

## ЭКОСИСТЕМА КАК МОДЕЛЬ БИЗНЕСА БАНКА В ЭПОХУ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКИНГА

Р. Ф. Юнусова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Уфимский филиал),  
Уфа, Россия

*В условиях активной цифровизации банковского сектора дистанционное банковское обслуживание становится ключевым условием конкурентоспособности банка. В данной статье проводится анализ экосистемы банков, основанный на статистических данных. Основная цель работы – анализ эффективности экосистемности бизнеса в дистанционном банкинге. В статье определены перспективные направления развития цифрового банкинга, факторы, обуславливающие формирование новой бизнес-модели банков, уточнено понятие омниканальности и дистанционного банковского обслуживания с учетом особенностей развития экосистемы банков. Особое внимание уделено экосистемам ПАО Сбербанк АО «Тинькофф Банк».*

**Ключевые слова:** экосистема, банк, дистанционное банковское обслуживание, банкинг, омниканальность.

бизнес-модель, клиенты, Сбербанк, Тинькофф, цифровизация, конкурентоспособность, интернет-

«Экосистема банка – это бизнес-модель его деятельности, которая обеспечивает более продуктивную модель сотрудничества и конкуренции для создания лучшего клиентского опыта, в которой будут установлены партнерские отношения со всеми производителями продуктов и услуг» [1, с. 580]. В эпоху дистанционного банкинга банк может использовать экосистему как модель бизнеса, чтобы улучшить качество обслуживания своих клиентов и увеличить доходы. Для того, чтобы создать экосистему, банк должен сотрудничать с другими организациями (компаниями), чтобы предоставлять разнообразные услуги своим клиентам. Например, банк может сотрудничать с организациями, которые предоставляют финансовые услуги, такие как инвестиционные фонды, страховые компании и другие финансовые институты. Кроме того, банк может сотрудничать с компаниями, которые предоставляют услуги, связанные с платежами, онлайн-магазинами, компаниями логистики. Для этого компания должна придерживаться стратегии омниканальности, которая подразумевает интеграцию и совместное использование различных каналов продаж и обслуживания клиентов (например, магазинов, онлайн-платформ, мобильных приложений, социальных сетей и т.д.) для обеспечения более эффективного и удобного опыта для потребителей. В контексте банковского сектора омниканальность означает создание единой платформы для доступа к услугам банка через различные каналы, такие как интернет-банкинг, мобильные приложения, терминалы самообслуживания.

В результате создания экосистемы клиенты банка получают возможность получать услуги

не только от самого банка, но и от других компаний, которые участвуют в экосистеме. Это позволяет увеличить удовлетворенность клиентов и повысить лояльность к банку.

Кроме того, создание экосистемы может повысить доходы банка. «Согласно данным Банка России, около 97 % от всех действующих на территории Российской Федерации кредитных организаций оказывают услуги с помощью Интернет-технологий, что объяснимо удобством их применения как для физических лиц, так и для юридических лиц» [2]. Банк может получать комиссионные от других компаний, которые участвуют в экосистеме, за предоставление услуг своим клиентам. Также банк может использовать данные о потребностях своих клиентов, чтобы предложить им новые услуги и продукты, которые могут быть предоставлены совместно с другими компаниями в экосистеме.

В целом, экосистема может быть эффективной моделью бизнеса для банка в эпоху дистанционного банкинга. Создание экосистемы может улучшить качество обслуживания клиентов, повысить доходы и укрепить лояльность клиентов к банку.

Современные банки должны переосмыслить свои модели бизнеса и перейти от удовлетворения чисто транзакционных потребностей к удовлетворению нефинансовых и эмоциональных потребностей клиентов. Для этого могут быть использованы экосистемы, ориентированные на клиента, которые объединяют различных участников рынка для предоставления широкого спектра услуг и продуктов клиентам. Эксперты McKinsey прогнозируют, что к 2025 году экосистемы могут составлять около 30 % глобального ВВП, что равняется примерно 60 трлн долларов США [3].

Однако для успешного запуска экосистемы банкам необходимо создать клиентоориентированную модель. Они должны разработать стратегию, которая определит клиентские сегменты, на которых они сосредоточатся, а также стоимость создания и поддержания экосистемы. Ключевым элементом при построении экосистемы, ориентированной на клиента, является удержание клиентов. Банки должны предоставлять клиентам высококачественный сервис и продукты, которые соответствуют их потребностям и ожиданиям. Кроме того, банки должны обеспечить легкий доступ к экосистеме, чтобы клиенты могли получать услуги и продукты, не выходя из приложения банка или используя другие платформы.

Цифровизация и развитие технологий привели к значительным изменениям в банковской отрасли. Банки создают свои собственные цифровые экосистемы, чтобы предоставлять услуги своим клиентам через различные каналы, такие как мобильные приложения, интернет-банкинг, онлайн-платежи. Одновременно с этим банки также участвуют во внешних экосистемах, в том числе с другими банками, финтех-компаниями, электронными платежными системами и др. Это позволяет им расширять свой бизнес и предоставлять клиентам новые услуги, такие как переводы в режиме реального времени, использование облачных технологий для хранения данных и др. Участие во внешних экосистемах также помогает банкам улучшить клиентский опыт и удовлетворить новые потребности клиентов в сфере финансовых услуг.

Именно поэтому появилась концепция «открытый банк». Открытый банк (Openbanking) – это концепция, основанная на использовании открытого доступа к данным о клиентах и их операциях со стороны как специализированных банковских, так и небанковских организаций и финтех-компаний. Она позволяет клиентам общаться со своими банковскими счетами и другими финансовыми продуктами через сторонние приложения и сервисы, используя API-интерфейсы. Openbanking предоставляет новые возможности для создания цифровых экосистем, в которых клиенты могут выбирать различные финансовые продукты и услуги, предоставляемые как банками, так и другими участниками рынка. В рамках этой модели бизнеса банки могут интегрировать продукты и услуги в экосистему, что помогает им сохранять клиентов и привлекать новых, создавая новые потоки доходов.

Openbanking также способствует повышению уровня безопасности и защите данных клиентов. Он позволяет клиентам контролировать свои данные и управлять доступом к ним, что помогает предотвратить мошенничество и злоупотребление

данными. PSD2 (Revised Directive on Payment Services) была утверждена Европейским союзом и вступила в действие с 13 января 2016 г.<sup>1</sup> Эта директива устанавливает правила для более безопасных и инновационных платежных услуг, включая использование открытых API (программных интерфейсов) и расширение доступа к банковским данным сторонним сервисам. Новые лицензии и регуляторные изменения направлены на создание новой институциональной иерархии в финансовой отрасли, которая включает в себя провайдеров услуг, финтех-компании и других заинтересованных в развитии банковских экосистем. Это позволяет создать новые бизнес-модели и усовершенствовать существующие, что, в свою очередь, может привести к повышению качества услуг для клиентов и снижению затрат для банка и его партнеров.

Как отмечено в Докладе для общественных консультаций «Экосистемы: подходы к регулированию»<sup>2</sup>, подготовленном Банком России в 2021 г., «в политика регуляторов по отношению к экосистемам сейчас находится в стадии активного формирования – эффективность традиционных механизмов регулирования снижается, новые пока только создаются. При этом, как показывает международная практика, позднее применение регуляторных инструментов ведет к накоплению рисков и вынужденным радикальным шагам, болезненно воспринимаемым бизнесом и обществом в целом. Своевременное установление правил, ограничений и требований можно рассматривать как наиболее благоприятный регуляторный сценарий».

В России функционируют экосистемы, развиваемые такими банками, как ПАО Сбербанк, АО «Тинькофф Банк», АО «Альфа-Банк», Банк ВТБ (ПАО) и др. Эти банки активно развивают свои экосистемы, предлагая не только банковские услуги, но и услуги других компаний, таких как торговые площадки, доставка еды, аренда жилья. Они стремятся создать удобную среду для клиентов, где их клиенты могут получить все необходимые услуги на одной платформе, что существенно упрощает их жизнь и экономит время. В будущем можно ожидать, что другие банки также присоединятся к созданию экосистем, и это станет нормой для отечественного банковского сектора.

Экосистема ПАО Сбербанка (далее – Сбер) является одной из лидирующих экосистем в России и за ее пределами. Сбер создает экосистему на основе технологий искусственного интеллекта, машинного обучения и блокчейн-технологий, которые позволяют банку улучшать качество его услуг и упрощать пользовательский процесс для клиентов.

<sup>1</sup> Payment services, single euro payments area (SEPA) and e-money. URL: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/consumer-finance-and-payments/paymentservices\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/consumer-finance-and-payments/paymentservices_en) (дата обращения: 16.04.2023).

<sup>2</sup> Доклад для общественных консультаций «Экосистемы: подходы к регулированию» – М.: Банк России, 2021. – 46 с. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation\\_Paper\\_02042021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf)

Дистанционный банкинг и экосистема Сбера позволяют клиентам:

- открывать и закрывать счета;
- получать информацию о состоянии своих счетов и проводить операции;
- оплачивать коммунальные услуги, штрафы и т.п.;
- заказывать кредиты и другие банковские продукты;
- покупать товары и услуги в онлайн-магазинах.

Таким образом, дистанционный банкинг и экосистема Сбера облегчают жизнь клиентов банка, позволяя им управлять своими финансами в любое удобное для них время и в любом месте.

С точки зрения Банка России, «наиболее динамично развивается экосистема Сбера. В качестве основных банк выделяет следующие направления: электронную коммерцию и логистические услуги, облачные технологии, развлечения, сервисы доставки готовой еды, такси и каршеринг, цифровые сервисы в здравоохранении и нефинансовые услуги для юридических лиц. Пока нефинансовые сервисы Сбера занимают незначительную долю в операционном доходе банка (менее 5 %) и его активах (около 3 % от капитала). Однако, согласно стратегии банка, доля нефинансовых сервисов экосистемы в операционном доходе к 2030 году должна увеличиться до 20–30 %»<sup>3</sup>.

Согласно отчетным данным ПАО Сбербанк, нефинансовый бизнес банка продолжает расти, доходы всех нефинансовых сервисов за 2021 год выросли примерно в три раза и достигли 193,8 млрд рублей. Большинство нефинансовых услуг для Сбера все еще убыточны, убытки в 2021 году составили 54,1 млрд рублей<sup>4</sup>. Однако Сбербанк активно развивает свой небанковский бизнес и планирует достичь значительной выручки от нефинансовых услуг в ближайшие годы. Сбер сосредоточен на развитии онлайн-проектов, таких как электронная коммерция, цифровые сервисы и другие, чтобы удовлетворять растущие потребности клиентов в цифровых услугах. Несмотря на убыточность большинства нефинансовых проектов, Сбер готов продолжать инвестировать в них, чтобы диверсифицировать свой бизнес и увеличить долю выручки от нефинансовых услуг в общей выручке банка. Как и любая другая организация, Сбер имеет стратегические планы на будущее. Один из ключевых планов банка – достижение прибыльности экосистемы к 2030 году.

Еще одним банком, который успешно развивает свою экосистему, является Тинькофф Банк. Его главной целью является создание экосистемы, которая предоставляет клиентам доступ практически ко всем финансовым, страховым продуктам и продуктам повседневной жизни, как собственным, так и предоставляемым партнерами. Кроме того, банк активно развивает свою экосистему за счет онлайн-сервисов для покупки билетов на транспорт и мероприятия, заказа еды и такси, а также партнерских программ с другими компаниями. В целом, экосистема Тинькофф Банка предоставляет удобный доступ к широкому спектру финансовых и бытовых услуг, что делает его привлекательным для многих потребителей. «Начиная с 11 октября 2021 г. Тинькофф перестал являться просто банком, а стал целой экосистемой, сейчас Тинькофф занимает 16 место среди финансовых организаций в России» [4]. Банк работает на основе бизнес-модели, предполагающей отсутствие филиальной сети, обеспечивающей доступ к диверсифицированным долгосрочным источникам фондирования, ежедневное и круглосуточное обслуживание клиентов, а также использование аналитического подхода к управлению данными.

По мнению Банка России, «особое внимание Тинькофф уделяет развитию лайфстайл-банкинга: экосистема дает клиентам возможность анализировать и планировать личные траты, инвестировать сбережения, получать бонусы в рамках программ лояльности, бронировать путешествия, покупать билеты в кино, бронировать столики в ресторанах и многое другое. Единым окном доступа к онлайн-экосистеме Тинькофф является так называемое суперприложение (Super App). В соответствии с задумкой в фокусе экосистемы сосредоточены такие направления, как онлайн-ритейл с возможностью онлайн-заказов, досуг и городские развлечения (квесты, экскурсии и так далее), здоровье (фитнес и велнесс), доставка еды, автозаправки, транспорт (например, каршеринг), управление инвестициями и прочие»<sup>5</sup>.

В целом, создание экосистемы является важным шагом для банков, которые хотят оставаться конкурентоспособными на рынке. Экосистемы играют важную роль в дистанционном банкинге, поскольку позволяют банкам предоставлять широкий спектр услуг и удобных инструментов для своих клиентов через различные каналы обслуживания.

<sup>3</sup> Доклад для общественных консультаций «Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в имобилизованные активы». – М.: Банк России, 2021. – 33 с. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation\\_Paper\\_23062021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf)

<sup>4</sup> Отчетность ПАО Сбербанк. Сайт Банка России. URL: <https://cbr.ru/finorg/foinfo/reports/?ogrn=1027700132195> (дата обращения: 20.04.2023).

<sup>5</sup> Доклад для общественных консультаций «Экосистемы: подходы к регулированию» – М.: Банк России, 2021. – 46 с. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation\\_Paper\\_02042021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf)

## Литература

1. Лаврушин О. И. Банковское дело: учебник / О. И. Лаврушин, Н. Е. Бровкина, Н.И. Валенцева, И.В. Ларионова, Г.С. Панова, Н.Э. Соколинская и др. – М.: КноРус, 2023. – 630 с.

2. Никонец О. Е., Полова К. А. Дистанционное банковское обслуживание как элемент экосистемы современного банка // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. 2020. Т. 2, № 1. С. 280–292.

3. Catlin T., Lorenz J.-T., Nandan J., Sharma Sh., Waschto A. Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms / McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-beyond-digital-the-rise-of-ecosystems-and-platforms/> (дата обращения: 14.06.2023).

4. Шелкунова Т. Г., Кравченко Р. Ю., Нечаев Д. И. Экосистема цифровой экономики в банковском секторе // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 45 (1). С. 365–368.

## Сведения об авторе

**Юнусова Разиля Фанузовна** – канд. экон. наук, доцент кафедры «Финансы и кредит», ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Уфимский филиал), Уфа, Россия. E-mail: Yrazilya@mail.ru

### ECOSYSTEM AS A BUSINESS MODEL OF THE BANK IN THE ERA OF REMOTE BANKING

R. Yunusova

Financial University under the Government of the Russian Federation (Ufa branch),  
Ufa, Russia

*In the conditions of active digitalization of the banking sector, remote banking is becoming a key condition for the bank's competitiveness. This article analyzes the ecosystem of banks based on statistical data. The main purpose of the work is to analyze the effectiveness of ecosystem business in remote banking. The article identifies promising directions for the development of digital banking, factors that determine the formation of a new business model of banks, clarifies the concept of omnichannel and remote banking services, taking into account the peculiarities of the development of the ecosystem of banks. Particular attention is paid to the ecosystems of Sberbank JSC "Tinkoff Bank".*

*Key words:* ecosystem, bank, business model, customers, Sberbank, Tinkoff, remote banking, digitalization, competitiveness, internet banking, omnichannel.

## References

1. Lavrushin O. I., Brovkina N. E., Valentseva N. I., Pnova G. S., Sokolinskaya N. E. et al. *Bankovskoe delo: uchebnik* [Banking: Textbook], Moscow: KnoRus, 2023, 630 p.

2. Nikonets O. E., Popova K. A. Remote banking as an element of the ecosystem of a modern bank, *Vestnik Volzhskogo universiteta imeni V. N. Tatishcheva*, 2020, T. 2, No. 1 (45), С. 280-292. (In Russ.)

3. Catlin T., Lorenz J.-T., Nandan J., Sharma Sh., Waschto A. Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-beyond-digital-the-rise-of-ecosystems-and-platforms/> (accessed: 06/14/2023).

4. Shelkunova T. G., Kravchenko R. Yu., Nechaev D. I. Ecosystem of the Digital Economy in the Banking Sector, *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2023, No. 45 (1), pp. 365-368. (In Russ.)

## About the author

**Razilya F. Yunusova** – PhD economics Sciences, Associate Professor of the Department "Finance and Credit" of the Financial University under the Government of the Russian Federation" (Ufa branch), Ufa, Russia. E-mail: Yrazilya@mail.ru