

## ЭКОСИСТЕМА КАК БИЗНЕС–МОДЕЛЬ БАНКА: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

**Ушанов Александр Евгеньевич**

К.э.н., доцент, Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации, г. Москва  
ushanov\_0656@mail.ru

### ECOSYSTEM AS A BANK'S BUSINESS MODEL: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

**A. Ushanov**

*Summary.* This article is devoted to the analysis of the content and factors of the formation and development of business ecosystems. The features of the ecosystems of banks as business models of their activities, mandatory features reflecting their differences from other business models, types of ecosystems of Russian banks are considered. The advantages and disadvantages of banking ecosystems, potential risks and threats they pose to credit institutions and users of their services are analyzed. The reserves of effective development of ecosystems of Russian banks have been identified.

*Keywords:* banking ecosystem, business model, credit institution, Bank of Russia, risks and threats.

*Аннотация.* Данная статья посвящена анализу содержания и факторов формирования и развития бизнес-экосистем. Рассмотрены особенности экосистем банков как бизнес-моделей их деятельности, обязательные признаки, отражающие их отличия от других бизнес-моделей, виды экосистем российских банков. Проанализированы преимущества и недостатки банковских экосистем, потенциальные риски и угрозы, которые они несут кредитным организациям и пользователям их услуг. Выявлены резервы эффективного развития экосистем российских банков.

*Ключевые слова:* банковская экосистема, бизнес-модель, кредитная организация, Банк России, риски и угрозы.

**В** соответствии с данными аналитиков института Брюса Хендерсона BCG («BCG Henderson»)¹, проводивших исследование степени популярности экосистем в компаниях, в ежегодных отчетах последних экосистемы стали упоминаться в 13 раз чаще, чем десять лет назад, при этом, как правило, речь идет о цифровых экосистемах, базирующиеся на digital-инструментах и платформах [1]. А по оценкам McKinsey & Company, в течение следующих 10 лет экосистемы вытеснят с рынка многие традиционные цепочки создания стоимости, и в итоге на их долю будет приходиться оборот в размере \$60 трлн. и не менее 30% мирового валового продукта [2].

Хотя термин «экосистема» является достаточно новым, сам принцип объединения на одной площадке различных участников бизнеса используется уже давно — еще в XX веке автомобильные корпорации «Toyota» и «Volkswagen» связывали в большие горизонтальные сети поставщиков и дистрибьютеров. В 2000-х годах концепция экосистемного бизнеса была хорошо принята сектором IT-технологий США, который сам создавал предпосылки для ее внедрения и популяризации, а такие компании, как «Apple», «IBM» или «Facebook» до сих пор остаются лидерами в своей области по степени мас-

штабности экосистемы. Как отмечают эксперты, де-факто экосистема — это эволюция модели магазина One-Stop Shop, которая зародилась еще в середине XX века.

Выделяют факторы, благодаря которым экосистема становится жизнеспособной моделью ведения бизнеса (рис. 1).

Пандемия коронавируса коренным образом изменила мировую экономику. Возникли платформенные модели и экосистемы, связанные с новыми технологиями, радикально изменившие правила функционирования и регулирования бизнеса. И если в развитых странах применение и развитие бизнес-экосистем обычно отождествляют с высокотехнологическими компаниями (BigTech), то в России их создание началось на базе системообразующих банков, имеющих узнаваемый бренд, объединяющих бизнесы из разных, часто не связанных между собой отраслей и территорий. На фоне развития информационных технологий и глобальной цифровизации общества банки TOP-уровня все чаще предлагают клиентам не только традиционные услуги, но и дополнительные нефинансовые сервисы — страхование, инвестиции и прочие, необходимые людям в повседневной жизни.

В результате возникло новое направление — экосистема как бизнес-модель деятельности коммерческих

¹ В январе 2018 г. Институт BCG Henderson Institute был признан третьим Лучшим некоммерческим глобальным аналитическим центром



Рис. 1. Факторы, оказывающие влияние на формирование и развитие бизнес-экосистемы

банков, состоящая из ряда определенных собственных или партнерских платформ и приложений, предлагающих самые разные услуги и сервисы, представляющая собой сращивание банка, интернет-компании и мобильного оператора в один холдинг с целью удовлетворения как финансовых, так и нефинансовых потребностей клиентов по системе «одного окна». По существу банки становятся финтех-компаниями, соединяя надежность своего финансового инструментария с адаптивностью и мобильностью цифрового стартапа [3].

По определению ЦБ РФ, экосистема — это «... построенная на основе данных о клиентах совокупность сервисов, позволяющих пользователям в рамках единого процесса получать широкий спектр продуктов и услуг» [4]. Минэкономразвития рассматривает «цифровую экосистему» как «клиентоцентричную модель, объединяющую две и более группы продуктов, услуг, информации» [5]. В литературе исследуются сущность и структура банковской экосистемы [6], причины формирования финансовых экосистем и негативные последствия данного процесса для банков и клиентов [7], направления трансформации традиционного банкинга в финансово-банковские экосистемы [8], характери-

сти и эффективность ДБО в условиях цифровизации экономики в разрезе функционирования экосистем банков [9], проблемы регулирования деятельности экосистем как реакция на их растущее влияние [10], условия появления уникальной экономической, цифровой экосистемы [11], эффективность функционирования структурных финансовых продуктов в экосистеме коммерческого банка [12].

Традиционные бизнес-модели, основанные на создании универсальных банковских продуктов, были отодвинуты на 2-й план более современными моделями, базирующимися на потребительских потребностях. Импульсом для такой трансформации классических банков послужила, в частности, возросшая за последние годы конкуренция со стороны небанковских организаций, предоставляющих финансовые услуги. Привычный банкинг отреагировал на это развитием новых форм партнерского сотрудничества с небанковскими поставщиками услуг (как, например, маркетплейсы, агрегаторы, суперприложения, экосистемы и т.д.), рассматривая его в качестве стратегического ориентира для достижения устойчивого уровня конкуренции на финансовом рынке и повышения прибыли.



Рис. 2. Обязательные признаки банковских экосистем

Благодаря правильно выстроенной системе происходит расширение клиентской базы, потребности клиентов удовлетворяются с большим успехом. В значительной мере эти результаты «обязаны» наличию ряда признаков экосистем, отличающих их от других моделей управления в бизнесе:

- ◆ модульность (в экосистеме предложения функционируют как одно целое: как правило, клиент сам выбирает опции и их комбинации);
- ◆ персонализация (участники подстраиваются под экосистему,
- ◆ а результаты их деятельности совместимы друг с другом, чего нельзя сказать о модели открытого рынка);
- ◆ принцип многосторонних отношений (бизнес-модель экосистемы включает взаимоотношения, которые нельзя разделить на двусторонние взаимодействия);
- ◆ координация (т.е. внедрение общих стандартов, правил и процессов).

В российской банковской практике сложились 2 варианта построения экосистемы: общий и нишевый. Первый вариант подразумевает построение общей экосистемы (lifestyle banking), в котором целью является приближение уровня покрытия разнообразных потребностей клиентов в одном приложении к 100 процентам. Данная модель практикуется в Тинькофф банке (включает в себя, помимо банковских продуктов, страхование,

инвестиции, мобильную связь и др.; отдельно представлена платформа для бизнеса (регистрация ООО или ИП, открытие счета и т.д.)) и Сбербанке (включает 5 направлений: финансы, бизнес, шопинг, досуг и здоровье).

Нишевый вариант экосистемной бизнес-модели — это покрытие 100 процентов потребностей клиентуры только в одной сфере жизни (приобретение жилья, образование, медицина и др.), его реализуют такие кредитные организации, как Юникредитбанк (монолайнер, специализирующийся на автокредитовании) и Росбанк (осуществляет ипотечную экосистему для всех стадий покупки жилья, предоставляя при этом покупателям, помимо самого кредита, облегченный доступ к услугам нотариусов, риэлторов, страховых агентов).

Авторы отмечают несколько обязательных признаков, комплексное соблюдение которых, во-первых, способствует популяризации теории изменений банковской отрасли в данном направлении, во-вторых, подчеркивает специфику экосистемы как перспективной бизнес-модели деятельности банков. Обобщая результаты исследований, можно выделить следующие признаки (рис. 2).

Как любое экономическое явление, банковские экосистемы имеют как положительные, так и отрицательные стороны, причем как для клиентов, так и для самих банков (рис. 3).

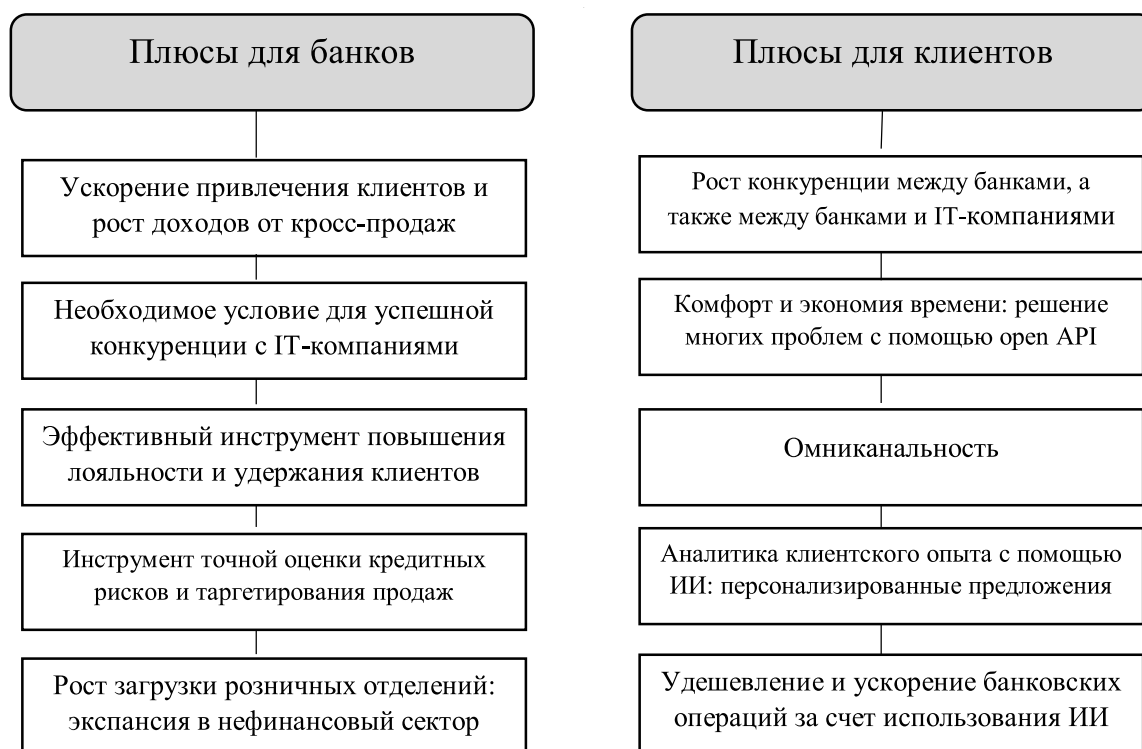


Рис. 3. Плюсы внедрения экосистем для клиентов и банков

Наряду с безусловными преимуществами, экосистемы банков несут в себе определенные риски и угрозы как для самих себя, так и для своих клиентов, в следующих областях:

1. *Конкуренция.*

Как считают в Банке России, «...сверхмощные экосистемы, построенные по закрытому принципу, когда лидеры рынка создают внутри своей системы множество нефинансовых продуктов и собирают огромные объемы данных, могут тормозить развитие финансовой системы в России за счет появления монополии на рынке» [13]. Схожие опасения и у экспертов: управляющий директор рейтингового агентства Национальные Кредитные Рейтинги С. Волков, например, отмечает: «Создание экосистем требует значительных инвестиций, что создает дополнительную нагрузку на капитал банков — эти средства уже невозможно быстро превратить в деньги, чтобы закрыть отток вкладчиков или избежать их обесценения. Поэтому это доступно только банкам с очень большим запасом капитала, отсюда одна из ключевых угроз банковских экосистем — негативное влияние на уровень конкуренции ...» [14].

2. *Риск формирования проблемных активов.*

Концентрация на балансах банков вложений в нефинансовые сервисы участников экосистемы и прочие

расходы, которые не предполагают обязательств по возврату средств, сокращают возможности для более эффективного вложения ресурсов, ухудшая качество активов.

3. *Риск информационной безопасности.*

Если информация, составляющая банковскую тайну, будет «перемешана» с информацией о заказах еды, такси и т.д. без необходимой изоляции, то вероятность утечек возрастает» [15].

4. *Риск вынужденной поддержки.*

При возникновении у партнеров банка проблем становится необходимым предоставить им финансовую помощь с тем, чтобы защитить от рисков собственный, банковский, бизнес.

5. *Снижение лояльности клиентов и вероятность их оттока из банка.*

Данный риск возникает в случаях, когда нефинансовые сервисы, финансируемые банком, оказываются невостребованными клиентами, что снижает их лояльность к данной кредитной организации.

### 6. Социальный риск.

Переход от классического обслуживания к высоко-технологичным банковским продуктам в сельской местности может вызвать определенные сложности и нежелательное восприятие банковских услуг со стороны местных жителей, не использующих, в условиях отсутствия Интернета, мобильные приложения и современные цифровые технологии.

### 7. Внутриплатформенные расчеты.

Переход на расчеты внутри платформ такими «валютами», как баллы и бонусы, по существу, превращает их в денежные суррогаты, эмиссия которых не контролируется Банком России, что, как считают, в частности, аналитики Ассоциации банков России, угрожает финансовой стабильности страны [16].

Если неконтролируемая эмиссия суррогатов потенциально несет угрозу финансовой стабильности государства, то предложение банками клиентам в рамках экосистемы продуктов не сторонних поставщиков, а «кэптивных» организаций, угрожает финансовой стабильности уже самого банка. Видимо, это явилось причиной возникновения у Сбербанка в 2020 г., согласно отчетности по МСФО, убытков от нефинансовых бизнесов в размере 11,2 млрд. руб. В первом полугодии 2021 г. убыток от экосистемного бизнеса продолжил рост и достиг 19,2 млрд. руб. (за аналогичный период 2020 г. — 7,2 млрд. руб.) [17].

В данном контексте анализа проблемы нельзя не согласиться с выводом Смирнова В.Д.: «Представляется более целесообразным направить с трудом заработанные на банковских операциях средства на дальнейшее повышение их экономической эффективности и доступности для клиентов, а также на развитие финансовых сервисов, в которых банки, безусловно, превосходят конкурентов из других отраслей... Для банков это означает повышение собственной эффективности и превращение в финансовый супермаркет с услугами в области расчетно-кредитных операций, управления рисками и капиталом, но никак не в сервис по предоставлению такси» [18].

И напротив, нельзя, на наш взгляд, согласиться с мнением, что в банковских экосистемах «... на первый план выходят именно нефинансовые, а финансовые отходят на второй план и становятся незаметными и вторичными» [19]. Розничные и корпоративные клиенты обращаются в кредитную организацию в первую очередь не за питанием из ресторана или приобретением авиабилетов, а за услугами по управлению своими ресурсами и за кредитной поддержкой, необходимой им для достижения своих целей.

В целях минимизации вышеуказанных рисков и угроз, связанных с внедрением экосистем в банках, необходимо, во-первых, на государственном уровне при необходимости вводить определенные меры поддержки и регулирования процесса становления экосистем, во-вторых, самим банкам акцентировать внимание, в первую очередь, на формировании результативных партнерских отношений с IT-компаниями и эффективными пользовательскими сервисами, создании сильной команды, развитию и поддержании ведущих направлений деятельности.

В рамках первой задачи ЦБ РФ в ближайшие 3–5 лет планирует принять меры по контролю за рисками банков, которые возникают при их избыточном вовлечении в бизнес нефинансового сектора, одна из которых — ограничение размера иммобилизованных активов, используемых для данных целей (в объеме 30% от совокупного капитала), а также учитывать их с повышающим коэффициентом, исключая итоговые цифры из собственных средств кредитных организаций перед проверкой соблюдения ими норматива достаточности капитала.

Представляется, что в целях дальнейшего эффективного развития банковских бизнес-экосистем следует, в частности, принять следующие меры:

- ♦ внести изменения в действующее законодательство в части урегулирования деятельности банков в области внедрения экосистем, а также в сфере информационных технологий и защиты персональных данных: в частности, урегулировать механизм использования единой учетной записи, где находится информация о пользователе различных сервисов: «взломав» один из них, преступник получит доступ и к остальным сервисам, включая персональные банковские данные;
- ♦ ведущим банкам детальнее проработать вопросы аренды и приобретения жилья; банки практически получают возможность стать легитимными посредниками между участниками сделок, исключив риэлторов в качестве звена в данной цепочке;
- ♦ рассмотреть возможность встраивания крауд-фандинга в экосистему банка [20];
- ♦ приобрести уже функционирующие платформы сервиса знакомств или создание собственных в целях снижения рисков, связанных со спецификой сервиса. Например, располагая широкой базой персональных данных, кредитная организация могла бы автоматически проверять клиентов на соответствие предоставленных сведений и рекомендовать возможные варианты знакомств по традиционным признакам: возраст, семейное положение, место работы (сфера деятельности) и т.д.

В качестве резюме следует отметить, что реализация в практике российских кредитных организаций такой перспективной бизнес-модели деятельности, как экосистема, наряду с несомненными преимуществами, объективно содержит в себе определенные риски и угрозы как для самих банков, так и для клиентов — физических и юридических лиц. Для нивелирования таких рисков, на наш взгляд, следует, во-первых, на государственном уровне вводить

определенные меры поддержки и регулирования процесса становления экосистем, во-вторых, кредитным организациям, в интересах зарабатывания дополнительной прибыли, расширения клиентской базы и повышения уровня ее лояльности, использовать экономический эффект от внедрения экосистем, направляя его в первую очередь на развитие и поддержание именно финансовых сервисов, являющихся базовой сферой деятельности банков.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Do You Need a Business Ecosystem? Institute of Analytics "BCG Henderson Institute" [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bcg.com/en-us/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> (дата обращения 25.03.2022).
2. McKinsey: на долю экосистем придется 30% мирового валового продукта [Электронный ресурс]. URL: [https://forbes.kz/process/expertise/mckinsey\\_na\\_dolyu\\_ekosistem\\_pridetsya\\_30\\_mirovogo\\_valovogo\\_produkta](https://forbes.kz/process/expertise/mckinsey_na_dolyu_ekosistem_pridetsya_30_mirovogo_valovogo_produkta) (дата обращения 24.03.2022).
3. Зачем банки создают вокруг себя экосистемы и что это дает потребителю [Электронный ресурс]. URL: <https://www.banki.ru/news/columnists/?id=10955564> (дата обращения 25.03.2022).
4. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в immobilizovannyye aktivy. Доклад для общественных консультаций. Банк России. Москва. Июнь 2021 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation\\_Paper\\_23062021.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf) (дата обращения 24.03.2022).
5. Концепция общего регулирования деятельности групп компаний, развивающих различные цифровые сервисы на базе единой «экосистемы». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/cb29a7d08290120645a871be41599850/konceptiya-21052021.pdf> (дата обращения 23.03.2022).
6. Котова А.В., Ксенофонтова О.Л. Экосистема как цифровая модель развития банка // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». — 2021. — № 49. — С. 18–21.
7. Савельева Э.С. Негативные последствия развития финансовых экосистем для клиентов // Молодой ученый. — 2020. — № 46 (336). — С. 108–112.
8. Косарев В.Е., Иараджули Г.М. Экосистема как новая модель развития банка // Финансовые рынки и банки. — 2020. — № 1. — С. 58–62.
9. Никонец О.Е., Попова К.А. Дистанционное банковское обслуживание как элемент экосистемы современного банка // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. — 2020. — Т. 2. № 1. — С. 280–292.
10. Юсупова О.А., Маркина И.В. О регулировании деятельности банков в форме экосистем // Актуальные научные исследования в современном мире. — 2021. — № 10–13 (78). — С. 342–345.
11. Хакиров А.И., Акинина В.П. Цифровые экосистемы как новая форма существования крупных технологических компаний и коммерческих банков // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. — 2021. — № 6 (87). — С. 169–176.
12. Яковлева А.К., Федуллова Е.А. Оценка эффективности применения структурных финансовых продуктов в экосистеме коммерческого банка // Финансы и кредит. — 2021. — Т. 27. — № 3 (807). — С. 505–522.
13. Набиуллина заявила о риске «мощных» экосистем на фоне продажи Сбербанка [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/finances/13/02/2020/5e4532f99a7947425951b1ab/> (дата обращения 29.03.2022).
14. Названы негативные последствия создания крупными банками экосистем [Электронный ресурс]. URL: <https://investfunds.ru/news/73803/> (дата обращения 18.03.2022).
15. Названа главная угроза развития банковских экосистем. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20201230/banki-1591503475.html> (дата обращения 21.03.2022).
16. Банки увидели в экосистемах угрозу финансовой стабильности [Электронный ресурс]. URL: <https://pravo.ru/news/233379>. 20.07.2021/ (дата обращения 18.03.2022).
17. Сколько зарабатывает и тратит экосистема «Сбера». РБК. 29 июля 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/finances/29/07/2021/610263199a79477ad513d7e9> (дата обращения 22.03.2022).
18. Смирнов В.Д. Банковские экосистемы: специфика развития // Управленческие науки. — 2021. — Т. 11. — № 3. — С. 47–60.
19. Банковская экосистема. Банки строят вокруг своих брендов экосистемы в надежде избежать краха [Электронный ресурс]. URL: [https://www.dp.ru/a/2019/06/17/Bankovskaja\\_ekosistema](https://www.dp.ru/a/2019/06/17/Bankovskaja_ekosistema). Июнь–19 (дата обращения 25.03.2022).
20. Фещенко М.С. Достижение технологического лидерства в стратегиях финансовых институтов России // Сборник материалов IV Всероссийской межвузовской научно-практической конференции. Дальневосточный федеральный университет. — 2019. — С. 131–134.