своей повседневной жизнью в Интернет пространстве. По сути сменяется, как и поставщики банковских услуг, так и их потребители. Однако, в виду зарождения банковских экосистем, на сегодняшний день не существует наличие канонов по их созданию. На данный момент банки имеют разные возможности и варианты, где каждый выберет более подходящий для него. Например, констатируя уже имеющихся или желающих. Можно выделить, что Тинькофф изначально существовал как необанк из-за чего изначально ориентировался на использование новых технологических решений. И создавая экосистему, имел меньшее количество партнеров и сделок

M&A, используя уже имеющиеся технологии и собственные платформы. Сбер в свою очередь, имея большие средства чаще прибегал к сотрудничеству и инвестирую в сторонние организации и инновации. ВТБ выбрал путь открытой модели, имея при этом большое количество партнеров и разделения с ними затрат на создание и развитие экосистемы.

3.3 Влияние экосистем на банковский сектор и проблемы его регулирования

Выделив перспективы развития направления создания банковских экосистем, стоит выделить один внешний фактор, влияющий напрямую на дальнейшую трансформацию банковской системы. Им является взаимоотношения ЦБ и банковских экосистем. Банк России является мегарегулятором, поэтому стоит обозначить, что банковская экосистема будет объектом регулирования, а ЦБ субъектом регулирования. Их отношения важно выделить для понимания дальнейшего развития кредитных организаций.

«Идеальная картина мира, которую мы видим благодаря введению нового регулирования, - это создание регуляторных условий для появления рынка, на котором присутствует несколько конкурирующих национальных экосистем разного размера с умеренной ролью иностранных игроков¹³», — сказал Швецов.

То есть позиция ЦБ раскрывает дальнейшее развитие экосистем в сторону наличия на рынке небольшого

¹³ Экосистемное администрирование. // Новостной портал «РБК»: [сайт]. - 2021. - URL: rbc.ru/newspaper/2021/04/05/6066bbd79a79473d88391479 (дата обращения 20.04.2021). - Текст: электронный.

количества экосистем. Также в этот перечень входят не только банковские экосистемы, но и построенные на ИТ-компаниях, такие как Яндекс и другие. Однако, если рассматривать банковскую отрасль, то нет никаких предпосылок для создания большого количества экосистем в банковском секторе. Данная ситуация нанесет огромный ущерб всем рынкам, в следствие их подавления гигантами. Напомним, что на сегодняшний день на рынке присутствует две банковские экосистемы, такие как Сбербанк и Тинькофф. Однако, недавно банк ВТБ заявил о желании создания своей экосистемы.

Так на аналогичный вопрос в интервью о перспективах экосистем и их взаимоотношениях ответил Герман Греф.

В ответ прозвучало скептическое мнение по поводу неограниченного влияния экосистем. «Переключить приложение значительно проще, чем физически уйти из одного места и перейти в другое, поэтому угрозы появления чего-то всеобъемлющего я не вижу, это скорее страшилки. При этом очень важно поддерживать конкуренцию. Это то, чем должно заниматься государство. И оно нащупывает новые отношения с крупнейшими корпорациями, которые строят экосистемы. Вообще в мире не так много стран, которые имеют возможность дискутировать о своих экосистемах, потому что, к сожалению, во многих странах альтернативы иностранным экосистемам действительно нет. Мы имеем счастье дискутировать о возможности выбора: у нас есть и свои местные экосистемы, и глобальные. Конечно, это новая парадигма, которая будет искать свое место в экономике и во взаимоотношениях с правительствами. И

правительства будут искать правильный путь регулирования. Самая верная модель регулирования - это поддержание конкурентной среды. Самое лучшее - это все-таки конкуренция¹⁴». В первую очередь, стоит выделить, что Герман Оскарович поддерживает мегарегулятора и желает так же здоровой конкуренции, как и ЦБ. Возможно, речь шла только об конкуренции экосистем или других крупных банков, а не всего банковского сектора. Так как экосистема имеет особые преимущества перед кредитными организациями. Конечно, замена приложения намного проще, чем смена места и данное направление довольно перспективно. Но все ли банки предоставляют услуги на дистанционной основе. Мнение Германа Оскаровича заключается в том, что если потребитель найдет кредитную организацию с более подходящими условиями по продукту, то его издержки не будут столь велики, и у него не составит труда поменять кредитную организацию. А в идеале клиенты имеют право использовать разные услуги у разных банков одновременно. Однако, существуют и другие регуляторные меры, которые интересно скажутся на развитии, в частности, взаимоотношений ЦБ и Сбера. Например, требования Банка России к открытой модели экосистемы, при учете, что большинство имеют гибридную модель или закрытую, присущая банкам.

В докладе для общественных консультаций на тему: «Экосистемы: подходы к регулированию», Банк России

¹⁴ Герман Греф: «Трансформация Сбербанка — это вечный процесс» // Новостной портал «Forbes»: [сайт]. - 2019. - URL: <https://www.forbes.ru/biznes/387895-german-gref-transformaciya-sberbanka-eto-vechnyy-process?photo=10> (дата обращения 05.04.2021). - Текст: электронный.

заклучил, что желает регулировать данные тенденции, но в то же время не убивать их.

ЦБ считает, что в современной экономике роль государства не ограничивается его классическими функциями - например, регуляторными и надзорными. Проактивность со стороны государства в поддержке новых бизнес-моделей в целях продвижения инноваций, создание независимой равноудаленной инфраструктуры для обеспечения должного уровня конкуренции, действия государства в роли одного из активных платформенных игроков - политика принятия подобного рода решений, их логика должна быть понятна рынку и предсказуема. Здесь важен принцип недискриминационного доступа участников рынка к государственным информационным системам в случае наличия возможности получения из них сведений для коммерческого использования - например, для проведения скоринга при выдаче кредитов и предоставлении займов. Учитывая, что для платформенной бизнес-модели данные являются основным активом и ключевой ценностью, отсутствие эксклюзивности в доступе к ним поможет создать необходимые условия как для развития специализированных сервис-провайдеров, так и для общего повышения качества предоставляемых услуг действующими участниками платформенного рынка.

Банк России поддерживает идею открытой модели для участия поставщиков на равных условиях с другими поставщиками. помимо введения требования о «техническом открытии» закрытой экосистемы необходимо предотвращение информационной, а также тарифной,

операционной или иной дискриминации сторонних поставщиков по отношению к сервисам, предоставляемым самой экосистемой.

В свою очередь ЦБ выделяет следующие риски в создании экосистем:

Основным риском является вопрос, связанный с нарушением конкуренции на финансовом рынке экосистемой, расписанный подробно в параграфе 1.2.

Стоит также рассмотреть влияющую на общество в целом тему инноваций и технологического развития. Любой бизнес заинтересован в том, чтобы иметь конкурентные преимущества, и сценарий эксплуатации уникальной технологии в интересах собственного бизнеса становится не просто теоретически привлекательным, но и довольно распространенным.

Однако компании со значительной рыночной силой зачастую могут позволить себе не только собственные разработки, но и активную работу на рынке, включающую покупку перспективных компаний-разработчиков с последующей интеграцией технологий в собственные системы. Однако нередки случаи, когда разработки приобретаются «на вырост» и впоследствии никогда не используются на практике. Аналогичным образом возможна борьба с потенциальными конкурентами, ведущими перспективные разработки в интересующей компанию области. Оценить достоверно перспективу развития технологии невозможно, и, с одной стороны, подобные практики не являются уникальными для платформенного рынка, с другой стороны, они часто выступают предметом

отдельных дискуссий как бизнес-сообщества, так и регуляторов, учитывая чувствительность цифрового мира к технологическим новациям.

Для поставщиков товаров и услуг партнерство с платформой (в том числе входящей в экосистему) также приносит не только новые возможности, но и новые риски. В частности, в такой модели продаж может быть потерян прямой контакт с потребителем, что приводит к так называемой коммодитизации и, с одной стороны, позволяет сосредоточить внимание на свойствах продукта и его качестве, а с другой – ставит в зависимость от «последней мили» до клиента, в данном случае – платформы.

По мере того как платформы становятся основным каналом продаж, растут потенциальные негативные последствия от реализации рисков дискриминации поставщиков со стороны платформы (например, внешних поставщиков относительно аффилированных с платформой поставщиков или отдельных поставщиков в зависимости от объема их бизнеса, силы бренда и иных факторов). Подобная дискриминация может как носить технологический или информационный характер (нестабильность технического соединения, неполнота или задержка передачи информации, непредоставление собираемых данных, занижение позиции поставщика в поисковой выдаче), так и выражаться в неравных условиях партнерства, основанных на непрозрачных критериях.

При этом не следует считать дискриминацией любое установление платформой требований к своим участникам – в случае, если они обоснованы нуждами потребителей. Более

того, часть таких требований может быть продиктована законодательно – например, обязательная сертификация определенной продукции или требования к рекламной информации. Важно, чтобы условия работы на платформе для сторонних поставщиков не были хуже, чем для конкурирующих с ними сервисов самой платформы, аффилированных с ней лиц или ограниченного круга партнеров платформы, отобранных по непубличным критериям.

В случае если платформа является доминирующим каналом продаж (что наиболее актуально для поставщиков – представителей малого и среднего бизнеса), на первый план выходят вопросы непрерывности деятельности такой платформы и информационной безопасности (сохранность коммерческих и клиентских данных, скорость и полнота информационного обмена). Платформа может диктовать цену предлагаемого товара и другие условия. В таком сценарии зависимость поставщика от платформы становится максимальной, что создает благоприятную среду для злоупотреблений и должно привлекать пристальное внимание регуляторов.

При этом риски для компаний, не работающих по какой-либо причине через платформы или экосистемы, потенциально могут быть еще более значительны. Так, существенный переток спроса может привести к вынужденной смене бизнес-модели и как минимум краткосрочному снижению маржинальности. Стоит принимать во внимание, что основной стратегией выхода на новые рынки в платформенной экономике является ценовая

конкуренция, выдерживать которую долго способен не каждый бизнес. Переход в статус нишевого игрока также может приводить к потере маржинальности и привычных темпов роста, что, как следствие, снижает привлекательность бизнеса для инвесторов и может вызвать сложности с привлечением финансирования для дальнейшего развития.

В целом стремительное усиление роли платформ на всех значимых сегментах рынка неизбежно приведет к изменению их привычной структуры, и подобные изменения могут быть необратимы. Практика показывает, что выход платформ приводит к увеличению концентрации на отдельно взятом сегменте, что влечет за собой известный набор рисков недобросовестных практик и существенно влияет не только на указанный сегмент, но и на все сегменты, связанные с ним в рамках цепочек поставок или создания стоимости. Также необходимо учитывать, что в отсутствие регуляторных требований платформа, как правило, не делится информацией о продажах и потребительских предпочтениях с иными участниками рынка, используя эти данные для собственных целей, что также отражается на обслуживаемом ею сегменте рынка.

Экосистема, занимая некоторый рынок, становится аналогом регулятора внутри своего периметра: определяет правила допуска, разбирает жалобы участников, в целом устанавливает стандарты и следит за их исполнением. Отличие лишь в целеполагании: экосистема – это прежде всего бизнес. С развитием такого вида бизнеса другие участники рынка могут встречать барьеры для своей

деятельности, вызванные усилением влияния экосистем на их основной сегмент.

Экосистема, развивая сервисы своего «цифрового государства», имеет тенденцию эволюционно перейти от повсеместно используемых сегодня программ лояльности на основе внутренних баллов к использованию внутренней «валюты». Есть множество примеров обсуждения и планов применения внутренних учетных единиц для использования внутри экосистемы в качестве средства платежа за предоставляемые экосистемой товары и услуги, а также для накоплений с целью последующего использования или в качестве заемных средств. Однако появление таких учетных единиц может быть фактором избыточной привязки потребителей к экосистеме, что будет ухудшать условия конкуренции. Кроме того, способность экосистем менять экономическую ценность таких учетных единиц может вести к нарушению прав потребителей.

Наиболее нежелательным с точки зрения денежной системы будет распространение внутренних учетных единиц, выпускаемых по независимому решению организации-эмитента.

По сути, подобные инструменты будут представлять собой денежные суррогаты. При массовом использовании в любой юрисдикции таких платежных инструментов как альтернативы национальным валютам потенциально может существенно снизиться эффективность денежно-кредитной политики. Появление таких учетных единиц может создавать пространство для регуляторного арбитража с вкладами и кредитами. Степень возможной тяжести неконтролируемых

последствий варьируется от рисков незначительного обесценения национальной валюты и изменения рыночного уровня процентных ставок до существенного замещения части операций в реальном секторе платежами во внутренних учетных единицах. Выпуск денежных суррогатов может создавать угрозы для национальной платежной системы и для финансовой стабильности в связи с риском утраты платежеспособности их эмитентами.

Важно обратить внимание на риск, косвенно связанный с отмеченным ранее повышением уровня концентрации на рынке, – риск утечки данных. Не будучи специфичным для экосистем, он тем не менее характерен для любого накопления цифровых данных, и он будет тем выше, чем больше и уникальнее набор этих данных. В силу особенностей своей деятельности экосистема накапливает значительный объем уникальных данных о своих пользователях (как потребителей, так и поставщиках), включая интересы и предпочтения клиентов с их потенциальной разбивкой по социально-демографическим признакам, данные по объемам продаж, позволяющие выделить наиболее перспективные с точки зрения спроса продукты и модификации, транзакционные, платежные и персональные данные. В то время как законодательные нормы, регулирующие оборот и защиту как минимум части таких данных, существуют практически во всех юрисдикциях, концентрация информации повышает риски как ее утечек, так и неправомерного использования.

Отдельно нужно отметить риски для экономики, связанные с юрисдикцией ключевых игроков на

национальном рынке. Так, доминирование иностранных компаний может вызывать дополнительные риски в части эффективного правоприменения и использования мер надзорного реагирования. Невозможно игнорировать тему потенциального влияния на информационный контент социальных сетей и медиа, входящих в периметр иностранных экосистем, а также возможность резкого сворачивания их деятельности по неэкономическим мотивам.

В условиях, когда платформы выступают «последней милей» доступа к российским клиентам, подобная зависимость большого количества российских поставщиков от платформ как основного канала продаж остро ставит вопрос наличия национальной альтернативы. По этой же причине в случае продвижения такими платформами иностранных производителей они получают преимущество перед национальным реальным сектором экономики, в том числе перед российскими предприятиями малого и среднего бизнеса.

Рост доли экосистемы на рынках оказываемых ею услуг является закономерным, учитывая мощные конкурентные преимущества, которые лежат в основе ее бизнес-модели. В результате часть неплатформенных участников будет вынуждена покинуть рынок. Так проявляет себя «созидательное разрушение»³ (creative destruction), когда слабые игроки уступают место на рынке более сильным и более эффективным – экосистеме. Пользователи выигрывают от роста экосистем – они получают необходимые им услуги бесшовно и практически без затрат как времени, так и ментальных усилий. Главный изъян этой прекрасной картины

в том, что экосистема сознательно замыкает пользователей на себе. Поэтому менее крупные и новые игроки, ряд которых могли бы быстро вырасти и стать сильными конкурентами экосистемным бизнесам, повышая качество и ценность предложения для потребителей, столкнутся с проблемой – у них будут сложности с доступом к этим самым потребителям. Такое трудно представить в традиционной экономике, но в цифровой, где клиенты «обитают» на цифровой платформе экосистем, доступ к покупателю, находящемуся внутри экосистемы, для других игроков оказывается проблемой. Текущее регулирование не квалифицирует это как недобросовестное поведение доминирующего участника, поэтому вероятен исход, когда новые игроки просто не пойдут в этот бизнес. Однако общество в целом не заинтересовано в том, чтобы ограничивать потенциал своего развития, сдерживать перспективные бизнес-модели и рост качества предложения для потребителя.

Таким образом, с одной стороны на чаше весов «общественной выгоды» оказываются интересы интернет-гигантов, экосистем, которые за счет своих инвестиций, усилий, инноваций или даже в силу исторических причин заняли доминирующее положение на национальных рынках, с другой – интересы общества в создании стимулов и условий роста для будущих прорывных игроков, которые составят конкуренцию экосистеме в будущем. Важно, что успехи экосистем достигнуты их усилиями, но с участием общества как потребителя их услуг. Соответственно, регуляторная политика должна исходить из поддержки и создания стимулов для инновационного развития в отношении как

ведущих игроков рынка, так и менее крупных платформенных участников и технологических стартапов.

В следствие существующих рисков и влияния на рынок Банк России выделил следующие регуляторные меры.

Антимонопольные инструменты, скорректированные с учетом особенностей экономики экосистем. Необходимо произвести пересмотр определений, в первую очередь периметра и оценки влияния субъектов антимонопольного законодательства. Важно определить сегменты рынка (продукты), их границы, а также доли доминирующей экосистемы и / или ее элементов на отдельных сегментах рынка. Необходимы контроль ФАС России за этой долей и наличие критериев, в соответствии с которыми возможно применение антимонопольных мер по ограничению ее органического роста.

Внедрение «конкурентного нейтралитета» для банков, в капитале которых принимает участие государственная структура. Такие учреждения не должны использовать получаемую государственную помощь как преимущество в ведении коммерческой деятельности. Публичный контроль использования государственных средств позволит исключить негативные последствия проблемы.

Снижение барьеров на переход потребителей между экосистемами, платформами и нишевыми поставщиками в целях поддержания конкурентной среды на соответствующих базовых рынках товаров и услуг, включая стоимость и иные условия денежных переводов, недискриминационный прием национальных платежных инструментов, цифровую

грамотность населения, запрет на обязательное пакетирование услуг доминирующими игроками.

В целях ограничения «зарплатного рабства» внедрение возможности перевода заработной платы (средств на банковском счете) по номеру телефона через Систему быстрых платежей, т.е. предоставление возможности пользователю банковского счета бесплатно и оперативной выводить заработную плату на любые счета в любых банках.

Отдельное внимание уделяется сделкам слияния и поглощения (M&A) доминирующих экосистем, в том числе в сфере технологических компаний (может быть введен запрет на проведение сделок без согласования с ФАС России). Нуждается в пересмотре также понятие недобросовестных практик в условиях платформенной экономики. Ограничение сделок M&A на финансовом рынке. Предусматривает введение законодательных барьеров, предотвращающих сделки-реорганизации финансовыми компаниями, если доля рынка в результате реорганизации будет превышать более 30% на одном из сегментов рынка.

Содействие инновациям и повышению доступности сервисов для потребителей за счет развития инфраструктурных решений со стороны государства путем создания равноудаленных независимых технологических инфраструктур или введения регуляторного режима благоприятствования для их функционирования на коммерческой основе в целях развития конкуренции при недостаточной эффективности рыночных механизмов. Такая инфраструктура включает в том числе единый информационный ресурс для малого и среднего бизнеса,

Систему быстрых платежей, Систему передачи финансовых сообщений, Единую биометрическую систему, финансовые платформы (проект «Маркетплейс»), инфраструктуру «Цифровой профиль», информационный сервис – платформу «Знай своего клиента», введение национальной цифровой валюты. При этом важным фактором является предсказуемость действий государства, в том числе механизма принятия решений о создании собственных элементов технологической инфраструктуры.

Введение требования об открытой модели в отношении доминирующих экосистем, а также применение мер в части обеспечения защиты не аффилированных с экосистемой поставщиков, допущенных в такую экосистему, в том числе предотвращение их тарифной, технологической, операционной, информационной дискриминации, включая дискриминацию в части поисковой и рекламной информации. Внедрение обязательных открытых программных интерфейсов (Open API), позволяющих потребителям и поставщикам быстро переходить между разными платформами и экосистемами.

Государственное регулирование использования внутренних учетных единиц экосистемы, включая запрет на их использование в качестве платежного средства, средства накопления и заемных средств.

Меры по обеспечению непрерывности деятельности крупных экосистем, а также информационной безопасности и противодействию мошенничеству. Поддержание приемлемого уровня стабильности, непрерывности и защищенности функционирования организаций,

действующих в едином киберпространстве с фокусом на обеспечение стабильности функционирования общества, организаций и государства; защищенность имущества (в том числе информации) граждан и организаций; безопасность жизни и здоровья граждан.

Комплекс мер по регулированию управления данными, включая их защиту, принципы использования внутри экосистемы и за ее периметром, реализацию права клиента на распоряжение своими данными.

Меры содействия развитию национальных платформ и экосистем с целью поддержания их конкурентоспособности с международными экосистемами на российском рынке при соблюдении договоренностей по ВТО и иным международным соглашениям. Выстраивание отношений с иностранными регуляторами по выработке подходов к допуску иностранных экосистем на национальные рынки, с обязательным условием допуска в них национальных поставщиков товаров и услуг.

Регулирование деятельности участников экосистемы должно осуществляться на консолидированной и комплексной основе. При этом будет рассмотрен отдельный комплекс пруденциальных мер для экосистем на основе кредитных организаций в целях защиты интересов кредиторов и вкладчиков – юридических и физических лиц. Такие меры будут представлены в отдельном консультативном докладе Банка России.

Как отдельный аспект регулирования. Сейчас бизнес повсеместно переходит на применение онлайн-касс. По закону это происходит в несколько этапов, с каждым из которых сужается перечень тех, кто от ее применения

освобожден. Экосистема Сбербанка отреагировала на эти изменения, предлагая приобрести или взять в аренду онлайн-кассу «Эвотор», производитель которых является участником экосистемы Сбербанка. В настоящее время список лиц, которые вправе не применять онлайн-кассу очень узок. И с каждым годом число тех, кто теряет освобождение от применения кассового аппарата, увеличивается. Основной целью введения Закона 54-ФЗ «О применении контрольнокассовой техники» является возможность ФНС контролировать все потоки денежных средств в онлайн-режиме, что позволяет предельно точно определять объемы выручки компаний и индивидуальных предпринимателей, что приводит к повышению собираемости налогов и сборов. Бизнес негативно относится к такому тотальному контролю, однако есть в этих новшествах и свои плюсы. Например, появилась возможность вести контроль над осуществлением торговых операций внутри компании, уменьшена периодичность налоговых проверок, нет необходимости длительного хранения определенных документов, упрощение ведения отчетности и пр. Сбербанк, элементом экосистемы которого являются такие компании как «Эвотор» и отделение, занимающееся финансовым и кадровым аутсорсингом, СберРешения, могли бы вывести на рынок новую услугу, которая привлечет клиентов, не попадающих под освобождение от сдачи отчетности. В экосистеме существуют две структуры, объединив которые возможно предложить услугу самостоятельной сдачи отчетности и уплаты налоговых платежей в зависимости от поступлений через кассу индивидуального предпринимателя. Это поможет

снизить затраты компании на бухгалтерские услуги, а для индивидуального предпринимателя, занимающегося этим самостоятельно, в значительной мере облегчит процесс ведения учета и сдачи отчетности. В настоящее время такие услуги на российском рынке среди банков не предоставляются, это позволит привлечь клиентов и прочих банков, которые захотят облегчить ведение бизнеса таким образом.

Банк России выделил большое количество мер и многие из них можно считать достаточно приемлемыми в настоящее время. Например, барьер связанный с реорганизацией, где ЦБ старается ограничить влияние экосистем на других рынках. Однако, эта мера не решает вопрос развития стартапов. Где риском считалось, что путем реорганизации крупные компании убивали проекты, имеющие потенциал на этапе создания. В принципе, по вопросам конкуренции ЦБ еще в процессе создания регуляторных мер. Одними из них являются минимизация барьеров смены поставщиков, обязательства в создании экосистемы с открытой моделью. Что является достаточно противоречивым требованием. Ведь открытая модель не решает проблемы дискриминации поставщиков внутри экосистемы, так как наличие открытой модели не регулирует их внутренние взаимоотношения. Возможно, что нужно выделить определенные правила по вступлению в экосистему других поставщиков. Например, доля инвестиций равна доле влияния. Так как в любой системе и на любой платформе всегда есть более значимый и главенствующий игрок или группа. ЦБ же пытается создать конкурентный рынок внутри рынка. Экосистема вряд ли

подходит под эти планы. В любом случае каждый поставщик имеет свои интересы и наличие идеала целевой конкуренции не представляется возможным. Так же это и касается отдельно платформы Маркетплейс от Банка России. Так как в его основе лежит одна организация, это не создание нового открытого рынка. В этом плане ЦБ недостаточно прав. Создав маркетплейс ЦБ получает дополнительный доход, который платят клиенты. То есть в Маркетплейсе есть определенные комиссии, которые платят кредитные организации Банку России. Но сами поставщики перекладывают данные затраты на клиентов, то есть потребитель платит больший процент за пользование платформой. Сам же доступ к Маркетплейсу не ограничивает число поставщиков, так как ЦБ приводит доводы, что банк будет иметь больше затрат на привлечение клиентов, чем на комиссии платформы.

Возвращаясь к вопросу регулирования внутренней деятельности экосистемы, можно выделить, что он достаточно неоднозначен и на его регулирование стоит затратить определенное количество время. Существует некая грань влияния мегарегулятора, которую он может пересечь. В следствие чего риск связанный с дискриминацией поставщиков будет актуален еще несколько лет или не решим вовсе. Вопрос связанный с созданием внутренней валюты и условий не представляется сложным и уже сейчас ЦБ выдвигает достаточно правильные меры по ним. Также это относится и на международные экосистемы внутри РФ.

Также, как и вопрос регулирования внутренней деятельности, кибербезопасность актуальна и по сегодняшний

день. И его регулирование не столь важно, сколько важно наличие технологической безопасности. Кибермошенничество больше ориентируется на ошибки клиентов, чем на сами организации. Однако, ряд требований к сотрудникам и наличием определенного программного обеспечения имеет место быть. Но сама проблема присутствует и во всех отраслях, и во всем мире, так как киберпреступления не до конца регулируются правоохранительными и государственными органами.

Заключение

В ходе данной работы было описано понятие и содержание банковской экосистемы. Также были выделены определенные понятия, такие как цифровая платформа и финансовый маркетплейс, в части, относящейся к экосистеме. В том числе, отличительные черты банковской от финансовой экосистемы. Несмотря на отсутствие теоретической базы, изучение опиралось на доклады, выпущенные Центральным Банком и научные статьи. В следствие чего было определено, что банковская экосистема представляется собой совокупность сервисов (платформ) банка или его партнеров, позволяющая клиентам пользоваться разного рода услугами в одном пространстве. Инструментом функционирования экосистемы является технологии и инновации, в том числе суперапп, благодаря которому экосистема предоставляет продукты и услуги. Банк России выделяет три модели экосистем: закрытая, открытая и гибридная. Экосистема это одно из направлений развития тенденции цифровизации. Где в основе лежат технологические процессы. Также немало важным фактором является клиент, вокруг которого и для которого существует сама экосистема. В целях удовлетворения потребностей банки используют диверсификацию бизнеса для индивидуального предоставлению услуг под каждого клиента. С помощью данной деятельности банки привлекают новых клиентов или предоставляют возможность с помощью уже существующей огромной клиентской базы пользоваться услугами партнеров. Потребитель, находясь в экосистеме имеет все, в рамках одного окна, он, затрачивая минимальное

количество времени, может пользоваться повседневными услугами. Стратегия экосистемы позволяет банкам более эффективней распоряжаться своими ресурсами, максимизируя при этом дополнительный доход.

Однако, мегарегулятор видит определенные противоречия в условиях создания экосистем. По мнению ЦБ, экосистема негативно влияет на конкуренцию как на банковском, так и на финансовом рынке. Данная тенденция противоречит представлению Банка России и порождает риски деятельности. Целевая конкуренция единственный путь развития. Банки должны конкурировать между собой на основе конкурентных преимуществ, не имея другие способы влияния на спрос. По мнению ЦБ создание экосистемы позволяет нечестно ввести борьбу за клиента, а также не позволяет дистигнуть цели мегарегулятора. В свою очередь, Банк России запустил свои проекты, такие как Система быстрых платежей, Единая система идентификации и авторизации, Маркетплейс, в рамках которых ЦБ предоставляет выбор клиентам и отвечает на потребность в новом виде онлайн взаимоотношений. Что в свою очередь негативно сказывается на развитие экосистем в банковском секторе, так как ЦБ дает возможность выбора поставщика финансового продукта, а не привязанность к одной экосистеме.

В 2020 году пандемия коронавируса ударила по финансовому состоянию банков. Вскоре экосистемы вышли на первый план. Карантинные меры вызвали еще больший спрос на предоставление услуг в онлайн формате. Экосистема стала инструментом решения данных проблем. В

следствие цифровизации банки, в частности Тинькофф и Сбер, перешли на предоставление услуг в онлайн формате с помощью супераппа и развития технологий (так называемого финтех).

Была проанализирована деятельность выше перечисленных банков, где по каждому из них наблюдалось положительное влияние экосистем на развитие финансового и нефинансового бизнеса. Наблюдалось прирост прибыли данных экосистем, минимизирующей потери от коронавируса. Также о создании своей экосистемы заявил банк ВТБ, отличающийся своей стратегией, направленной на использования открытой модели. Благодаря проведенному анализу можно выделить положительные стороны в создании экосистем, а также насколько данное направление перспективно в банковской отрасли.

Однако, существуют проблемы в их создании. На первый план выходит наличие технологической оснащенности у банков. Она подразумевает под собой большие инвестиции в развитие, что может позволить себе не каждый банк, а лишь крупные кредитные организации. Проанализировав динамику затрат на ИТ в банковской сфере, можно сказать насколько сумма затрат на технологии должны совершить банки, чтобы достичь уровня Сбера. Им предстоит долгий путь в создании экосистем, не учитывая опыт необанков, ориентирующиеся изначально на технологии и инновации.

Но существует и другие пути, например, ВТБ представляющий сложность трансформации банка, заявил о желании экосистемы открытой модели, где инвестиции будут разделены с партнерами по частям. Возможно, банки найдут

и другие пути решения проблемы, связанной с инвестициями. Также выделяется вопрос зависимости банков от клиентов, где преобладает влияние нового поколения, а в следствие и нового понимания банков. Экосистема не станет неким обязательством, но определенные черты все банки должны будут перенять на обязательной основе. Как не представляется отсутствие наличия мобильного банка, так и предоставление в нем разного рода продуктов, связанных с нефинансовым сектором.

Существуют и другие триггеры в лице мегарегулятора и выделенных им мер. ЦБ не представляет будущее банковского сектора с большим количеством экосистем, так как их наличие имеет огромное количество рисков, выделенных в данной работе. Стоит учесть, что на сегодняшний день не существует определенных мер по регулированию экосистем, наблюдается их этап разработки и постепенного внедрения. Также много противоречивых мер связанных с обязательным требованием открытой модели. В том числе и наличие Маркетплейса имеет многие спорные вопросы. ЦБ стоит тщательно проработать вопрос о регулировании внутренних процессов. Открытая модель не решает риски дискриминации, скорее наличие определенных правил вступления в экосистемы или функционирования внутри нее.

Клиент лежит в основе банковской деятельности с точки зрения, как ЦБ, так и банковского сектора. Из-за чего в банковской практике присутствует понятие клиентоориентированного подхода. Банки стараются ответить всем потребностям клиентов. В случае экосистем –

это новый подход к ведению деятельности позволяющая создать вокруг потребителя пространство, отвечающего на индивидуальные запросы клиента. Также меняются и сами клиенты, меняются их принципы и потребности. В этом случае экосистема позволяет банкам обеспечивать свою жизнедеятельность, идя в ногу со временем, и, отвечая возникшим требованиям рынка и клиентов.

«Данная работа выполнена мною самостоятельно».

« ___ » _____ 202__ г. _____

(дата сдачи работы - заполняется от руки) (подпись автора)

Список литературных источников

Нормативно-правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. О банках и банковской деятельности: Федеральный закон № 395-1-ФЗ [принят Председателем Верховного Совета РСФСР 2 декабря 1990 года]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст: электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения 10.03.2021).
2. Российская Федерация. Законы. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): Федеральный закон № 86-ФЗ [принят Государственной думой 27 июня 2002 года]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст: электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения 15.03.2021).
3. Российская Федерация. Законы. О защите конкуренции: Федеральный закон № 135-ФЗ [Принят Государственной Думой 8 июля 2006 года]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст: электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения 20.03.2021).
4. Российская Федерация. Постановление. О проведении эксперимента по повышению качества и связанности данных, содержащихся в государственных информационных ресурсах: Постановление № 710 [Правительства РФ от 3 июня 2019 года]. – Справочно-правовая система «ГАРАНТ». – Текст: электронный. – URL:

<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72162102/>
(дата обращения 10.04.2021).

Периодические издания

- 5.** Балова С.Л. Тренд на экосистему как бизнес-коллаборацию в банковском секторе / Балова С.Л. // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 5. – С. 922-924.
- 6.** Бауэр В.П. Цифровые платформы как инструмент трансформации мировой и российской экономики в 2021-2023 годах / Бауэр В.П., Ерёмин В.В., Смирнов В.В. // Экономика.Налоги.Право. – 2021. – № 1. –С. 41-51.
- 7.** Бударин Н.В. Взаимосвязь диверсификации и эффективности инновационных предприятий: на примере российских промышленных групп / Бударин Н.В. // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 7. – С. 1226-1231.
- 8.** Гобарева Я.Л. Современные инновационные технологии в банковской сфере / Гобарева Я.Л., Городецкая О.Ю., Еременко И.А. // Банковские услуги. – 2018. – № 6. – С. 24-32.
- 9.** Зокиров М.А. Банковская экосистема: необходимость построения в условиях усиления конкуренции в розничном бизнесе / Зокиров М.А. // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 9. – С. 194-197.
- 10.** Клейнер Г.Б. Развитие экосистем в финансовом секторе России / Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Карпинская В.А. // Управленец, 2020. – № 4. – С. 2-15.

- 11.** Косарев В.Е. Экосистема как новая модель развития банка / Косарев В.Е., Иараджули Г.М. // Финансовые рынки и банки. – 2020. – № 1. – С. 58-62
- 12.** Линников А.С. Финансовые технологии как системный объект / Линников А.С., Масленников О.В. // Известия ВУЗов. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2019. – № 3. – С. 20-26.
- 13.** Маркова О.М. Клиентоориентированный подход предоставления розничных услуг в коммерческом банке / Маркова О.М. // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2018. – № 15. – С. 31-37.
- 14.** Маркова О.М. Направления развития клиентоориентированного подхода при осуществлении маркетинговой стратегии коммерческого банка / Маркова О.М. // Инновации и инвестиции. – 2018. – № 9. – С. 148-154.
- 15.** Мартыненко Н.Н. Финтех и банки: конфронтация и выгоды в развитии отношений / Мартыненко Н.Н., Мачихин И.Д. // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 3. – С. 184-187.
- 16.** Омарова Г.Т. Предпринимательская экосистема / Омарова Г.Т. // Вестник СамГУПС. – 2019. – № 4. – С. 17-23.
- 17.** Панюкова В.В. Тренды потребительского поведения представителей поколения Y и Z / Панюкова В.В. // Маркетинг и логистика. – 2017. – № 3. – С. 81-87.
- 18.** Рудковский М.А. Развитие систем продаж банковских продуктов: современные тенденции /

- Рудковский М.А. // Банковские услуги. – 2017. – № 7. – С. 34-39.
- 19.** Самиев П.А. Экосистемы и маркетплейсы: обзор рынка финансовых услуг / Самиев П.А., Закирова В.Р., Швандар Д.В. // Финансовый журнал. – 2020. – № 5. – С. 86-98.
- 20.** Хотинская Г.И. Деловая экосистема и ее модификация в координатах финансового рынка / Хотинская Г.И., Парушин Е.Б. // Финансовый бизнес. – 2019. – № 6. – С.38-44.
- 21.** Шакер И.Е. Архитектура элементов цифровизации банка: направления развития / Шакер И.Е. // Финансы, деньги, инвестиции. – 2020. – № 1. –С. 37-40.
- 22.** Шаталова Е.П. Обеспечение безопасности клиентов банков в условиях развития Финтеха / Шаталова Е.П., Абельжалиев Н.Н., Тедеев Э.Ш. // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 9. – С. 869-873.

Электронные ресурсы

- 23.** Рыбаков А. Цифровизация классических банков. Технологии в финансах и банковском деле / Рыбаков А. – Текст : электронный // – URL: <https://controleng.ru/wp-content/uploads/8126.pdf> (дата обращения 20.03.2021).
- 24.** Банк России: официальный сайт. – 2021. – URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения 20.02.2021). – Текст : электронный.
- 25.** Итоги работы Банка России 2020 // Банк России: [сайт]. – 2021.– URL: <http://www.cbr.ru/statichtml/file/117647/annualshort.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

- 26.** Маркетплейс // Банк России: [сайт]. - 2021.- URL: https://www.cbr.ru/fintech/market_place/ (дата обращения 20.02.2021). - Текст : электронный.
- 27.** Доклад для общественных консультаций: Подходы Банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке // Банк России: [сайт]. - 2019. - URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/90556/Consultation_Paper_191125.pdf (дата обращения 15.02.2021). - Текст : электронный.
- 28.** Доклад для общественных консультаций: Экосистемы: подходы к регулированию // Банк России: [сайт]. - 2021. - URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения 25.05.2021). - Текст : электронный.
- 29.** Статистический бюллетень Банка России №4 // Банк России: [сайт]. - 2021. - URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/32270/Bbs2104_r.pdf (дата обращения 25.05.2021). - Текст : электронный.
- 30.** Российская банковская система сегодня // Ассоциация банков России : [сайт]. - 2019. - URL: https://asros.ru/upload/iblock/c30/20397_informatsionnoanaliticheskoeobozreniesntyabr2019.pdf (дата обращения 20.02.2021). - Текст : электронный.
- 31.** Банковская экосистема будущего // Microsoft : [сайт]. - 2018. - URL: <https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/RU-RU-CNTNT-Whitepaper-DT-The->

- [Future-Banking-Ecosystem.pdf](#) (дата обращения 10.02.2021). - Текст : электронный.
- 32.** Цифровое преобразование банков// IBM Institute for Business Value : [сайт]. - 2017. - URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/JZW7QMBW> (дата обращения 10.02.2021). - Текст : электронный.
- 33.** Банковский финтех в России: набираем высоту // Ежедневное аналитическое издание о событиях мирового fintech-рынка BloomChain : [сайт]. - 2021. - URL: https://asros.ru/upload/iblock/c30/20397_informatsionnoanaliticheskoeobozreniesntyabr2019.pdf (дата обращения 20.03.2021). - Текст : электронный.
- 34.** Тинькофф: официальный сайт. - 2021. - URL: <https://www.tinkoff.ru/> (дата обращения 15.04.2021). - Текст : электронный.
- 35.** Сбербанк: официальный сайт. - 2021. - URL: <https://www.sberbank.com/ru> (дата обращения 15.04.2021). - Текст : электронный.
- 36.** Финансовая отчетность по МСФО// Сбер [сайт]. - 2021. - URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs> (дата обращения 10.04.2021). - Текст : электронный.
- 37.** Банки против финтеха: конкуренция в надежде на партнерство // Новостной портал «Forbes» : [сайт]. - 2017. - URL: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/351907-banki-protiv-finteha-konkurenciya-v-nadezhde-na-partnerstvo> (дата обращения 20.03.2021). - Текст : электронный.

- 38.** Банк России увидел риски в создании банковских экосистем // Новостной портал «РБК» : [сайт]. - 2019. - URL: https://www.rbc.ru/finances/25/11/2019/5ddb5c49a7947d15835ee61?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop (дата обращения 15.03.2021). - Текст : электронный.
- 39.** Герман Греф: «Трансформация Сбербанка — это вечный процесс»// Новостной портал «Forbes» : [сайт]. - 2019. - URL: <https://www.forbes.ru/biznes/387895-german-gref-transformaciya-sberbanka-eto-vechnyy-process?photo=10> (дата обращения 15.04.2021). - Текст : электронный.
- 40.** Костин предупредил о рисках «закрытых» экосистем, «как это было в Китае» // Новостной портал «РБК» : [сайт]. - 2021. - URL: <https://www.rbc.ru/finances/29/03/2021/606181909a794705160c388d> (дата обращения 15.03.2021). - Текст : электронный.
- 41.** Кудрин рассказал о «двойном вызове» для российской экономики // Новостной портал «РБК» : [сайт]. - 2021. - URL: <https://www.rbc.ru/finances/04/03/2021/603fa5459a7947ca835669a1> (дата обращения 15.04.2021). - Текст : электронный.
- 42.** Паутина для клиента. Как российские банки превращаются в технологические компании // Новостной портал «Forbes» : [сайт]. - 2019. - URL: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/373909-pautina->

[dlya-klienta-kak-rossiyskie-banki-prevrashchayutsya-v](#) (дата обращения 15.03.2021). – Текст : электронный.

- 43.** Экосистемное администрирование // Новостной портал «РБК» : [сайт]. – 2021. – URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2021/04/05/6066bbd79a79473d88391479> (дата обращения 15.03.2021). – Текст : электронный.