

## ЭКОСИСТЕМНЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ РОССИИ

Н. Н. Новоселова<sup>1)</sup>, С. Н. Новоселов<sup>2)</sup>, О. А. Горкуша<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> доктор экономических наук, профессор, Пятигорский Институт Северо-Кавказского федерального университета, г. Ставрополь, Российская Федерация,  
e-mail: nnn-nauka@yandex.ru

<sup>2)</sup> доктор экономических наук, доктор сельскохозяйственных наук, профессор, Еврейский университет, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: nsn-maize@yandex.ru

<sup>3)</sup> кандидат экономических наук, Росбиотех, г. Москва, Российская Федерация,  
e-mail: liana-1407@mail.ru

В представленной статье рассмотрены концептуальные и прикладные вопросы теории и практики функционирования экосистемных бизнес-моделей в банковской сфере Российской Федерации. Представлены различные аспекты определения термина «экосистема», ключевые направления деятельности в финансовом сегменте, выделены основные задачи деятельности, отмечены положительные и негативные стороны их деятельности, особенности архитектуры и функционирования в современных условиях.

**Ключевые слова:** бизнес-экосистема; бизнес-модель; банковские услуги; финансовая сфера; Российская Федерация.

## ECOSYSTEM BUSINESS MODELS IN THE RUSSIAN FINANCIAL SECTOR

N. N. Novoselova<sup>1)</sup>, S. N. Novoselov<sup>2)</sup>, O. A. Gorkusha<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> doctor of economics, professor, Pyatigorsk Institute of the North Caucasus Federal University, Stavropol, Russian Federation, e-mail: nnn-nauka@yandex.ru

<sup>2)</sup> doctor of economics, doctor of agricultural sciences, professor, Hebrew University, Moscow, Russian Federation, e-mail: nsn-maize@yandex.ru

<sup>3)</sup> PhD of economics, Rosbiotech, Moscow, Russian Federation, e-mail: liana-1407@mail.ru

The article presents conceptual and applied issues of the theory and practice of ecosystem business models functioning in the banking sector of the Russian Federation. Various aspects of the definition of the term «ecosystem», key areas of activity in the financial segment are presented, the main tasks of the activity are highlighted, the positive and negative aspects of their activities, the features of architecture and functioning in modern conditions are noted.

**Keywords:** business ecosystem; business model; banking services; financial sector; Russian Federation.

В настоящее время экономическая реальность в финансовой сфере стремительно преобразуется, приобретая архитектуру экосистемного центризма, состоящую из нескольких крупных отраслевых эпицентров-ядер и традиционных формирований.

При всей неразработанности терминологического аппарата данной тематики, отметим, что само понятие банковской (финансовой) экосистемы рассматривают [1] в нескольких аспектах: субъект-объектный как совокупность

субъектов взаимодействия банковских бизнес-процессов и его клиентов; пространственный как интегрированная площадка реализации товаров и услуг (своеобразный marketplace); системный аспект, определяющий финансовую организацию как развивающийся организм и опирающийся в своей деятельности на инновационность и технологичность.

Экосистемы как бизнес-модели в финансовой сфере, возникшие всего несколько лет назад, стали логическим продолжением идеи реактивности крупных банковских учреждений страны на экономические и, прежде всего, конкурентные вызовы.

В настоящее время подобного рода бизнес-модель развивают следующие крупные банковские учреждения страны – Сбербанк, Тинькофф, Вконтакте, ВТБ, Россельхозбанк, Почтабанк, Газпромбанк, а также Mail.ru, Яндекс, МТС, Мегафон, X5 Retail Group, Озон, Wildberries, Авито, отводя им существенную долю экономических параметров соответствующих рынков.

Предпосылками и одновременно детерминантами расширения сети финансовых экосистем можно считать решение следующих ключевых задач: 1) расширение зоны действия сети интернет, повышение скорости и качества доступа к интернету на базе использования наряду со стабильными еще и мобильных технологий; 2) повышение доступности цен на интернет, в том числе за счет широты зон покрытия, привлечения новых пользователей и уменьшения транзакционных издержек; 3) диверсификация ассортимента услуг банковских учреждений и совершенствование их инфраструктуры.

Ключевой целью формирования и совершенствования экосистемы банковских учреждений можно считать внедрение адаптивной системы управления, направленной на достижение стратегической корпоративной и отраслевой устойчивости на базе технологий проектного менеджмента.

Среди особенностей и перспектив экосистем выделяют [2] следующие:

1) Универсальность программ, позволяющая вовлекать в экосистемную модель ведения банковского бизнеса любые виды деятельности, зачастую весьма далекие от непосредственно оказания финансовых услуг. Ключевым условием в данном случае будет наличие в привлекаемых бизнес-технологиях элементов банковских платежей;

2) Сложный характер конкуренции, предусматривающий как внешнюю, так и внутреннюю конкуренцию;

3) Унифицированность программ используемых бизнес-моделей для всех участников экосистемы.

Экосистемная бизнес-модель, признаваемая сегодня одной из самых эффективных среди существующих, по своей конфигурации является центричной, поскольку концентрируется вокруг основного (традиционного) для компании вида деятельности. Сегодня в Российской Федерации это банковская сфера, ритейл, информационные и телекоммуникационные услуги.

Связующими элементами всей конструкции экосистемы могут выступать единые идентификаторы, система потребительских подписок, программы лояльности, боты, голосовые помощники, финансы, здоровье, путешествия, покупки и др. [3].

Непродолжительный по хронологии период функционирования на российском рынке экосистемных бизнес-моделей уже дал основания для отчетливого выявления некоторых трендов, что позволяет не только детальнее описать реально существующую ситуацию, но и приступить к прогнозированию ближайшей перспективы подобного рода бизнеса.

Среди таких тенденций укажем следующие [4]:

1) стирание границ между банко-доминантными и другими экосистемами, в эпицентре которых находится нефинансовое ядро (большинство экосистем функционируют по ключевым направлениям: еда, развлечения, путешествия и здоровье;

2) создание новых экосистем посредством партнерства в отличие от более ранних моделей (интеграции или диверсификации собственных сервисов);

3) мультисервисные подписки как обязательные элементы любой экосистемы;

4) усиление конкуренции по всем направлениям: в он-лайн формате (контекстная реклама и продвижение, SMM, таргет, ретаргет), а также между банковскими и небанковскими субъектами внутри экосистемы;

5) прогнозирование государственного регулирования данной сферы с проведением соответствующей подготовкой нормативно-законодательной базы;

6) внутрибанковская диверсификация (например, проект «Домклик» в Сбербанке, специализирующийся на ипотечных программах, «Метр квадратный» в ВТБ);

7) гиперперсонализация, базирующаяся на индивидуальных подходах и персональных рекомендациях;

8) изменение характера взаимоотношений между диджитал- и основным направлением банка как ядра экосистемы в сторону равноправного партнерства;

9) изменение характера коммуникаций с потребителем: через формирование персонализированного цифрового портрета пользователя, расширение разъяснительной информации для клиентов, формирование семейных пакетов банковских услуг;

10) развитие системы быстрых платежей-СБП;

11) развитие цифровой платформы в интернет-банкинге;

12) финансовое консультирование и планирование финансов клиентов;

13) движение в сторону безбумажного банка через систему электронных подписей;

14) анализ и расширение возможностей Big Data;

15) развитие концепции ESG-банкинга, опирающейся на экологическая, социальная и корпоративная ответственность.

Эксперты [5], подчеркивая позитивные моменты образования и развития экосистем, который видится прежде всего в концентрации и унификации оказываемых услуг, в нем же просматривают и потенциальные риски в будущем, отмечая возможности ценового диктата, а также снижения конкуренции на рынке и элиминацию мелких и средних игроков с рынка, проблемы с сохранностью персональных данных и другие. Безусловно, недопущение подобного сценария монополизации и сверхконцентрации большинства сегментов потребительских рынков должно быть под контролем соответствующих государственных органов.

### Библиографические ссылки

1. Радковская Н. П., Фомичева О. Е. Финансовая экосистема-основной тренд цифровой трансформации модели банковского бизнеса // Журнал правовых и экономических исследований. 2018. № 4. С. 186–189.
2. Гвоздарева А. И., Кожокина Л. Ю. Внедрение цифровых экосистем в финансовой сфере: будущее российских банков // Российский экономический интернет-журнал. 2020. № 2. С. 17.
3. Как российские компании развивают экосистемы [Электронный ресурс]. 2022. URL: <https://vc.ru/u/163530-nikolay-sedashov/349623-kak-rossiyskie-kompanii-razvivay-ut-ekosistemy-2022>.
4. Тренды digital-трансформации банков 2021–2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/futu-re/338072-trendy-digital-transformacii-bankov-2021-2024>.
5. Мальковская М. Экосистемы захватывают мир: будет ли он безопасным и комфортным? [Электронный ресурс]. URL: <http://www.banki.ru/news/column-nists/?id=10925475>.