

DOI 10.31483/r-112867

Поникаровская Валентина Викторовна

Панюшкина Марина Александровна

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ БАНКОВСКИХ ЭКОСИСТЕМ

Аннотация: на основе теоретического анализа библиографических источников определено основное содержание понятия «банковская экосистема», рассмотрены основные задачи её создания, отличительные особенности, функции экосистемы банковского сектора, особое внимание уделено алгоритму создания и аспектам государственного регулирования цифровой экосистемы банка. Приведены примеры отечественных банков, развивающих собственные экосистемы, предложены сервисы для повышения функциональности мобильного приложения Сбербанка. Сформулированы перспективы развития банковских экосистем в России.

Ключевые слова: банковская экосистема, клиентский опыт, технологические инновации, продуктовые инновации, профиль клиента, виртуальная среда взаимодействия.

Abstract: based on the theoretical analysis of bibliographic sources, the main content of the concept of "banking ecosystem" is determined, the main tasks of its creation, distinctive features, functions of the ecosystem of the banking sector are considered, special attention is paid to the algorithm of creation and aspects of state regulation of the digital ecosystem of the bank. Examples of domestic banks developing their own ecosystems are given, and services are offered to enhance the functionality of Sberbank's mobile application. The prospects for the development of banking ecosystems in Russia are formulated.

Keywords: banking ecosystem, customer experience, technological innovations, product innovations, customer profile, virtual interaction environment.

Компании постоянно ищут новые способы создания ценности для потребителя. Если раньше ценность в основном определялась выгодой, которую по-

купатель получал от товара или услуги, то сейчас этот подход существенно усложнился. Повышается значимость клиентского опыта – важны не только продукт и его функциональность, но и комфорт, а также привлекательность процесса покупки. Аудитория бизнеса неоднородна, у каждого человека различные ожидания от взаимодействия с брендом и его предложениями, поэтому ведущие агенты рынка активно внедряют современные информационные технологии, что позволяет им предоставлять покупателям уникальный, зачастую индивидуализированный опыт работы с их услугами. Экосистемы формируют новые стандарты клиентского опыта, создавая особую «среду обитания», которую клиенту становится неудобно и некомфортно покидать.

В России в экспертной среде отношение к экосистемам различное. Часть специалистов утверждает, что специализированный Standalone сервис в банковском секторе, который предлагает высокое качество и ориентирован на узконаправленные клиентские запросы, всегда будет иметь преимущество над крупными сервисами с множеством функций, но средним уровнем качества. В то же время другая группа экспертов считает, что эра Standalone сервисов ушла в прошлое, на их место приходят мультифункциональные приложения и комплексные продукты.

Процесс становления и развития банковского сектора и банковской инфраструктуры является предметом научного исследования таких авторов, как Э.А. Ваниева, О.А. Золотарёва, Н.А. Лазарева. Теоретическая и практическая деятельность по разработке и анализу банковских экосистем и перспектив их развития освещена в работах Р.К. Нурмухаметова, Н.П. Радковской, А.В. Фролова, Б. Клейнер. Формирование и практическая реализация клиентоориентированного подхода освещены в работах А.Е. Ушанова, Г.А. Перемитина, С.А. Майорова. Цифровизацией в области банковского дела и применением инновационных технологий занимались следующие ученые: А.И. Боталова, Н.И. Быканова, И.И. Бычкова, А.С. Лебедева.

Термин «экосистема» впервые появился в естественных науках для обозначения сообщества живых организмов и их взаимосвязей, а также обмена

энергией между ними. Джеймс Ф. Мур адаптировал эту концепцию, введя понятие «предпринимательская экосистема», описывающее сообщество производителей товаров и услуг, стремящихся создать продукт, который будет иметь высокую ценность для своих клиентов. Основными признаками в обоих случаях являются устойчивость экосистемы, способность к адаптации под влиянием внешних условий и способность к развитию. Понятие «банковская экосистема» впервые было использовано в российской научной литературе в 2018 году и в настоящее время экспертным сообществом однозначно не определено [8]. Обзор подходов к определению понятия «банковская экосистема» представлен на рисунке 1.

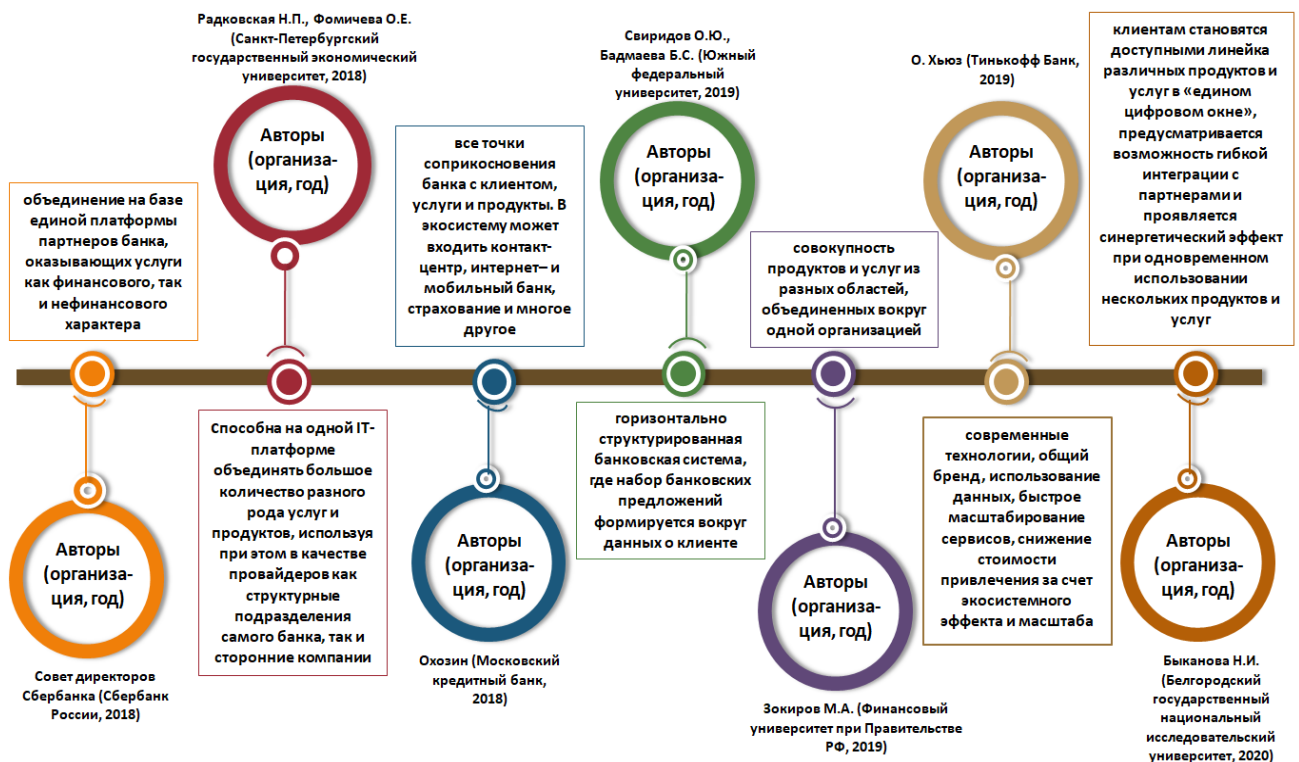


Рис. 1. Подходы к определению понятия «банковская экосистема»

Крупнейшие экосистемы предлагают разнообразие сервисов, направленных на удовлетворение многих ключевых потребностей человека (рисунок 2).

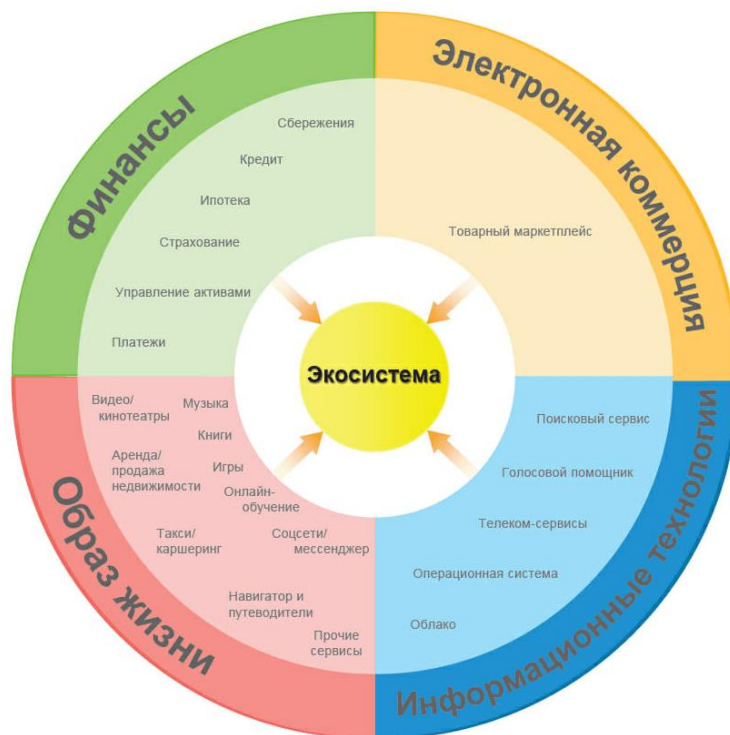


Рис. 2. Сервисы экосистемы

Банковские экосистемы отличаются от классических способов ведения бизнеса по ряду параметров (рисунок 3).



Рис. 3. Отличительные параметры банковской экосистемы

При формировании экосистемы финансовые учреждения могут выбрать один из двух вариантов: либо приобрести компании, которые не связаны с банковской деятельностью, либо установить с ними партнерские отношения. В случае второго варианта банки разрабатывают новые направления с нуля, ориентируются на производство собственного оригинального контента, опираясь на уже существующие разработки, профессиональные навыки, накопленный потенциал в сфере IT-технологий. Например, на первом этапе при создании собственной экосистемы специалисты Сбербанка создали ядро – успешный и стабильный основной бизнес – банковские услуги и сервисы. На втором этапе дирекцией SberX вокруг него создавались дополнительные сервисы, отвечающие всесторонним потребностям клиентов. Перед тем как включить сервис в свою экосистему банк исследует три показателя (рисунок 4):

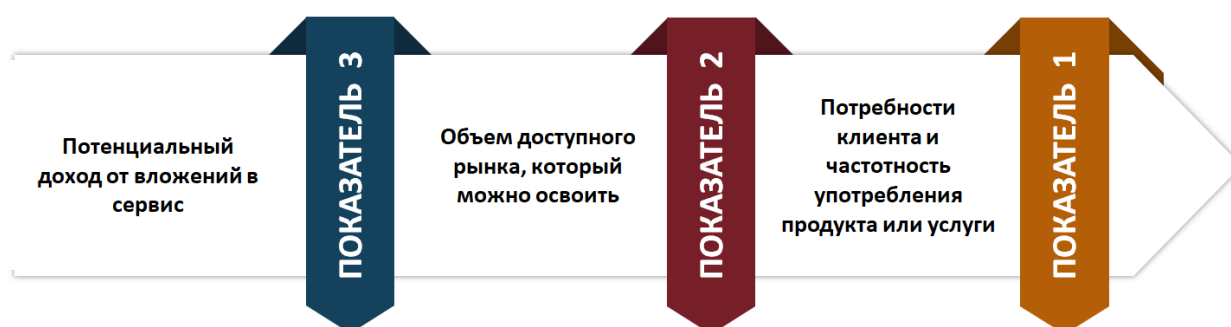


Рис. 4. Аналитические показатели потенциального сервиса экосистемы

Основными задачами создания банковской экосистемы являются обеспечение долгосрочной стабильности клиентской базы, устойчивый рост прибыли и повышение инвестиционной привлекательности. Достижение поставленных целей коммерческим банком становится возможным благодаря оптимизации затрат, увеличения клиентской лояльности, внедрения комплексного обслуживания, расширения возможностей ценовой дискриминации и формирования дополнительных источников дохода.

Важно понимать, что цифровая экосистема банка – это не только его приватная инфраструктура, но и средства связи между различными сторонами: клиентами, партнерами, поставщиками услуг, поэтому регулирование цифро-

вой экосистемы должно быть направлено на обеспечение безопасности всех участников процесса и на поддержку инновационного развития отрасли за счет создания благоприятного инвестиционного климата, упрощения процедур получения лицензий и других разрешений, а также поддержки научных исследований в области финтех.

В отличие от традиционной продуктоцентричной бизнес-модели современная банковская экосистема базируется на клиентоцентричном подходе: комплексные решения разрабатываются прежде всего с учетом потребностей и ожиданий клиентов. Банк, внедряя технологические и продуктовые инновации, стирает грань между банковскими и небанковскими услугами, что позволяет клиентам получать дополнительную ценность через удобный доступ, экономию времени и средств. К отличительным особенностям данной модели организации банковской деятельности относятся.

1. Коммерческий банк самостоятельно устанавливает правила сотрудничества с организациями-партнерами и формирует портфель комплексных продуктов, исходя из своих бизнес-интересов. Партнеры экосистемы – это компании, связанные с финансовым учреждением взаимовыгодными отношениями, которые могут стать участниками экосистемы банка на определенных долгосрочных, эксклюзивных, технологических или коммерческих условиях. Для эффективной работы всех участников банковской экосистемы необходим универсальный протокол обмена данными. Данный протокол позволяет упростить процесс взаимодействия между различными сервисами и субъектами банковской экосистемы, что обеспечивает за счет общей инфраструктуры быстрые темпы роста всех партнеров, которые вошли в экосистему банка. Например, онлайн-кинотеатр Òкко увеличил количество подписчиков на 57% после вхождения в экосистему Сбербанка и вырос до настоящей экосистемы домашних развлечений, а сервис «Instamart» после переименования в 2019 году в «СберМаркет» (после ребрендинга «Купер») превратился в лидера рынка по доставке продуктов с полок магазинов.

2. Все банковские операции, включая документооборот и внутренний учет, осуществляются в электронном виде с использованием информационно-технологической платформы.

3. Банковская экосистема предполагает единую точку доступа ко всем продуктам и услугам коммерческого банка типа «Super-app» (мобильное приложение, сайт). Бесшовное соединение различных технологических блоков обеспечивается единой идентификацией клиента и возможностью совместного использования персональных данных.

4. Банковская экосистема позволяет создать единый обновляемый в реальном времени «профиль клиента», анализ данных которого позволяет провести глубокую сегментацию клиентской базы и выявить после каких взаимодействий клиент принял решение о покупке. Эти данные используются для формирования целевых предложений товаров и услуг, подходящих конкретному клиенту с учетом его поведенческих характеристик и платежеспособности. Клиент получает персонализированный поток информации, работая с продвинутыми рекомендательными системами и виртуальными помощниками, что увеличивает его интерес к услугам банковской экосистемы и создает психологические издержки перехода в другой коммерческий банк.

5. Все элементы банковской экосистемы находятся в постоянном движении. Различные изменения в одной части могут привести к значительным последствиям в других частях системы.

6. Банковская экосистема характеризуется высокой степенью сложности и интерактивности. В ней действуют различные агенты со своими интересами и стратегиями поведения.

Банковские экосистемы выполняют различные функции, которые являются необходимыми для эффективной работы банковской системы в целом. Характеристика основных функций банковских экосистем отражена в таблице 1.

Характеристика функций банковских экосистем

Функция	Пояснение
Функция обеспечения безопасности и надежности финансовых операций	Достигается благодаря использованию современных технологий и методик защиты данных клиентов банка от мошенничества и кражи денег
Функция обеспечения доступа к финансам для широкого круга населения	Применяя новые технологии, банки могут предоставлять услуги удалённо, что делает процесс получения финансирования более удобным для клиентов. Наличие автоматизированных систем позволяет быстро принимать решения о выдаче кредитов, ускоряя процесс получения денежных средств
Функция обработки и хранения данных	Благодаря использованию технологий искусственного интеллекта, банки быстро и эффективно обрабатывают огромные объёмы информации о своих клиентах и их финансовых операциях. Системы хранения данных позволяют банкам сохранять информацию на протяжении длительного времени, что актуально при рассмотрении спорных ситуаций
Функция поддержки электронной коммерции	С помощью экосистем клиенты быстро и безопасно проводят онлайн-платежи за товары и услуги. Банки предлагают своим клиентам различные виды платёжных карт и электронных кошельков для совершения покупок в Интернете. Кроме того, банковские экосистемы играют важную роль в поддержке малого бизнеса. Они предоставляют различные виды финансирования для стартапов, а также помогают предпринимателям получить доступ к новым рынкам и партнёрам

Трансформация банковских продуктов и услуг в экосистему влечет за собой существенное усложнение формы организации бизнеса. Каждый год банк должен выделять значительные средства на исследования и разработки новых технологий, а также на модернизацию текущих систем. Автоматизация процессов, использование предиктивной аналитики, внедрение облачных технологий и платформ позволяет повысить эффективность работы банка и уменьшить количество ошибок, что улучшает качество услуг и повышает уровень доверия клиентов банка. Решения на базе искусственного интеллекта помогают в работе по противодействию мошенничеству и предотвращению преступных действий в онлайн-среде. ИИ на базе технологий аналитики «больших данных» способен зафиксировать подозрительную активность и выявить попытки мошеннических

действий в режиме реального времени. Например, ИИ применяется для анализа транзакций клиента и их сравнения с типичными для него паттернами поведения. В случае обнаружения отклонений, система может автоматически заблокировать транзакцию или связаться с клиентом для подтверждения операции.

Алгоритм создания партнерской экосистемы включает в себя пять основных этапов (рисунок 5).

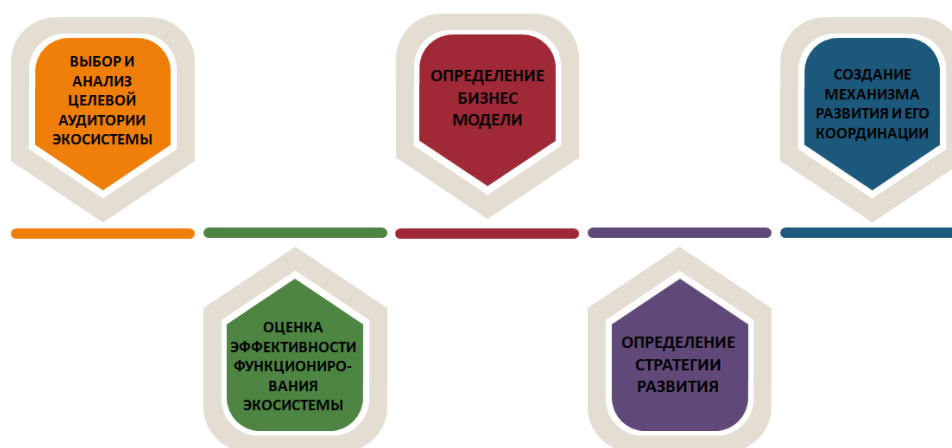


Рис. 5. Этапы создания партнерской экосистемы

На начальном этапе банк определяет свою целевую аудиторию и выявляет потребности клиентов, создаёт эффективную стратегию продаж и рекламную кампанию. Важно не просто определить потенциального клиента, но и понять, что именно побуждает его к сотрудничеству с банком. В основе эффективной маркетинговой кампании лежат тщательно продуманные офферы, которые вызывают интерес у конкретной аудитории и правильные триггеры, которые подталкивают клиента к принятию решения. Визуальное оформление должно соответствовать вкусам и предпочтениям целевой аудитории, вызывать доверие и создавать положительное впечатление о банке. Неправильное позиционирование продукта, нецелевая реклама и неудачный выбор канала коммуникации приводят к низкой конверсии, то есть к малому количеству людей, которые становятся клиентами банка.

На следующем этапе банк устанавливает структурные элементы экосистемы и разрабатывает в соответствии с определенными на предыдущем шаге потребностями список партнеров, которые будут предлагать сервисы для повседневной жизни и бизнеса. Например, компания хочет открыть расчетный счет, и банк готов предложить дополнительные опции (рисунок 6):

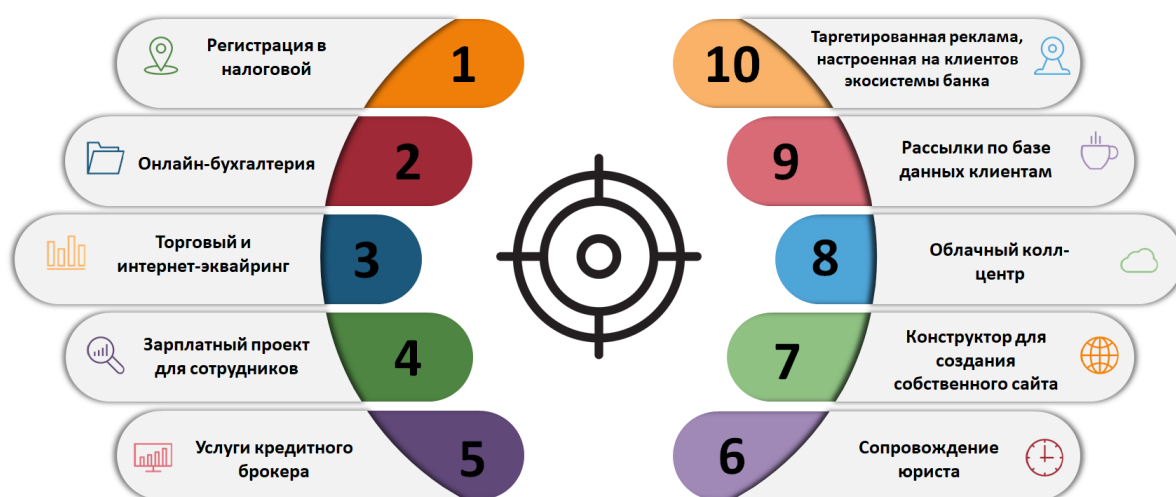


Рис. 6. Дополнительные опции к расчётному счёту

Полнота сервисов определяется полнотой «закрытия» потребностей пользователей. Основываясь на наиболее часто встречающихся потребностях клиентов банков, можно определить следующие наиболее популярные типы экосистем (рисунок 7).



Рис. 7. Наиболее популярные типы экосистем

Отечественный рынок идёт по пути создания экосистем. В качестве примера банков, выходящих за пределы традиционных финансовых услуг и активно развивающих экосистемы, можно выделить АО «Альфа-Банк», АО «ТБанк» (ранее «Тинькофф Банк») и крупнейшего оператора банковских услуг в России – ПАО «Сбербанк». Сбербанк стремится к построению всеобъемлющей экосистемы, охватывая практически все сегменты рынка. Задача экосистемы Сбербанка состоит в подборе и внедрении лучших клиентских сервисов для удовлетворения ежедневных потребностей широкого круга клиентов (Пример моделирования ситуации «Один день в экосистеме Сбера» представлен в Приложении). АО «Альфа-Банк» сфокусирован на retail – работе с физическими лицами, малым и средним бизнесом, а также активно развивается в сфере телекоммуникаций. АО «ТБанк», в отличие от предыдущих примеров, выстраивает локальную экосистему согласно концепции lifestyle, предоставляя нефинансовые услуги для премиальных клиентов [5].

На втором этапе создания экосистемы банку необходимо подобрать наиболее подходящую бизнес-модель, основываясь на собранной ранее информации.

Существующие модели организации партнерских экосистем, применяемые банками, представлены на рисунке 8.



Рис. 8. Модели организации банковских партнерских экосистем

Общие требования для всех вышеперечисленных вариантов развития в плане технических решений, внедрение которых носит обязательный характер, представлены в таблице 2.

Таблица 2

Требования для моделей организации банковских партнерских экосистем в плане технических решений

Технологическое решение	Описание
Использование блокчейн-технологий	Блокчейн – это распределенная база данных, которая позволяет хранить информацию в безопасном и прозрачном формате. В рамках цифровой экосистемы банка блокчейн используется для обеспечения безопасности транзакций, а также для управления правами доступа к конфиденциальной информации
Нейросети	Нейросети – это математические модели, способные обрабатывать большие объемы информации и выявлять скрытые зависимости между различными параметрами. В рамках цифровой экосистемы банка нейросети используются для анализа поведения клиентов, определения индивидуальных потребностей и

	предоставления персональных рекомендаций
Виртуальные помощники	Виртуальные помощники – это компьютерные программы, способные общаться с пользователями на естественном языке и выполнять различные задачи, такие как бронирование билетов или заказ продуктов через интернет. В рамках цифровой экосистемы банка виртуальные помощники используются для предоставления клиентам дополнительной информации о банковских услугах и ответов на часто задаваемые вопросы
Применение голосовых технологий	Голосовые технологии – это системы распознавания голоса, которые позволяют пользователям управлять своими устройствами или получать информацию без необходимости набора текста. В рамках цифровой экосистемы банка голосовые технологии используются для аутентификации клиентов, определения их потребностей и предоставления персонализированных услуг
Развитие мобильных приложений	Мобильные приложения – это программы, которые позволяют пользователям получать доступ к банковским услугам через свои мобильные устройства. В рамках цифровой экосистемы банка разработка новых мобильных приложений значительно повышает эффективность работы с клиентами и обеспечивает им дополнительный комфорт
Разработка новых систем безопасности	Безопасность данных является одним из самых важных аспектов функционирования цифровой экосистемы банка. В рамках этого направления создаются передовые методы шифрования информации, защита от хакерских атак и других угроз безопасности

Для разработки рекомендаций прикладного характера нами было выбрано мобильное приложение Сбербанка, в котором сгенерирован доступ ко всем сервисам экосистемы Сбера. Мобильное приложение Сбербанка уже давно стало незаменимым инструментом для многих пользователей. Однако, как и любое другое приложение, оно не идеально и можно улучшить его функциональность с помощью специализированных сервисов. Сервисы для повышения удобства использования мобильного приложения Сбербанка с учётом часто встречающихся проблем пользователей, представлены в таблице 3.

Таблица 3

Сервисы для повышения удобства использования
мобильного приложения Сбербанка

Раздел мобильного приложения	Характеристика	Сервис для улучшения пользовательского опыта
Раздел «Мои карты»	Самый популярный раздел в	<i>Предупреждение об оплате</i> : этот

	<p>мобильном приложении Сбербанка. В этом разделе пользователи могут просмотреть информацию о своих картах, проверить баланс и последние транзакции</p>	<p>сервис позволит создавать напоминания о предстоящей оплате кредитной карты или задолженности по кредиту. Такой сервис поможет пользователям не пропустить срок оплаты и избежать штрафных санкций.</p> <p><i>Оповещение о подозрительных операциях:</i> мониторинг транзакций на карте. С помощью этого сервиса пользователи могут получать уведомления о подозрительных операциях, которые были проведены по их карте. Это позволит быстро обнаружить мошеннические действия и своевременно заблокировать карту</p>
Раздел «Переводы»	<p>Одна из самых востребованных функций в мобильном приложении Сбербанка. В этом разделе можно переводить деньги на другие банковские счета или оплачивать услуги</p>	<p><i>Улучшенная функциональность перевода денег:</i> можно добавить возможность сохранять контакты получателей и быстрого доступа к ним в будущем + опцию выбора способа оплаты комиссии за перевод – из баланса карты или отдельно</p> <p><i>Перевод денег за границу:</i> можно добавить функцию мгновенных переводов или повысить лимиты на транзакции</p>
Раздел «Инвестиции»	<p>Один новых разделов в мобильном приложении Сбербанка. В этом разделе пользователи могут инвестировать деньги в акции, облигации и другие финансовые инструменты</p>	<p><i>Аналитика:</i> данный сервис позволит пользователям получать информацию о состоянии рынка и изменениях в ценах на акции и облигации. Такой сервис поможет пользователям принимать более обоснованные решения по инвестированию своих денег.</p> <p><i>Рекомендации по портфелю:</i> Этот сервис позволит пользователям получать рекомендации по составлению своего инвестиционного портфеля на основе их личных предпочтений и целей. Такой сервис поможет пользователям выбрать оптимальный набор финансовых инструментов для максимизации прибыли</p>
Раздел «Страхование»	<p>Раздел, который многие пользователи не используют из-за отсутствия полной</p>	<p><i>Калькулятор страховых выплат:</i> этот сервис позволит пользователям рассчитывать стоимость страховки</p>

	информации о доступных услугах	для конкретного случая (например, ДТП или утери документов). Такой сервис поможет пользователям выбирать наиболее подходящую страховую компанию и выгодную форму страхования. <i>Обратная связь:</i> данный сервис позволит пользователям задавать вопросы специалистам по страхованию и получать профессиональные ответы на свои вопросы. Это поможет улучшить коммуникацию между клиентами и компанией. Фокусировка на помощи клиентам укрепляет долгосрочные отношения
Раздел «Безопасность»	Одна из главных забот пользователей при использовании любых онлайн-сервисов. Мобильное приложение Сбербанка уже имеет высокий уровень безопасности, но можно добавить новые инструменты для обеспечения еще большей защиты	Например, можно добавить опцию двухэтапной аутентификации и использовать технологии распознавания лица или сканирования отпечатков пальцев для подтверждения личности пользователя
<i>Сервис автоматического заполнения форм ввода данных</i> может значительно сократить время и упростить процесс заполнения документов и других форм		
<i>Сервисы аналитики поведения пользователей</i> могут помочь определить, какие функции приложения наиболее популярны среди пользователей и какие вызывают больше всего проблем		
<i>Развитие децентрализованных финансовых сервисов</i> предоставят пользователям доступ к финансовым услугам без привязки к определенному банку или провайдеру услуг		
<i>Использование виртуальной реальности и дополненной реальности.</i> При помощи VR-технологий можно создать тренировочные программы для клиентов, которые позволят им улучшить свои навыки управления финансами. AR-технологии могут быть использованы для создания интерактивных экранов в банковских отделениях или на улицах города, которые будут показывать пользователю информацию о его финансовом состоянии и предлагать персонализированные продукты и услуги банка		

На третьем этапе происходит формирование механизма, который будет обеспечивать и координировать развитие создаваемой экосистемы, происходят назначения должностных лиц или структурных подразделений, которые будут нести ответственность за полученный результат. В ПАО «Сбербанк», например, за развитие экосистемы отвечает подразделение SberDevices, а за управление

всей экосистемой в целом подразделение SberX. Будучи сложным объектом управления, в экосистеме также существуют свои стандарты. Их назначение выработать общие ограничения, правила подключения и интеграции участников, механизмы принятия решений, процессы управления. Много внимания уделяется стандартизации процессов продаж, обслуживания, управления счетами и взаиморасчётами, работы с данными.

Предпоследний этап – анализ результативности работы экосистемы. Этот анализ становится статистической основой для принятия решений о будущем развитии экосистемы, разработке новых и улучшении действующих сервисов. Маркеры, наиболее зависимые от результатов работы экосистемы представлены на рисунке 9.



Рис. 9. Маркеры оценки эффективности функционирования экосистемы

На финальном этапе определяется, в каком направлении будет двигаться экосистема банка далее. На сегодняшний день можно определить два направления развития (рисунок 10).

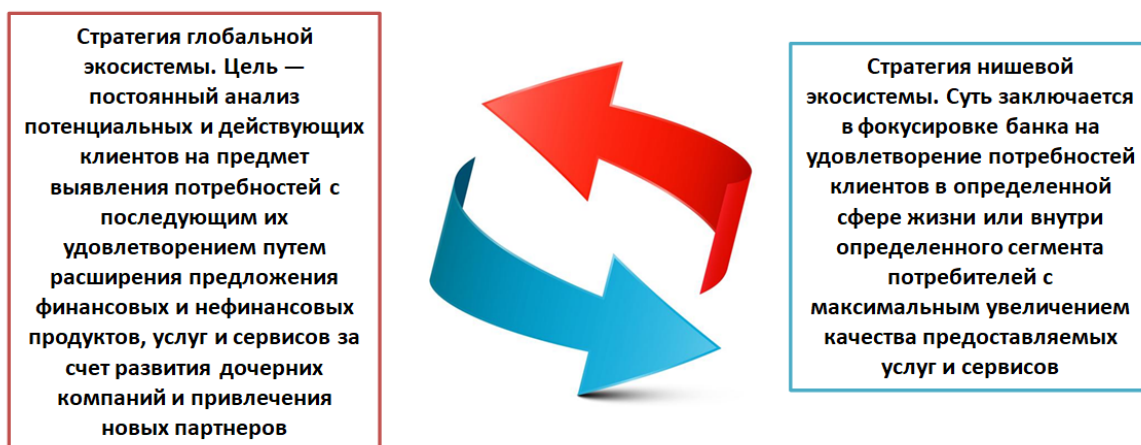


Рис. 10. Основные направления развития банковской экосистемы

Динамичность рыночной конъюнктуры диктует условия постоянного пересмотра и обновления конкурентных преимуществ финансовых организаций. По мнению бизнес сообщества, успешная банковская экосистема привлекает больше клиентов, чем отдельный бизнес [2]. В этой связи банки должны стремиться не столько к увеличению количества предоставляемых услуг и подконтрольных сфер, сколько к повышению качества каждого отдельно взятого рыночного предложения, чтобы клиенты, оставаясь в рамках экосистемы, были уверены в наиболее полном удовлетворении своих потребностей. Аналитики выделяют четыре базовые тенденции, которые обеспечивают рост интереса банков к экосистемам (рисунок 11).



Рис. 11. Тенденции, обеспечивающие рост интереса банков к экосистемам

Россия – одна из немногих стран на локальном рынке, в которой присутствуют сильные национальные экосистемы («Сбер» (>103 млн чел.), «Яндекс» (>104 млн чел.), VK (Mail.ru Group, >90 млн чел.), МТС (>77 млн чел.), «Мегафон» (>74 млн.чел.), «ТБанк» (>20 млн чел.), Озон (>22 млн чел.), ВТБ (>15 млн чел.), Авито (>32 млн чел.), X5 Retail Group (>72 млн чел.), «Сеть Партнерств» от Газпромбанка (>5 млн чел.) и др.). Также помимо коммерческих экосистем в России сформирована государственная цифровая экосистема – «Госуслуги».

По многим параметрам цифровизации Россия входит в число лидирующих стран – инновации и онлайн-сервисы востребованы населением, есть технологические и инфраструктурные условия для их ускоренного развития [14]. Место России на мировом рынке финтеха и показатели вовлечённости представлены на рисунках 12–14.

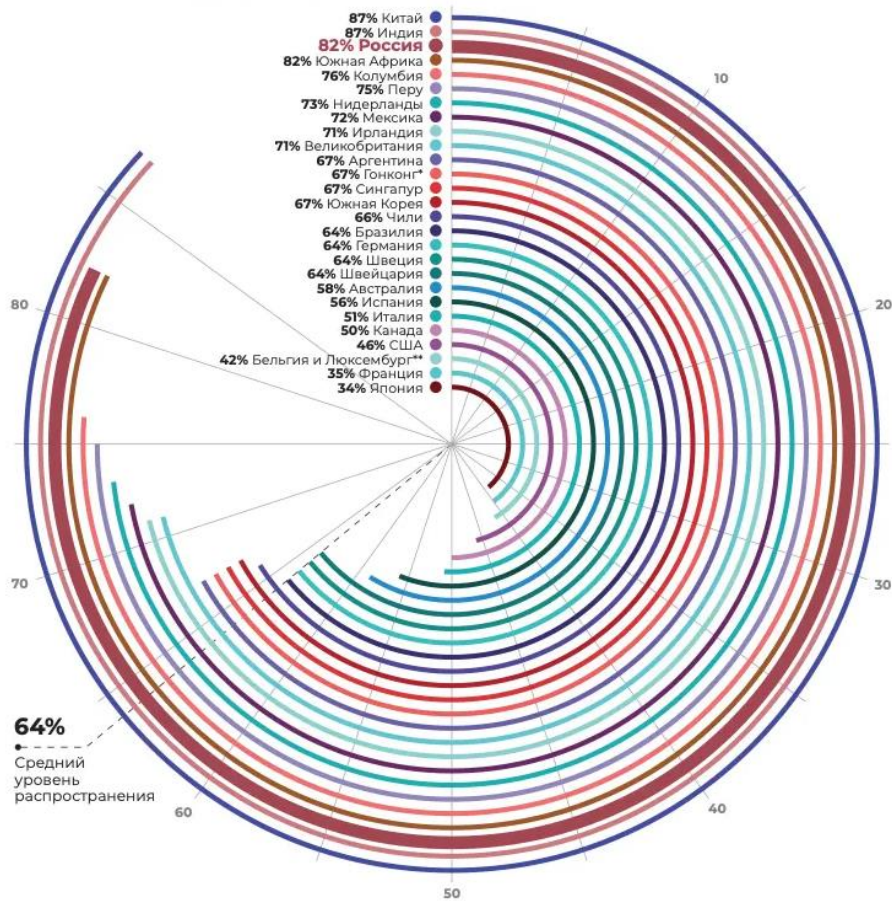


Рис. 12. Место России на мировом рынке финтеха

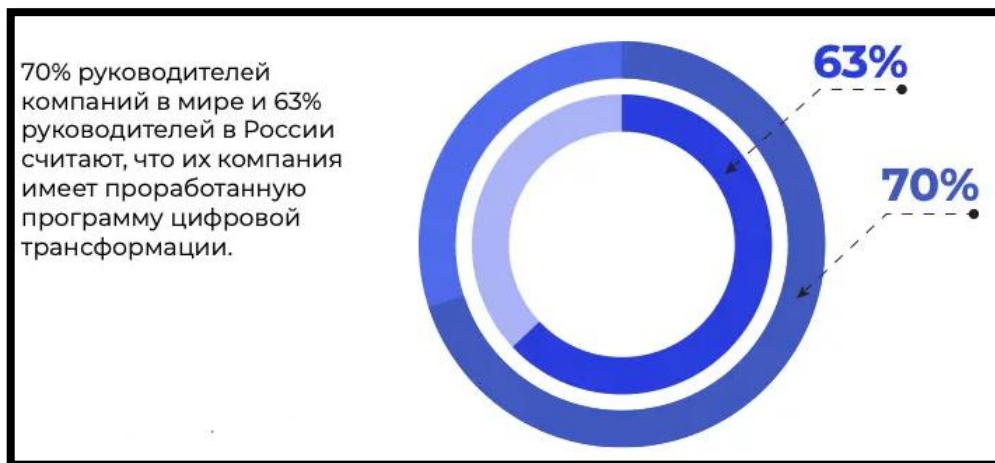


Рис. 13. Готовность к цифровизации в России и в мире

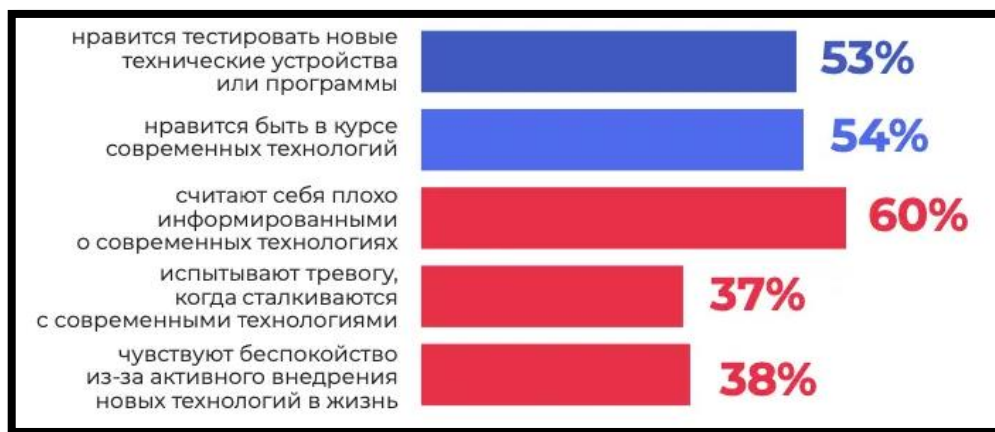


Рис. 14. Процент россиян, для которых верны приведённые суждения

Банковский сектор переживает этап трансформации, переходя от привычного предоставления услуг в офисах через непосредственное взаимодействие с менеджерами к взаимодействию в цифровом формате. У банков есть потенциал, чтобы стать основополагающим звеном финансовых экосистем, т. к. ведущие игроки российского банковского сектора обладают запасом ликвидности и могут хеджировать риски одной бизнес-модели в другой, тем самым предлагая более высокий сервис, по сравнению с небольшими игроками из сторонних бизнес-сегментов. Качественные услуги позволяют открывать новые рынки и расширять влияние на действующие, а также завоевать доверие клиентов. В стадии принципиальной технологической перестройки крупные банки создают свои финансовые экосистемы, банки с базовой лицензией и региональные банки интегрируются с форматом уже действующих на рынке маркетплейсов [6]. Пути развития современных российских банков представлены на рисунке 15.



Рис. 15. Пути развития российских банков

Банкам, которые не создают свои экосистемы, становится труднее вести конкурентную борьбу. Эта ситуация уже наблюдается. Финансовые учреждения прекращают свою деятельность не только из-за нарушений, выявленных Центральным банком России, но и в результате добровольного отказа от лицензий. Чтобы предотвратить возникновение монополий в банковской сфере, Банк России в июле 2021 года представил проект «Основные направления развития финансового рынка РФ на 2022 год и период 2023 и 2024 годов». В данном документе рассматриваются аспекты, касающиеся стимулирования конкуренции в финансовом секторе и внедрения регуляторных мер для экосистем [13]. Характеристика регулирования цифровой экосистемы банка представлена в Таблице 4.

Таблица 4

Аспекты государственного регулирования цифровой экосистемы банка

Инструмент регулирования	Описание
Законодательство в области защиты персональных данных	В соответствии с этим законодательством банк обязан защищать персональные данные своих клиентов и предотвращать несанкционированный доступ к ним. Кроме того, банк должен уведомлять своих клиентов о любых нарушениях безопасности, которые могут повлиять на их данные. Однако на практике жесткие правила защиты персональных данных могут препятствовать инновационному развитию цифровой экосистемы банка

<p>Взаимодействие с государственными органами</p>	<p>С одной стороны, регуляторы должны следить за соблюдением правил и норм в отношении защиты персональных данных и предотвращения мошенничества. С другой, государственные органы должны поддерживать инновационное развитие цифровой экосистемы, создавать условия для роста бизнеса и привлечения инвестиций</p>
<p>Конкуренция на рынке финансовых услуг</p>	<p>Крупные игроки на рынке могут использовать свое положение для получения преимуществ перед конкурентами, что может привести к нарушению правил конкуренции и недопустимому монополистическому поведению. Задача регулирования – обеспечить равные условия доступа к цифровой экосистеме банка для всех участников рынка финансовых услуг и предотвратить нарушения правил конкуренции</p>

Аналитики осторожны в своих прогнозах о будущем экосистем банков. На горизонте до 2030 года целевое видение банковского сектора России исследователи и практики представляют следующим образом (рисунок 16):



Рис. 16. Целевое видение банковского сектора России до 2030 года

История бизнеса – это комбинация формирования новых теоретических концепций и развития инновационных практик. Российские банки продолжают

активно исследовать актуальные направления развития, и процесс формирования экосистем, несомненно, будет продолжаться. Одной из перспективных областей развития цифровой экосистемы было названо создание «умных городов» на базе Интернета вещей (IoT) и умных технологий. В рамках этого направления Сбербанк уже запустил проект по созданию цифровых дворов в Москве и других крупных городах России, предоставляющих новые возможности для комфортной жизни жителей: от автоматического освещения до смарт-парковок.

Вторым актуальным направлением считается обращение цифровой криптовалюты. Так, Сбербанк планирует запустить пилотный проект по выпуску своей криптовалюты Sbercoin, которая может стать базисом для создания новых финансовых продуктов и услуг в будущем.

Таким образом, стратегия развития цифровой экосистемы включает в себя высокий уровень инновационности и адаптивности к постоянно меняющимся условиям рынка. Это означает, что банки должны быть готовы быстро реагировать на новые тенденции, внедрять передовые технологии и создавать решения, которые способствуют достижению целей клиентов и росту их бизнеса. В ближайшем будущем архитектура финансового сектора будет формироваться несколькими крупными цифровыми экосистемами, которые будут представлять собой многофункциональные платформы, объединяющие различные сервисы и услуги, охватывающие все сферы жизни клиента [15].

Приложение

Пример моделирования ситуации «Один день в экосистеме Сбера».

Кейс: задача команды специалистов по интеграции продуктов экосистемы в сети продаж Сбера заключается в том, чтобы каждый клиент Сбербанка получил доступ ко всем сервисам экосистемы Сбера, каждый из которых делает жизнь лучше.

Разрешите представить.
Это – Андрей, клиент
Сбербанка. Чем он
занимался сегодня?



Всё началось с того, что Андрей проснулся в квартире, которую нашел через ДомКлик. Потом несколько бодрых движений для разминки с тренером в телевизоре – потому что в Ökko теперь есть не только кино, но и видео трансляции тренировок; но пока он тренировался, понял, что уже пора собираться на работу. Андрей был уже немного не в графике, а опаздывать он не любит. Поэтому ему хотелось бы добраться быстрее и не переплачивая, потому что переплачивать он тоже не любит, так же, как и опаздывать. СитиМобил делает эту работу на 5 баллов.



15 минут в пути, отличное время, есть возможность позвонить маме. Она живёт в другом городе и очень скучает. Это общение бесценно, а вот за самую связь цена будет не так велика, потому что это СберМобайл.

5 6

Андрей был на рабочем месте вовремя, но, не успев позавтракать. Впереди много дел, рабочий день только начался. DeliveryClub – всего 20 минут, и вот он уже бодро улыбается, вопрос с завтраком решён. А дальше рабочий день: калейдоскоп встреч, совещаний, рабочих групп с коллегами. Рабочий день закончился, в офисе уже стихло, и вдруг тишину нарушает звонком друг, с которым Андрей давно не виделся. «Как дела?», «Как сам?», «Сын закончил университет, работу ищет, что посоветуешь?». Что делает Андрей? Он отправляет другу ссылку на Работа.ру, и они находят четыре вакансии по профилю сына друга, а он геолог!

7 8

Так, сколько времени? Уже 20:00, по пятницам иногда так бывает, Андрей засиживается на работе. Пора собираться домой. Никакой работы больше на сегодня, легкий ужин. Кстати, за время карантина он научился готовить. Знаете, почему? Потому что Ёкко показывает мастер классы, а Купер привозит продукты, из которых можно готовить. Плюс мама отправила СберЛогистикой посылку с земляничным вареньем.

Кстати, о Купере – завтра суббота, а поэтому Андрей будет спать на 3 часа дольше. Почему? Потому что он отказался навсегда от поездок по магазинам за продуктами на неделю. Он посчитал: 3 часа в неделю, в году 52 недели – это 150 часов в год, когда он свободен. За предстоящие 20 лет это 3000 часов. 3000 часов – это много или мало? Если брать только световых 12 часов, когда мы не спим – это практически 250 световых дней, ну то есть это почти год! Андрей решил, что намного интереснее заняться чем-то еще полезным в его экосистеме, в экосистеме Сбера.

По мнению специалистов Сбера настоящая экосистема – это про нас с вами, про каждого из нас, и у каждого из нас она своя. Каждый из нас найдет в экосистеме Сбера что-то полезное для себя, для своей семьи, для своего клиента. И если раньше специалисты Сбера могли делать жизнь человека лучше при решении задач в области личных финансов, и только тогда, когда клиент обращался в банк, то теперь они могут помогать целый день и быть рядом почти во всех повседневных вопросах и ситуациях.

Команда Сбера – это и сотрудники ВСП, и специалисты по прямым продажам, обучающие клиентов новым услугам; и команда, которая помогает банкоматам работать; сотрудники корпоративного блока, которые подключают новые рестораны, новые магазины к платформам; тысячи курьеров, которые изо всех сил стараются доставить заказ вовремя, не смотря на погоду; водители, которые каждый день садятся за руль, чтобы мы успевали на работу; аналитики Ёкко, которые ломают круглые сутки голову, над тем, каким контентом нас удивлять в ближайшие выходные; врачи телемедицины, которые находятся на посту 24 на 7 – все специалисты, создающие вокруг клиента замечательный пазл заботы, служения и любви на основании высоких стандартов Сбербанка, гарантирующих, что на полку попадают только лучшие продукты с реальной пользой.



Список литературы

1. Боталова А.И. Применение искусственного интеллекта в разных подразделениях коммерческого банка / А.И. Боталова // Вектор экономики. – 2020. – №4. – С. 62. EDN DTJQNC
2. Бубнова Ю.Б. Развитие экосистем – основной тренд трансформации банковского бизнеса / Ю.Б. Бубнова // Известия Байкальского государственного университета. – 2020. – Т. 30. №3. – С. 394–401. DOI 10.17150/2500-2759.2020.30(3).394-401. EDN ZKCCYK
3. Быканова Н.И. Формирование экосистем банков в условиях цифровизации банковского пространства / Н.И. Быканова, Ю.А. Соловей, Д.В. Гордя, Л.А. Коньшина // Экономика. Информатика. – 2020. – №47 (1). – С. 91–100. DOI 10.18413/2687-0932-2020-47-1-91-100. EDN SJSSUX
4. Бычкова И.И. Цифровизация банковских продуктов как основа формирования экосистемы банка: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.10 / И.И. Бычкова. – Ростов н/Д., 2021. – С. 7–10. EDN DFVUIG
5. Бычкова И.И. Банковская экосистема: современные тренды в финансовой сфере / И.И. Бычкова // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2020. – №1. – С. 42–46. DOI 10.31775/2305-3100-2020-1-42-46. EDN HMYZQH
6. Ваниева Э.А. Проблемы и перспективы развития банковских экосистем в РФ в современных реалиях / Э.А. Ваниева, Н.Б. Демироглу // Уральский государственный экономический университет. – 2019. – №4 – С. 61–66.
7. Золотарева О.А. Финансовая дезинтермедиация: новые вызовы и надежды для банков / О.А. Золотарева // Экономика и банки. – 2019. – №1. – С. 12–22. EDN CQCBCZ
8. Клейнер Б. Развитие экосистем в финансовом секторе России / Б. Клейнер, М.А. Рыбачук, В.А. Карпинская // Управленец. – 2020. – №4. – С. 2–15. DOI 10.29141/2218-5003-2020-11-4-1. EDN QKJHNC

9. Концепция общего регулирования деятельности групп компаний, развивающих различные цифровые сервисы на базе одной «экосистемы» // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3DfViu> (дата обращения: 03.09.2024).
10. Лебедева А.С. Развитие экосистем банков на основе современных цифровых технологий / А.С. Лебедева, О.Е. Решетникова // Молодой ученый. – 2020. – №52 (342). – С. 328–334. EDN RSUMYZ
11. Майоров С.А. Развитие экосистемы ПАО «Сбербанк» / С.А. Майоров // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2022. – №1. – С. 111–117. DOI 10.55186/02357801_2022_7_1_3. EDN SULWFC
12. Модернизация банковского сектора и рынка ценных бумаг в интересах повышения эффективности национальной экономики / под общ. ред. А.Г. Аксакова. – М.: Издание Государственной Думы, 2018. – С. 320.
13. Нурмухаметов Р.К. Собственные экосистемы российских банков: к дискуссии об их регулировании / Р.К. Нурмухаметов, Л.Н. Воскресенская, Е.В. Мясникова // Финансы, денежное обращение и кредит. – 2022. – №3. – С. 154–160.
14. Новиков П. Финансовые технологии в России: ключевые игроки, цифры, перспективы / П. Новиков // Официальный сайт Фонда «Сколково» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3DfVyE> (дата обращения: 03.09.2024).
15. Охлопков А. В царстве экосистем выживут 3–4 банка / А. Охлопков // VK Cloud: об IT-бизнесе, технологиях и цифровой трансформации. – М., 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mcs.mail.ru/blog/v-carstve-ehkosistem-vyzhivut-3-4-banka> (дата обращения: 03.09.2024).
16. Перемитин Г. «Клиент – главное лицо». Как устроена Экосистема Сбербанка / Г. Перемитин // IRK. – 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3DfW6v> (дата обращения: 03.09.2024).

17. Радковская Н.П. Эффективность создания финансовой экосистемы в российских банках / Н.П. Радковская, В.Е. Леонтьев, О.Е. Фомичева // Журнал правовых и экономических исследований. – 2019. – №4. – С. 239–244. DOI 10.26163/GIEF.2019.88.28.040. EDN DRWCCP

18. Senyo P.K., Liu K., Effah J. Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research // International Journal of Information Management. – 2019. – Vol. 47. – P. 52–64.

19. Tsujimoto M., Kajikawa Y., Tomita J., Matsumoto Y. A review of the ecosystem concept Towards coherent ecosystem design // Technological Forecasting and Social Change. – 2018. – Vol. 136. – P. 49–58.

20. Ушанов А.Е. Принцип клиентоцентричности банковской деятельности в условиях цифровизации / А.Е. Ушанов // Финансовые рынки и банки. – 2019. – №2. – С. 35–39. EDN PBTXYK

21. Фролов А.В. Банковские экосистемы: виды, функции, их роль в экономической системе страны / А.В. Фролов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. №1. – С. 12–24.

Поникаровская Валентина Викторовна – канд. пед. наук, доцент, ФГАОУ ВО «Балтийский федеральный университет им. И. Канта» ОНК «Институт образования и гуманитарных наук», Калининград, Россия.

Панюшкина Марина Александровна – канд. пед. наук, доцент, ФГАОУ ВО «Балтийский федеральный университет им. И. Канта» ОНК «Институт образования и гуманитарных наук», Калининград, Россия.
