

pISSN 2071-4688
eISSN 2311-8709

Банковская деятельность

ФОРМИРОВАНИЕ БАНКАМИ ЦИФРОВЫХ ЭКОСИСТЕМ

Олег Магомедович АЛИЕВ

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента,
Дагестанский государственный университет (ДГУ),
Махачкала, Российская Федерация
oaom666@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-8963-1196>
SPIN-код: 9891-9685

История статьи:

Рег. № 178/2022
Получена 07.04.2022
Получена
в доработанном виде
12.05.2022
Одобрена 26.05.2022
Доступна онлайн
29.06.2022

УДК 336.71

JEL: G21, G29, G34,
O16

Ключевые слова:

банки, слияния
и поглощения,
цифровые
экосистемы,
развитие экосистем

Аннотация

Предмет. Формирование банками цифровых экосистем.

Цели. Выявление мотивов формирования, региональных различий и перспектив развития банковских цифровых экосистем.

Методология. Используются контент-анализ, методы обобщения, логического и сравнительного подхода.

Результаты. Определены мотивы создания экосистем: занятие центральной роли в клиентском пути, возможность генерировать новый поток доходов и привлекать новых клиентов на цифровых площадках, формирование дополнительной ценности для клиента, создание продуктов с дополнительной стоимостью, а также более эффективный риск-менеджмент. Выделены основные причины отставания в развитии экосистем США и других стран по сравнению с лидирующими Китаем, Россией. Сформулированы перспективы дальнейшего развития российского рынка экосистем: закрепится олигополия — три-четыре экосистемы станут законодателями; влияние конкуренции со стороны зарубежных экосистем будет незначительным; экосистема как мощный инструмент управления будет взята на вооружение государственными структурами на всех уровнях власти.

Выводы. Результаты могут быть использованы крупными банками, а также органами законодательной власти, в том числе Банком России при разработке нормативно-правовой базы, регулирующей формирование банками цифровых экосистем.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2022

Для цитирования: Алиев О.М. Формирование банками цифровых экосистем // *Финансы и кредит*. — 2022. — Т. 28, № 6. — С. 1399 — 1428.
<https://doi.org/10.24891/fc.28.6.1399>

Введение

В условиях когда снижаются темпы роста прибыли, сглаживается кривая доходности и усиливается конкурентная борьба, традиционная модель потребительского и корпоративного банкинга начинает показывать свою

неэффективность. Действительно, рост банковского кредитования с 2017 г. находится на уровне 4%, что ниже темпов роста мирового ВВП на 1,5 п.п., темпы роста доходов с 2016 г. держатся на уровне 2% (исторически средний рост в год составлял 5-6%), а мировая рентабельность материального капитала (ROTE) с 2013 г. неизменно равна 10,5%¹.

В то же время можно наблюдать, как финансовые услуги начинают предоставлять, помимо банков, и крупные технологические гиганты, такие как Alibaba, Tencent, Amazon или Apple (от электронных кошельков до платежных систем), а также финтех-стартапы, не обремененные жестким государственным регулированием, а потому более гибкие и предлагающие лучший клиентский опыт, а иногда и вовсе предоставляющие услуги, ставящие под вопрос само существование банков в будущем, например, операции с криптовалютой².

Сейчас мы наблюдаем, что платформы не просто существуют в отрыве друг от друга, а формируется экосистема платформ. Так, Alibaba — «сверхплатформа», которая вбирает в себя около 13 платформ: логистики, финансы и др. Между ними обеспечено бесшовное взаимодействие, что позволяет при присоединении к одной, например, торговой, сразу удобно использовать преимущества всех платформ для ведения своего бизнеса без каких-либо трудностей [1].

Более того, такие компании активно пользуются своим технологическим превосходством и понимают его преимущества: аналитики McKinsey, изучившие 100 крупнейших по рыночной капитализации фирм, отмечают, что большинство из них генерируют большую часть прибыли с помощью сформированных ими цифровых экосистем³. Аналитики Oliver Wyman оценивают потери одного лишь корпоративного сегмента банков от технологических компаний, предлагающих финансовые услуги, в 12—25% от доходов, а Accenture, анализируя все сегменты банков, утверждают, что под угрозой больше трети (35%) всех их доходов.

¹ Barua C., Dietz M., Khanna S. et al. The last pit stop? Time for bold late-cycle moves. McKinsey's Global Banking Annual Review, 2019, 58 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20banking%20annual%20review%202019%20the%20last%20pit%20stop%20time%20for%20bold%20late%20cycle%20moves/mckinsey-global-banking-annual-review-2019-vf.pdf>

² Туруев И.Б., Шашкина Е.О. Трансформация банковского сектора под влиянием финтеха: опыт Китая vs опыт России // *Финансы и кредит*. 2022. Т. 28. №. 2. С. 372—411.

³ Chung V., Dietz M., Rab I., Townsend Z. Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. McKinsey Quarterly, 2020, 9 p. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level>

С учетом такого сильного конкурентного давления [2], а также изменившихся ввиду технологического развития и всеобщей цифровизации потребительских привычек естественным путем развития банкинга стали цифровые экосистемы, размывающие традиционные границы между индустриями, традиционными банковскими и небанковскими услугами и предполагающие объединение на одной IT-площадке множества сервисов. Подобные сервисы обмениваются релевантными данными о клиентах, обрабатывают их, формируют персональные предложения для удовлетворения нужд клиентов в разных областях и улучшают посредством этого потребительский опыт, привлекая и удерживая лояльную клиентскую базу и наращивая, таким образом, прибыль. Опросы показывают популярность данной модели как у банков, так и потребителей. К примеру, 70% респондентов, опрошенных McKinsey, сказали, что предпочитают банки, сформировавшие экосистемы, потому что это упрощает для них потребление как финансовых, так и нефинансовых услуг или, по-другому, упрощает их клиентский путь. А опрос Accenture показал, что 90% банков заинтересованы в цифровых экосистемах, поскольку верят, что они улучшат отношения между клиентами и банками и станут драйвером роста их стоимости⁴.

Другое дело, как они будут формироваться, в каком направлении и кем. При этом мегарегулятор занял выжидательную позицию в таком вопросе [3]. Данный факт и определяет актуальность настоящего исследования.

Анализ ситуации

Несмотря на то что банки во всем мире начинают интересоваться построением экосистем, до сих пор среди экспертов нет единого и четкого определения данной концепции. Существует множество форм и волн развития экосистем в экономике, которые меняют восприятие данного термина, и позволяют взглянуть на него под другим углом [4, 5].

Но банки, думается, все же будут занимать ведущие позиции как финансовые посредники [6].

В целом есть три главных определения банковских экосистем, из которых впоследствии будут выделены и различные их модели.

⁴ Gera P., Secchi A., Gagliardi L., Svahn N. Competing with Banking Ecosystems. Accenture Research, 2019, 29 p. URL: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-102/accenture-banking-ecosystem.pdf

1. Accenture воспринимают экосистемы как сеть взаимосвязанных компаний, работающих вместе, чтобы предоставлять конечным потребителям ценностные предложения.
2. McKinsey понимают экосистемы как взаимосвязанный набор сервисов, с их помощью пользователи могут удовлетворять различные потребности в одном интегрированном цифровом решении.
3. Аналитики PWC определяют экосистемы как площадки, на которых предлагаются бесшовно интегрированные услуги и продукты, которые максимально широко удовлетворяют клиентские потребности одного профиля.

В настоящее время мы наблюдаем, как бизнес-модели банков развиваются в направлении трансформации от классических организаций к цифровым и далее к «экосистеме» (рис. 1).

Несмотря на то что приобретение IT- и финтех-решений с последующей покупкой необходимых банку бизнесов является самой традиционной и популярной моделью запуска и развития экосистемы, это не единственный способ, использующийся современными финансовыми компаниями.

Первая модель. Даже при таком способе формирования экосистемы у банков есть несколько путей. Банк может выстраивать свой бизнес вокруг конкретных важных моментов жизни клиента (покупка автомобиля, квартиры, образование семьи и т.д.), предлагая компаниям-партнерам доступ к клиентской базе за определенную плату, например, американский банк Capital One разработал платформу AutoNavigator, на которой клиенты могут сразу и найти автомобиль, изучить список дилеров и подать заявку на получение кредита. Продолжая решать жизненные проблемы клиентов, банки могут также выступать в роли маркетплейсов, предлагая нефинансовые товары и услуги компаний-партнеров по системе white label или кобрендинга, так, сингапурский банк OCBC предлагает маркетплейс для родителей, на котором можно приобрести товары для детей и получить медицинские услуги, а также открыть банковский счет для ребенка.

Вторая модель. Банк может не разрабатывать сам и не приобретать готовую онлайн-платформу для своей экосистемы, а вместо этого разместиться на существующей сторонней площадке и ее посетителям предлагать свои услуги и продукты, расширяя таким образом свою клиентскую базу: Silicon Valley Bank предлагает долларовые счета для стартапов на платформе Stripe, которая ему не принадлежит, а партнерство австралийского банка

ANZ с площадкой Noncho, нацеленной на помощь в создании и развитии малого бизнеса, предполагает, что клиенты, оформившие корпоративный счет в ANZ через Noncho, освобождаются от ежемесячной платы за обслуживание счета. Крайняя степень данной модели — это формат открытого банкинга или BaaS (Bank-as-a-service): банк может позволить компаниям-партнерам использовать его продукты, данные о клиентах (с их согласия) или даже определенные процессы в их собственных продуктах, используя открытые API, что позволяет банкам и финтех-компаниям настроить автоматический и бесшовный обмен данными, вследствие этого предлагать клиентам наиболее релевантные и выгодные для них продукты. Например, испанский банк BBVA запустил рынок API, позволяющий за определенную плату интегрировать продукты и услуги банка в IT-платформы, которые этого захотят⁵.

Третья модель. Для некоторых моделей банковских экосистем не так важно существование цифровых площадок, а главное — это связь с другими компаниями-партнерами: например, британские банки HSBC, Barclays, Lloyds и Santander при отказе финансирования малого бизнеса предлагают ему обратиться на партнерские цифровые финансовые платформы, в то время как последние также рекомендуют своим клиентам обратиться в партнерские банки в определенных ситуациях или при возникновении проблем.

Во введении были указаны текущие неблагоприятные условия на рынке банковских услуг, которые, несомненно, заставляют финансово-кредитные организации задуматься над изменениями в процессах и модели работы. Однако что толкает банки эволюционировать именно в сторону цифровых экосистем?

Во-первых, экосистемы создают единое ценностное предложение, ориентированное на клиента, и выходящее за рамки того, что пользователи могли получить ранее в традиционной модели банкинга, а также объединяют цепочки создания стоимости в различных отраслях, увеличивая перекрестные продажи (например, с помощью предложения потребительского кредита на бытовую технику для держателей ипотечных займов), сокращая расходы клиентов (в том числе транзакционные издержки), повышая удобство пользования услугами банка, предоставляя им новый опыт, подогревая их интерес и усиливая лояльность. Можно сказать, что основная цель создания экосистемы — это занятие центральной

⁵ *Moseson H., Ahmed M.* How banks are using ecosystems to drive growth and profits. EY Parthenon, 2020. URL: https://www.ey.com/en_us/banking-capital-markets/how-banks-are-using-ecosystems-to-drive-growth-and-profits

роли в клиентском пути, который ведет к каким-либо важным или, наоборот, рутинным финансовым решениям (покупка недвижимости, билета на самолет, бронирование отеля или оплата коммунальных счетов).

Во-вторых, экосистемы генерируют новый поток доходов: банки могут на платной основе предлагать компаниям-партнерам доступ к своим данным и клиентской базе. Исследование Accenture показывает, что большинство банков ожидают генерацию более 10% дополнительных доходов за счет открытия своих данных в экосистеме⁶.

В-третьих, благодаря предоставлению более качественного клиентского опыта экосистемы позволяют как привлекать новых клиентов на цифровых площадках компаний-партнеров, так и снижать отток клиентов. Большинство банков ожидает снижение показателя оттока клиентов на 5-10% через три года после перехода к цифровой экосистеме⁷.

В-четвертых, дополнительная ценность для клиента создается благодаря сетевому эффекту при использовании сервисов, находящихся в экосистеме. Так, компания Nest, создатель экосистемы продуктов для умного дома, предоставляет своим клиентам ежемесячный отчет об их энергопотреблении, сравнивает его с потреблением их соседей, при превышении показателя дает рекомендации по экономии и предлагает перевести устройства в режим энергосбережения.

В-пятых, экосистемы предполагают совместное использование данных, получаемых о клиенте через различные сервисы, что дает возможность создавать продукты с дополнительной стоимостью, а также проводить более эффективный риск-менеджмент, поскольку информация о транзакциях клиента, его интересах и тратах, поведении в автомобиле позволяет скорректировать предложения в области кредитования и страхования.

В-шестых, вовлеченность в экосистему компаний со всего мира предполагает более открытое, доверительное сотрудничество в плане обмена данными, технологиями, опытом. И здесь подводным камнем для оператора экосистемы выступает национальное законодательное поле, в

⁶ Gera P., Secchi A., Gagliardi L., Svahn N. Competing with Banking Ecosystems. Accenture Research, 2019, 29 p. URL: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-102/accenture-banking-ecosystem.pdf

⁷ Barua C., Dietz M., Khanna S. et al. The last pit stop? Time for bold late-cycle moves. McKinsey's Global Banking Annual Review, 2019, 58 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20banking%20annual%20review%202019%20the%20last%20pit%20stop%20time%20for%20bold%20late%20cycle%20moves/mckinsey-global-banking-annual-review-2019-vf.pdf>

котором функционируют зарубежные партнеры. Сотрудничество на единой цифровой платформе теперь предполагает выработку унифицированных для всех участников обязательств в отношении механизмов защиты и вклада в интеллектуальную собственность. И поскольку, как утверждают эксперты BCG, в 90% экосистем состоят участники из более чем пяти стран, эта задача успешно решается на практике⁸.

В-седьмых, отраслевой симбиоз также стал неотъемлемым аспектом функционирования экосистем. Наряду с расширением географической составляющей в экосистеме множатся представители различных отраслей и индустрий. Более гибкие структуры сотрудничества предполагают, что к превалирующим ранее двусторонним договорным отношениям примкнут партнерские отношения с платформами и договоренности о доле в венчурных инвестициях. Более разнообразная структура взаимных обязательств будет нацелена на быстрое реагирование в условиях непостоянства предпочтений пользователей, появления новых технологий, изменений правовых норм и конкурентных вызовов. Другие формы партнерства призваны облегчить компаниям встраивание в экосистемы либо выходить из них.

В-восьмых, взаимное, непрерывное создание стоимости в экосистеме является ключевой целью ее участников и означает переосмысление фирмами своего отношения к алгоритму получения прибыли. В традиционном формате делового общения, предполагающего максимизацию собственного дохода при сопутствующем урезании маржи своих контрагентов, нивелируется синергетический эффект получения всеобщего блага, что напрямую отражается на ценности экосистемы в целом. Экосистемы, построенные на принципах партнерства, обязывают компании задуматься о таких механизмах, как составная система прибыли, объединение и распределение доходов участников. Девиз «один — за всех, и все — за одного» становится основополагающим принципом взаимодействия участников единой цифровой платформы.

В-девятых, к этому подталкивает мегарегулятор, продолжая неуклонно сокращать коммерческие банки на протяжении многих лет [7].

Можно заметить, что почти все эти причины для создания экосистем схожи с преимуществами создания финансовых конгломератов в прошлом, что позволяет провести параллель между данными моделями ведения бизнеса и сравнить в дальнейшем их эффективность. Конгломераты так же помогают

⁸ BCG: новое искусство управления экосистемами // Император: группа компаний.
URL: <https://impsa.ru/presscenter/business-ecosystem/bcg-novoe-iskusstvo-upravleniya-ekosistemami/>

расширить клиентскую базу, увеличить доходы за счет перекрестных продаж, минимизировать риски и сгладить финансовые потоки за счет диверсификации бизнеса, уменьшить расходы компании за счет экономии на масштабе и снизить транзакционные издержки клиентов при предоставлении им комплементарных (взаимодополняющих) услуг или товаров.

Отличие цифровых экосистем от холдингов в том, что первые, опираясь на спрос потребителя и его потребности, формируются вокруг клиента. Мы наблюдаем, как мировые ведущие гиганты становятся их партнерами. А дополнительным, по нашему мнению, направляемым драйвером в таких переменах стала пандемия COVID-19.

Региональное различие в развитии цифровых экосистем современных банков. Экосистемы развивались с неодинаковой скоростью в различных государствах, и данное различие является ключом к пониманию того, почему в разных странах мира под банковскими экосистемами понимают отличные друг от друга вещи. Так, в Китае и России под экосистемами понимают обычно взаимосвязанную совокупность сервисов различной направленности, объединенных одной IT-площадкой, например, мобильным приложением-супераппом⁹. В таких приложениях пользователь может воспользоваться не только банковскими услугами, но и другими сервисами, доступными в рамках экосистемы: вызов такси, доставка продуктов, мессенджер, покупка билетов на культурные мероприятия и т.д. В США же под банковскими экосистемами понимается обычно лишь диджитализация бизнеса, оптимизация и автоматизация внутренних процессов, анализ больших данных, собираемых у клиентов и предложение финансовых услуг, отличных от банковских (обычно это страхование).

В литературе выделяется три основных причины отставания в развитии экосистем США и других стран по сравнению с лидирующими Китаем, Россией и даже некоторыми странами Европы.

1. Китай, Польша, Россия и другие страны достигли критической массы в использовании цифровых технологий потребителями позже, чем США и другие отстающие регионы мира. Благодаря этому данные страны смогли сразу перейти к моделям цифровизации бизнеса, ориентированным на мобильные устройства, которые гораздо более благоприятны для

⁹ Sengupta J., Vinayak H.V., Chung V., Ji X. The ecosystem playbook: Winning in a world of ecosystems. McKinsey's Global Banking Practice, 2019, 33 p.
URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/winning%20in%20a%20world%20of%20ecosystems/winning-in-a-world-of-ecosystems-vf.pdf>

формирования банковских экосистем, что и обусловило более быстрое их развитие.

2. Потребители в отстающих странах привыкают получать финансовые услуги от широкого круга компаний, из-за чего им сложнее перестроиться на модель экосистемы, завязанной на одном конкретном банке и бренде, и лояльности к ним. На многих других рынках преобладает более концентрированная модель, и потребители, таким образом, привыкают к получению консолидированного пула услуг от одной компании, что органично переходит к потреблению услуг банковских экосистем.
3. Нормативно-правовая среда в отстающих странах менее способствовала развитию экосистем, что приводило к ориентации на развитие и продвижение лишь банковских продуктов. Более того, высокий уровень контроля со стороны регулирующих органов и, в частности, ограничения на небанковскую деятельность могли стать причиной сдерживания развития экосистем. Так, например, ситуация в США объясняется тяжелым наследием закона Гласса — Стиголла 1933 г., запрещавшего банкам заниматься инвестиционной деятельностью и ограничившего их право на операции с ценными бумагами.

Анализируя развитие банковских экосистем в разных экономиках мира, мы выделили три основных этапа в их развитии.

Первый этап — интеграция в клиентский путь дополнительных сервисов. Иллюстрацией данного этапа являются платформы по поиску дилеров и покупки автомобилей, предоставляющие также услуги потребительского кредитования и автострахования (упомянутая площадка AutoNavigator от американского банка Capital One), или же аналогичные решения в сфере поиска недвижимости и ипотечного кредитования (платформа Valora от банка BBVA). Главным недостатком данного этапа в развитии экосистем является то, что данные дополнительные услуги оторваны от банка, не монетизируются им напрямую и не интегрированы с более широкой платформой.

Второй этап — это переход к модели финансового супермаркета, в которой банк с помощью цифровой интегрированной платформы сможет решать многочисленные финансовые проблемы клиентов: представлять советы по сбережениям, инвестициям и сохранению денег, оптимизировать и автоматизировать рутинные операции (оплату коммунальных услуг или страховки) и облегчать финансовый менеджмент для корпоративных

клиентов. Примерами могут служить польский mBank и датский Danske Bank.

Третий и заключительный этап — это подключение к экосистеме небанковских сервисов и услуг, что позволяет максимально диверсифицировать бизнес и доходы от него, а также увеличить клиентскую базу. Примерами банков третьего этапа развития экосистем могут служить российский Сбербанк, сингапурский DBS и китайские Ping An и ICBC, расширившиеся в сторону транспортных перевозок, ритейла, здравоохранения и даже мессенджеров.

Таким образом, можно заключить, что в то время как Китай, Россия и некоторые страны Европы и Азии находятся уже на третьем этапе развития цифровых экосистем, банки США все еще находятся преимущественно на первом, что обусловлено описанными проблемами. Отстающие в данном вопросе европейские страны получили в 2018 г. мощный регуляторный импульс в виде директивы PSD2, которая потребовала от банков создания более открытого доступа к данным и платежным процессам, что является естественным шагом к развитию экосистем и переходу преимущественно ко второму и третьему этапам в ближайшие годы¹⁰.

Практическое знакомство российского пользователя с экосистемой происходит благодаря, прежде всего, банковской сфере. Продукты цифровизации, воспринимаемые с каждым днем все большим числом российских граждан и компаний в качестве неотъемлемой органичной части повседневной жизни, разрабатываются и внедряются преимущественно на платформах крупных отечественных банковских учреждений. В контексте развития и ассимиляции экосистем на российском экономическом пространстве такие банки, как Сбербанк, Тинькофф, ВТБ можно смело окрестить первопроходцами и приверженцами визионерской стратегии, не только предполагающей закрепление своего лидерства в банковском сегменте, но и предвещающей последующий этап развития и трансформации бизнес-структур.

Посылком для расширения границ банковской деятельности стало, в числе прочего, посягательство глобальных компаний на традиционную вотчину кредитных институтов: теперь платежные системы множатся в стенах корпораций небанковского сегмента. Так, платежные системы Apple Pay (Apple, США), Яндекс.Деньги — ЮMoney (Яндекс, Россия). Alipay

¹⁰ Folcia M., Fimges A. Waiting until the Eleventh Hour. European banks' reaction to PSD2. PwC Research, 2017, 12 p. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/pdf/waiting-until-the-eleventh-hour.pdf>

(Alibaba, Китай), VK Pay (ВКонтакте, Россия), Mobile Order and Pay (Starbucks, США), PayPal — Braintree-Adyen (Uber, США) и многие другие, внедренные изначально небанковскими предприятиями, красноречиво обосновывают причины, которые подталкивают банки выходить за границы своей деятельности. Такая рыночная стратегия характерна, как было отмечено, прежде всего для российских банков, тождественно и даже во многом опережающе реагирующих на растущий спрос со стороны приученных к дистанционному обслуживанию потребителей. Отечественные банковские экосистемы уже занимают в России значимую конкурентную нишу в числе зарубежных и национальных цифровых площадок. Российская модель организации экосистем, во главе которых стоят банки, обязана традиционному доминированию в экономике банковской системы, консерватизму отечественного потребителя в части получения финансовых услуг, а также визионерскому видению руководства крупных отечественных банков.

Таким образом, экосистема становится ключевым инструментом конкуренции банков за удержание уже не просто клиента, а клиента-потребителя в одном лице, и впору говорить о том, что каждый кредитный институт теперь стоит перед выбором собственной экосистемной стратегии [8]. Такие стратегии сводятся, по сути, к трем основным моделям поведения банка на рынке.

1. Банк-лидер. Используя финансовые услуги в качестве входа в банковскую экосистему, банк на основе собственной экосистемы помимо своих продуктов может предлагать услуги (продукты) компаний-партнеров, расширяя ассортимент своего сервиса во всех сферах социально-экономической жизни, и в конечном счете движется в направлении получения лидерских позиций на рынке.
2. Банк-партнер. Банк встраивается в экосистему крупной компании и предоставляет свой финансовый сервис в границах экосистемы компании-владельца.
3. Банк-наблюдатель. Банк выбирает пассивную стратегию в отношении интеграции в какую-либо экосистему и продолжает предоставлять финансовые продукты, концентрируясь на универсальных и нишевых услугах.

В России к банкам — приверженцам первой стратегии следует отнести: Сбербанк, Тинькофф, Альфа-банк, ВТБ. Первые два банка безусловно преуспели на поприще создания своих экосистем, другие крупные

кредитные институты (Альфа-банк, ВТБ) находятся в фазе их развития или становления, остальные банки России будут выбирать между двумя оставшимися стратегиями, поскольку заданная лидерами конкурентная планка и отсутствие необходимых ресурсов объективно не дают им возможности развернуть собственную экосистему.

Сейчас Сбербанк приступил к реализации масштабной реформы экосистемы: она делится на два разных блока — для юридических и физических лиц. Кроме того, e-commerce выделяется в самостоятельный холдинг. Толчком к изменениям послужили планы Банка России начать регулирование экосистем, принципы формирования и технологические основы которых отражены на *рис. 2*.

Экосистема устроена по принципу микросервисов, где каждый из элементов представляет собой отдельное бизнес-направление (для микроуровневых экосистем) или организацию (для макроуровневых экосистем). Каждый элемент экосистемы (микросервис) развивается независимо от других, поэтому его остановка, обновление или иное изменение не влияет на общее состояние экосистемы. При этом каждый элемент может быть потенциально заменен другим. Таким образом, основу любой экосистемной модели образует динамическая сеть, которая за счет прежде всего экономии на масштабе, сетевых эффектов и разделении издержек служит одним из ключевых источников конкурентного преимущества и доминирования на рынках.

Приведенный перечень сервисов — это лишь потенциальные контуры возможностей банковской экосистемы, которым в российской практике более полно соответствуют Сбер и Тинькофф. Надо отметить, что небанковские Яндекс, МТС, Mail.ru стремятся за лидерами от финансов, и в части направлений, не пересекающихся напрямую с финансовыми услугами, составляют заметную конкуренцию банкам-лидерам. Однако отсутствие ядра банка в их экосистеме снижает шансы небанковских компаний стать полноценными игроками на рынке цифровых продуктов.

На фоне формирования банковских экосистем следует выделить возникающие риски:

- опасность мультиотраслевой монополизации рынков [9];
- отвлечение средств вкладчиков банков на финансирование экосистемы;

- угроза финансовой стабильности банка в целом, поскольку экосистемные активы иммобилизуют капитал;
- риск утечки персональных данных, которые любая экосистема накапливает в огромных количествах. В использовании этих данных и кроется основное конкурентное преимущество экосистем;
- банки в погоне за модными экосистемами не уделяют достаточного внимания собственным программам [10].

Мегарегулятор пока присматривается и готовит определенные инструменты, рассчитывая и изучая параметры риск-чувствительных лимитов (РЧЛ), в том числе коэффициенты иммобилизации для отдельных категорий иммобилизованных активов (ИА), то есть не имеющих требований по возвратности и ограниченно ликвидных¹¹.

Здесь важно, на наш взгляд, обеспечить баланс интересов между кредитованием и развитием экосистем, которые приносят инновации в экономику.

С учетом существующих трендов можно сформулировать следующие прогнозы по дальнейшему развитию российского рынка экосистем.

1. Отечественный рынок закрепится в ситуации олигополии: три-четыре экосистемы станут законодателями и полноправными дирижерами цифрового пространства, это прежде всего банки с государственным участием [11]. К уже состоявшемуся безусловному лидеру относится Сбербанк с его потенциальной аудиторией, оцениваемой в 96 млн пользователей. Изначально имеющаяся профильная база Сбербанка в лице вкладчиков и представителей бизнеса в тандеме с опережающей время стратегией цифрового прорыва гарантировали банку позицию доминанта на этом рынке. Собственно, благодаря масштабности и результативности деятельности Сбербанка можно говорить о российской модели развития экосистем. Остальным участникам рынка еще предстоит побороться за главенствующие строчки в рейтинге топ-3. Успех других экосистем зависит от умения оркестранта анализировать возможности, риски, свои и чужие ошибки, а также способности выработать более конкурентоспособный ход по наращиванию доли рынка.

¹¹ Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы. Доклад для общественных консультаций. М.: Банк России, 2021.
URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf

2. Влияние конкуренции со стороны зарубежных экосистем не следует рассматривать как значимый фактор. Освоение в России интернет-пространства схоже с китайским сценарием, где на национальном рынке закрепляются компании-резиденты. Иностранные экосистемы (Alibaba, Apple и др.) от своего присутствия не откажутся, но вероятность того, что зарубежные компании развернут конкурентную войну за лидерство в чужом правовом и экономическом пространстве, крайне невысока.
3. Экосистема как мощный инструмент управления будет взята на вооружение государственными структурами на всех уровнях власти: федеральном, региональном, муниципальном. Цифровые сервисы федерального значения (Госуслуги, Росреестр, реестры залогов и доверенностей, Федеральная служба новостей, Федеральный реестр сведений о банкротстве и др.) могут быть объединены в единую платформу, позволяющую пользователям оперативно и гарантированно качественно получить нужную услугу. Под эгидой Банка России создается проект финансового маркетплейса, призванного объединить организации финансового профиля в целях создания круглосуточного доступа клиента к депозитам, облигациям, страховым полисам, ипотечным кредитам и др. Основополагающий их драйвер — скорость [12]. Экосистема может быть встроена в процесс оптимизации управления на уровне муниципалитетов, например, при реализации инфраструктурных городских проектов.
4. Регулятор будет стараться снизить агрессивность некоторых банковских экосистем участников рынка путем повышения их издержек при развитии своих нефинансовых сервисов, возможно, повышая нагрузку на капитал¹².

Но формирование банковских цифровых экосистем нельзя, как представляется, рассматривать без учета их места в общем тренде развития мировой и российской экономики. Здесь уместно вспомнить К. Шваба, который сформулировал и фактически представил план действий наднациональных элит, часть которого уже реализовано. Особо в реализации этих планов в нашей стране следует выделить Г. Грефа (Сбербанк) и А. Чубайса (возглавлял РАО ЕЭС, АО «Роснано», потом был спецпредставителем Президента за рубежом), придерживающихся идеологии колониальной модели российской экономики. Между прочим, руководство Сбербанка в лице Г. Грефа полностью поддерживает эти планы, он даже оставил свое восторженное предисловие в русском издании

¹² Пирожков А. ЦБ решил остановить неконтролируемое развитие банковских экосистем // Деловой Петербург. 2021. 16 дек. URL: https://www.dp.ru/a/2021/12/15/Ekositemnij_podhod

книги К. Шваба «Четвертая промышленная революция» [13]. В этих планах, где особое место отведено банковским экосистемам, вырисовывается цель — расчеловечивание и атомизация человека. И в этом таится большая опасность.

Но удастся ли им осуществить антропологический переход под своим контролем и построить надзорный капитализм зависит от сопротивления патриотических сил этому переходу и прежде всего руководства страны, к которому также много вопросов [14, 15].

Но особо надо отметить продолжающуюся приватизацию, начатую Б. Чубайсом при Б. Ельцине. Он был один из главных идеологов курса, направленного на разгосударствление страны. С его подачи под руководством запада была осуществлена печальная приватизация предприятий и организаций, которая, к сожалению, продолжается до сих пор и отражается на бюджете страны! Фактически мы потеряли экономический суверенитет. Это особенно ощущается в последнее время в условиях санкций и спецоперации на Украине.

За все время перестройки частные предприятия не показали, что они работают лучше. За всю приватизацию в 2022 г. Правительство России планирует получить всего лишь 2 млрд руб. в год, а чистая прибыль только «Газпрома», НОВАТЭКа, «Роснефти», ЛУКОЙЛа от экспорта нефти и газа в день составляет 10 млрд руб.¹³ А как использовались к примеру средства Фонда национального благосостояния в прошлом году? Вызывает мягко говоря недоумение — Минфин России, положив средства ФНБ в Банк России, получил отрицательную доходность в 1 157 млн руб.¹⁴!

Если мы внимательно посмотрим на предприятия, попавшие «под нож», то увидим оставшиеся семеноводческие и племенные хозяйства, Научно-исследовательский институт вычислительных комплексов им. М.А. Карцева, где создавались первые советские ЭВМ, Научно-исследовательский испытательный институт (радиоэлектронной борьбы) (например, с беспилотниками) и т.п. То есть идет дальнейшая целенаправленная работа по разрушению страны и ее технологического суверенитета. Далее предусматривается передача предприятий сферы ЖКХ путем концессии в частные руки, плачевные последствия мы видим ежедневно. То есть приватизация продолжается!

¹³ Нефтегаз принес России сверхприбыли в 2021 году. Что ждать от 2022-го.
URL: <https://www.rbc.ru/economics/06/01/2022/61ca21ef9a79474ff7c6aef4>
<https://www.rbc.ru/economics/06/01/2022/61ca21ef9a79474ff7c6aef4>

¹⁴ Фонд национального благосостояния // Минфин России.
URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/nationalwealthfund/>

Сейчас, когда иностранные инвесторы или саботируют, или уходят с нашего рынка есть возможность в некоторой степени исправить эту чудовищную ошибку. По нашему убеждению, все крупные предприятия и недра должны принадлежать государству и зарегистрированы обязательно в России. Это позволит избежать вывода сотни млрд долларов за границу через офшоры (которые должны быть запрещены), как это происходит сейчас, и пополнять, соответственно, бюджет. Кроме того, экспортная выручка должна полностью поступать в страну и направляться на цели развития. Из страны нарастает вывоз капитала, примерно 15 тыс. выезжающих миллионеров — не такая уже и потеря, но их капиталы, вывозимые много лет, да. Пора прекратить этот процесс, установив жёсткие запреты на вывод капитала и валюты из страны¹⁵.

Прошедший недавно ПМЭФ фактически подтвердил, что мы колония запада, но действенных мер и решений по выходу из этого положения мы так и не услышали. И главное нет общенациональной стратегии развития, лишь как мантра звучат слова надо, надо, надо... Нет и четкой идеологии, которая тесно переплетается с общенациональной стратегией развития. Куда мы идем, что строим? Как результат 30-летней перестройки: Россия по доле в мировом ВВП скатилась с 6% в 1990 г. до 3% в 2021 г. — в 2 раза, а по сравнению с 1980 г. — в 3 раза¹⁶. Поэтому России после 24 февраля 2022 г. срочно нужна общенациональная стратегия развития, адаптированная к военной ситуации, без нее нам не выжить и не скоординировать работу всех министерств и ведомств.

Усугубляют положение экономики России действия финансовых властей и отсутствие их ответственности, прежде всего мегарегулятора и Минфина России¹⁷. Даже историк Н. Платошкин, не говоря уже о многих экономистах (С. Глазьев, В. Катасонов, М. Делягин и др.) [16], начиная с декабря 2021 г. много говорили о необходимости вывода золотовалютных резервов (ЗВР) с Запада, потому что была большая вероятность их заморозки под влиянием санкционных действий США. Так и произошло — заморозили свыше 300 млрд долл. США, и никто не понес ответственность! Ведь институты — это не только правила, но и механизмы, обеспечивающие их соблюдение [17]. По расчетам С.Ю. Глазьева, если все потери России с 2014 г. (начало

¹⁵ Катасонов В.Ю. Капитал из России бежит вместе с его хозяевами // РЭОШ. 2022.
URL: <https://reosh.ru/valentin-katasonov-kapital-iz-rossii-bezhit-vmeste-s-ego-xozyaevami.html>

¹⁶ Катасонов В.Ю. Дальнейшие планы хозяев денег. Новая мировая валюта Феникс.
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=nBXffhMywBM>

¹⁷ Roberts P.C. Washington and Moscow Vie for the Stupid Prize. Institute for Political Economy.
URL: <https://www.paulcraigroberts.org/2022/03/13/washington-and-moscow-vie-for-the-stupid-prize/>

санкций) принять за 100%, то около 10% можно списать на санкции, остальные 90% — на деструктивную деятельность Банка России.

Плавающий курс доллара меняется от любой новости, сейчас он на уровне 96 долл. США. Соответственно, уровень ключевой ставки в 20% разогнал инфляцию и поднял ставки по всем кредитам, ухудшив и так низкий спрос населения. Кто в выигрыше? Спекулянты, власть, олигархи, то есть все кроме народа. В таких условиях развивать экономику в целом невозможно. Даже если в кратчайшие сроки восстановить производство, кто будет поддерживать бизнес при низком спросе населения? Руки греть, как это всегда бывало, будут близкие к власти структуры и их покровители.

Сохранив на посту председателя Банка России Э. Набиуллину и председателя Минфина России А. Силуанова, власть тем самым подтвердила продолжение дальнейшего неолиберального антинародного курса, подходы монетарных властей остаются прежними [18]. Пока не будет стабильного рубля, пока будет громадная пропасть между богатыми и бедными, полноценно развивать экономику мы не сможем. Необходимо, образно говоря, закрыть двери и окна, оставив «форточку» для взаимодействия с зарубежьем. Благо есть опыт СССР и Китая.

В России структура и власти, и бизнеса построена на делегировании ответственности на трудящиеся и незащищенные слои населения. А инструментом принуждения являются банкиры. Если в развитых странах Запада все финансовые структуры могут иметь прибыль не более 5%, то у нас — кто как постарается. Это, конечно, ухудшает доступ к финансам для субъектов экономики, повышает инфляцию и тормозит развитие.

К примеру, Г. Греф хочет, чтобы ему передали доставку вакцины по всей России. Но можем ли мы доверять частному инвестору безопасность и здоровье граждан? Думается, ни в коем случае! Если бы Г. Греф включил в свою экосистему, например, завод по производству самолетов, помог бы с целевым дешевым кредитом, организовав замкнутую экосистему, — это было примером эффективного построения банковских экосистем. В таком смысле мы полностью поддерживаем механизм, предложенный С.Ю. Глазьевым для целевого кредитования предприятий [19].

Для того чтобы цифровые экосистемы имели социальную направленность, необходимо, как представляется, применять целеориентированную денежно-кредитную политику (ДКП), сопряженную со стратегическим планированием, которая должна обеспечивать поток доступных дешевых кредитов на цели инвестиций и расширения производства. Все нужные

инструменты у нас имеются, никаких новых законов принимать не надо. С помощью специальных инструментов рефинансирования Банк России может кредитовать коммерческие банки и под 0,5-1% годовых. Эти банки могут выдавать целевые кредиты промышленным предприятиям под обязательства выпуска продукции. Нецелевое их использование должно жестко пресекаться путем введения уголовной ответственности. Например, в случае самолетов — сами самолеты, наподобие ипотечного кредита.

На проходящем сейчас ПМЭФ 2022 Президентом озвучено создание с 01.01.2023 промышленных кластеров и запустить промышленную ипотеку под 5% годовых для предприятий, которые построят новые производства. Это созвучно с нашими предложениями, однако возникают вопросы. Почему не поддержать модернизацию действующих предприятий? Инфраструктура уже есть, это намного дешевле. Кроме того, 5% годовых для вложений в основные производственные фонды на 20-30 лет — это много, должно быть не более 1%, как мы и предлагаем.

Предприятие, которое берет кредит, должно выдать вексель — долговое обязательство. Под этот вексель банк делает запрос в Банк России по рефинансированию и увеличению кредитования. Данная система блестяще сработала после войны в Европе. Сегодня уже имеются более современные цифровые технологии. Все цепочки денежных потоков следует оцифровать, а технология блокчейн будет гарантировать их целевое применение. Следовательно, искусственный интеллект будет следить за целевым использованием средств. Таким образом, можно насыщать экономику дешевыми кредитами под наращивание инвестиций, под увеличение выпуска продукции и насыщение рынка.

Это будет серьезная антиинфляционная мера, что особенно важно в условиях крупномасштабных санкций в отношении России, потому что мы производим товары, поступающие на рынок, которые закрывают спрос. Наращивание производства товаров — наилучший способ достижения макроэкономической стабилизации, плюс это новые технологии и снижение издержек.

Например, для самолетостроения понадобится около 3 трлн руб., которые Банк России должен создать, как это делают Китай, США, Европа. Таких отраслей, как самолетостроение, где мы относительно на передовом уровне, имеется у России достаточно. Что касается бытовой техники, приборостроения, станкостроения, то есть всего, что материально осязаемо, этого уровня достаточно. Если нормализуем ДКП и приведем ее в соответствие с задачами и целями экономического развития, то хотя

санкции и будут оказывать некоторое влияние, но мы снимем фактор торможения развития. Самым главным фактором торможения были до сих пор не санкции, а жесткая кредитная политика, когда деньги превратились в фетиш, вместо того, чтобы служить инструментом поддержки развития экономики. Это стремление спекулянтов — извлечь больше прибыли — главная цель российских денежных властей. Надо создать возможности изымать сверхприбыли у спекулянтов. Если мы нормализуем ДКП, нам, на наш взгляд, потребуется год, чтобы выйти из неприятностей, связанных с санкциями.

У нас сейчас производственные мощности загружены наполовину, а нужно удвоить выпуск продукции. Машиностроительные заводы простаивают, трудовых ресурсов хватает (ЕврАзЭС в помощь), у нас нет проблем с сырьем, что позволяет в разы увеличить выпуск продукции. Чем вывозить нефть и лес, лучше — продукцию из этого сырья. У нас до сих пор идет утечка умов (Центр Сколково тоже старается), что снижает научно-производственный потенциал страны. Надо это прекратить, направив их усилия на развитие отечественных предприятий. То есть у нас нет ограничений для роста, мы можем расти сегодня, применяя правильную макроэкономическую политику, более 10% в год. Мы сами создали себе узкое место в нехватке денег на кредитование производства и его развитие. Расширить эти узкие места помогли бы крупные банки, сформировав цифровые экосистемы с включением в них производственных предприятий, наподобие той схемы, которую мы описали. С учетом того, что экосистемы будут носить локальный национальный характер, они значительно нивелировали бы действие санкций и создали бы условия для развития. Чтобы наше предложение заработало более эффективно, нужны, конечно, и макроэкономические изменения в экономической политике, но это тема уже дальнейших исследований и предложений.

Выводы

В результате исследования выявлены три главных определения банковских экосистем, на которых строятся различные их модели: как сеть взаимосвязанных компаний, как взаимосвязанный набор сервисов, как площадки, на которых предлагаются разнообразные бесшовно интегрированные услуги и продукты.

Определены мотивы создания экосистем:

- занятие центральной роли в клиентском пути, который ведет к каким-либо важным или, наоборот, рутинным финансовым решениям;

- генерация нового потока доходов: банки могут на платной основе предлагать компаниям-партнерам доступ к своим данным и клиентской базе;
- привлечение новых клиентов на цифровых площадках компаний-партнеров и снижение оттока текущих клиентов;
- формирование дополнительной ценности для клиента благодаря сетевому эффекту при использовании сервисов, находящихся в экосистеме;
- создание продуктов с дополнительной стоимостью, а также более эффективный риск-менеджмент с помощью совместного использования данных.

Выделены основные причины отставания в развитии экосистем США и других стран по сравнению с лидирующими Китаем, Россией и даже некоторыми странами Европы. Лидеры и некоторые страны Европы и Азии находятся уже на третьем этапе развития цифровых экосистем, банки же США все еще находятся преимущественно на первом. Отстающие европейские страны получили в 2018 г. мощный регуляторный импульс в виде директивы PSD2, которая потребует от банков переход преимущественно ко второму и третьему этапам в ближайшие годы.

Показано, что традиционная модель потребительского и корпоративного банкинга начинает показывать свою неэффективность. Крупные российские банки во главе со Сбербанком кардинально трансформируют подходы к ведению банковского бизнеса и ставят остальных участников банковской отрасли перед выбором новой стратегии по отношению к набирающему обороты рынку экосистемных продуктов. Развитие финансово-цифровых платформ задает качественно новую планку для всех участников банковского сегмента, что способствует усилению конкурентных преимуществ, повышению лояльности со стороны клиентов, снижению рыночных угроз. Банковская экосистема значительно расширяет набор банковских продуктов, а также привносит в традиционную сферу кредитных институтов новые акценты, связанные с удовлетворением растущих потребностей клиента в других сферах социально-экономической жизни. Таким образом, функционал банка как института в понимании его традиционной, профильной принадлежности уходит в историческое прошлое.

Сформулированы прогнозы по дальнейшему развитию российского рынка экосистем: отечественный рынок закрепится в ситуации олигополии: три-

четыре экосистемы станут законодателями и полноправными дирижерами цифрового пространства; влияние конкуренции со стороны зарубежных экосистем не следует рассматривать как значимый фактор; экосистема как мощный инструмент управления будет взята на вооружение государственными структурами на всех уровнях власти. Однако социальная польза экосистем для общества будет в том случае, когда патристические силы возглавят эту трансформацию и не допустят сильного расслоения в условиях надзорного капитализма. Последние события в экономике вселяют небольшую надежду на это.

Расширить узкие места в нехватке денег на кредитование производства и его развитие помогли бы крупные банки, сформировав цифровые экосистемы с включением в них производственных предприятий. С учетом того, что экосистемы будут носить локальный национальный характер, они значительно бы нивелировали действие санкций и создали бы условия для развития, используя предложенный целевой характер кредитования.

Рисунок 1**Тренд развития бизнес-моделей в банковской системе****Figure 1****Business model development trends in the banking system***Источник:* авторская разработка*Source:* Authoring

Рисунок 2

Принципы формирования и технологические основы цифровой экосистемы

Figure 2

Digital ecosystem creation basis and techniques



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Алиев О.М., Гаджимурадова Э.Э. Проблемы диджитализации и развитие цифровых технологий в банковской сфере // Экономика и предпринимательство. 2021. № 8. С. 1400—1407.
URL: <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.133.8.275>
2. Косарев В.Е., Иараджули Г.М. Экосистема как новая модель развития банка // Финансовые рынки и банки. 2020. № 1. С. 58—62.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistema-kak-novaya-model-razvitiya-banka>
3. Лазарева Н.А. Проблемы и перспективы трансформации традиционного банкинга в финансово-банковские экосистемы // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 2. С. 197—205.
URL: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-2-197-205>
4. Чулок А.А. Форсайт как инструмент формирования и управления экосистемой компании // Вопросы экономики. 2022. № 3. С. 52—76.
URL: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-3-52-76>
5. Ганцарчик М., Конопа С. Управление предпринимательскими экосистемами для повышения производительности и темпов роста // Форсайт. 2021. Т. 15. № 4. С. 9—21.
URL: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.4.9.21>
6. Зверькова Т.Н. Банки, FinTech, экосистемы: новые формы взаимодействия в финансовом посредничестве // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 2. С. 159—163.
URL: <https://doi.org/10.26140/anie-2020-0902-0036>
7. Тебекин А.В., Патладзе З.А. К вопросу об оптимизации банковских экосистем // Транспортное дело России. 2021. № 6. С. 10—22.
URL: https://doi.org/10.52375/20728689_2021_6_10
8. Пригода Л.В., Аликаева М.В., Чекеровац З. Банковские экосистемы и маркетплейсы: тенденции цифровизации // Новые технологии. 2020. Т. 16. № 6. С. 132—138.
URL: <https://doi.org/10.47370/2072-0920-2020-16-6-132-138>
9. Полякова Д.А. Влияние развития банковских экосистем и технологий больших данных на конкуренцию на рынке банковских услуг // Финансовая экономика. 2021. № 11. С. 437—439.

10. *Ваниева Э.А., Демироглу Н.Б.* Проблемы и перспективы развития банковских экосистем в Российской Федерации в современных реалиях // Ученые записки крымского инженерно-педагогического университета. 2021. № 1. С. 61—66. URL: <https://uz.kipu-rc.ru/sn/71.pdf>
11. *Зверькова Т.Н.* Банки в условиях построения экосистем // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10. № 4. С. 124—127.
12. *Алиев О.М., Платова Ф.Р.* Выбор фонда для инвестиций при marketplace-кредитовании: опыт США // Экономика и предпринимательство. 2021. № 6. С. 730—735. URL: <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.131.6.141>
13. *Шваб К.* Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2018. 208 с.
14. *Бобков В.Н., Гулюгина А.А., Одинцова Е.В.* Социальные последствия тридцати лет капиталистических реформ в России // Российский экономический журнал. 2022. № 1. С. 78—107.
URL: <https://doi.org/10.33983/0130-9757-2022-1-78-107>
15. *Капканщиков С.Г.* Еще раз об отрицательной синергии деструктивной политики российских денежных властей // Российский экономический журнал. 2021. № 6. С. 4—42.
URL: <https://doi.org/10.33983/0130-9757-2021-6-4-42>
16. *Проханов А.А., Глазьев С.Ю., Делягин М.Г. и др.* Крах однополярного мира. М.: Книжный мир, 2019. 512 с.
17. *Шаститко А.Е.* Несовершенные институты и реформы (О книге Трауинна Эггертссона «Несовершенные институты. Возможности и границы реформ») // Вопросы экономики. 2022. № 2. С. 147—157.
URL: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-2-147-157>
18. *Ершов М.В., Танасова А.С., Цховребов М.П.* О денежно-кредитных и бюджетных подходах в России в 2022–2024 гг. // Российский экономический журнал. 2022. № 1. С. 32—49.
URL: <https://doi.org/10.33983/0130-9757-2022-1-32-49>
19. *Глазьев С.Ю.* Чума XXI века: как избежать катастрофы и преодолеть кризис? М.: Книжный мир, 2020. 288 с.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю 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 DIGITAL ECOSYSTEM CREATION

Oleg M. ALIEV

Dagestan State University (DSU),
Makhachkala, Republic of Dagestan, Russian Federation
oaom666@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-8963-1196>

Article history:

Article No. 178/2022
Received 7 April 2022
Received in revised
form 12 May 2022
Accepted 26 May 2022
Available online
29 June 2022

JEL classification:

G21, G29, G34, O16

Keywords: bank,
merger and acquisition,
digital ecosystem,
ecosystem development

Abstract

Subject. This article deals with the issues of development of digital ecosystems by banks.

Objectives. The article aims to identify the motives for the formation of banking digital ecosystems and determine regional differences and prospects for their development.

Methods. For the study, I used a content analysis, generalization, and the logical and comparative approaches.

Results. The article defines the motives for creating banking ecosystems and formulates prospects for their further development in the Russian market.

Relevance. The results obtained can be used by large banks, including the Bank of Russia, as well as by legislative bodies in the development of a regulatory framework governing the formation of banking digital ecosystems.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2022

Please cite this article as: Aliev O.M. Banking Digital Ecosystem Creation. *Finance and Credit*, 2022, vol. 28, iss. 6, pp. 1399–1428.
<https://doi.org/10.24891/fc.28.6.1399>

References

1. Aliev O.M., Gadzhimuradova E.E. [Problems of digitalization and the development of digital technologies in the banking sector]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2021, no. 8, pp. 1400–1407. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.133.8.275>
2. Kosarev V.E., Iaradzhuli G.M. [Ecosystem as a new banking model]. *Finansovye rynki i banki = Financial Markets and Banks*, 2020, no. 1, pp. 58–62. (In Russ.)
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistema-kak-novaya-model-razvitiya-banka>

3. Lazareva N.A. [Problems and prospects of the transformation of traditional banking into financial and banking ecosystems]. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*, 2022, vol. 28, no. 2, pp. 197–205. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-2-197-205>
4. Chulok A.A. [Foresight as a tool for creating and managing a company's ecosystem]. *Voprosy Ekonomiki*, 2022, no. 3, pp. 52–76. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-3-52-76>
5. Gancarczyk M., Konopa S. [Exploring the governance of entrepreneurial ecosystems for productive high growth]. *Forsait = Foresight and STI Governance*, 2021, vol. 15, no. 4, pp. 9–21. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.4.9.21>
6. Zver'kova T.N. [Banks, FinTech, ecosystems: new forms of interaction in financial mediation]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie = Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*, 2020, vol. 9, no. 2, pp. 159–163. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.26140/anie-2020-0902-0036>
7. Tebekin A.V., Patladze Z.A. [On the question of optimizing banking ecosystems]. *Transportnoe delo Rossii = Transport Business of Russia*, 2021, no. 6, pp. 10–22. (In Russ.)
URL: https://doi.org/10.52375/20728689_2021_6_10
8. Prigoda L.V., Alikaeva M.V., Chekerevats Z. [Banking ecosystems and marketplaces: digitalization trends]. *Novye tekhnologii = New Technologies*, 2020, vol. 16, no. 6, pp. 132–138. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.47370/2072-0920-2020-16-6-132-138>
9. Polyakova D.A. [The influence of the development of banking ecosystems and Big Data technologies on competition in the market of banking services]. *Finansovaya ekonomika = Financial Economics*, 2021, no. 11, pp. 437–439. (In Russ.)
10. Vanieva E.A., Demiroglu N.B. [Problems and prospects of development of banking ecosystems in the Russian Federation in modern realities]. *Uchenye zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicheskogo universiteta = Scientific Notes of Crimean Engineering and Pedagogical University*, 2021, no. 1, pp. 61–66. URL: <https://uz.kipu-rc.ru/sn/71.pdf> (In Russ.)

11. Zver'kova T.N. [Banks in the conditions of ecosystem construction]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie = Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*, 2021, vol. 10, no. 4, pp. 124–127. (In Russ.)
12. Aliev O.M., Platova F.R. [Choosing a fund for investment in marketplace lending: the US experience]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2021, no. 6, pp. 730–735. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.131.6.141>
13. Schwab K. *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [The Fourth Industrial Revolution]. Moscow, Eksmo Publ., 2018, 208 p.
14. Bobkov V.N., Gulyugina A.A., Odintsova E.V. [Social consequences of thirty years of capitalist reforms in Russia]. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal = Russian Economic Journal*, 2022, no. 1, pp. 78–107. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.33983/0130-9757-2022-1-78-107>
15. Kapkanschikov S.G. [Once again about the negative synergy of the destructive policy of the Russian monetary authorities]. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal = Russian Economic Journal*, 2021, no. 6, pp. 4–42. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.33983/0130-9757-2021-6-4-42>
16. Prokhanov A.A., Glaz'ev S.Yu., Delyagin M.G. et al. *Krakh odnopolyarnogo mira* [The collapse of the one power world]. Moscow, Knizhnyi mir Publ., 2019, 512 p.
17. Shastitko A.E. [Possibilities and limits of reform (On the book by Thrainn Eggertsson “Imperfect Institutions. Possibilities and Limits of Reform”)]. *Voprosy Ekonomiki*, 2022, no. 2, pp. 147–157. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-2-147-157>
18. Ershov M.V., Tanasova A.S., Tskhovrebov M.P. [On monetary and budget approaches in Russia in 2022–2024]. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal = Russian Economic Journal*, 2022, no. 1, pp. 32–49. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.33983/0130-9757-2022-1-32-49>
19. Glaz'ev S.Yu. *Chuma XXI veka: kak izbezhat' katastrofy i preodolet' krizis?* [The 21st century plague: how to avoid disaster and overcome the crisis?]. Moscow, Knizhnyi mir Publ., 2020, 288 p.

Conflict-of-interest notification

I, the author 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.