

pISSN 2071-4688
eISSN 2311-8709

Банковская деятельность

БАНКОВСКАЯ ЭКОСИСТЕМА КАК КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Сергей Константинович ДУБИНИН ^{a*}, Людмила Евгеньевна ТЕЛИЧКО ^b

^a доктор экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой финансов и кредита экономического факультета,
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (МГУ),
Москва, Российская Федерация
dsk@vtbcapital.com
<https://orcid.org/0000-0001-8355-2633>
SPIN-код: 3881-6845

^b аспирантка кафедры финансов и кредита экономического факультета,
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (МГУ),
Москва, Российская Федерация
ltelichko@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-0159-8425>
SPIN-код: 2449-1290

* Ответственный автор

История статьи:

Рег. № 633/2021
Получена 15.11.2021
Получена
в доработанном виде
24.03.2022
Одобрена 07.04.2022
Доступна онлайн
30.05.2022

УДК 336.713

JEL: G21

Ключевые слова:

банковская
экосистема,
клиентоориентированная
бизнес-модель,
цифровизация
финансовых услуг,
финансовый
конгломерат

Аннотация

Предмет. Избранная банками России клиентоориентированная бизнес-модель при цифровизации финансовых услуг и создании экосистем на основе банковских групп.

Методология. Использованы официальные статистические источники, анализ научных публикаций.

Результаты. Рассмотрены современные тренды эволюции банковского сектора России в условиях цифровизации. Статистическое исследование позволило изучить практику крупнейших 30 банков и выделить три уровня бизнес-моделей по степени приближения к созданию экосистемы. Проанализированы факторы, стимулировавшие банковские учреждения к построению экосистем, предложена оценка роли повышения доли комиссионных доходов в чистой прибыли в качестве побудительного мотива к освоению новой бизнес-модели, показаны методы построения банковских экосистем на основе открытых и закрытых информационных платформ.

Выводы. Ведущими банками России избрана клиентоориентированная бизнес-модель. Особое значение приобрели технологии работы с большими базами данных клиентов. Клиентоориентированная бизнес-модель в форме банковской экосистемы открывает возможность к повышению устойчивости и доходности операторов на кредитном рынке и рынке ценных бумаг.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2021

Для цитирования: Дубинин С.К., Теличко Л.Е. Банковская экосистема как клиентоориентированная бизнес-модель в условиях цифровизации // *Финансы и кредит*. — 2022. — Т. 28, № 5. — С. 1000 — 1026.
<https://doi.org/10.24891/fc.28.5.1000>

Выработка современной банковской бизнес-модели

Наиболее общей характеристикой современных цифровых финансовых услуг стало применение «финансовых технологий» — финтех. Этот процесс охватил не отдельные страны или их региональные группировки, а всю международную (глобальную) финансовую систему. Развитие финтеха происходит на протяжении уже около четырех десятилетий. Банки и некредитные финансовые компании создают свои варианты финансовой цифровой окружающей среды для клиентов.

Достаточно давно, в мае 1985 г., знаменитый нобелевский лауреат Джеймс Тобин в своем докладе на конференции в Токио, проводившейся Банком Японии, отметил тенденцию смены бизнес-модели банковских институтов. Он констатировал: «Финансовые супермаркеты и конгломераты размывают или стирают различия между банками, другими депозитарными институтами, взаимными фондами, брокерами, страховыми компаниями, инвестиционными банками, дилерами по ценным бумагам и прочими финансовыми агентствами». Данное явление, по его мнению, тесно связано с развитием конкуренции на смежных финансовых рынках [1]. В последующие десятилетия указанные процессы реструктуризации банковского сектора получили мощное развитие. Структура финансовых рынков и институтов — рыночных агентов глубоко изменилась.

Анализ развития сферы финтеха на сегодняшний день показывает, что это приведет компании к усилению конкуренции на финансовых рынках — предлагаемые продукты станут гораздо более эффективными, чем традиционные финансовые учреждения предлагают сейчас, и они даже представят новые услуги и продукты. Ранее конкурентоспособность поддерживалась автоматизацией ручных и бумажных процессов, таких как обработка чеков, бухгалтерские операции и финансовая отчетность. В статье о преобразовании банковских услуг в середине XX в. М. Акрил и Л. Ханна пишут: «Важность информационных технологий для создания конкурентных преимуществ стала клише; интерпретация требуемых трансформаций услуг была управленческой задачей, с которой действующим фирмам было чрезвычайно трудно справиться» [2]. То же самое происходит и сегодня, только уровень сложности и конкуренция в секторе увеличились. Информационные технологии обеспечивают бизнес-

аналитику, анализ больших баз персональных данных, консультирование клиентов, предложение им информационных услуг. Внутренняя организация банков базируется на скоринге клиентов и управлении рисками с помощью машинного обучения / искусственного интеллекта, мониторинге соблюдения нормативных требований, а также автоматизации работы бэк-офиса.

McKinsey Global Institute на основе исследования деятельности финансовых учреждений по всему миру показал, что цифровизация банковского бизнеса может привести к автоматизации от 75 до 80% транзакционных операций и до 40% более стратегических операций, таких как финансовый контроль и отчетность, финансовое планирование и анализ, работа казначейства. Эффект от внедрения цифровизации к 2025 г. может составить от 19 до 34% от общего увеличения ВВП (А. Аптекман¹ и др., P. Dudovicz²).

Обострение конкуренции на рынке банковских кредитов и рынке ценных бумаг требует одновременного снижения издержек деятельности и внедрения инноваций в целях увеличения финансовых результатов. Данные два направления усилий требуют тщательной балансировки. Модернизация банковского инструментария не гарантирует немедленного роста маржинальности, поскольку она связана с ростом расходов на человеческий капитал и технологическое оборудование, а снижение издержек на реализованный объем услуг достигается ограничением затрат на производство каждой единицы их стоимости. К. Фрейкас и Ж.-Ш. Роше в исследовании микроэкономики банковского бизнеса указывают, что в условиях конкуренции приходится решать дилемму обеспечения одновременно стабильности кредитной организации и ее конкурентоспособности. С увеличением банковского капитала происходит снижение стремления к принятию рисков. Решение этих задач лежит в плоскости повышенного внимания к выбору клиентов-заемщиков (borrowers screening). В рамках моделей кредитных рынков с неполной информацией достижение баланса спроса и предложения возможно в процессе итерационного приближения к равновесию с учетом волатильности цен. Все процедуры такого подхода требуют пристального внимания к сбору и обработке больших объемов информации [3].

¹ Аптекман А. и др. Цифровая Россия: новая реальность.

URL: <https://www.mckinsey.com/ru/~ /media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.pdf>

² Dudovicz P. Why a Customer-Centric Banking Model is Essential. Hitachi Solutions.

URL: <https://global.hitachi-solutions.com/blog/customer-centricity-in-banking>

В современных условиях управление затратами рассматривается многими авторами в качестве инструментария повышения конкурентоспособности банков. Оно служит, в свою очередь, обеспечению финансовой стабильности как единичных кредитных институтов (управление банковскими рисками), так и устойчивости банковского сектора в целом (управление системными рисками) [4].

Показателями выступают либо специально сформированные индексы финансовой устойчивости [5], либо индексы эффективности на основе отношения прибыли к совокупным активам [4]. В рамках такого исследования возможно сравнение между конкретными банками и между банковскими секторами различных стран. Таким образом, усиление конкуренции на рынке банковских услуг изучается в контексте развития банковского бизнеса, и выработка методов улучшения конкурентных позиций путем совершенствования бизнес-модели рассматривается в качестве приоритетной задачи. Данный подход важен не только для развитых, но и для формирующихся рынков [6, 7].

Российский банковский сектор находится в поиске обновления своей бизнес-модели, усиливая ее клиентоориентированность. Компромиссная формулировка, делающая попытку обобщить опыт выработки бизнес-модели как таковой, содержится в обзоре Д.Е. Климанова и О.А. Третьяк по вопросу об определении рассматриваемого понятия: «Бизнес-модель имеет дело с процессом создания и предложения ценности для клиента..., является источником получения доходов для всех включенных в него агентов взаимодействия, а также демонстрирует некоторую сложившуюся структуру (архитектуру) взаимодействия компаний на рынке» [8]. Интересное исследование реализации маркетинговой клиентоориентированной стратегии содержится в исследовании О.В. Глуковой, относящемся к анализу проблем управления бизнесом [9].

Классическим стал подход А. Остервельдер и И. Пинье, сформулированный ими в сотрудничестве с большой группой специалистов: «Клиенты — сердце любой бизнес-модели... Бизнес-модель охватывает один или несколько групп клиентов — потребительских сегментов. Организация должна сделать выбор, решая, какие сегменты обслуживать, а от каких отказаться. Когда решение принято, можно строить бизнес-модель, опираясь на четкое понимание специфических нужд клиентов избранных сегментов» [10].

Анализ бизнес-моделей банков традиционно осуществляется, во-первых, с помощью выделения категорий их специализации. Во-вторых, наиболее

распространен тот вариант анализа, в котором рассмотрение структуры собственности сочетается с пристальным вниманием к специализации кредитной организации. В-третьих, ведется изучение методов управления различными процессами и сторонами ведения бизнеса. В-четвертых, изучению подлежит целеполагание ведения бизнеса и методы достижения поставленных целей.

Интерес данного исследования ближе всего к последнему из перечисленных подходов. Поэтому мы обратились к данной постановке вопроса в наиболее общей форме. Очевидно, что клиентоориентированность бизнес-модели финансовой фирмы или банка является в настоящее время ее фундаментальной чертой.

Примерами такого рода исследований являются статьи К.Ю. Котовой [11] и Е.М. Соколовой [12]. В статьях выделены капитализированные государством банки, особенностью стратегии которых является реализация правительственной политики, например кредитование приоритетных отраслей национальной экономики. Делается вывод о том, что именно это стимулирует трансформацию данных банков в экосистемы. Мы, однако, не согласны, что именно структура собственности является необходимым условием для создания экосистемы, и далее мы раскроем свой тезис.

По формулировке Д. Мирошниченко «Бизнес-модель — это продуктовая линейка банка, отражением которой является структура его баланса. Если у банка широкий набор продуктов для клиентов, можно говорить о его универсальности. Но банк может делать ставку только на какие-то определенные операции — тогда можно говорить о его специализации»³.

Автор К.Ю. Котова справедливо констатирует, что в настоящее время и банковская бизнес-модель эволюционирует под воздействием изменения факторов повышения эффективности: «Если раньше используемые бизнес-модели кредитных организаций были ориентированы на получение прибыли за счет увеличения географического охвата отделений и клиентов при выполнении традиционных банковских операций, то современные бизнес-модели ориентированы на интенсивный путь развития. Банк становится финансовым институтом высоких технологий, представляющим разнообразные сопутствующие небанковские услуги в удобном для клиента формате построения супермаркетов и экосистем, способствующих реализации всех потребностей клиента» [11].

³ *Мирошниченко Д.* Исследование: бизнес-модели российских банков // Эконс. 2019.
URL: <https://econs.online/articles/finansy/bisnes-modeli-bankov/>

Председатель Банка России Э.С. Набиуллина так говорила о феномене клиентоориентированности: «Выиграют те банки, которые имеют адекватную бизнес-модель, здоровую структуру бизнеса, готовые предлагать востребованные продукты и наилучшие условия своим клиентам»⁴.

В документах и выступлениях руководителей Банка России используются такие формулировки, как «рыночная бизнес-модель», «нежизнеспособная бизнес-модель». Данные формулировки были введены в банковский дискурс Базельским комитетом по банковскому надзору (БКБН). Нежизнеспособной признается та бизнес-модель, использование которой ведет банк к банкротству.

Банковские и небанковские экосистемы

Сегодня преобладает стремление со стороны менеджеров банковских групп таким образом организовать бизнес-модель своих институтов, чтобы они могли стать «первым выбором» для корпоративных и розничных потребителей и предложить им максимально широкий спектр услуг. Эти усилия предпринимаются с использованием цифровых платформ. Они становятся технологической основой развития банковских экосистем.

Таким образом, обеспечивается клиентоориентированность бизнес-модели, поскольку в рамках единой группы расширяется предложение большого спектра услуг. В свою очередь компании, работающие с инвестиционными фондами и обслуживающие частных инвесторов, также ищут адекватный ответ в трансформации своей деятельности. Банки постоянно прибегают к участию в капитале небанковских финансовых посредников. Одновременно банки проводят аутсорсинг финансовых услуг с привлечением в банковские группы специализированных некредитных финансовых посредников.

Банковские группы стремятся инкорпорировать информационные технологии в собственный деловой периметр. Стратегия банковских групп и банковские бизнес-модели в обязательном порядке включают в себя цели цифровизации. Они создают свои варианты финансовой окружающей среды для клиентов на основе собственных групп (финансовых конгломератов). Именно крупнейшие по объему активов российские банки (около 30 из общего их числа 357 на 1 апреля 2021г.)⁵ демонстрируют способность

⁴ В ЦБ назвали здоровую конкуренцию на банковском рынке приоритетом на ближайшие годы // Banki.ru. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10256792>

⁵ Статистика – Банковский сектор. Количественные характеристики банковского сектора Российской Федерации. Количественные характеристики действующих кредитных организаций 2021 // Банк России. 2021. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/

решать те задачи создания инновационной клиентоориентированной бизнес-модели, о которой речь ведется в данной статье.

Эксперты Банка России следующим образом определяют сущность деятельности банковских экосистем: «Под экосистемой мы понимаем совокупность сервисов, в том числе платформенных решений, одной группы компаний или компаний и партнеров, позволяющих пользователям получать широкий круг продуктов и услуг в рамках единого «бесшовного» интегрированного процесса. Предлагаемая экосистемой линейка сервисов удовлетворяет большинство ежедневных потребностей клиента или выстроена вокруг одной или нескольких его базовых потребностей (экосистемы на начальном этапе своего формирования или нишевые экосистемы)»⁶. При этом регулятор констатирует, что именно крупнейшие банки чаще всего могут себе позволить формирование экосистем. На текущий момент несколько крупнейших банков в России имеют сформировавшиеся экосистемы, еще несколько банков заявляют о планировании развития собственных экосистем. Однако в ряде случаев специализированные банки также начинают формировать экосистемы⁷.

Банк России в докладе, посвященном регулированию экосистем⁸, формулирует определение трех видов экосистем: открытая, закрытая и гибридная. Ключевая разница между ними, по сути, заключается во владении персональными данными. «Закрытая платформа не объявляет публично правила, по которым на нее допускаются участники. В этом случае поставщиками товаров и услуг выступают сама платформа, аффилированные с ней лица или ограниченный круг компаний — партнеров платформы. При открытой модели платформы доступ к ней имеют конкурирующие поставщики товаров и услуг, их допуск на платформу осуществляется на основе публично раскрываемых платформой критериев. При этом такие критерии носят недискриминационный характер, то есть не сформулированы под характеристики каких-то конкретных поставщиков. А гибридная модель несет в себе признаки как первой, так и второй. По мнению регулятора, в основе экономики должны лежать несколько конкурирующих открытых экосистем, что подразумевает раскрытие агрегированных персональных данных клиентов, хотя российские банки строят в основном закрытые экосистемы.

⁶ Обзор российского финансового сектора и финансовых инструментов. Аналитический материал // Банк России. 2021. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/32168/overview_2020.pdf

⁷ Там же.

⁸ Экосистемы: подходы к регулированию // Банк России. 2021. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf

Широко распространенные в банках системы Customer Relationship Management (CRM) позволяют персонифицировать предложение клиенту на основе его личного «банковского опыта» и практики банковского обслуживания аналогичных клиентов [13]. При этом преобразование традиционной банковской системы в финансовую экосистему становится выгодным в первую очередь для клиентов, у которых появится возможность экономить время, получать льготы, заручившись поддержкой проверенного банка⁹.

Но одновременно с расширенными возможностями, увеличивается и риск использования персональных данных не по назначению. Применение технологий Big Data обусловило появление целого ряда проблем, связанных с появлением «бирж данных», где социальная информация конкретного субъекта и персональные данные становятся объектом коммерческого использования [14]. Защита персональных данных в этих условиях основывается на сочетании частно-публичных интересов, включающих в себя как обработку персональных данных лица только с его согласия, так и закрепление правил взаимодействия пользователей и обрабатывающих данные компаний [15].

Банк России констатирует, что «В 2020 году у крупнейшего банка наблюдался рост выручки от нефинансовых сервисов. Это позволяет предположить, что банк постепенно переходит к монетизации своей экосистемы, однако прибыль от нефинансовых секторов до вычета налогов, процентов и амортизации была отрицательной. При этом убыточность нефинансовых сервисов может говорить о том, что развитие экосистемы требует финансирования одних направлений бизнеса за счет других (то есть формирование такой экосистемы может подразумевать перекрестное финансирование). В подобной ситуации цель нефинансовых сервисов — удержать клиента в рамках экосистемы, в то время как финансовые сервисы выступают основным генератором прибыли»¹⁰.

Второй крупнейший банк — ВТБ — строит свою экосистему по открытому принципу вместе с партнерами вместо поглощения других игроков. Тинькофф Банк для развития экосистемы создал суперприложение, которое является единым окном доступа к ее сервисам (банковские услуги, досуг и городские развлечения, доставка еды и т.д.). В экосистеме Альфа-банка

⁹ Фатхутдинова Т.Ф., Курманова Л.Р. Современный банк как экосистема // Актуальные вопросы современной науки. Сборник статей по материалам XIII международной научно-практической конференции. Уфа: Дендра, 2018. С. 163—168.

¹⁰ Обзор российского финансового сектора и финансовых инструментов. Аналитический материал // Банк России. 2021. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/32168/overview_2020.pdf

налажена работа с физическими лицами и телекоммуникационными компаниями [16]. Среди менее крупных банков можно выделить Уральский банк реконструкции и развития, который объявил о своих планах по созданию экосистемы для частных клиентов¹¹ или банк Восточный, который для подключения партнеров создал свою платформу с открытым программным интерфейсом (API)¹².

Построение экосистем позволяет банкам сократить свою посредническую роль между поставщиком и конечным потребителем продуктов и услуг [17]. Главной целью экосистемы банка является омниканальность предоставляемых услуг, где создание бесшовного пути клиента поддерживается множеством каналов коммуникаций с ним. [18]. Таким образом, мы предлагаем выделить три уровня бизнес-моделей:

- 1) банки с активно функционирующей экосистемой, то есть имеющие ряд непрофильных активов, взаимосвязанных между собой и покрывающих значительную часть человеческих потребностей;
- 2) банки, находящиеся в процессе формирования экосистемы, то есть непрофильные активы присутствуют, относятся более чем к одной сфере деятельности и частично взаимосвязаны;
- 3) профильные/узкоспециализированные банки, не преследующие цель построения экосистемной бизнес-модели, то есть банки, предлагающие исключительно финансовые услуги или созданные под профильные нужды бизнеса и государства (недвижимость, военная отрасль, почта и т.д.).

Поскольку экосистемный или платформенный подход предполагает «покрытие» большинства жизненных сфер клиентов, подобная модель требует значительных финансовых затрат. Поэтому мы расположили топ-30 банков по убыванию согласно величине активов на июль 2021 г. (табл. 1). Можно заметить, что три из четырех действующих экосистем обладают значительными активами и имеют возможность своего развития. Исключение представляет Тинькофф Банк, у которого формат экосистемы предполагает использование исключительно цифровых сервисов, в связи с

¹¹ Новожиллов В.Р. Развитие экосистем российских банков // Актуальные проблемы развития финансового сектора. Материалы VII всероссийской научно-практической конференции. Тамбов: Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, 2019. С. 309—317.

¹² Дяченко О. Финансовая экосистема: все в одном // NBJ: Национальный банковский журнал. 2018. URL: <http://nbj.ru/pubs/upgrade-modernizatsija-i-razvitie/2018/05/07/finansovaja-ekosistema-vse-v-odnom/index.html>

чем нивелируются затраты на офисы и отделения, что объясняет 14-е место по активам.

Можно заметить, что 9 из 10 крупнейших банков находятся или на этапе формирования или усовершенствования экосистемы. Только Raiffeisen Bank (банк с иностранным капиталом) специализируется в России исключительно на финансовой деятельности. Можно утверждать, что экосистемная бизнес-модель является наиболее эффективным способом банковской конкуренции в условиях олигополии, однако, эта тема требует дальнейшего исследования.

В материалах Банка России констатируется: «Состав банковских групп крупнейших банков ожидаемо отличается широким охватом отраслей и направлений. Например, три группы во главе с системно значимыми организациями включают организации с более чем 30 видами деятельности. В то же время ряд групп концентрирует свои виды деятельности только в определенных секторах, таких как недвижимость, агротехнологии или телекоммуникации»¹³.

В качестве отдельной темы для обсуждения можно выделить размытие границ между финансовыми экосистемами и нефинансовыми. Конкуренция с использованием инновационных приемов и инструментов создания информационной финансовой среды ведется не только в сфере финансов. Все возрастающую роль стали играть компании, владеющие современными информационными технологиями (Big Tech, IT companies, eCommerce). Для их бизнес-модели также характерно использование платформ/маркетплейс для соединения электронной торговли товарами и услугами с предложением финансовых услуг своим клиентам. В апреле 2021 г. стало известно, что экосистема «Яндекса», насчитывающая 87 сервисов, купила в свой состав банк для осуществления финансовых услуг¹⁴. «Благодаря экосистемной модели «Яндекс» совершил трансформацию из локальной поисковой системы, конкурента Google, в крупнейший в России инкубатор инновационных проектов в области цифровых технологий», — характеризует Банк России компанию в своем докладе¹⁵.

В интервью газете «Коммерсантъ» В. Овасапян, вице-президент Ozon, следующим образом разъяснял подход этой компании электронной торговли

¹³ Обзор российского финансового сектора и финансовых инструментов. Аналитический материал // Банк России. 2021. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/32168/overview_2020.pdf

¹⁴ После провала с «Тинькофф» «Яндекс» купил другой банк // CNews. 2021. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2021-04-29_posle_provala_s_tinkoff

¹⁵ Экосистемы: подходы к регулированию // Банк России. 2021. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf

к финансовым операциям: «У Ozon очень много и клиентов, и покупателей, и продавцов. Стратегическая задача финтех-направления в отношении этих клиентов — обслуживать как можно больше финансовых потребностей, связанных с бизнесом Ozon. Мы понимаем, какие продукты нужны клиентам, поэтому сейчас строим под них инфраструктуру, банк — ее часть... Мы верим в союз финтеха и Ozon, нашим продавцам и покупателям очень нужны удобные финансовые продукты для того, чтобы покупать онлайн или продавать онлайн... У нас нет цели сделать большой универсальный банк, у нас есть цель сделать хороший банк под потребности именно нашего клиента»¹⁶.

Экспертный доклад РИА Рейтинг приводит оценку топ-100 крупнейших по капитализации компаний России в конце 2020 г.¹⁷ В табл. 2 приводится выборка компаний двух секторов экономики — банки / финансовые услуги, и информационные технологии с указанием места в рейтинге и объем их капитализации в млн долл. США.

Общий объем капитализации включенных в обзор банков и финансовых организаций в 1,9 раза превышает капитализацию крупнейших компаний сектора информационных технологий. Разумеется, далеко не все они реализуют экосистемные бизнес-модели, однако даже три ведущих банка в данном списке (Сбербанк, ВТБ, Тинькофф Банк), создавшие банковские экосистемы, по капитализации превосходят в 1,6 раза все основные компании российского Big Tech. Таким образом, сама возможность проникновения отечественных Big Tech компаний в финансовую сферу носит достаточно ограниченный характер.

По мнению Банка России, в основе рынка цифровых услуг в экономике должны лежать несколько конкурирующих открытых экосистем, что подразумевает раскрытие агрегированных персональных данных клиентов. Этот подход вызывает неоднозначные оценки экспертов. «Если новое регулирование будет введено в соответствии с предложенным, оно может подорвать эту бизнес-модель, подорвать прибыльность крупнейших игроков и замедлить развитие местных экосистем» считает старший аналитик агентства Moody's Петр Паклин¹⁸.

¹⁶ Буйлов М. Интервью Овасапьяна В. «У нас нет цели сделать большой универсальный банк» // Коммерсантъ. 2021. № 123. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4900228>

¹⁷ Топ-100 крупнейших по капитализации компаний России – Рейтинг 2021 // РИА Рейтинг. 2021. URL: <https://riarating.ru/infografika/20210204/630194238.html>

¹⁸ ЦБ раскрыл подходы к регулированию экосистем «Яндекса», «Сбера» и Mail.ru. Как планируют не допустить доминирования технологических гигантов в России // РБК. 2021. URL: https://www.rbc.ru/finances/02/04/2021/6066bbd79a79473d88391479?from=from_main_9

В работу на рынок платформенных цифровых услуг России включаются в первую очередь отечественные банковские группы, ориентированные на закрытые платформы. Это позволило банкам резко расширить предложение услуг и продажу банковских продуктов своим клиентам и превратило банковские группы в формирующиеся экосистемы.

Финансовые результаты экосистемной бизнес-модели

Документами Банка России определено, что банковская группа — это объединение юридических лиц, которое само не является юридическим лицом; банковская группа находится под контролем либо значительным влиянием головной кредитной организации. Банковский холдинг — объединение юридических лиц, который сам не является юридическим лицом; банковский холдинг находится под контролем головного юридического лица, не являющегося кредитной организацией. Наряду с банком (кредитной организацией) в банковский холдинг, как правило, входят иные юридические лица. Банковским холдингом такой холдинг признается при условии, что доля банковской деятельности составляет не менее 40%.

Все последние годы происходит процесс быстрой концентрации банковского бизнеса под контролем банковских групп, несмотря на снижение количества входящих в их состав кредитных организаций (КО). Помимо 13 системно значимых КО, головными организациями банковских групп являлись еще 69 КО. В состав этих банковских групп входили 92 КО. Число банковских холдингов составляло 26, в их состав входили 28 КО¹⁹. При этом доля активов банковского сектора под их контролем неуклонно увеличивается. В сентябре прошлого года 30 крупнейших коммерческих банков концентрировали 82,9% активов банковского сектора России²⁰.

Стремление к использованию платформенных технологических решений/экосистем резко возрастает в условиях кризиса, связанного с эпидемией COVID-19. Данная бизнес-модель оправдывает возлагаемые на нее надежды. По итогам первого полугодия 2021 г. в пятерку самых прибыльных кредитных организаций вошли именно экосистемные банки. Это те же банки, что и год назад: Сбербанк (47,5% от совокупной прибыли банковского сектора, год назад — 53%), ВТБ (12,5%, год назад — 7%), Альфа-Банк (6,6%, год назад — 8,1%), Газпромбанк (5,5%, год назад — 2%)

¹⁹ Годовой отчет Банка России за 2020 г. // Банк России. 2021.
URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/32268/ar_2020.pdf

²⁰ Вестник Банка России // Банк России. 2020. № 80.
URL: <https://cbr.ru/Queries/XsltBlock/File/97324/-1/2216>

и ФК «Открытие» (4,1%, год назад — 3,6%). Доля пяти наиболее прибыльных банков в совокупной прибыли банковского сектора составила 76,1% (год назад — 73%)²¹.

Объем прибыли до налогообложения кредитных организаций в 2019 г. составил 2 038 млрд руб.; в кризисном 2020 г. объем прибыли составил 1 974 млрд руб.²² В июне 2021 г. чистая прибыль банковского сектора России составила 204 млрд руб. Доходность на капитал (ROE) в годовом выражении составила 22%. За первое полугодие 2021 г. банки заработали 1,2 трлн руб., что почти в два раза превышает результат первого полугодия 2020 г. (630 млрд руб.)²³.

Эволюцию бизнес-моделей целесообразно отслеживать также по структуре и динамике определенных показателей финансовых результатов банковского сектора. Формирование финансовых систем стимулирует развитие долгосрочных отношений банков и страховщиков с клиентами и расширяет доступ финансовых компаний к «длинным» розничным инвестициям [19]. Так, важным трендом последних лет является расширение предложения банками именно такого набора услуг, которые формируют чистые комиссионные доходы (ЧКД). Они менее зависят от основных банковских рисков (кредитного риска; риска ликвидности; процентного риска), чем традиционные чистые процентные доходы (ЧПД). Комиссионные доходы, в свою очередь, подвержены рыночному риску операций с ценными бумагами и операционному риску.

Тенденция изменения доли комиссионных доходов в общем объеме чистой прибыли кредитных организаций (банков) и их отношение к процентным доходам начала формироваться более 10 лет назад на фоне снижения маржинальной доходности кредитных операций российского банковского сектора. Повышение объема комиссионных доходов российских банков происходит в опережающем темпе в сравнении с общими показателями роста банковской прибыли²⁴. Таким образом, отношение чистого

²¹ Зубов С.А. Финансовые результаты банковского сектора в I квартале текущего года // Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития. М.: Фонд «Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара», 2021. С. 15—18.

²² Обзор российского финансового сектора и финансовых инструментов. Аналитический материал // Банк России. 2021. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/32168/overview_2020.pdf

²³ О развитии банковского сектора Российской Федерации в июне 2021 года. Информационно аналитический материал // Банк России. 2021.

URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/35497/razv_bs_21_06.pdf

²⁴ Мусиенц М. Комиссионные надежды // Эксперт РА. 2014.

URL: https://raex-a.ru/press/articles/commission_hopes

комиссионного дохода (ЧКД) к чистому процентному доходу (ЧПД) росло и с определенными колебаниями продолжает увеличиваться.

Банк России отмечает в своем обзоре, что за период с 2016 до 2020 г. объем чистого комиссионного дохода вырос с около 900 млрд руб. в год до около 1 500 млрд руб. «Доля чистого процентного дохода в прибыли за 2019—2020 годы существенно снизилась по сравнению с 2017 и 2018 годами. Наблюдалось также сокращение чистой процентной маржи, которому способствовали запуск льготных программ кредитования и предоставление заемщикам кредитных каникул. В условиях низких процентных ставок банки стремились наращивать другие источники дохода. В частности, выгодной для банков является ориентация на комиссии. Чистые комиссионные доходы стабильно росли, несмотря на снижение деловой активности в условиях пандемии... Росту комиссионных доходов банков способствовало повышение интереса к безналичным платежам, инструментам фондового рынка, на продаже которых банки зарабатывают комиссию, и цифровизация банковского бизнеса... Росту комиссионных доходов способствует цифровизация банковского бизнеса, позволяющая банкам наращивать разнообразие комиссионных продуктов и предоставляющая возможности для дистанционного обслуживания»²⁵.

В течение 2020 г., по расчетам Национального рейтингового агентства (НРА), доля чистых комиссионных доходов банков (ЧКД) по отношению к чистым процентным доходам (ЧПД) превысила 40%. На начало 2019 г. соотношение ЧКД к ЧПД составляло 37%, а на начало 2020 г. — уже 45%. В течение 2020 г. показатель колебался от 40% до 42%. По расчетам Frank RG из топ-30 банков по объему розничного кредитного портфеля на 1 октября 2021 г. соотношение ЧКД и ЧПД выше 50% было у пяти банков: Альфа-Банка (68%), Почта Банка (63%), МТС Банка (60%), Россельхозбанка (56%), ОТП Банка (57%)²⁶.

Российский банковский сектор стремится не только дифференцировать источники прибыли, но одновременно контролировать рост издержек своего бизнеса. Однако это сложно сделать при учете необходимости инвестиций в цифровизацию бизнеса. По оценке экспертов S&P, в России средняя доля затрат банковского сектора, связанных с развитием информационных технологий, в структуре операционных расходов может

²⁵ Обзор российского финансового сектора и финансовых инструментов. Аналитический материал // Банк России. 2021. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/32168/overview_2020.pdf

²⁶ Кречетова А. Банки в пандемию нарастили долю комиссионных доходов // Frank RG. 2020. URL: <https://frankrg.com/27580>

вырасти с нынешнего уровня по оценке в 8-10% до уровня 15-17% в ближайшие три года²⁷.

Преимущественно за счет снижения процентных расходов по вкладам физических лиц в 2020 г. банки добились роста ЧПД оценочно на 223 млрд руб., то есть на 13%. Одновременно вырос ЧКД на 150 млрд руб., или на 27% в результате роста доходов по РКО корпоративных клиентов и от оказания брокерских услуг. Отрицательным фактором является рост операционных расходов банков на 110 млрд руб., или на 10%²⁸.

Данные тенденции нашли отражение в приведенной статистике по структуре прибыли российских банков (табл. 3).

В указанной работе С.А. Зубова показано, что и в 2021 г. данная тенденция продолжилась. Доля непроцентных доходов в банках РФ оценивается в 30-40% от чистой прибыли. Чистый процентный доход за первый квартал 2021 г. в годовом исчислении вырос на 8,2%. Вместе с тем зафиксирован прирост комиссионных доходов по операциям с размещенными средствами на 37,1%. Таким образом, тенденция компенсации низких процентных ставок наращиванием комиссионных доходов стала еще более очевидной²⁹.

Важным компонентом комиссионных доходов в последние годы стали услуги банков по предоставлению брокерских и консультационных услуг своим клиентам. Н. Караваева, старший аналитик банковских рейтингов НРА, говоря, выступая на банковской конференции, что 2020 г. в целом по итогам девяти месяцев комиссионные доходы банков выросли на 11% год к году; доходы от брокерских услуг населению во втором квартале 2020 г. выросли в 2,4 раза³⁰.

На рынке ценных бумаг, в первую очередь в сегменте государственного долга и корпоративного долга, активную деятельность развернули системно значимые КО. В 2020 г. вложения банков в долговые инструменты выросли до 15,7 трлн руб. Годовой рост составил 37%. Объем выпущенных кредитными организациями облигаций увеличился за год с января 2019 г. по

²⁷ Кречетова А. Спасибо вирусу: как банки выиграли от коронакризиса // Frank RG. 2020. URL: <https://frankrg.com/28320>

²⁸ О развитии банковского сектора Российской Федерации в июне 2021 года. Информационно аналитический материал // Банк России. 2021. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/35497/razv_bs_21_06.pdf

²⁹ Зубов С.А. Финансовые результаты банковского сектора в I квартале текущего года // Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития. М.: Фонд «Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара», 2021. С. 15–18.

³⁰ Михальчук Д. Маркетплейс и экосистемы как источники новых доходов // Банковское обозрение. 2021. URL: <https://bosfera.ru/bo/marketpleys-i-ekosistemy-kak-istochniki-novyh-dohodov>

январь 2020 г. почти в 1,8 раза и достиг более 2,3 трлн руб. по сравнению с предшествующим годом, когда он составил 1,3 трлн руб. Активность банков по продажам продуктов брокеров, доверительных управляющих и страховых компаний растет в связи с заинтересованностью в получении комиссионных доходов. Банки предлагают своим клиентам комплексные продукты по вкладам с инвестициями (вклад + ПИФ, вклад + НСЖ³¹, вклад + ИИС³² и другие), которые увеличивают базовую ставку по депозиту, в том числе за счет получаемых от партнеров комиссий за продажу. Однако такие дополнительные инвестиции не застрахованы в системе АСВ, а доходность по ним в большинстве случаев не гарантирована. Средства клиентов по брокерским операциям в обязательствах банков также растут.

Заключение

Проведенный нами в данной статье анализ позволил показать, что в последние годы финансовая система претерпела трансформационные изменения, пересекаясь все больше с другими сферами жизни человека. Такой феномен стал возможен только благодаря значительному развитию цифровизации сектора в целом и прежде всего его банковской институциональной составляющей. В статье представлены результаты анализа текущей ситуации в банковском секторе, которая формируется из крупных игроков и фактической олигополии. Возросшая конкуренция в итоге стала главной причиной перехода некоторых участников финансового рынка к экосистемной бизнес-модели, а поскольку она ведется с использованием информационных технологий, в процессе исследования была выделена ключевая роль цифровизации. Роль персональных данных рассмотрена с разных сторон: с позиции их открытости и влияния на тип экосистем; с позиции возможностей формировать полноценный человеческий портрет; и наконец, с позиции использования их в рамках экосистемы, предлагающей комплексный спектр товаров и услуг. Наиболее ценным ресурсом теперь становятся данные пользователей, которые могут стать как серьезным конкурентным преимуществом, так и общественным достоянием (в агрегированном виде).

³¹ Накопительное страхование жизни.

³² Индивидуальный инвестиционный счет.

Таблица 1**Нефинансовые бизнес-линии в экосистемах крупнейших российских банков****Table 1****Non-financial business lines in the ecosystems of the largest Russian banks**

№	Официальное сокращенное наименование банка	Гос-участие	Сферы, куда входят дочерние компании группы, не имеющие отношения к банковской/страховой/лизинговой/инвестиционной сферам	Бизнес-модель
1	Сбербанк	Да	Компании доставки еды, индивидуального плана питания, недвижимости, мобильный оператор, посылки, медицинские услуги, такси, каршеринг, платформа по продаже билетов, сервис поиска работы, картографическая компания, несколько компаний с разными векторами разработки ПО и ИИ, медийный сервис, реклама, санаторий, аукционный дом	Действующая экосистема
2	Банк ВТБ	Да	Недвижимость, сельское хозяйство, производство, торговля, аренда, энергетика, IT, производство напитков, склады, курорт, продукты питания, авиа, медиа, железные дороги	Действующая экосистема
3	Банк ГПБ	Да	Медиа, радио, книги, IT, добыча ископаемых, недвижимость, аренда, производство техники, хим. веществ, курорты, спорт, транспорт, образование, разработка ПО, торговля	Действующая экосистема
4	Альфа-банк	Нет	Галерея искусств, недвижимость, IT, аренда, транспорт, авиаотрасль, животноводство, магазины питания, медиа, мобильная связь	Формирующаяся /частичная экосистема
5	Россельхозбанк	Да	Сельское хозяйство, недвижимость, торговля, обеспечение энергией, издательство, архитектора	Формирующаяся /частичная экосистема
6	Московский Кредитный Банк	Нет	Недвижимость, водный транспорт, аренда, производство химии, напитков, продуктов питания, торговля	Формирующаяся /частичная экосистема
7	Банк ФК Открытие	Да	IT, разработка ПО, недвижимость, ТМТ, аренда, здравоохранение, производство, водные ресурсы	Формирующаяся /частичная экосистема
8	Совкомбанк	Нет	IT, разработка ПО, недвижимость, водные ресурсы, наука, торговля	Формирующаяся /частичная экосистема
9	Райффайзенбанк	Нет	На территории России только услуги финансового сектора	Узкоспециализированный
10	Росбанк	Нет	Телекоммуникации, недвижимость, производство	Формирующаяся /частичная экосистема
11	Юникредит банк	Нет	На территории России только услуги финансового сектора	Узкоспециализированный

12	АБ Россия	Нет	Медиа, телевидение; авиа, разработка ПО, IT, спорт и отдых, недвижимость, сельское хозяйство, наука	Формирующаяся /частичная экосистема
13	Банк ЕБРР	Да	Активы нефтегазового сектора	Узкоспециализированный
14	Тинькофф Банк	Нет	IT, разработка ПО, недвижимость, аренда, журнал, путешествия	Действующая экосистема
15	Банк Санкт-Петербург	Нет	—	Узкоспециализированный
16	Банк Дом РФ	Да	—	Узкоспециализированный
17	КБ Ситибанк	Нет	На территории России только услуги финансового сектора	Узкоспециализированный
18	СМП Банк	Нет	Недвижимость, сельское хозяйство, производство электрического оборудования, спорт, наука, санаторий	Формирующаяся /частичная экосистема
19	АК Барс Банк	Да	Огромный агропромышленный комплекс Татарстана (связь под вопросом)	Узкоспециализированный
20	АКБ Новикомбанк	Да	—	Узкоспециализированный
21	БМ-банк + Банк Возрождение	Да	Курорт, недвижимость, торговые центры, искусство, растениеводство, торговля, склады, аренда, производство напитков, бумажных изделий, IT, газовый сектор	Формирующаяся /частичная экосистема
22	Банк Уралсиб	Нет	Недвижимость, IT, консалтинг	Узкоспециализированный
23	Почта Банк	Да	Почта	Узкоспециализированный
24	Минбанк	Нет	—	Узкоспециализированный, будет присоединен к ПСБ
25	Банк Русский Стандарт	Нет	Активы алкогольной сферы и смежных направлений	Узкоспециализированный
26	ООО ХКФ Банк	Нет	На территории России только услуги финансового сектора	Узкоспециализированный
27	Банк Зенит	Да	Сектор добычи полезных ископаемых и связанных продуктов, недвижимость, торговля, IT, производство, архитектура, транспорт, аренда	Привязка под нужды Татнефти, основного акционера
28	КБ Восточный	Нет	Открытый программный интерфейс	Формирующаяся /частичная экосистема
29	КБ УБРИР	Нет	Открытый программный интерфейс	Формирующаяся /частичная экосистема
30	Промсвязьбанк	Да	Недвижимость, IT, научная деятельность, смежные с оборонной отраслью, медиа, сельское хозяйство	Узкоспециализированный

Источник: авторская разработка по данным Банка России и отчетов банков, входящих в состав исследования. URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/

Source: Authoring, based on the data of the Bank of Russia and reports of banks, included in the study. URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/

Таблица 2**Капитализация компаний (в млн долл. США) и место в рейтинге топ-2021****Table 2****Capitalization of companies (million USD) and place in Top 2021 ranking**

Место в рейтинге	Компания	Капитализация, млн долл. США
<i>Банки и финансовые услуги</i>		
1-е	Сбербанк	79 504
25-е	Банк ВТБ	6 639
26-е	Тинькофф банк	6 557
30-е	Московская биржа	4 914
42-е	Московский Кредитный Банк	2 482
47-е	Росгосстрах	2 038
53-е	Росбанк	1 621
60-е	Банк Авангард	1 147
71-е	САФМАР Финансовые Инвестиции	746
74-е	QIWI	646
87-е	Объединенные кредитные системы	446
94-е	Банк Санкт-Петербург	341
95-е	Банк Уралсиб	332
Всего	...	107 413
<i>Информационные технологии</i>		
8-е	Яндекс	22 122
18-е	МТС	8 916
19-е	ОЗОН	8 622
27-е	Mail.Ru Group	5 928
33-е	Ростелеком	4 299
41-е	VEON VimpelCom	2 641
44-е	МГТС	2 368
54-е	HeadHunter	1 513
Всего	...	56 409

Источник: Топ-100 крупнейших по капитализации компаний России — Рейтинг 2021 // РИА Рейтинг. 2021. URL: <https://riarating.ru/infografika/20210204/630194238.html>

Source: Top 100 companies in Russia by capitalization – Rating 2021. RIA Rating. 2021. URL: <https://riarating.ru/infografika/20210204/630194238.html>

Таблица 3**Динамика и структура прибыли кредитных организаций (млрд руб.)****Table 3****Dynamics and structure of profit of credit institutions, billion RUB**

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Чистый процентный доход	2 653	2 593	3 079	2 977	3 227
Чистый комиссионный доход	893	926	1 125	1 327	1 461
Чистый доход от операций с ценными бумагами	418	214	226	547	504
Чистый доход от операций с иностранной валютой	63	129	322	–22	494

Источник: Обзор российского финансового сектора и финансовых инструментов.

Аналитический материал // Банк России. 2021.

URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/32168/overview_2020.pdf*Source:* Overview of the Russian financial sector and financial instruments. Analytical material. The Bank of Russia, 2021.URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/32168/overview_2020.pdf

Список литературы

1. *Tobin J.* Financial Innovation and Deregulation in Perspective. Keynote Paper Presented at the Second International Conference of the Institute for Monetary and Economic Studies, Bank of Japan, Tokyo, 1985, 11 p.
2. *Ackrill M., Hannah L.* Barclays: The Business of Banking 1690–1996. Cambridge University Press, 2008, 504 p.
3. *Freixas X., Rochet J.-C.* Microeconomics of Banking. Second Edition. The MIT Press, 2008, 392 p.
4. *Gospodarchuk G., Amosova N.* Geo-Financial Stability of the Global Banking System. *Banks and Bank Systems*, 2020, vol. 15, no. 4, pp. 164–178. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(4\).2020.14](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(4).2020.14)
5. *Gustiana A., Nasrudin.* Evaluating Financial System Stability Using Heatmap from Aggregate Financial Stability Index with Change Point Analysis Approach. *Asia-Pacific Financial Markets*, 2021, vol. 28, iss. 3, pp. 367–396. URL: <https://doi.org/10.1007/s10690-020-09326-0>
6. *Fernández J.A.F.* United States Banking Stability: An Explanation Through Machine Learning. *Banks and Bank Systems*, 2020, vol. 15, iss. 4, pp. 137–149. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(4\).2020.12](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(4).2020.12)
7. *Clark E., Radic N., Sharipova A.* Bank Competition and Stability in the CIS Markets. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 2018, vol. 54, pp. 190–203. URL: <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2017.12.005>
8. *Климанов Д.Е., Третьяк О.А.* Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С. 107 — 130. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-modeli-osnovnye-napravleniya-issledovaniy-i-poiski-soderzhatelnogo-fundamenta-kontseptsii>
9. *Глукова О.В.* Основные направления изучения клиентоориентированности: предпосылки формирования, уровни, результативность // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2021. № 2. С. 73 — 117. URL: <https://doi.org/10.38050/01300105202124>
10. *Остервельдер А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2012. 255 с.

11. *Котова К.Ю.* Новое содержание бизнес-моделей деятельности российских банков // *Экономика. Бизнес. Банки*. 2019. № 2. С. 52 — 75.
12. *Соколова Е.М.* Перспективы трансформации бизнес-моделей банков РФ // *Финансовые исследования*. 2019. № 1. С. 68 — 78.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-transformatsii-biznes-modeley-bankov-rf/viewer>
13. *Долбежский А.В.* Персонализация банковского продукта — современный инструмент маркетинга // *Ученые записки Международного банковского института*. 2017. № 21. С. 62 — 71.
14. *Шилина М.Г.* Big Data и цифровая датификация как техносциальный феномен. К вопросу формирования научно-теоретической рамки исследования // *Социально-политические науки*. 2018. № 4. С. 60 — 65.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/big-data-i-tsifrovaya-datifikatsiya-kak-tehnosotsialnyy-fenomen-k-voprosu-formirovaniya-nauchno-teoreticheskoy-ramki-issledovaniya>
15. *Бучакова М.А.* Персональные данные и их защита в условиях цифровизации общества // *Алтайский юридический вестник*. 2021. № 2. С. 44 — 48.
16. *Радковская Н.П., Леонтьев В.Е., Фомичева О.Е.* Эффективность создания финансовой экосистемы в Российских банках // *Журнал правовых и экономических исследований*. 2019. № 4. С. 239 — 244.
URL: <https://doi.org/10.26163/GIEF.2019.88.28.040>
17. *Кузнецова К.А.* Трансформация коммерческих банков в экосистемы в контексте цифровизации экономики Российской Федерации // *Научные труды вольного экономического общества России*. 2020. Т. 224. № 4. С. 481 — 492. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-kommercheskih-bankov-v-ekosistemy-v-kontekste-tsifrovizatsii-ekonomiki-rossiyskoy-federatsii>
18. *Васильева Е.В., Солянов К.С., Коневцева Т.Д.* Адаптивное хранилище данных как технологический базис экосистемы банка // *Финансы: теория и практика*. 2020. Т. 24. № 3. С. 132 — 146.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptivnoe-hranilische-dannyh-kak-tehnologicheskii-bazis-ekosistemy-banka>
19. *Балабанова Н.А.* Маркетинговая стратегия коммерческого банка: от маркетинга к экосистеме // *Финансовые рынки и банки*. 2018. № 2.

C. 12 — 14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-strategiya-kommercheskogo-banka-ot-marketpleysa-k-ekosisteme>

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2071-4688
eISSN 2311-8709

Banking

BANKING ECOSYSTEM AS A CUSTOMER-ORIENTED BUSINESS MODEL IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Sergei K. DUBININ ^{a,*}, Lyudmila E. TELICHKO ^b

^a Lomonosov Moscow State University,
Moscow, Russian Federation
dsk@vtbcapital.com
<https://orcid.org/0000-0001-8355-2633>

^b Lomonosov Moscow State University,
Moscow, Russian Federation
ltelichko@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-0159-8425>

* Corresponding author

Article history:

Article No. 633/2021
Received 15 Nov 2021
Received in revised
form 24 March 2022
Accepted 7 April 2022
Available online
30 May 2022

JEL classification:
G21

Keywords: banking
ecosystem, customer-
oriented model,
financial services,
digitalization

Abstract

Subject. A customer-oriented business model chosen by leading Russian banks is implemented through digitalization of financial services. Increased competition spurred the creation of ecosystems based on banking groups. Banks are actively using a variety of innovative financial and technological instruments, i.e. FinTech methods, to improve competitiveness. Digital ecosystems are shaping the newest version of banking business models. The article addresses this dynamic process.

Objectives. We analyze factors that encourage banking institutions to build ecosystems, and show methods for building banking ecosystems based on open and closed information platforms.

Methods. The documentation and validity of data are ensured by the extensive use of official statistical sources, analysis of scientific publications by highly qualified Russian and foreign specialists. The paper employs a complex approach to the development of the concept of a customer-oriented banking business model.

Results. The article examines modern trends in the evolution of the Russian banking sector in conditions of digitalization. Over the past two decades, banks and other financial institutions have been looking for ways to improve the sustainability of their operations. Commercial banks are changing their business model. Currently, they act as centers of financial conglomerates, corresponding banking groups and holdings. The leading Russian banks have chosen a customer-oriented business model.

Conclusions. A customer-oriented business model in the form of a banking ecosystem opens up the opportunity for increasing the stability and profitability of operators in the credit and securities markets.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2021

Please cite this article as: Dubinin S.K., Telichko L.E. Banking Ecosystem as a Customer-Oriented Business Model in the Context of Digitalization. *Finance and Credit*, 2022, vol. 28, iss. 5, pp. 1000–1026.
<https://doi.org/10.24891/fc.28.5.1000>

References

1. Tobin J. Financial Innovation and Deregulation in Perspective. Keynote Paper Presented at the Second International Conference of the Institute for Monetary and Economic Studies, Bank of Japan, Tokyo, 1985, 11 p.
2. Ackrill M., Hannah L. Barclays: The Business of Banking, 1690–1996. Cambridge University Press, 2008, 504 p.
3. Freixas X., Rochet J.-C. Microeconomics of Banking. Second Edition. The MIT Press, 2008, 392 p.
4. Gospodarchuk G., Amosova N. Geo-Financial Stability of the Global Banking System. *Banks and Bank Systems*, 2020, vol. 15, no. 4, pp. 164–178. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(4\).2020.14](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(4).2020.14)
5. Gustiana A., Nasrudin. Evaluating Financial System Stability Using Heatmap from Aggregate Financial Stability Index with Change Point Analysis Approach. *Asia-Pacific Financial Markets*, 2021, vol. 28, iss. 3, pp. 367–396. URL: <https://doi.org/10.1007/s10690-020-09326-0>
6. Fernández J.A.F. United States Banking Stability: An Explanation Through Machine Learning. *Banks and Bank Systems*, 2020, vol. 15, iss. 4, pp. 137–149. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(4\).2020.12](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(4).2020.12)
7. Clark E., Radic N., Sharipova A. Bank Competition and Stability in the CIS Markets. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 2018, vol. 54, pp. 190–203. URL: <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2017.12.005>
8. Klimanov D.E., Tret'yak O.A. [Business models: The main directions of research and the search for a meaningful foundation of the concept]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Journal of Management*, 2014, vol. 12, no. 3, pp. 107–130. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-modeli-osnovnye-napravleniya-issledovaniy-i-poiski-soderzhatelnogo-fundamenta-kontseptsii> (In Russ.)
9. Glukova O.V. [The main directions of in customer-oriented studies: Prerequisites, levels and effectiveness]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika = Bulletin of Moscow University. Series 6. Economics*, 2021, no. 2, pp. 73–117. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.38050/01300105202124>
10. Osterwalder A., Pigneur Y. *Postroenie biznes-modelei. Nastol'naya kniga stratega i novatora* [Business Model Generation: A Handbook for Visionaries,

- Game Changers, and Challengers]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2012, 255 p.
11. Kotova K. Yu. [New contents of the Russian banking business-models]. *Ekonomika. Biznes. Banki = Economy. Business. Banks*, 2019, no. 2, pp. 52–75. (In Russ.)
 12. Sokolova E. M. [Prospects for the transformation of business models of banks of the Russian Federation]. *Finansovye issledovaniya = Financial Research*, 2019, no. 1, pp. 68–78. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-transformatsii-biznes-modeley-bankov-rf/viewer> (In Russ.)
 13. Dolbezhkin A. V. [Personalization of banking product – a modern marketing tool]. *Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta = Scientific Notes of International Banking Institute*, 2017, no. 21, pp. 62–71. (In Russ.)
 14. Shilina M. G. [Big data and digital dating as a techno social phenomenon. Towards the scientific and theoretical framework of the research]. *Sotsial'no-politicheskie nauki = Sociopolitical Sciences*, 2018, no. 4, pp. 60–65. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/big-data-i-tsifrovaya-datifikatsiya-kak-tehnosotsialnyy-fenomen-k-voprosu-formirovaniya-nauchno-teoreticheskoy-ramki-issledovaniya> (In Russ.)
 15. Buchakova M. A. [Personal data and its protection in the context of digitalization of society]. *Altaiskii yuridicheskii vestnik = Altai Law Journal*, 2021, no. 2, pp. 44–48. (In Russ.)
 16. Radkovskaya N. P., Leont'ev V. E., Fomicheva O. E. [The efficiency of creating financial ecosystem within Russian banks]. *Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy = Journal of Legal and Economic Studies*, 2019, no. 4, pp. 239–244. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.26163/GIEF.2019.88.28.040>
 17. Kuznetsova K. A. [Transformation of commercial banks into ecosystems in the context of digitalization of the economy of the Russian Federation]. *Nauchnye trudy vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii = Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*, 2020, vol. 224, no. 4, pp. 481–492. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-kommercheskih-bankov-v-ekosistemy-v-kontekste-tsifrovizatsii-ekonomiki-rossiyskoy-federatsii> (In Russ.)
 18. Vasil'eva E. V., Solyanov K. S., Konevtseva T. D. [Adaptive data warehouse as the technological basis of the banking ecosystem]. *Finansy: teoriya i*

praktika = *Finance: Theory and Practice*, 2020, vol. 24, no. 3, pp. 132–146.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptivnoe-hranilische-dannyh-kak-tehnologicheskij-bazis-ekosistemy-banka> (In Russ.)

19. Balabanova N.A. [Marketing strategy of a commercial bank: From marketplace to ecosystem]. *Finansovye rynki i banki* = *Financial Markets and Banks*, 2018, no. 2, pp. 12–14.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-strategiya-kommercheskogo-banka-ot-marketpleysa-k-ekosisteme> (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.