

УДК 336.71

DOI: 10.26456/2219-1453/2023.4.129–139 JEL codes: C13; M10; M11; M40; M49

БАНКОВСКИЕ ЦИФРОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ:

ВЫБОР МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ

Парфёнова Людмила Борисовна, д.э.н., профессор,
заведующий кафедрой финансов и кредита,

Махорский Евгений Александрович, магистр, экономист ОАО «РЖД»
ЯрГУ им. П.Г. Демидова

Parfyonova Lyudmila Borisovna, Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Finance and Credit, mila.parfenova.51@inbox.ru

Makhorsky Evgeny Aleksandrovich, Master's degree student in the Department of
Finance and Credit, Economist at Russian Railways, mea2001.evgeny@yandex.ru

P.G. Demidov Yaroslavl State University,

Аннотация. В статье на основе сущности цифровых экосистем рассмотрены модели их развития, в качестве примера рассмотрена экосистема Сбера. Сделан вывод о важности выбора оптимальной модели развития платформ в современных условиях усиливающейся конкуренции.

Ключевые слова: цифровизация, конкуренция, экосистемы, банки, сервисы, модели.

Реалии современного мира отражают возрастающую динамику процессов цифровизации во всех сферах жизни общества. Мировые и национальные экономики находятся под бурным воздействием подобных процессов. Именно экономика в значительной мере испытывает последствия господства цифровых технологий и в первую очередь происходит усложнение взаимодействия ведущих секторов: производственного и финансового. Сетевые эффекты и эффект масштаба всегда были одними из ключевых составляющих победы в конкуренции, а в настоящее время их значение становится ещё более значимым.

Типичным явлением мировой экономики становится использование крупными экономическими игроками услуг и продуктов вне зоны основной деятельности, возникает симбиоз, переплетение финансового и нефинансового секторов. Разделение мировых рынков на сферы влияния транснациональных корпораций и транснациональных банков, постоянная жесткая борьба за их передел побуждает экономических субъектов искать не просто новые ниши, но и формы диверсификации, проникновения в сферы, далекие от основных видов их деятельности.

Наиболее развитой такой формой, отражающей специфику современной глобальной конкуренции, является цифровая экосистема, представляющая собой комплекс взаимосвязанных сервисов, сосредоточенных вокруг крупного игрока,

будь то банк или технологический гигант, нацеленный на удовлетворение широкого спектра клиентских потребностей и получение дополнительной прибыли благодаря предложению комплексного набора услуг.

Согласно прогнозам аналитиков, к 2030 году на цифровые экосистемы может прийти примерно треть мирового валового продукта, что эквивалентно порядка 60 триллионам долларов США [4, с.17].

Поскольку процесс экономической глобализации связан с созданием сетевой экономики и формированием транснациональных корпораций и банков, то именно они стали прибегать к специфическим формам конкурентной борьбы. Так, ещё в 2019 году исследование компании Accenture показало, что почти 90% крупных мировых банков заявили о намерении развивать собственные цифровые экосистемы, причем с тех пор эта тенденция лишь усилилась [1, с.32].

Распространение цифровых экосистем как на глобальном уровне, так и на национальных рынках ставит перед ними важный вопрос относительно формата привлечения участников. Характер открытости или закрытости условий участия оказывает значительное влияние на развитие экосистемы. Основные критерии допуска фактически формируют саму модель функционирования экосистемы, которая может быть открытой, закрытой или гибридной (рисунок).



Рисунок – Модели развития цифровых экосистем [4, с.16]

Экосистема считается закрытой, если компания не публикует официально принятые требования для входа новых игроков на свою платформу. Обычно поставщиками выступают сама платформа или небольшой круг аффилированных партнеров. Такая структура подразумевает заинтересованность экосистемы в максимизации ассортимента предложений, а не увеличении числа самих поставщиков. Следовательно, внутренняя конкуренция между участниками практически отсутствует, ведь главное условие – это присутствие самого товара или сервиса, а не варианты его предоставления.

Напротив, открытая модель предполагает свободный доступ всех желающих продавцов и производителей, соответствующих определенным требованиям, раскрытым самой платформой. Здесь поставщики конкурируют друг с другом, предлагая разнообразные товары и услуги, что стимулирует повышение качества и создание привлекательных ценовых предложений. Владелец экосистемы не участвует непосредственно в предоставлении товаров и услуг, передавая этот процесс сторонним участникам рынка.

Однако наиболее распространенным типом стала гибридная модель, сочетающая черты обоих подходов. Согласно исследованию Банка России, большинство крупных зарубежных и российских экосистем выбирают именно такую структуру, объединяя сектора с открытым доступом (например, товарные маркетплейсы) и закрытыми сегментами (например, связь или коммуникационные приложения) [4, с.16].

Финансовые сервисы лидирующих крупных экосистем преимущественно предлагаются в закрытом формате: непосредственно операторами экосистем или тесно связанными с ними финансовыми институтами. Так, например, ПАО «Сбербанк» и его аффилированные финансовые компании в рамках экосистемы Сбер предоставляют такие финансовые сервисы, как ЮMoney, СберМаркетинг, СберСтрахование, СберЛизинг, СберФакторинг и др. [3]

Формирование экосистемы Сбера началось в 2017 году, когда ПАО «Сбербанк» приступил к покупке различных небанковских компаний или значительных долей в них, параллельно налаживая сотрудничество с ведущими российскими IT-компаниями.

В 2020 году произошел полный ребрендинг банка, вследствие которого Сбербанк превратился в Сбер – расширенную систему сервисов, ориентированную на потребности людей и бизнеса [2].

Нефинансовые сервисы экосистемы, такие как Мегамаркет, Еаптека, Звук и Окко, предоставляются банком через сторонних партнеров, что свидетельствует о применении в большей части открытой модели развития.

Стоит отметить, что подбор подходящего финансового инструмента стал гораздо проще и удобнее для пользователей благодаря активным изменениям, связанным с цифровизацией процессов. Сегодня клиенты могут легко и эффективно использовать преимущества финансовых платформ, продолжая получать высококачественное обслуживание и избегая утомительной процедуры самостоятельного изучения множества возможных вариантов. Такое положение вещей усилило тренд на объединение финансовых сервисов с торговыми платформами, делая покупку товаров и одновременное оформление необходимых финансовых услуг, таких как кредиты и страховка, максимально простым и удобным процессом. Ярким примером этого является бронирование тура на специализированном веб-сайте туристического оператора, где покупатель автоматически получает лучшие условия кредитования от банковской сети партнёров и качественные страховые программы от партнёров-страховщиков.

Как было сказано выше, экосистемы могут функционировать двумя основными способами: первый – по открытой модели, которая предоставляет равный доступ многочисленным поставщикам услуг и формирует широкую базу для выбора. Второй – по закрытой модели, жестко ограничивающей количество компаний, имеющих доступ к своей платформе. Но существует также особый промежуточный вариант, когда один поставщик обладает уникальным предложением (например, правами на эксклюзивную трансляцию важного спортивного соревнования), которое доступно для распространения сразу через несколько различных экосистем.

Исследования показывают, что эксклюзивность определенных продуктов внутри отдельной экосистемы вызывает рост конкуренции между экосистемами, вынуждая пользователей обращаться к разным платформам одновременно. Тем не менее, такое положение связано с нюансами в формировании цены: если уни-

кальное предложение требует оплаты, оно часто включается в общую корзину услуг экосистемы или предлагается в составе специального комплекса предложений по принципу «всё включено».

Таким образом, реалии конкурентной борьбы в эпоху цифровизации предполагают выбор оптимальной модели развития экосистемы, от которой напрямую зависит успешность платформенного бизнеса. Менеджмент в формате взаимодействия участников (открытый или закрытый доступ к отдельным сегментам и сервисам платформы) определяет привлекательность экосистемы для пользователей и устойчивость её рыночных позиций. Уникальность предложенных услуг стимулирует потребительские предпочтения и усиливает конкуренцию между различными экосистемами, способствуя диверсификации предпочтений аудитории.

Список использованных источников

1. Азманова Е.Г., Евдокимова В.Э., Сущность и виды банковских экосистем // Финансы, денежное обращение и кредит. 2021. С.21-42. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-vidy-bankovskih-ekosistem/viewer> (дата обращения: 16.10.2025)
2. Годовой отчёт Сбера 2020 [официальный сайт ПАО «Сбербанк России»] – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/new_site/com/gosa_2021/yr-sber-ar20-rus.pdf (дата обращения: 16.10.2025)
3. Сбер – цифровая экосистема [официальный сайт ПАО «Сбербанк России»]. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/ecs> (дата обращения: 16.10.2025)
4. Экосистемы: подходы к регулированию. Доклад для общественных консультаций. Банк России. Москва. Апрель 2021 года. [официальный сайт Банка России]. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File//119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения: 16.10.2025)