

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА РАЗВИТИЯ
БАНКОВСКИХ ЭКОСИСТЕМ**

Бубликова Мария Романовна, магистр

Зангина Ирина Александровна, к.э.н.,

доцент кафедры «Менеджмент и финансы производственных систем»

Волгоградский государственный технический университет, Россия

Bublikova Maria, Master, s3sf1t@yandex.ru

Ezangina Irina, Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Management and Finance
of Production Systems

Volgograd State Technical University, Russia, ezangirina@rambler.ru

Аннотация. Опираясь на опыт американской, китайской, европейской, российской экосистем, авторы приходят к выводу о глобальном характере процесса, о неизбежности расширения функционала банковских структур, их превращения в универсальную единицу, способную на финансовые инновации и сервисы.

Ключевые слова: банк, банковская экосистема, цифровизация, рынок финансовых услуг, банковская конкуренция, банковская стратегия

Сегодня в индустрии финансовых услуг наступил переломный момент из-за развития технологий. В конкурентную борьбу с банками вступают ИТ-гиганты, они создают платежные системы и метят в управление кредитным рынком, тем самым создавая свои бизнес-экосистемы и заставляя банки реагировать и выходить за пределы банковской деятельности [1, с.29]. Эти изменения не только представляют собой проблемы и угрозу, но и открывают новые возможности для банков. Создание банковских экосистем и их развитие стало стратегически важным решением для банков. Банки стремятся к переходу от классических биз-

нес-моделей к формированию глобальных экосистем, охватывающих разные рынки.

Экосистема – это сложная система взаимосвязанных элементов. Существует два подхода к экосистеме. Первый – экосистема на уровне отдельной компании или микроуровне, второй – на уровне индустрии (или нескольких индустрий) или макроуровне. Рассмотрим мировые модели экосистем на рынке финансовых услуг.

Американо-китайская модель основывается на тренде усиления позиции больших технологических компаний в различных отраслях. Самые крупные компании мира на данный момент находятся в США и Китае и относятся к группе FAMGA (Facebook, Amazon, Microsoft, Google, Apple).

Позиций компаний FAMGA в США за последнее время повысились, люди доверяют финансовым услугам меньше, чем другим отраслям (например, энергетике, телекоммуникациям и т.д.), в то время как технологии пятый год остаются в топе доверия (таблица 1).

Таблица 1. – Общий рейтинг технологических брендов в 2019 году

| Место | Название бренда | Ценность бренда, млрд.долл. США | Изменение стоимости бренда за 1 год, % | Доход от бренда, млрд.долл. США | Сфера индустрии |
|-------|-----------------|---------------------------------|--|---------------------------------|-----------------|
| 1 | Apple | 241,2 | 17 | 260,2 | Технологии |
| 2 | Google | 207,5 | 24 | 145,6 | Технологии |
| 3 | Microsoft | 162,9 | 30 | 125,8 | Технологии |
| 4 | Amazon | 135,4 | 40 | 260,5 | Технологии |
| 5 | Facebook | 70,3 | -21 | 49,7 | Технологии |

Источник: по материалам [5]

Финансовые институты США в части розничных финансовых услуг не предлагают широкого спектра программ лояльности для клиентов, как к примеру, в России, все это отрицательно отражается на рейтинге финансовых организаций (Таблица 2).

Таблица 2. – Общий рейтинг брендов компаний рынка финансовых услуг в 2019 году

| Место | Название бренда | Ценность бренда, млрд.долл. США | Изменение стоимости бренда за 1 год, % | Доход от бренда, млрд.долл. США | Сфера индустрии |
|-------|------------------|---------------------------------|--|---------------------------------|-------------------|
| 18 | Visa | 31,8 | 18 | 23 | Финансовые услуги |
| 28 | American Express | 25,1 | -3 | 43,6 | Финансовые услуги |
| 38 | Mastercard | 17,3 | 23 | 16,9 | Финансовые услуги |
| 49 | Bank of America | 13,2 | 14 | 52,6 | Финансовые услуги |
| 60 | Wells Fargo | 11,8 | -16 | 103,9 | Финансовые услуги |

Источник: по материалам [5]

Для компаний группы FAMGA индустрия финансовых услуг является одним из направлений бизнеса, они не основывают бизнес исключительно на финансовых услугах.

В Китае экономическое и социальное неравенство между регионами внутри страны велико, традиционным участникам рынка финансовых услуг сложно представить продукты, которые учли всю специфику конкретного региона. Несмотря на то, что китайские банки по объему активов занимают лидирующие позиции в мире, основной функционал розничных финансовых услуг сосредоточен в продуктах от Ant Financial (AliPay) и Tencent (WePay/WeChat), так как они являются доступными для всех слоев населения Китая.

Американо-китайская модель основывается на том, что клиент переходит из банка в бигтех и делает его своим основным провайдером финансовых услуг.. На сегодняшний момент бигтех компании предлагают решения практически на всех сегментах индустрии финансовых услуг, платежные, банковские и страховые услуги. Схема американо-китайская модели экосистемы представлена на рисунке 1.

В России, крупнейшие банки остаются ключевым провайдером финансовых услуг. Банки ведут достаточно активные маркетинговые и продуктовые политики, что, позволяет банку иметь точку контакта с конечным потребителем.

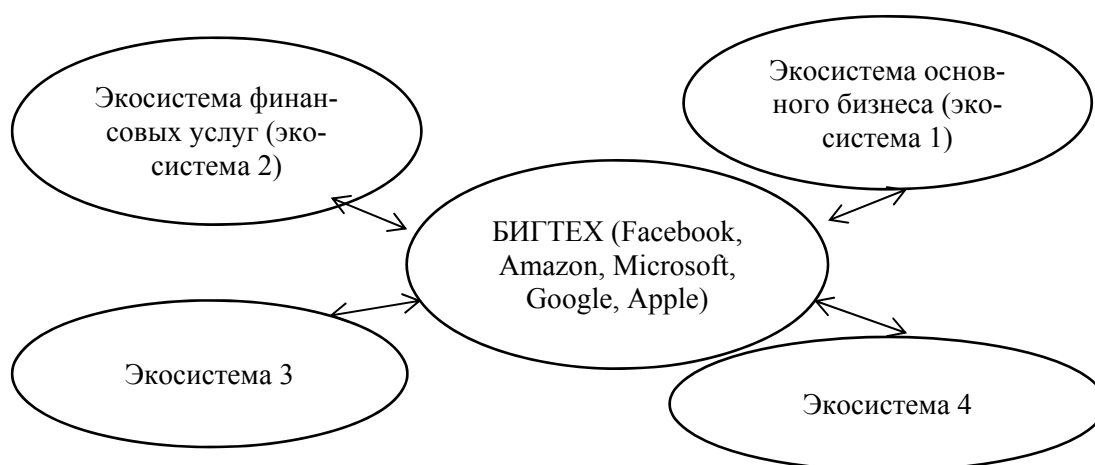


Рисунок 1. – Схема американо-китайская модели экосистемы

Источник: по материалам [4]

Согласно опросам НАФИ от 2019 года, доверие Россиян к банкам растет. Так, на момент 2019 года 65% населения доверяют банкам (таблица 3).

Таблица 3. – Уровень доверия потребителей финансовых услуг в 2016–2019гг., %

| Показатель | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|------|------|------|------|
| Уровень доверия банкам | 59 | 67 | 60 | 65 |
| Уровень доверия страховым компаниям | 34 | 40 | 35 | 36 |
| Уровень доверия инвестиционным компаниям | 16 | 18 | 17 | 15 |
| Уровень доверия микрофинансовым организациям | 11 | 8 | 5 | 6 |
| Уровень доверия НПФ | 22 | 24 | 15 | 15 |

Источник: по материалам [2]

Российские банки используют стратегию предложения универсальных персонализируемых решений, которые, можно настроить под себя, но в рамках широкой корзины услуг банка. Российская модель характеризуется тем, что банки выходят за рамки банковских продуктов. Пример развития российской модели инноваций – Сбербанк, он внедряет экосистему, поэтому эффект от внедрения можно оценить. Стратегия банка в отношении построения экосистемы разрознена. Некоторые предложения банк разрабатывает самостоятельно, другие – полностью выкупает у команд разработчиков. Экосистему строит Тинькофф банк, она сосредоточена на B2C продуктах. Тинькофф банк активно отслеживает, решения международных компаний и внедряет их. Разработкой экосистемы в 2019 году занялся банк ВТБ, создание которой находится на стадии планирования и исследования.

Таким образом, российская модель похожа на американско-китайскую модель финансовых инноваций. Отличие в том, что в американско-китайской модели финансовые услуги – это второстепенный элемент создаваемой экосистемы, в российской модели – это ключевой, центральный элемент, к которому интегрируются другие элементы экосистемы. Российская модель экосистемы наглядно представлена на рисунке 2.

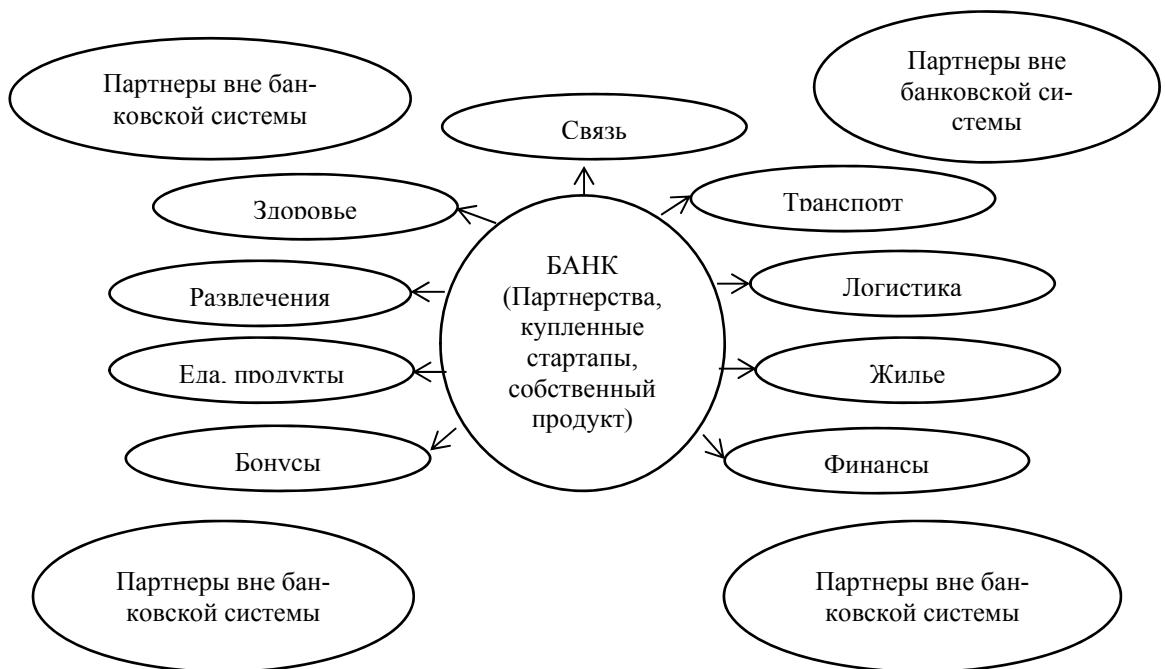


Рисунок 2. – Схема российской модели экосистемы

Источник: по материалам [5]

Российская модель финансовых инноваций заключается в том, что банк, находится в центре экосистемы, предлагая спектр финансовых и нефинансовых продуктов. Данные продукты разрабатываются в рамках банка. Процесс создания инициатив замкнут в цепочку создания ценности банка, а банк полностью контролирует спектр разрабатываемых и предлагаемых услуг.

Европейская модель финансовых технологий работает на стыке действий трёх участников рынка финансовых услуг. Традиционные посредники предлагают

классический спектр услуг. Финтех стартапы предлагают интерфейс, работающий как надстройка на классический банковский продукт. Потребитель выбирает подходящий интерфейс, предлагаемый стартапами, формирует собственную экосистему финансовых продуктов. Развитие финтеха через стартапы привело к нишевизации финансовых услуг и вовлечению клиента в цепочку создания ценности продукта.

Клиенты европейской модели не выбирают готовые продукты, а собирают продукты самостоятельно. Это позволяет лучше ответить на индивидуализацию предложений, но требует понимания финансовых инноваций и финансовой грамотности, что может быть недоступно клиентам. Практика открытого банкинга в Европе привела к появлению компаний-помощников, которые определяют наилучшие предложения, на рынке исходя из целей клиентов. Они влияют на ландшафт индустрии, стимулируя или, снижая спрос на продукты и услуги. Европейская модель экосистемы наглядно представлена на рисунке 3.

В центре экосистемы европейской модели находятся потребители, которые производят собственные данные. На этих данных работают финтех-стартапы, которые основываются на моделях аналитики данных или предложения удобного интерфейса потребителям финансовых услуг. Стартапы интегрируются с существующей инфраструктурой традиционных финансовых посредников. Другие экосистемы, не относящиеся непосредственно к финансовым услугам, подключены к экосистеме финансовых услуг лишь косвенно и, в большей степени, с согласия потребителя.

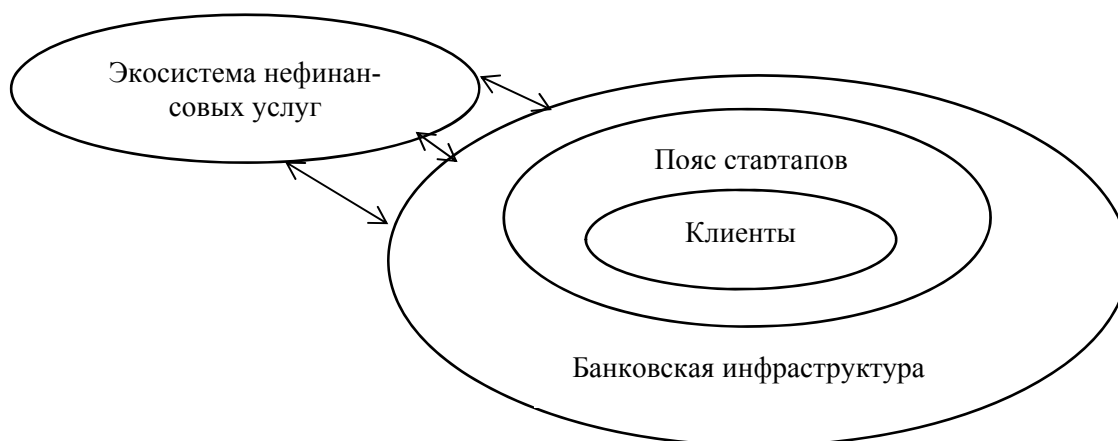


Рисунок 3. – Схема европейской модели экосистемы

Источник: по материалам [3]

Таким образом, экосистемный подход – центральный для реализации стратегии цифровой трансформации компаний. Учитывая глобальные тренды, которые пронизывают все индустрии, компании стремятся стать центром нескольких макроуровневых экосистем, чтобы взаимодействовать с клиентом на протяжении всего жизненного, а не только клиентского пути. Происходит размытие границ индустрий, вследствие чего крупные компании начинают оперировать не только в рамках своей индустрии, но и в рамках смежных индустрий. При этом клиенты стремятся к простоте, а компании и инфраструктуры становятся все более открытыми.

Список использованных источников

1. Езангина, И.А. Усиление роли институтов развития в механизме банковского проектного финансирования / И.А. Езангина, Н.А. Сторожилов // Финансы: Теория и Практика. 2017. Т.21. №6 (102). С.20-33.

2. Рейтинг доверия россиян к финансовым организациям - НАФИ. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://nafi.ru/analytics/doverie-rossiyan-k-bankam> (дата обращения 18.02.2021).

3. Цифровая трансформация финансовых услуг: модели развития и стратегии для участников отрасли [Электронный ресурс]. URL: SKOL-KOVO_Digital_transformation_of_financial_services_Report_Full_2019-11_ru (дата обращения 18.02.2021).

4. Экосистемы: подходы к регулированию: Доклад для общественных консультаций [Электронный ресурс]. – URL: http://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения 30.07.2021).

5. The World's valuable brands [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#64dbf5d119c0> (дата обращения 20.02.2021).