

# ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ

---

**НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ  
И ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ**

**Выходит 6 раз в год  
№ 3 (75) – 2023, май - июнь**

**Включен в библиографическую базу данных РИНЦ**

**Включен в перечень ВАК**

Зарегистрирован в Федеральной Службе по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Свидетельство о регистрации  
ПИ № ФС77-69904 от 29 мая 2017 года

ПОДПИСКА НА САЙТЕ WWW.PRESSA-RF.RU  
ИНДЕКС 84456 – ОБЪЕДИНЕННЫЙ КАТАЛОГ  
«ПРЕССА РОССИИ»

**Учредитель – Издатель:**

ООО «Научно-консалтинговый центр», г. Йошкар-Ола

**Главный редактор:**

*Миронова Ольга Алексеевна, д.э.н., Россия, г. Йошкар-Ола*

**Редакционная коллегия:**

*Березюк Валентина Ивановна, д.э.н., Казахстан, г. Караганда*  
*Бобошко Владимир Иванович, д.э.н., Россия, Москва*  
*Бобошко Наталья Михайловна, д.э.н., Россия, Москва*  
*Гончаренко Любовь Ивановна, д.э.н., Россия, Москва*  
*Киреева Елена Федоровна, д.э.н., Беларусь, г. Минск*  
*Косенкова Карина Вячеславовна, д.э.н., Россия, г. Краснодар*  
*Курманова Лилия Рашидовна, д.э.н., Россия, г. Уфа*  
*Мельник Маргарита Викторовна, д.э.н., Россия, Москва*  
*Митяков Сергей Николаевич, д.ф.-м.н., Россия, г. Нижний Новгород*  
*Новоселов Константин Викторович, д.э.н., Россия, Москва*  
*Поздеев Валерий Леонидович, д.э.н., Россия, г. Йошкар-Ола*  
*Полухина Анна Николаевна, д.э.н., Россия, г. Йошкар-Ола*  
*Руденко Марина Николаевна, д.э.н., Россия, г. Пермь*  
*Сацук Татьяна Павловна, д.э.н., Россия, г. Санкт-Петербург*  
*Суворова Алея Павловна, д.э.н., Россия, г. Йошкар-Ола*  
*Усманова Тальия Хайдаровна, д.э.н., Россия, г. Москва*  
*Хайруллин Рамиль Камилевич, д.э.н., Россия, г. Казань*

**Технический редактор и верстка:**

*Борисова Екатерина Николаевна*

**Редактор-переводчик:**

*Деревяшкин Степан Анатольевич, канд. эконом. наук*

Подписано в печать 30.06.2023. Выход в свет 31.07.2023

Формат 60x84/8. Усл. печ.л. 38,25

Заказ № 1601. Тираж 1000 экз.

Почтовый адрес редакции журнала:

424006, г. Йошкар-Ола, ул. Советская, д. 181, пом. 3, этаж 1

© ООО «Научно-консалтинговый центр»

Отпечатано в ООО ИПФ «СТРИНГ»,

г. Йошкар-Ола, ул. Строителей, д. 95

Свободная цена

**Статьи рецензируются**

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале,  
допускается только с письменного разрешения редакции

**Бобошко Диана Юрьевна,**  
кандидат экономических наук, доцент  
кафедры экономики  
Университета науки и технологий МИСИС.  
Россия, г. Москва  
E-mail: boboshko.dy@misis.ru

**Трейстарь Дмитрий Михайлович,**  
студент кафедры экономики  
Университета науки и технологий МИСИС.  
Россия, г. Москва  
E-mail: dmitry@treistar.ru

DOI 10.51832/22237984\_2023\_3\_111

## АНАЛИЗ СТАНОВЛЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКИХ ЭКОСИСТЕМ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*В статье представлен анализ сформировавшихся на текущий момент тенденций развития банковских экосистем в РФ. Дана классификация банковских экосистем с точки зрения степени удовлетворения потребности клиентов и принципов формирования участников экосистемы, которые эти потребности удовлетворяют. Выявлены тенденции дальнейшего развития банковских экосистем в РФ в новых экономических условиях.*

*Ключевые слова: банковская экосистема, цифровая платформа, дистанционное банковское обслуживание, конвергенция финансового и реального секторов экономики.*

### Введение

В последние годы под пристальным вниманием в российском банковском секторе находится явление экосистемности, на базе которого уже несколько лет происходит переосмысление традиционной модели функционирования банка.

Развитием банковских экосистем в настоящее время стимулируется конвергенция финансового и реального секторов экономики, однако последствия данного процесса сложно поддаются объективной оценке. Малой изученностью банковских экосистем и потребностью в комплексном анализе данного явления подтверждается актуальность данного исследования.

Ключевыми признаками, по которым на сегодняшний день можно идентифицировать банковскую экосистему, являются следующие:

- банк выступает центром экосистемы, т.е. все собственные или партнерские сервисы экосистемы формируются вокруг его бренда и координируются им;

- использование продвинутых цифровых технологий, благодаря которым обеспечивается стабильная работа всех механизмов экосистемы;

- дистанционное банковское обслуживание (ДБО) является элементом экосистемы, открывающим клиентам доступ к интегрированным финансовым продуктам;

- прямое или косвенное отношение элементов экосистемы к единому бренду, способствующему формированию эффективной системы сквозной лояльности клиентов;

- интеграция цифровой банковской платформы в среду экосистемы;

- удовлетворение финансовых и нефинансовых потребностей клиентов.

Эволюционно сложилось, что большинство крупнейших российских экосистем сформировалось на базе компаний финансового сектора экономики, в отличие от западных, где цифровые экосистемы выстраивались вокруг крупных IT-компаний реального сектора. Некоторые российские банки оказались достаточно подготовленными для такого рода трансформаций как со стороны своего технологического уровня развития, так и со стороны обеспеченности активами для внедрения новых решений.

Процесс становления российских банковских экосистем (далее – РБЭ) до сих пор продолжается, однако за последние 5 лет российские банки добились весомых успехов в контексте их формирования, поэтому данное явление требует отдельного анализа как с позиции его становления, так и с точки зрения перспектив развития в новых условиях российской экономики.

### Архитектура российских банковских экосистем

С развитием экосистемных решений сформировалась архитектура банковских экосистем, появилось понимание механизмов их функционирования прежде всего на основе широты удовлетворения потребностей клиентов [1], [2]. Результаты сравнительного анализа трех основных моделей российских банковских экосистем приведены в таблице 1.

**Таблица 1. Результаты сравнительного анализа основных видов РБЭ**

|                  | Модель экосистемы                                            |                                             |                                              |
|------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                  | Отраслевая                                                   | Универсальная                               | Сервисная                                    |
| <b>Примеры</b>   | «Домклик», «Метр квадратный», «ЕХРОСАР», «СберАвто» и др.    | Сбер, Тинькофф, ВТБ                         | Сбер, Тинькофф, ВТБ, Газпромбанк, Альфа-Банк |
| <b>Охват</b>     | Отдельный рынок, потребительский сегмент                     | Финансовый и нефинансовый сектора           | Преимущественно финансовый сектор            |
| <b>Фундамент</b> | Принципы бесшовной карты пути клиента (CJM)                  | Сквозная система внутреннего стимулирования | Технологии цифрового офиса и ДБО             |
| <b>Ценность</b>  | Сопровождение клиента на пути удовлетворения его потребности | Заккрытие повседневных потребностей клиента | Цифровые сервисы в сочетании с ДБО           |

Наиболее полный спектр потребностей клиента удовлетворяет *экосистема универсального вида*, не ограничивающаяся конкретной зоной деятельности банка [3,4]. Именно такая архитектура позволяет банку диверсифицировать свое предложение и выйти за рамки финансового сектора. Наиболее успешным примером такой архитектуры является Сбер [1], экосистема которого насчитывает сегодня более 40 различных финансовых и нефинансовых сервисов: от мобильного банкинга до доставки продуктов. Экосистемы, выстроенные на базе такого архитектурного подхода, как правило, стремятся сопровождать клиента на всем его жизненном пути, обеспечить ему комфортное пользование услугами и интегрировать его в бесшовную цифровую среду возможностей, чтобы сформировать у него лояльное отношение и привязанность к компании.

Важнейшим технологическим решением для универсальной экосистемы является единый идентификатор пользователя, который открывает клиенту полный доступ к любым элементам экосистемы (примером является Сбер ID). Движателем такой экосистемы выступает система внутреннего стимулирования, создающая дополнительные выгоды для клиента. Хорошим примером системы внутреннего стимулирования является система бонусов СберСпасибо, которая способствует миграции клиентов внутри экосистемы, повышая их заинтересованность в

продуктах компании. В реальности она позволяет использовать баллы, полученные клиентом в пределах одного сервиса экосистемы, в любом другом сервисе компании. Например, приобретенные за регистрацию на стриминговой площадке Okko баллы СберСпасибо клиент может потратить на доставку еды или покупку товаров со скидкой. Подобная система внутреннего стимулирования формирует систему сквозной лояльности банка.

В универсальную экосистему может быть интегрирована и *отраслевая экосистема*, архитектура которой основана на базовых механизмах использования инструмента CJM (карты пути клиента). Она объединяет в себе ряд различных сервисов, действующих в рамках одной отрасли и необходимых для сопровождения клиента на всем пути удовлетворения той или иной его потребности. Наиболее перспективными направлениями развития отраслевых банковских экосистем на сегодняшний день в РФ являются [5]:

- PropTech (или Property Technology) – область, где применяются инновационные технологии для улучшения бизнес-процессов в сегменте недвижимости. Она охватывает широкий спектр решений, включая платформы для поиска, аренды и управления объектами недвижимости, а также финансовые сервисы и другие инструменты для упрощения и оптимизации работы в этой сфере;

- Automotive Tech (или Automotive Technology) – область, где цифровые технологии применяются на автомобильном рынке. Она может включать различные услуги, сетевые сервисы, платформы и другие решения, направленные на совершенствование бизнес-процессов в автомобильной отрасли.

Поскольку PropTech и Automotive Tech являются наиболее емкими отраслевыми вертикалями с точки зрения потребления, в этих сегментах, как правило, и возникают экосистемные

подходы вокруг банков. Наиболее успешными примерами отраслевых экосистем PropTech сегмента в РФ являются «Домклик» от Сбера и «Метр квадратный» от ВТБ. В Automotive Tech сегменте выделились «Сбер Авто» от Сбера и «Ехроскаг» от Exprobank. РБЭ отраслевого типа на примере PropTech сегмента представлена на рисунке 1.



**Рисунок 1. Пример РБЭ отраслевого типа на базе PropTech сегмента**

На рисунке 1 показано, как отраслевая PropTech экосистема может значительно оптимизировать для клиента процесс аренды или приобретения жилья. Цифровые платформы и приложения предоставляют клиентам информацию о доступных квартирах, включая описания, фотографии, цены и другие параметры объектов. Интегрированные карты и навигационные инструменты помогают пользователям точно определять местоположение квартир и оценивать доступность локальных объектов инфраструктуры. При этом пользователям доступны функции фильтрации и сортировки для настройки личных предпочтений и получения наиболее подходящих результатов.

После выбора объекта недвижимости платформа предоставляет пользователям возможности бронирования, использования веб-форм для предоставления необходимой информации и внесения залога или предоплаты. На этапе оформления всех необходимых документов сторонам сделки предоставляется доступ к технологиям электронного документооборота, а электронные подписи и верификация личности облегчают процесс подписания договоров и согласования условий сделки. Интеграция банковских сервисов в PropTech экосистему предоставляет клиентам возможность расчета финансовых аспектов сделки или получения предварительного одобрения ипотечного кредита. В рамках экосистемы оплата может быть осуществлена через электронные платежные системы

банка, которые обеспечивают безопасность транзакции и удобство для клиента.

На этапе приема объекта недвижимости клиентам предоставляется возможность оценки состояния жилья перед заселением посредством заполнения онлайн-форм или проверочных листов. Взаимодействие между участниками сделки может осуществляться при помощи специальной платформы, предназначенной для обсуждения и разрешения возникающих проблем.

Во время проживания в новой квартире потребители также могут пользоваться услугами экосистемы. Им доступны уведомления о плановом обслуживании или оплате аренды через мобильные приложения, а также дополнительные услуги, такие как уборка, ремонт или контроль за коммунальными платежами.

Российские банки достаточно успешно сумели выстроить и *сервисные экосистемы*, в основе которых лежит цифровой офис. Сервисные экосистемы могут являться частью универсальной экосистемы банка, они направлены на реализацию услуг преимущественно в финансовом секторе. Стабильную работу данного вида экосистем обеспечивают продвинутое технологии мобильного банкинга и электронного документооборота, позволяющие банкам осуществлять деятельность в цифровой среде.

# Принципы построения банковских экосистем

Еще одним ключевым аспектом построения банковских экосистем является принцип формирования пула поставщиков товаров, услуг и предоставляемых сервисов, поэтому необходимо рассмотреть, насколько в экосистему вовлечены компании, не связанные системой собственности с банком, который данную систему

формирует. Проведенный анализ бизнес-моделей ведущих мировых и российских экосистем позволил выделить три модели экосистем по степени их открытости [6], [7]. Классификация экосистем по этому критерию представлена на рисунке 2.

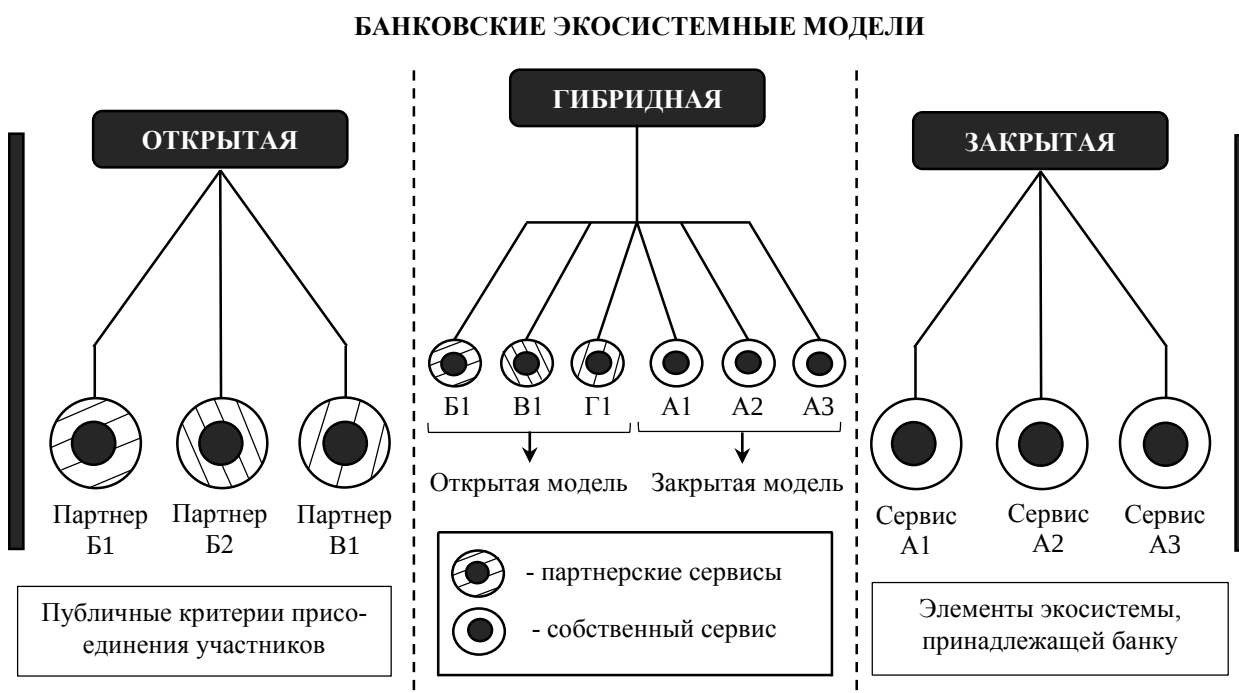


Рисунок 2. Классификация цифровых экосистем по степени открытости

Закрытая модель предусматривает самостоятельное создание и развитие экосистемы на основе собственных проектов банка. Сервисы в такой экосистеме разрабатываются или приобретаются головной организацией и остаются под ее полным контролем. При этом они служат источниками данных для банка, что способствует созданию сложных инфраструктур с широкими возможностями персонализации и большим потенциалом привлечения новых клиентов. В сущности, это самый привлекательный для банка путь, однако он требует значительных инвестиций, и поэтому только крупные банки могут его рассматривать (пример – Тинькофф Банк).

Открытый тип организации РБЭ не предполагает создание банком собственных нефинансовых сервисов. В рамках открытой модели банк продолжает реализовывать свои финансовые услуги, выступая также поставщиком продуктов и услуг, принадлежащим третьим сторонам. Открытая экосистема нуждается в ограниченных,

но рациональных вложениях в повышение технологичности банка. Такой вариант редко открывает перед банком возможность выхода за рамки финансового сектора, поэтому особой популярностью данная модель в России на сегодняшний день не пользуется.

В гибридной модели банк может выступать в качестве главного интегратора и владельца экосистемы. Финансовая организация может создавать новые сервисы самостоятельно или привлекать для этого партнеров. Такая модель подразумевает меньше капитальных вложений, поэтому пользуется наибольшей популярностью у российских банков (пример – Сбер). При этом модель требует от банков значительную организационную гибкость, а извлечение дополнительной ценности из набора сервисов сопряжено с анализом больших данных.

Как показывает практика, крупнейшие российские банковские экосистемы используют гибридную модель, объединяющую в себе откры-

тые и закрытые сегменты. Это способствует достижению баланса между открытостью и контролем, созданию условий для сотрудничества и инноваций. Открытые сегменты привлекают разнообразных партнеров, создавая масштабные возможности для торговли и предоставления услуг, в то время как закрытые – обеспечивают интеграцию банка в нефинансовый сектор экономики и способствуют диверсификации его предложения.

Развитие экосистем невозможно без современных технологий, так как они обеспечивают цифровую трансформацию банков и позволяют им организовывать свою работу более эффективно, комплексно и системно. Сегодня российскими банками активно внедряются новые технологии в контексте развития экосистем, что приводит к повышению их конкурентоспособности [8].

В современном мире, где данные выступают одним из наиболее ценных активов, российскими банками активно используются технологии анализа больших данных (Big Data). Благодаря этому банкам удается эффективно обрабатывать огромные массивы информации, извлекать из них полезные сведения и принимать обоснованные решения для оптимизации своей деятельности и создания конкурентных преимуществ.

С целью повышения безопасности российские банки используют технологию распределенного реестра (DLT). Важной областью применения технологии является обмен данными между различными участниками экосистемы. Российские банки используют блокчейн-платформы для управления сетями, в рамках которых происходит взаимодействие между различными субъектами экосистемы. Распределенный реестр может быть также использован для хранения данных и управления учетными записями клиентов.

Технология открытого API (Application Programming Interface) позволяет банкам предоставлять стандартизированный и программно-ориентированный доступ к своим сервисам и данным через интерфейсы приложений. В этом контексте использование API создает возможности автоматического импорта данных клиентов в системы банков или обратной интеграции с внешними системами для автоматизации процессов.

Банками активно используются облачные технологии (Cloud Technologies). Они представляют собой дополнительные компьютерные ресурсы, такие как вычислительная мощность,

хранение данных и облачное программное обеспечение, через интернет с использованием удаленных серверов. Например, на базе этой технологии осуществляется резервное копирование данных и восстановление системы после сбоев для обеспечения непрерывности банковских операций.

Успешное применение в деятельности банков находят также технологии искусственного интеллекта (Artificial Intelligence), способствующие автоматизации и оптимизации процессов, принятию решений и анализу данных, персонализации предложения и улучшению клиентского опыта, выявлению мошеннической активности.

Комплексное внедрение всех вышеперечисленных и других технологий является важным условием для развития цифровых платформ (Digital Platforms), лежащих в основе экосистем.

Таким образом, на данном этапе исследования были приведены различные классификации банковских экосистем, в соответствии с которыми формируется архитектура РБЭ. По ширине удовлетворения потребностей клиентов РБЭ делятся на универсальные, отраслевые и сервисные. Универсальные экосистемы являются наиболее комплексными из всех. По степени открытости РБЭ делятся на открытые, гибридные и закрытые. Гибридная модель объединяет в себе как открытые, так и закрытые сегменты. В рамках исследования было также установлено, что российские банки активно внедряют новые технологии, такие как распределенный реестр, открытые API, облачные технологии, искусственный интеллект и другие, для повышения конкурентоспособности и безопасности, а также для создания различных цифровых платформ.

#### **Банковские экосистемы в РФ: факторы развития, возможности и угрозы в новых экономических условиях**

Преобразование традиционного банка в экосистемную технологическую компанию, активно занимающую новые для себя рыночные ниши, является опциональным, поэтому далеко не все банки стремятся к такой трансформации. Однако, для крупнейших банков такая трансформация является практически необходимой для сохранения конкурентных преимуществ. При формировании комплексных экосистем банки интегрируются в нефинансовый сектор, используя свои преимущества в финансовой сфере, накопленную за долгие годы клиентскую базу, а также информацию о клиентах на основе транзакций. Некоторые крупные российские банки, такие

как Сбербанк и Тинькофф, осуществляют сегодня стремительное движение в сторону нефинансового рынка: нефинансовые продукты активно внедряются в их банковские платформы и становятся звеньями единых банкоцентричных цифровых экосистем.

Данному переходу и появлению банковских экосистем способствовали различные факторы и катализаторы, в числе которых:

- трансформация банковского сектора на фоне развития цифровых и информационных технологий, цифровой трансформации [9];
- наличие у банков объективного портрета клиента, сформированного на базе подробной информации о его транзакциях [10];
- растущие потребности клиентов и реальные возможности банков идентифицировать и удовлетворить эти потребности;
- естественная реакция банков на потенциальный вход компаний реального сектора экономики в финансовый сектор;
- стремление банков максимизировать прибыль от основных видов деятельности и увеличить прибыль от осуществления новых видов деятельности;

- наличие у банков преимуществ в финансовом секторе, обеспечивающих конкурентное превосходство банков над компаниями реального сектора экономики.

Актуальная матрица экосистемных продуктов крупнейших российских банков (по состоянию на 2023 год) представлена в таблице 2. Она содержит в себе информацию о банках, продуктах и сервисах, формирующих РБЭ [1], [10], [11], [12]. Представленные банки максимально близки к экосистемной организации и действительно способствуют конвергенции реального и финансового секторов экономики. Тем не менее, конвергенция секторов происходит не только под их воздействием, но и под влиянием крупных игроков реального сектора экономики. Сильнейшим конкурентом РБЭ в данный момент является экосистема компании Яндекс, поэтому ее экосистемные решения также приведены в таблице 2.

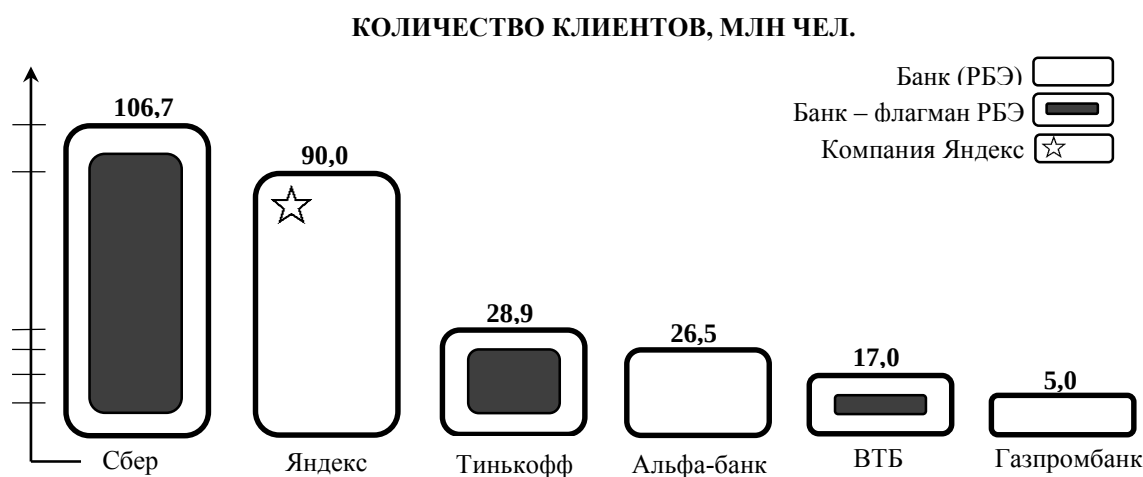
**Таблица 2. Матрица экосистемных продуктов банков (по состоянию на 06.06.2023)**

|                              | <b>Сбер</b>                                       | <b>ВТБ</b>                              | <b>Тинькофф</b>                                    | <b>Яндекс</b>                                                    |
|------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Финансы</b>               | «Сбер», «Сбер Страхование», «СберКарта» и др.     | «ВТБ» и др.                             | «Тинькофф банк» и др.                              | «Yandex Pay», «Яндекс.Плюс» и др.                                |
| <b>Образ жизни</b>           | «Окко», «Лента.Ру», «Ситимобил», «Звук» и др.     | «Велобайк», «ВТБ Карьера»               | Кино, Спорт, Путешествия, Театры и др.             | «Яндекс GO», «UBER», «Драйв», «Яндекс Музыка», «Кинопоиск» и др. |
| <b>Здоровье</b>              | «ЕАПТЕКА»                                         | «Мое здоровье»                          | —                                                  | «Яндекс.Здоровье»                                                |
| <b>Образование</b>           | «СберУниверситет» и др.                           | —                                       | «Тинькофф Образование»                             | «Яндекс Практикум», «Академия» и др.                             |
| <b>Мобильная связь</b>       | «Сбер Мобайл»                                     | «ВТБ Мобайл»                            | «Тинькофф мобайл»                                  | —                                                                |
| <b>Е-коммерция</b>           | «Сбер Маркет», «Сбер МегаМаркет», «Самокат» и др. | «КомиссиОН»                             | Маркетплейс                                        | «Яндекс. Маркет», «Яндекс. Еда» и др.                            |
| <b>ИТ-технологии</b>         | «СберДиск»                                        | «Облачная платформа»                    | «Tinkoff Software»                                 | «Яндекс Карты», «Яндекс 360», «Диск», «Яндекс Почта» и др.       |
| <b>B2B-сегмент</b>           | «СберB2B», «Сбер-А», «Сбер Лизинг» и др.          | «Юрист-24», «Цифровая бухгалтерия», др. | «Суперприложение Тинькофф», «Тинькофф Город» и др. | «Яндекс.Бизнес»                                                  |
| <b>Отраслевые экосистемы</b> | «СберАвто», «ДомКлик»                             | «Метр Квадратный», «ВТБ Авто»           | —                                                  | «Умный Дом»                                                      |

Данные из таблицы 2 позволяют сделать вывод о многопрофильности представленных банков и комплексности их экосистем. Видно, что банки активно выстраивают свою работу за пределами финансового сектора, то есть их предложение больше не ограничивается только финансовыми продуктами. Сбер, ВТБ и Тинькофф сильно продвинулись в контексте развития собственных платформ, заняв достаточно неординарные для финансовых организаций ниши: электронная коммерция, мобильная связь, потребительские сервисы, образование и даже ИТ-технологии. Важным, однако, остается тот факт, что банки являются не единственными приверженцами экосистемности, так как некоторые нефинансовые организации успешно выстраивают

собственные экосистемы. Компанией Яндекс, например, осуществляется движение в сторону банковского сектора, из чего следует вывод о том, что границы пересечения реального и финансового секторов с точки зрения специфики действующих внутри них компаний становятся все более хрупкими. На стыке секторов конкуренция между различными организациями значительно усиливается.

Компании и их экосистемы активно борются за внимание потребителя, так что важнейшим критерием развития РБЭ является размер клиентской базы. На рисунке 3 представлены размеры клиентских баз ведущих российских экосистем на конец 2022 года.



**Рисунок 3. Объемы клиентских баз рассматриваемых экосистем по итогам 2022 года [13], [14], [15], [16], [17]**

Являясь крупнейшим банком России, ПАО «Сбербанк» в разы опережает своих прямых конкурентов по объемам клиентской базы: отрыв от АО «Тинькофф Банк» составляет около 77,8 млн человек. При этом разрыв между компаниями Яндекс и Сбер – флагманами российской экосистемности – является менее ощутимым и составляет всего 16,7 млн человек. Так как анализ поведения клиентов выступает для компании главным источником информации, позволяющим создавать новые востребованные продукты и улучшать уже имеющиеся решения, от размера клиентской базы зависит потенциальный масштаб разрастания экосистемы компании. Газпромбанк, обладающий наименьшим количеством клиентов среди компаний, представленных на рисунке 3, развивает свою экосистему исключительно на партнерских началах, так как не обладает достаточным потенциалом

для развития собственных нефинансовых сервисов. Таким образом, размер клиентской базы является важным внутренним фактором развития банковских экосистем.

На развитие РБЭ в значительной степени влияют и внешние факторы: государственное регулирование, внешние экономические и политические отношения, международные ограничения и другие. Эти факторы способны как открывать новые возможности для развития экосистем, так и создавать реальные угрозы их существованию.

Политические и экономические санкции (см. рис. 4), введенные в отношении РФ в февраля 2022 года, стали серьезным испытанием для РБЭ [18].

Рисунок 4 демонстрирует, что меры, введенные недружественными странами, сильно варьируются по степени тяжести: от отказа в льготном кредитовании и исключения российских

банков из международной системы обмена сообщениями SWIFT до замораживания иностранных активов Центрального банка РФ, в том числе его валютных резервов. Оказываемое санкционное давление порождает различные риски, среди которых снижение деловой активности компаний, а также валютный, кредитный и процентный риски. Учитывая специфику санкционных ограничений, можно сделать вывод о

том, что одной из их главных целей является дестабилизация именно кредитно-финансового сектора РФ. В связи с этим, в условиях новой экономической реальности возникают дополнительные угрозы для российских банковских экосистем.

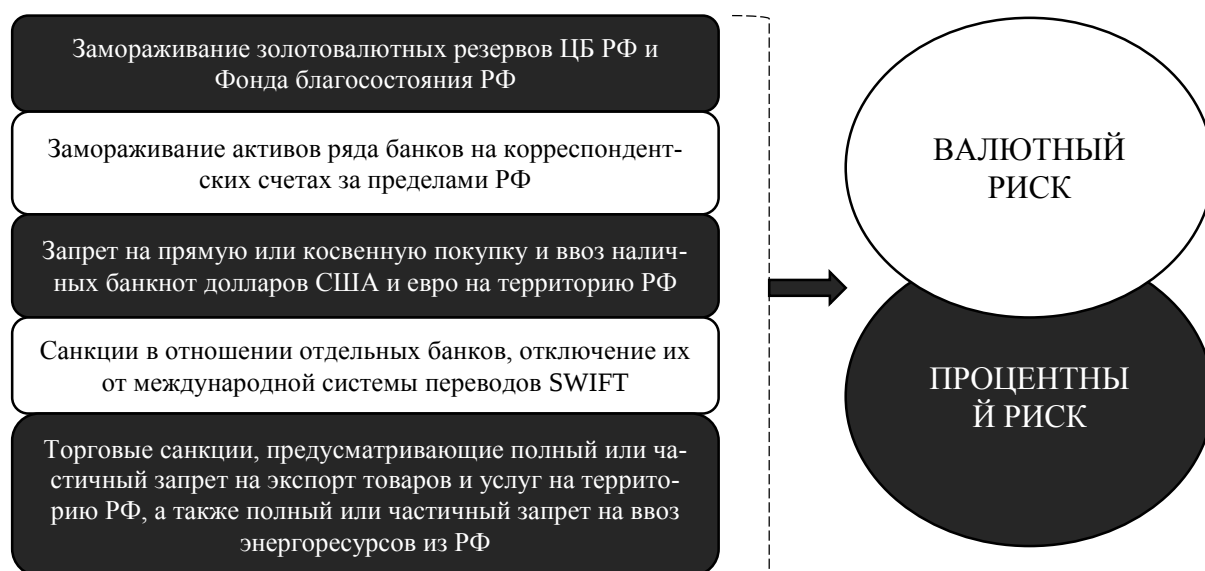


Рисунок 4. Экономические санкций, введенные в отношении России после 24.02.2022

Важно отметить, что критическими вышеперечисленные риски являлись на этапе начала введения санкций, когда степень их влияния на российскую экономику было трудно объективно оценить. Например, в результате блокировки иностранных активов ЦБ РФ в размере 300 млрд долларов, российская экономика потеряла возможность распоряжаться почти половиной своих активов, на фоне чего возник валютный риск. В настоящее время состояние российского рубля является достаточно устойчивым, поэтому вероятность наступления валютного риска значительно ниже, чем в начале 2022 года. Аналогичная ситуация сложилась с процентным риском, когда в первые дни введения экономических ограничений Центральный банк России принял меры по стабилизации финансового сектора. Он повысил ключевую ставку с 9,5% до 20% в попытке сократить отток капитала из страны и удержать депозиты в банках. В то же время крупнейший банк России, Сбербанк, установил процентную ставку по краткосрочным депозитам на уровне 18%, а некоторые государственные банки подняли её до 22%. К концу марта 2022 года ставки по депозитам снизились,

так как февральский отток ресурсов из банковской системы в размере 1,2 трлн рублей был к тому времени преодолен [19]. Сегодня (по состоянию на 06.06.2023) Банк России сохраняет ключевую ставку на уровне 7,5% годовых.

Помимо вышеупомянутых финансовых рисков, санкционное давление привело к возникновению угроз, напрямую касающихся банковских экосистем. Интерпретация результатов анализа актуальных угроз для РБЭ представлена на рисунке 5.

Российские банковские экосистемы, большинство из которых строится в соответствии с гибридной моделью (см. рисунок 2), уделяют особое внимание развитию собственных брендов. В обычных экономических условиях данная позиция оправдана созданием бесшовной среды для клиента, в основе которой лежит сквозная система лояльности. Доверие клиентов к бренду банков является важным фактором развития экосистем. Тем не менее, для экосистем некоторых банков стратегия «единого бренда» создала дополнительные трудности после введения санкций в отношении этих самых российских банков.



Рисунок 5. Интерпретация результатов анализа актуальных угроз для РБЭ

Банки, активно развивающие собственные платформы и сервисы, а также стремительно увеличивающие свои нефинансовые активы (пример – Сбер), нашли себя в положении, когда санкции, введенные против них, распространились на их экосистемные продукты. Во-первых, сервисы, развитие которых невозможно без участия иностранных партнёров (кино, музыка, ИТ-технологии и др.), попадают под риск стать неработоспособными. Во-вторых, санкции создают дополнительные трудности для продвижения сервисов банков, перекрывая клиентам доступ к ним через мобильные приложения. Эти моменты ставят под угрозу стабильность и безопасность РБЭ. Например, в связи с этим, Сбербанк практически инициировал выход из собственной экосистемы, продав свои непрофильные активы, включая «Окко», «Звук», «SberCloud», «Эвотор» и «ЦРТ», компании АО «Новые возможности» [20]. АО «Новые возможности» было основано относительно недавно –

24 марта 2022 года. Уставной капитал компании составляет всего 10 тыс. рублей, все акции компании принадлежат одному человеку, а основной ее вид деятельности – консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления. В настоящее время Сбер сохраняет партнерские отношения с данной компанией и продолжает реализацию совместных маркетинговых и операционных активностей.

Для банков, выстраивающих преимущественно открытые экосистемы (пример – ВТБ), санкции также представляют серьезные угрозы. ВТБ, в отличие от Сбера, изначально строил экосистему в партнерстве с компаниями-лидерами разных сфер [21], такими как «Магнит», «Яндекс» и «ПИК», однако из-за санкционного давления взаимодействовать с ними стало сложнее. Поиск новых агентов, которые были бы согласны стать партнерами ВТБ, в настоящее время также затруднен.

Решение проблемы распространения санкций на экосистемные продукты банков видится в дистанцировании самих банков от своих цифровых нефинансовых активов, уходе от единого брендинга или выходе банков из экосистем.

Учитывая тот факт, что РБЭ находятся лишь в начале своего развития, многие из них работают себе в убыток, делая ставки на долгосрочную перспективу. Сбер, например, сохраняет планы по выходу на прибыльность компаний своей экосистемы лишь к 2030 году. Таким образом, отдельные нефинансовые сервисы РБЭ могут оказаться сверхубыточными на фоне введенных ограничений (см. рисунок 4), а их дальнейшее развитие – нецелесообразным. Банки, оказавшиеся в подобной ситуации, могут инициировать структурную реорганизацию своих экосистем с целью избавления от убыточных сервисов.

В то же время изменениями, произошедшими в экономике РФ в 2022 году, были созданы не только угрозы для РБЭ, но и дополнительные возможности для их развития. Уход иностранных компаний, предоставляющих цифровые продукты и услуги, создал повышенный спрос на аналогичные продукты отечественных компаний. Стриминговые платформы, информационные и образовательные продукты, B2B-услуги и другие экосистемные решения российских банков могут привлечь новых потребителей, которые в будущем станут частью лояльных клиентских баз банков. Снижение конкуренции со стороны внешних компаний и переориентация свободных потребителей на российский бизнес являются важными драйверами роста РБЭ.

## Заключение

Банковская экосистема на сегодняшний день представляет собой сеть сервисов и услуг на базе различных платформенных решений и цифровых технологий, в центре которой находится банк. К ключевым признакам банковских экосистем можно отнести клиентоцентричность, интегрированное ДБО, прямое или косвенное отношение элементов экосистемы к единому бренду, а также использование продвинутых цифровых технологий. Появление банковских экосистем обусловлено цифровой трансформацией банков, растущими потребностями клиентов, стремлением банков максимизировать прибыль от дополнительных видов деятельности, а также их конкурентными преимуществами в финансовом секторе.

Экономические санкции, введенные в отношении России с целью дестабилизации ее кредитно-финансового сектора, привели к возникновению угроз для банковских экосистем. Ограничения, среди которых исключение российских банков из международной системы обмена сообщениями SWIFT и замораживание иностранных активов ЦБ РФ, привели к снижению деловой активности банков и увеличению валютного, кредитного и процентного рисков. Данные финансовые риски являлись критическими на начальном этапе введения санкций, однако в 2023 году вероятность их наступления значительно ниже. Тем не менее, изменения, произошедшие в экономике РФ с 2022 года, создали дополнительные возможности для развития банковских экосистем. Прежде всего они связаны с повышенным спросом на цифровые продукты отечественных компаний, который объясняется уходом иностранных компаний с российского рынка.

## Список литературы:

1. Экосистема Сбера [Электронный ресурс] // SBER BANK. URL: <https://spec.tass.ru/sber180/ekosistema-sbera>
2. Экосистема недвижимости "Метр квадратный" [Электронный ресурс] // HEXANIKA. URL: <https://www.urbanawards.ru/nomnants/3755-ekosistema-nedvizhimosti-metr-kvadratnyy-ooo-zhilishchnaya-ekosistema-vtb>
3. Формирование цифровой экономики и развитие сквозных цифровых технологий в России как императив новой парадигмы экономического роста / [Алексеева Ю.Б., Бабина Е.Н., Бабина Н.В. и др.]; Под ред. Шихалиевой Д.С., Подкопаева О.А. – Самара: ООО НИЦ «ПНК», 2023. – 300 с.
4. Ecosystem Approach for Assessing the Socio-economic Development of Industrial and Regional Systems in the Context of Digitalization / T.O. Tolstykh, E.A. Alpeeva, D.Y. Boboshko [et al.] // Cooperation and Sustainable Development: Conference proceedings, Moscow, 15–16 декабря 2020 года. Vol. 245. – Cham: Springer Nature Switzerland, 2022. – P.1609-1618. – DOI 10.1007/978-3-030-77000-6\_186. – EDN APJCZR
5. Zachariadis, Markos and Ozcan, Pinar, The API Economy and Digital Transformation in Financial Services: The Case of Open Banking (June 15, 2017). SWIFT Institute Working Paper No.

- 2016-001, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2975199>
6. Gamidullaeva, L.; Tolstykh, T.; Bystrov, A.; Radaykin, A.; Shmeleva, N. Cross-Sectoral Digital Platform as a Tool for Innovation Ecosystem Development. *Sustainability* 2021, 13, 11686. <https://doi.org/10.3390/su132111686>
7. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в имобилизованные активы [Электронный ресурс] // Банк России. 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)
8. Hossain, Md Junayed, Implementation of Big Data Analytics in Credit Risk Management in the Banking and Financial Services Sector: A Contemporary Literature Review (May 8, 2023). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4441658>
9. How big data helps banks know their customers better [Электронный ресурс] // HEXANIKA. URL: <https://hexanika.com/how-big-data-helps-banks-know-their-customers-better> (дата обращения: 14.04.2023).
10. Экосистема Тинькофф [Электронный ресурс] // TINKOFF. URL: <https://www.tinkoff.ru/about>
11. Сервисы Яндекс [Электронный ресурс] // Yandex. URL: <https://mobile.yandex.ru/apps/phone/ios?from=all>
12. Официальный сайт ВТБ [Электронный ресурс] // ВТБ. URL: <https://www.vtb.ru>
13. Годовой отчет ПАО «Сбербанк» за 2020 год [Электронный ресурс] // Sberbank. URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/\\_new\\_site/com/gosa2023/sber-ar-2022-ru.pdf#page8](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2023/sber-ar-2022-ru.pdf#page8)
14. Annual Report 2022 Tinkoff [Электронный ресурс] // Tinkoff. URL: <https://acdn.tinkoff.ru/static/documents/b04496bb-a58c-4f2f-ba1e-7e84a1c0c07d.pdf>
15. Отчетность АО «Альфа-банк» за 1 квартал 2023 года [Электронный ресурс] // Ведомости. URL: [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2023/05/17/alfa-bank-poluchil-27-mlrd-rublei-chistoi-pribili-po-rsbu-za-1-kvartal-2023-goda](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2023/05/17/alfa-bank-poluchil-27-mlrd-rublei-chistoi-pribili-po-rsbu-za-1-kvartal-2023-goda)
16. Банк ВТБ [Электронный ресурс] // ВТБ. URL: <https://vtbcareer.com/about>
17. Газпромбанк [Электронный ресурс] // BANKI.RU. URL: <https://www.banki.ru/banks/bank/gazprombank>
18. Информация о введенных санкциях в отношении Российской Федерации [Электронный ресурс] // Торгово-промышленная палата РФ. URL: [https://uslugi.tpprf.ru/ru/sanctions\\_2022](https://uslugi.tpprf.ru/ru/sanctions_2022)
19. Банковский сектор: итоги I квартала 2022 года [Электронный ресурс] // BANKI.RU. URL: [https://www.banki.ru/news/research/?id=10966543&utm\\_source=google.ru&utm.ru](https://www.banki.ru/news/research/?id=10966543&utm_source=google.ru&utm.ru)
20. Сбер вышел из своей экосистемы для защиты сервисов от санкций [Электронный ресурс] // Iksmedia. URL: <https://www.iksmedia.ru/news/5887625-Sber-vyshel-iz-svoej-ekosistemy-dly.html>
21. Санкции против ВТБ замедлили темпы развития партнерства в рамках открытой экосистемы [Электронный ресурс] // Интерфакс. URL: <https://www.interfax.ru/amp/871845>