

N.P. Radkovskaya, O.E. Fomicheva
THE FINANCIAL ECOSYSTEM – A BASIC TREND
OF THE BANKING BUSINESS MODEL DIGITAL
TRANSFORMATION

Nadezhda Radkovskaya – Professor, the Department of Banks, Financial Markets and Insurance, Saint-Petersburg State University of Economics, Doctor of Economics, Full Professor, Saint-Petersburg; **e-mail: nprad2@gmail.com.**

Oksana Fomicheva – PhD student, the Department of Banks, Financial Markets and Insurance, Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg; **e-mail: ofomichieva@bk.ru.**

The article examines methodological approaches to defining the concept of both ecosystem and its model. In order to get integrated into information society and to digital economy the banks need to speed up the process of shifting from the existing business model to the financial ecosystem based on the use of contemporary digital technologies. The authors classify basic trends of creating financial ecosystem and present forms of transformation of financial institution business model (bank).

Keywords: ecosystem; IT-platform; customer focus; digital economy; multichannel and omnichannel.

Н.П. Радковская, О.Е. Фомичева
ФИНАНСОВАЯ ЭКОСИСТЕМА – ОСНОВНОЙ ТРЕНД
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ МОДЕЛИ
БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА

Надежда Петровна Радковская – профессор кафедры банков, финансовых рынков и страхования Санкт-Петербургского государственного экономического университета, доктор экономических наук, профессор, г. Санкт-Петербург; **e-mail: nprad2@gmail.com.**

Оксана Евгеньевна Фомичева – аспирант кафедры банков, финансовых рынков и страхования Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург; **e-mail: ofomichieva@bk.ru.**

В статье рассматриваются методологические подходы к определению понятия «экосистема» и ее модели. Для того, чтобы успешно встроиться в информационное общество и цифровую экономику, банкам необходимо ускорить смену существующей бизнес-модели и перейти к формированию финансовой экосистемы на базе использования современных цифровых технологий. Авторами систематизированы основные тренды создания финансовой экосистемы и представлены формы трансформации бизнес-модели финансовой организации (банка).

Ключевые слова: экосистема; IT-платформа; клиентоориентированность; marketplace; информационное общество; цифровая экономика; многоканальность и омниканальность.

В условиях цифровизации экономики создание финансовых экосистем становится важным фактором в конкурентной борьбе финансово-кредитных организаций за клиентов и одновременно спосо-

бом повышения доходности бизнеса.

В экономической литературе нет однозначного подхода к определению понятия «экосистема» и ее модели (см. рис. 1).

1. Экосистема как совокупность уча-

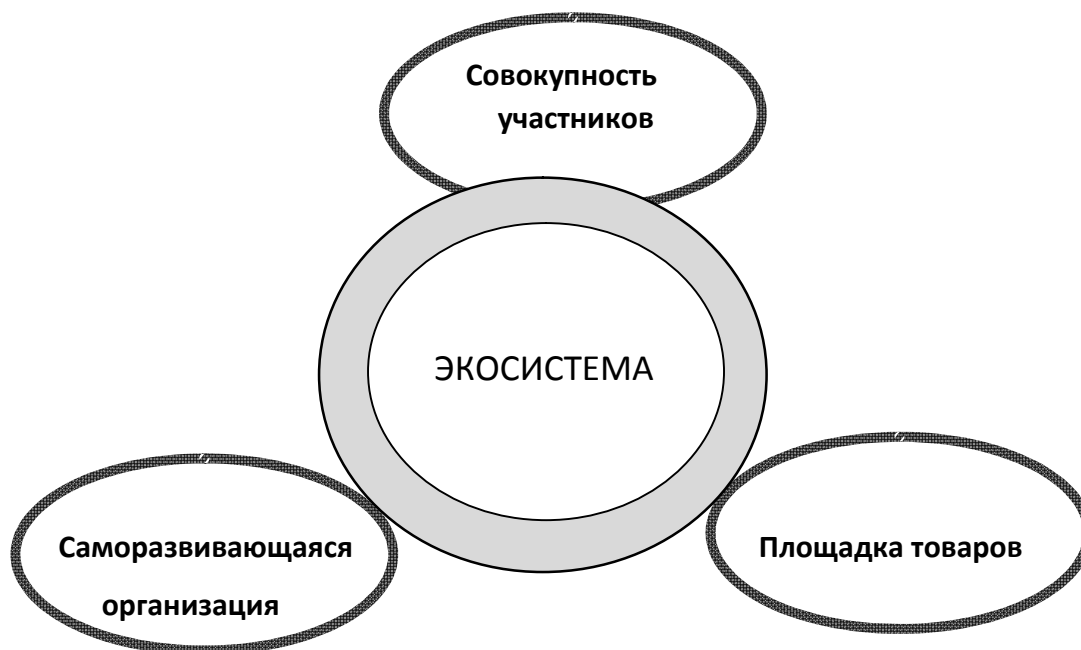


Рис.1. Основные взгляды на модель экосистемы

Источник: [2].

стников – это участники, взаимодействующие с организацией, прямо или косвенно участвующие в создании «цепочки ценностей», а также ее клиенты.

2. Экосистема как площадка товаров и услуг (marketplace) – это площадка, на которой предлагаются различные интегрированные продукты и услуги, покрывающие максимально широкий спектр потребностей клиентов одного профиля.

3. Экосистема как саморазвивающаяся организация – это организация, использующая инновационные подходы к управлению и рассматривающая компанию как «живой организм».

Исторически создание экосистем стало возможным, когда развитие информационных технологий (*information technology*, IT) достигло уровня, позволяющего организациям собирать, обрабатывать, хранить и предоставлять огромное количество данных о потребителях продуктов и услуг, выстраивая при этом эффективные коммуникации посредством использования любых доступных каналов. Базой, объединяющей организации и компании, входящие в экосистему, является единая технологическая платформа с открытым доступом для всех участников, позволяющая формировать предложения для наиболее полного удовлетворения

нужд клиентов в различных областях (образовании, медицине, ритейле, бизнесе, финансах и др.) с учетом их потребительских предпочтений. Главная особенность экосистемы заключается в том, что клиент через одну из ее компаний-участников может получить доступ ко всем остальным входящим в нее организациям через связанные сервисы, возможно даже на особых (льготных) условиях, существующих только в пределах этой экосистемы. На сегодня лидерами в области создания экосистем являются американские и китайские компании. Среди них такие ведущие технологические компании, как «Facebook», «Google», «Amazon», «AppleAlibaba», «Tencent». В России лидером в создании финансовой экосистемы является Сбербанк. Технические возможности, которые предоставит своим участникам создаваемая им экосистема, включают: систему идентификации клиентов, быстрый обмен данными, единые программные интерфейсы и другие сервисы.

Общеизвестно, что стратегическим трендом деятельности участников финансового рынка в XXI в. стал клиентоориентированный подход, основанный на максимальном удовлетворении потребностей клиентов с учетом изменения их потребительских предпочтений и развития совре-

менных цифровых технологий. В свою очередь, это потребовало трансформации бизнес-модели финансово-кредитных организаций и прежде всего банков (рис. 2).

Классическая (традиционная) модель представляет собой ориентацию банковского бизнеса, прежде всего, на «захват» рынка и укрепление рыночных позиций кредитной организации. При этом взаимодействие банка с клиентом происходит только в офисах и без широкого использования персонализированного подхода. Автоматизация технологических процессов в банке находится на низком уровне. Менеджмент банка недостаточно гибок и слабо реагирует на внешние изменения.

Модель финансового супермаркета предполагает представление клиентам широкого спектра продуктов и услуг. Реализация этой бизнес-модели потребовала кардинального пересмотра политики взаимоотношения кредитной организации и клиентов. Во главу угла был поставлен клиентоориентированный подход, основанный на всестороннем изучении по-

требностей клиентов. В свою очередь, стремление к максимальному удовлетворению потребительского спроса привело к организации на площадке финансового супермаркета совместных продаж (на взаимовыгодных условиях) продуктов банка и услуг организаций его партнеров. Распространению этой модели способствовало и активное развитие информационно-коммуникационных технологий.

Последний тренд банковского бизнеса – это модель финансовой экосистемы. Взяв за основу принципы функционирования финансового супермаркета, экосистема значительно расширила его границы и возможности. Однако финансовая экосистема значительно крупнее финансового супермаркета, так как она способна на одной IT-платформе объединять гораздо большее количество разного рода услуг и продуктов, используя при этом в качестве провайдеров как структурные подразделения самого банка, так и сторонние компании. Необходимо учитывать и тот факт, что создание финансовой эко-

ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ СОЗДАНИЯ ФИНАНСОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ

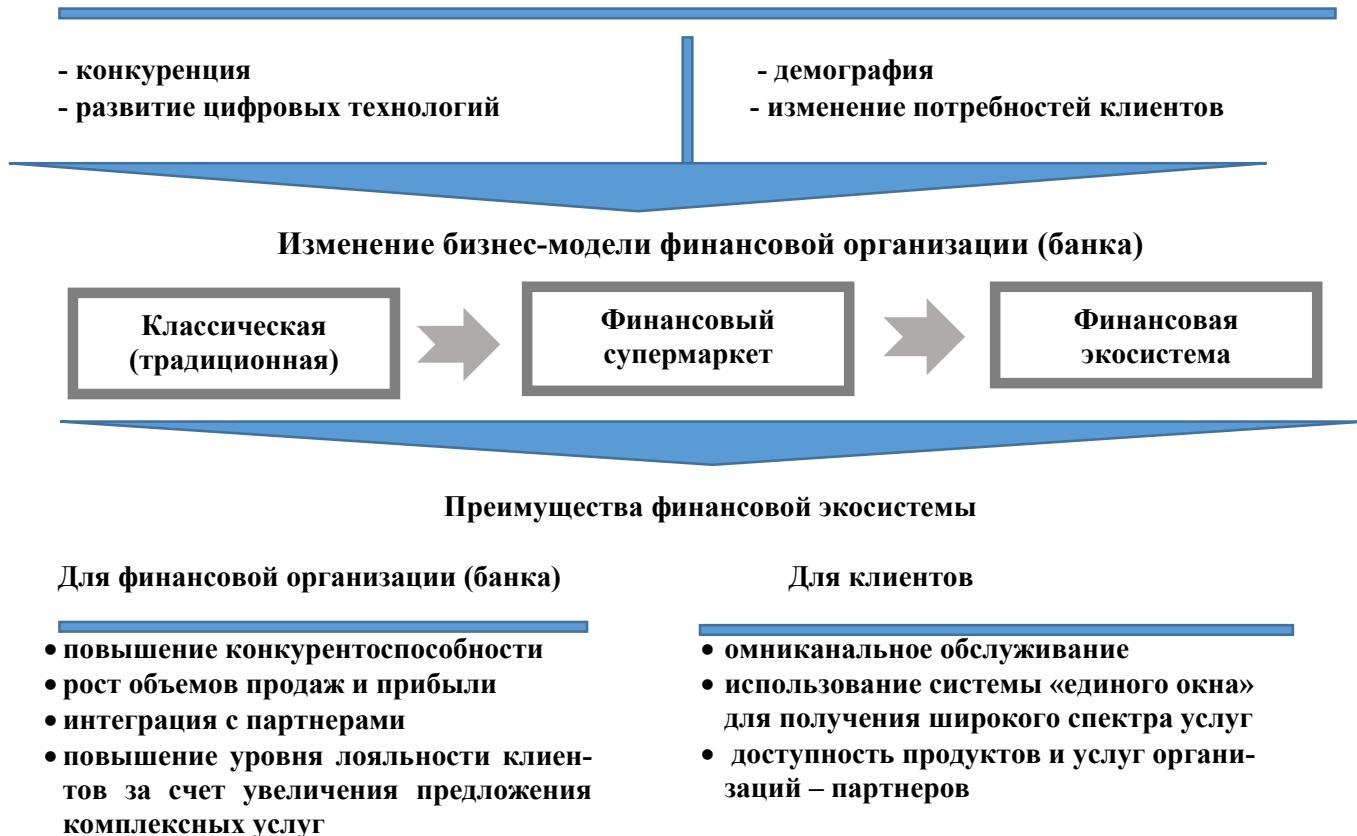


Рис. 2. Основные тренды создания финансовой экосистемы

системы на базе банка (центра экосистемы) позволяет значительно повысить его конкурентные преимущества на финансовом рынке и как следствие – увеличить доходность банковского бизнеса. Кроме того, использование модели финансовой экосистемы способствует росту комиссионных доходов от безрисковых (посреднических) операций и их доли в структуре общей прибыли банка.

Многие специалисты сравнивают финансовую экосистему с моделью marketplace¹ поскольку, по их мнению, банк продает не просто отдельно взятые продукты, а будучи финансовым посредником, встроен в цепочку взаимоотношений хозяйствующих субъектов – экономических контрагентов (поставщика и покупателя). Регулярное обслуживание этого процесса с помощью различных платежных инструментов и сервисных услуг делает банк неотъемлемой частью этой системы экономических взаимоотношений. При этом позитивным моментом для банка является присутствие постоянных клиентов, встроенных, как и он сам, в единую технологическую платформу, позволяющую с помощью большого количества операций постоянно генерировать бизнес-процессы и таким образом возобновлять взаимоотношения банка и его клиентов. Это дает банку возможность экономить на издержках, связанных с поиском новых клиентов, и оказывает позитивное влияние на его доходность.

Однако это достаточно одностороннее понимание сущности экосистемы, так как данное явление гораздо более многогранное и включает в себя в том числе и базовые элементы marketplace. Этому в значительной мере способствует политика государства, направленная на развитие информационного общества. В 2017 г. на законодательном уровне впервые было введено понятие «экосистема цифровой экономики» как партнерство организаций, обес-

печивающее постоянное взаимодействие принадлежащих им технологических платформ, прикладных интернет-сервисов, аналитических систем, информационных систем органов государственной власти Российской Федерации, организаций и граждан [1].

Современная финансовая экосистема представляет значительные преимущества для ее пользователей (клиентов), которые заключаются в том, что предлагаемый для них сервис крайне прост, понятен и удобен, поскольку клиент может получить в одном месте («едином окне») все необходимые ему услуги не только в режиме offline, но и в режиме online с использованием сервиса «24/7», то есть в любое время суток. Этому содействует и смена концепции взаимоотношений банка с клиентами: переход от многоканальности к омниканальности² в обслуживании клиентов.

Сегодня значительная часть общества уже привыкла решать большую часть своих проблем (в том числе и финансовых) в режиме offline, в том числе с помощью мобильных приложений, чат-ботов, offline-консультантов и др. Финансовая экосистема дает им эту возможность и становится безусловным центром цифрового мира.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента РФ от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс».

2. *Гайсина Д.В.* Трансформация современных бизнес-моделей в сторону экосистем // Система бизнес-моделирования Business Studio: [сайт]. URL: <http://www.businessstudio.ru> (дата обращения: 15.09.2018).

¹ Marketplace – это электронная торговая площадка, которая связывает поставщиков и потребителей.

² Омниканальность – это интеграция различных каналов коммуникации в единую систему с целью обеспечения бесшовной и непрерывной взаимной коммуникации организации с клиентом и создания единой коммуникационной среды.