

УДК 336.71

***Н. В. Чернов***

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,  
Санкт-Петербург, e-mail: n.chernov@novabev.com

***Е. С. Ивлева***

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,  
Санкт-Петербург, e-mail: ivlevaes@mail.ru

***Е. А. Синцова***

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,  
Санкт-Петербург;  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
Санкт-Петербург, e-mail: sintsova\_elena@hotmail.com

***В. П. Марьяненко***

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,  
Санкт-Петербург, e-mail: Prof.marianenko@mail.ru

## ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Ключевые слова:** банк, банковская экосистема, платформенная экономика, финансовые технологии, цифровая трансформация финансового сектора, экосистема.

Цель статьи – исследовать экосистемный подход в банковской деятельности посредством анализа банковского сектора России, на основании которого предложить подходы к управлению развитием банковских экосистем. Задачами работы являются: проанализировать банковскую систему в России, исследовать экосистему банковской деятельности как инновационную модель бизнеса, выявить признаки восстановительного экосистемного роста в период финансовых ограничений и недружественных действий партнеров на финансовом рынке. Исследование выполнено на основе метода контент – анализа, в рамках теории устойчивого развития, системно объединяющей ресурсы, сервисы и платформенные решения разных направлений банковской деятельности, включая нефинансовые. В результате проведенного исследования была выявлена специфика экосистем банковской деятельности, а также предпосылки для восстановления роста банковской сферы за счет внедрения экосистемных решений. Можно сделать вывод, что экосистемы представляют собой перспективную бизнес-модель для банковской деятельности, но требуют внимательного анализа и подготовки. Пропорциональность в регулировании развития экосистем связана с размером конкретной экосистемы и уровнем экономической и социальной значимости банковского сектора. Банки, которые используют преимущества развития экосистем и создадут систему управления экосистемными рисками, получат возможность укрепить свои позиции на рынке и обеспечить долгосрочный успех.

***N. V. Chernov***

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg,  
e-mail: n.chernov@novabev.com

***E. S. Ivleva***

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg,  
e-mail: ivlevaes@mail.ru

***E. A. Sintsova***

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg;  
St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg,  
e-mail: sintsova\_elena@hotmail.com

***V. P. Marianenko***

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg,  
e-mail: Prof.marianenko@mail.ru

## ECOSYSTEM APPROACH IN BANKING

**Keywords:** bank, banking ecosystem, platform economy, financial technologies, digital transformation of the financial sector, ecosystem.

The purpose of the article is to explore the ecosystem approach in banking by analyzing the banking sector in Russia, on the basis of which to propose approaches to managing the development of banking ecosystems. The objectives of the work are: to analyze the banking system in Russia, to explore the ecosystem of banking as an innovative business model, to identify signs of restorative ecosystem growth during a period of financial constraints and unfriendly actions of partners in the financial market. The study was carried out on the basis of the content analysis method, within the framework of the theory of sustainable development, which systematically combines resources, services and platform solutions of various areas of banking, including non-financial ones. As a result of the conducted research, the specifics of the ecosystems of banking activity were revealed, as well as the prerequisites for restoring the growth of the banking sector through the introduction of ecosystem solutions. It can be concluded that ecosystems represent a promising business model for banking, but require careful analysis and preparation. Proportionality in regulating ecosystem development is related to the size of a particular ecosystem and the level of economic and social importance of the banking sector. Banks that take advantage of ecosystem development and create an ecosystem risk management system will have the opportunity to strengthen their market positions and ensure long-term success.

### Введение

Банковская система – целостное образование, совокупность элементов которого обеспечивает устойчивое развитие страны в рамках общего денежно-кредитного механизма [1-3].

Ряд общих элементов банковской системы позволяет объединить их в блоки, которые образуя единство, позволяет нам рассмотреть специфику банковской системы, а также рассмотреть ее свойства.

В рамках организационного блока банковской системы следует выделить такие элементы, как виды банков и небанковских кредитных организаций и банковскую инфраструктуру. Оба элемента организационного блока банковской системы помогут тщательнее рассмотреть различия банков и небанковских кредитных организаций (НКО), а также выделить тенденции и направление развития экосистемного подхода в современной банковской системе Российской Федерации.

В рамках регулирующего блока стоит отметить элементы, которые регламентируют и упорядочивают деятельность банковской системы Российской Федерации. Сюда стоит отнести государственное регулирование банковской деятельности, которое посредством законодательства и нормативно-правовых актов координируют деятельность банков и небанковских кредитных организаций в нашей стране. Эта регламентация в некотором смысле является препятствием на пути экосистемных слияний с позиций крупных промышленных гигантов, рассматривающих возможность использования банков в структуре своей бизнес-модели.

В свою очередь банки и небанковские кредитные организации для регулирования собственной деятельности внутри собственной структуры создают инструктивные ма-

териалы, нормативные акты и распоряжения для внутреннего пользования сотрудниками банка.

Одним из основных источников регулирования банков внутри банковской системы Российской Федерации являются нормативные положения Центрального банка Российской Федерации, которые регулируют развитие всего сектора. Следует отметить, что банковская система не является произвольной совокупностью элементов. Она исключается из себя любые субъекты, цели которых отличны от банковской деятельности. Банковская система носит специфический характер и определяется ее элементами и взаимосвязями между ними, которые в свою очередь отражают свойства характерные только для банковской системы. Банковский сектор Российской Федерации можно представить как структуру подчиненности, в разрезе которой она функционирует. Центральный банк через нормативные положения и введение подходов к лицензированию и регистрации банков и кредитных учреждений регулирует деятельность коммерческих банков их филиалов и представительств, небанковских кредитных организаций и ассоциаций коммерческих банков.

Коммерческие банки в свою очередь делятся на универсальные банки, специализированные и иностранные банки. Универсальные банки занимаются проведением банковских операций по кредитному, расчетно-кассовому и депозитному обслуживанию клиентов и субъектов экономических отношений в отличие от специализированных, которые занимаются одним или несколькими определенными видами банковской деятельности, или обслуживанием определенного круга лиц, например, только юридических лиц или биржевых организаций.

Иностранные банки – это кредитные организации, капитал которых полностью или в большей мере принадлежит нерезидентам, а сами банки созданы в иной стране, по ее законодательству. Для регулирования работы банков подобного рода в Российской Федерации существует Федеральный закон от 02.12.1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности». Ассоциация коммерческих банков – это некоммерческая и негосударственная структура, которая создана для отстаивания профессиональных интересов и включает в себя коммерческие банки и негосударственные кредитные организации Российской Федерации.

Экосистемный подход к исследованию реального и финансового рынков вряд ли можно обозначить как современный тренд [4-6]. Исследования с учетом факторов методологически представляют устойчивые подходы в экономической науке. В этом плане теория устойчивого развития, определяет результат экономического роста как системное действие экономических, экологических и социальных факторов [7, 8]. Этот подход долгие годы определяет уровень и качество научных исследований профильных экономических изданий.

В рамках экосистемного подхода на финансовых рынках рассматривается теория финтех и финансовых супермаркетов. Цифровую трансформацию экономики рассматриваем как этап в развитии технологий экономического роста. Стартуя в рамках пятого технологического уклада, платформенная экономика меняет скорость инновационных изменений, производительность сетей и компьютеров, и качество жизни. Результат платформенной экономики представлен экосистемными составляющими [9-11]. В научных публикациях появляется феномен экосистемы, связанный с цифровой трансформацией финансового сектора и развитием платежной инфраструктуры в начале 1990-х гг. Экосистема это одна из инновационных моделей бизнеса, позволяющая объединить ресурсы, сервисы и платформенные решения нескольких направлений деятельности, включая нефинансовые.

**Цель исследования** – изучение экосистемного подхода в банковской деятельности посредством анализа банковского сектора России, на основании которого могут быть предложены рекомендации к управлению развитием банковских экосистем.

### Материал и методы исследования

В рамках исследования изучались различные литературные источники, была использована системная теория, на основании которой экосистемный подход рассматривался как объединяющая система. Было определено, что экосистемному подходу необходимо обладать некоторыми элементами, например, организационными, инфраструктурными, логистическими, инновационными, коммуникационными. На основании взаимодействия и анализа элементов экосистемного подхода были получены результаты исследования и сформулированы выводы.

- для достижения поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи;
- проанализировать банковскую систему в России;
- исследовать экосистему банковской деятельности как инновационную модель бизнеса;
- выявить признаки восстановительного экосистемного роста в период финансовых ограничений и недружественных действий партнеров на финансовом рынке.

Исследование выполнено на основе метода контент – анализа системно объединяющего ресурсы, сервисы и платформенные решения разных направлений банковской деятельности, включая нефинансовые.

Исследование основывается на теоретических и методологических положениях, разработанных отечественными авторами, нормативно-правовых документах стратегического планирования, предложениях, раскрывающих перспективы разработки и совершенствования банковской экосистемы. Различные аспекты банковской экосистемы рассмотрены в работах Шашкиной Е.О. [1], Байгулова Р.М., Шаймардановой Л.К., Шавырина А.С. [2], Андрушина С.А., Григорьева Р.А. [3], Галазовой С.С. [10], Нуридиновой Ч.А., Мухин Р.М., Костиной Ю.В. [11]. Информационной базой исследования послужили научные труды отечественных ученых, официальные сайты банков и зарубежные источники по тематике работы.

### Результаты исследования и их обсуждение

Косвенным фактором роста банковского сектора стало экосистемное развитие. Ведению термина «экосистема» мы обязаны финансисту Джеймсу Ф. Муру, который в 1990-х года предложил рассматривать

любой бизнес, как одну из частей большой системы, а не отдельного игрока. Этот подход представляет собой экологический подход к стратегической конкуренции. Сегодня банковские экосистемы – привычные для каждого продукты, которые не только развиваются, но и конкурируют между собой, стараясь привлечь новых клиентов и предоставить максимальную выгоду уже имеющимся. Это вызвано прежде всего высоким уровнем цифровой трансформации, технологическим прогрессом и развитием сферы услуг. Банковский сектор начал реализовывать проекты не только в привычной сфере, но и в тех, где банковские услуги являются смежными, таким образом, расширяя собственную бизнес – модель за счет новых предложений.

Банковская экосистема: новый взгляд на банковский бизнес, один из главных трендов национальной экономики. Основные факторы, способствующие развитию банковских экосистем, включают в себя внедрение новых цифровых технологий и усиление конкуренции в банковской сфере. Новые технологии, такие как искусственный интеллект, блокчейн и большие данные, позволяют банкам создавать интегрированные цифровые платформы, способные предоставлять широкий спектр финансовых и нефинансовых услуг. Единая цифровая платформа является ключевым компонентом банковской экосистемы. Она объединяет различные сервисы, предлагаемые банком, и предоставляет клиентам удобный доступ к ним.

Клиентоориентированность бизнеса становится неотъемлемой частью успешной банковской экосистемы. Банки стремятся адаптироваться к потребностям и интересам своих клиентов и предлагать инновационные решения, которые делают банковские услуги более удобными и доступными.

Формы партнерства также играют важную роль в развитии банковских экосистем. Банки сотрудничают с компаниями и стартапами, чтобы расширить свой сервисный портфель и предложить клиентам дополнительные возможности, включая новые способы платежей или инвестиционные инструменты.

Одной из перспективных бизнес-моделей, которая приобретает все большую популярность, является сотрудничество банка с другими компаниями и сервисами, созда-

ющее взаимовыгодные отношения и предлагающее клиентам уникальный набор услуг и возможностей.

Успешное функционирование экосистемы требует совместной работы и взаимодействия между различными участниками. Банкам необходимо строить сильные и слаженные команды, способные эффективно работать в рамках экосистемы. Поэтому банкам важно инвестировать в развитие сотрудников, повышать их квалификацию и формировать команды, способные эффективно справляться с вызовами экосистемы.

Банковская экосистема интересна как для банков, так и для поставщиков и клиентов и потребителей. Клиенты получают доступ к широкому спектру финансовых и нефинансовых услуг на одной платформе. Однако, развитие банковской экосистемы представляет новые вызовы и риски в обеспечении безопасности и конфиденциальности клиентов, а также в управлении рисками, связанными с новыми технологиями и партнерствами.

Мировые экосистемы создавались на базе технологических гигантов и представлены бигтех-экосистемами. Финансовые услуги, не включенные в экосистему бигтехов, предполагают, что потребители на время их удовлетворения выходят за периметр экосистемы. Это связано с потерями и заставляет бигтех-экосистемы преодолевать отношение к финансовым сервисам как низкомаржинальному, зарегулированному бизнесу, бизнесу с незнакомыми специфическими рисками.

Для анализа банков с точки зрения экосистемного подхода рассмотрим в первую очередь количественные показатели банковской системы Российской Федерации, которые представлены в таблице 1.

Анализируя данные таблицы 1 можно сделать вывод, что на конец 2023 года количество кредитных организаций в Российской Федерации составило 361, из которых 224 организации – это банки с универсальной лицензией и 100 с базовой. С 2018 года по 2023 год количество банков сократилось на 123 шт, что составило сокращение количества банков на 25%, что составляло в среднем 6% в год. При этом мы можем увидеть, что сокращение кредитных организаций проходило равномерно по банкам и по небанковским кредитным организациям.

Таблица 1

Количественные характеристики действующих кредитных организаций

Показатели	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1. Действующие кредитные организации (КО)	484	442	406	370	361	361
в том числе:						
- банки	440	402	366	335	326	324
из них						
- с универсальной лицензией	291	266	248	232	225	224
- с базовой лицензией	149	136	118	103	101	100
- небанковские КО	44	40	40	35	35	37
1.1. КО, имеющие лицензии (разрешения), предоставляющие право на:						
- привлечение вкладов населения	400	365	334	306	300	298
- осуществление операций в иностранной валюте	475	435	399	364	359	359
- проведение операций с драгметаллами	214	200	183	166	170	176
1.2. КО, включенные в реестр банков – участников системы обязательного страхования вкладов, всего	407	371	340	310	303	301
2. Зарегистрированный уставный капитал действующих КО (млрд руб.)	2 655	2 822	2 765	2 830	2 963	3 409
3. Филиалы действующих КО на территории РФ, всего	709	618	530	471	449	417
4. Дополнительные офисы КО (филиалов), всего	20 499	19 997	19 453	18 536	24 221	24 518
5. Передвижные пункты кассовых операций КО (филиалов), всего	283	290	289	287	298	311

Примечание: составлено авторами по данным. URL: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/lic/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/) (дата обращения: 15.02.2024).

Вместе с тем зарегистрированный уставный капитал действующих кредитных организаций вырос на 28%, что говорит об укрупнении капиталов оставшихся банков и небанковских кредитных организаций. Банковская экосистема открывает новые возможности для развития банковского бизнеса и повышения качества обслуживания клиентов. Она становится неотъемлемой частью современной финансовой индустрии и продолжает привлекать внимание, как банков, так и клиентов. Ее расширение отвечает требованиям партнеров – поставщиков, партнеров – потребителей, самих банков.

В России лидируют в создании экосистем компании финансового сектора: СБЕР, ВТБ, Тинькофф. Это один из возможных и реализованных именно в российской экономике сценариев. Банки могут также являться функциональной частью большой экосистемы, возникающей вокруг крупного технологического гиганта.

Ярким примером подобного расширения является один из крупнейших банков Российской Федерации – «Сбербанк». Сегодня экосистема Сбербанка насчитывает в себе

более 101 миллиона человек. Реализована она следующим образом. Регистрация пользователя позволяет получить доступ к дополнительным сервисам, которые могут быть косвенно или вообще не связаны с банковской сферой. В экосистеме Сбербанка задействовано более 60 компаний.

Аналогичным образом реализует экосистемный подход к собственному бизнесу Газпромбанк, создавая дополнительные продукты для клиентов. Еще одним известным банком Российской Федерации, который также реализует экосистемный подход – это ВТБ банк. Помимо традиционных банковских услуг ВТБ предлагает дополнительные сервисы для своих клиентов. В таблице 2 представлено сравнение банковских экосистем

Как видно из таблицы 2 наиболее полно представлены сервисы экосистемы в Сбербанке, однако это не означает, что экосистема не востребована. Можно сделать вывод что в настоящее время банки вкладывают средства и развивают экосистемы, просто это происходит более медленно, по сравнению с крупными банками.

Сравнительный анализ экосистем банков

	<b>Сбер</b>	<b>Тинькофф</b>	<b>ВТБ</b>	<b>Газпромбанк</b>
Традиционные банковские услуги	Сбер	Тинькофф	ВТБ	Газпромбанк
Подписка	СберПрайм	Tinkoff Pro	ВТБ плюс	Огонь
Инвестиции	Сбер	Тинькофф Бизнес Тинькофф Инвестиции	ВТБ инвестиции	ИТС GPB-i-Trade
Недвижимость	ДомКлик	-	Метр квадратный	-
Доставка	Delivery Club Сбермаркет Самокат	-	-	-
Мобильный оператор	СберМобайл	Тинькофф Мобайл	ВТБ Мобайл	ГПБ мобайл
Заказ столиков	СберФуд	-	-	-
Онлайн кинотеатр	Окко	-	-	-
Деньги	Юмани, Эвотор	-	Юником-24	Газпром pay
Здоровье	СберЗдоровье, DocDoc	-	-	-
Путешествия	-	Тинькофф Путешествия	-	-
Страхование	-	Тинькофф Страхование	-	-
Образование	Корпоративный университет	Тинькофф Образование	-	-
Для кого	Ориентация на всех потребителей	Продвинутые пользователи, ИП и самозанятые лица	Широкий круг потребителей	Широкий круг потребителей

Составлено авторами по данным. URL: <https://www.sberbank.com/ru/ecs>, <https://www.tinkoff.ru/>, <https://www.vtb.ru/>, <https://www.gazprombank.ru/> (дата обращения: 15.02.2024).

Свою актуальность и востребованность развитие экосистем доказало в период пандемии коронавирусной инфекции, когда дистанционные онлайн покупки были особенно востребованы потребителю, что в свою очередь расширило количество клиентов и усилило приток новых пользователей у продуктов банковских экосистем. Дополнительная конкуренция, а также распространение и популяризация онлайн сервисов, также ускоряет развитие данной сферы, способствует расширению банковских экосистем и привлечению новых клиентов.

### Заключение

Данный подход является мощным инструментом для целеполагания уже существующих и планировании новых сервисов и предложений банков. Экосистемы представляют собой перспективную бизнес-модель для коммерческих банков, но требуют внимательного анализа и подготовки. Государственная поддержка и регулирование, эффективные партнерства, разви-

тие основных направлений деятельности и формирование сильных команд – все это ключевые элементы успешной реализации экосистемы. Управление развитием этих процессов предполагает решение задачи регулирования экосистем наряду с реализацией инфраструктурных проектов, реализацией мероприятий по развитию технологий, реализацией экспертных правовых режимов и созданием условий для безопасности внедрения цифровых платежных технологий и обеспечением технологического суверенитета. Принцип прозрачности в регулировании развития экосистем связан с прозрачностью информации о нишах, занятых государственным сектором. Принцип пропорциональности в регулировании развития экосистем связан с размером конкретной экосистемы и уровнем экономической и социальной значимости конкретного сектора.

Экосистемы представляют собой перспективную бизнес-модель для банковской деятельности, но требуют внимательного

анализа и подготовки. Пропорциональность в регулировании развития экосистем связана с размером конкретной экосистемы и уровнем экономической и социальной значимости банковского сектора. Банки, которые используют преимущества развития экосистем и создадут систему управления экосистемными рисками, получат возможность укрепить свои позиции на рынке и обеспечить долгосрочный успех.

*Библиографический список*

1. Шашкина Е.О. Место банков в создании национальных цифровых экосистемных платформ: зарубежный и российский подходы // *Страховое право*. 2021. № 4(93). С. 36-44.
2. Байгулов Р.М., Шаймарданова Л.К., Шавырин А.С. Повышение конкурентоспособности российских банков за счет развития экосистемного бизнеса в РФ // *Вестник Московского гуманитарно-экономического института*. 2021. № 4. С. 26-30. DOI 10.37691/2311-5351-2022-0-4-26-30.
3. Андрюшин С.А., Григорьев Р.А. Экосистемные банки: формы, риски и методы регулирования // *Terra Economicus*. 2021. Т. 19, № 4. С. 51-65. DOI 10.18522/2073-6606-2021-19-4-51-65.
4. Алиева К.Р. Экосистемная модель развития коммерческих банков: риски и проблемы // *Актуальные проблемы научных исследований: теоретические и практические аспекты: Сборник статей Международной научно-практической конференции*. В 2-х частях. Казань, 12 декабря 2023 года. Уфа: ООО «Омега сайнс», 2023. С. 148-156.
5. Артемова А.А. Экосистемный подход в управлении банками: польза и преимущества для банков и клиентов // *Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития: сборник научных статей 4-й Всероссийской научно-практической конференции*, Курск, 15 декабря 2022 года. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. С. 50-57.
6. Ивлева Е.С., Чернов Н.В. Выбор направлений экосистемного регулирования банковского и иных секторов российского финансового рынка // *Цифровая экономика и финансы: Материалы Международной научно-практической конференции*, Санкт-Петербург, 16–17 марта 2023 года. СПб.: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2023. С. 74-78.
7. Ivleva E., Sintsova E., Shashina N. The Quality of the Digital Ecosystem in the Financial Sector // *Challenges and Solutions in the Digital Economy and Finance: Proceedings of the 5th International Scientific Conference on Digital Economy and Finances*, Saint-Petersburg, 17–18 марта 2022 года. Cham, Switzerland: Springer Nature Switzerland AG, 2022. P. 85-90.
8. Бобошко Д.Ю., Трейстарь Д.М. Теоретические основы формирования экосистемных моделей российских банков // *Вестник Сибирского государственного индустриального университета*. 2023. № 3(45). С. 94-103. DOI 10.57070/2304-4497-2023-3(45)-94-103.
9. Ермаков Д.К., Иодко Е.А., Синцова Е.А. Финансовые технологии в России в условиях цифровизации // *Цифровая экономика и финансы: Материалы III Международной научно-практической конференции*, Санкт-Петербург, 19–20 марта 2020 года / Под научной редакцией Е.А. Синцовой и др. СПб.: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2020. С. 159-163.
10. Галазова С.С. Цифровые экосистемы банков: сравнительный анализ и регулирование конкуренции в России // *Journal of New Economy*. 2023. Т. 24, № 4. С. 82-106. DOI 10.29141/2658-5081-2023-24-4-5.
11. Нуридина Ч.А., Мухин Р.М., Костина Ю.В. Использование цифровых технологий как фактор развития экосистем банков // *Поиск*. 2023. № 2(15). С. 66-73.