

---



## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ



---

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6327286>

УДК 336.7

**Котыхова А.Н., Коваль О.О., Цикалова А.В.**

*Котыхова Анна Николаевна*, старший преподаватель кафедры финансов и кредита, Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Россия, 630102, г. Новосибирск 102, ул. Нижегородская, 6. E-mail: anna.kotykova@mail.ru.

*Коваль Ольга Олеговна*, Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Россия, 630102, г. Новосибирск 102, ул. Нижегородская, 6. E-mail: olga8koval8@cloud.com.

*Цикалова Алена Вадимовна*, Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Россия, 630102, г. Новосибирск 102, ул. Нижегородская, 6. E-mail: Tsikalova28@mail.ru.

### **Экосистемы в банковской сфере РФ: нездоровая конкуренция и методы ее регулирования**

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы, связанные с особенностями функционирования банковских экосистем в РФ. Рынок банковских услуг в России в связи с цифровизацией стремительно развивается. Банки формируют новые бизнес-модели и постепенно приходят к неизбежности создания экосистем. При этом при создании экосистем существуют угрозы, одна из которых возможность нездоровой конкуренции на данном рынке. Барьер входа на рынок увеличивается и это перекрывает возможности другим бизнесам. Лидеры растут с огромной скоростью, т.к. имеют на это финансовые возможности. Выживут только самые крупные и технологически продвинутые игроки, все остальные исчезнут или уйдут в узкие ниши. Поэтому создание условий для конкуренции экосистем в банковской сфере является важной задачей. Необходимыми мерами ее решения могут быть выделение экосистемы как субъекта регулирования, установление контроля ФАС за долей рынка доминирующей экосистемы и её элементов в отдельных сегментах рынка, а также отдельное регулирование банков, создающих экосистемы, согласно консультативному докладу Банка России.

**Ключевые слова:** банковская экосистема, конкуренция, бизнес-модель, цифровые услуги, клиентоориентированность, монополизация рынка, методы регулирования.

**Kotykova A.N, Koval O.O, Tsikalova A.V.**

*Kotykova Anna Nikolaevna*, senior lecturer of the Department of Finance and Credit, Siberian Institute of Management-Branch of the Russian Academy of National Economy and Public, Russia, 630102, Novosibirsk, Nizhegorodskaya str., 6. E-mail: anna.kotykova@mail.ru.

*Koval Olga Olegovna*, Siberian Institute of Management-Branch of the Russian Academy of National Economy and Public, Russia, 630102, Novosibirsk, Nizhegorodskaya str., 6. E-mail: olga8koval8@cloud.com.

*Tsikalova Alyona Vadimovna*, Siberian Institute of Management-Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Russia, 630102, Novosibirsk, Nizhegorodskaya str., 6. E-mail: Tsikalova28@mail.ru.

## **Ecosystems in the banking sector of the Russian Federation: unhealthy competition and methods of its regulation**

**Abstract.** The article deals with the problems associated with the peculiarities of the functioning of banking ecosystems in the Russian Federation. The banking services market in Russia is developing rapidly due to digitalization. Banks are forming new business models and are gradually coming to the inevitability of creating ecosystems. At the same time, there are threats to the creation of ecosystems, one of which is the possibility of unhealthy competition in this market. The barrier to entry to the market is increasing, and it is blocking opportunities for other businesses. The leaders are growing at an enormous rate because they have the financial capacity to do so. Only the largest and most technologically advanced players will survive, all the rest will disappear or go into narrow niches. Therefore, creating conditions for ecosystem competition in the banking sector is an important task. The necessary measures for its solution can be the designation of the ecosystem as a subject of regulation, the establishment of control by the FAS over the market share of the dominant ecosystem and its elements in certain market segments, as well as separate regulation of banks that create ecosystems, according to the Bank of Russia advisory report.

**Key words:** banking ecosystem, competition, customer focus, business model, digital services market monopolization, regulatory methods.

**Р**ынок банковских услуг в России в связи с цифровизацией стремительно развивается. Банки формируют новые бизнес-модели и постепенно приходят к неизбежности создания экосистем. В силу того, что компании в банковской сфере ещё несколько десятилетий назад могли конкурировать лишь по ограниченным критериям, таким как тарифы или объём предоставляемых услуг, то на данный момент новым способом конкурирования является создание экосистем.

В самом простом понимании экосистема – это совокупность собственных или партнёрских сервисов, объединённых вокруг одной компании. Для создания экосистемы компания должна соответствовать следующим критериям:

- большая клиентская база и доверительные отношения с потребителем;
- благоприятное восприятие бренда клиентом;
- возможность ускоренной адаптации к изменениям [1, с. 83].

Теперь банк как бизнес меняет свою бизнес-модель и становится экосистемой потребительских сервисов, в которой банковский сервис является ядром бизнеса.

Суть экосистемы банка можно определить также следующим образом: в нужное время предложить потребителю то, что закроет его потребности. Именно поэтому банкам необходимо становиться наиболее внимательными к поведению людей и трендам поведенческих особенностей.

Традиционно крупнейшими международными экосистемами считают четыре американские технологические компании: Google, Apple, Facebook и Amazon (компания GAFА) и две китайские: Alibaba и Tencent. Ни одна из данных экосистем не создана банком и не является финансовой. Это происходит в связи с отсутствием возможности выхода финансовых компаний на экосистемный рынок из-за жесткости банковского регулирования в конкретной юрисдикции. Например, на родине всеми известных международных экосистем – Америке фактически введен запрет нефинансовых компаний на создание экосистем.

нансовой деятельности финансовых компаний. В США любая небанковская деятельность разрешена только как сопутствующая их финансовой деятельности, в то время как иная коммерческая деятельность запрещена или разрешена лишь в особых ограниченных случаях.

Именно поэтому компании GAFA не являются финансовыми и даже не имеют традиционных финансовых лицензий, но все равно делают уклон в сторону финансового рынка: встраивая в свои платформы

финансовые продукты, такие компании предпочитают либо партнерства с классическими участниками финансового рынка, либо наличие финансового института внутри группы компаний экосистемы. Их основным финансовым сегментом остаются платежи.

В любом случае мировые финансовые экосистемы, основанные банками, существуют. В табл.1 представлен список крупнейших мировых экосистем.

Таблица 1. Крупнейшие мировые экосистемы.

Финансовая экосистема	Страна основания	Занимаемая позиция (по версии Global Finance)	Стоимость активов на 2020 г.
<b>Citi</b>	США	лучшая финансовая экосистема в мире, в Латинской Америке, в Западной Европе, в АТР, на Ближнем Востоке и в Африке	\$1.8 трлн.
<b>Standard Chartered</b>	Великобритания	Лучшая потребительская финансовая экосистема в мире	\$688,762 млрд.
<b>Wells Fargo</b>	США	Лучшая финансовая экосистема в Северной Америке	\$1.896 трлн.
<b>Ant Financial</b>	Китай	Крупнейшая в мире финансовая экосистема по капитализации	\$150 млрд

Что касается России, на данный момент существует шесть развивающихся экосистем, которые строят такие компании как: Сбер, Тинькофф, ВТБ, Яндекс, Mail.ru Group и МТС. Половина этих экосистем создана крупными банками. То есть можно отследить следующую тенденцию: прогрессивные финансовые организации трансформируются в технологические компании и создают вокруг себя экосистемы финансовых и нефинансовых услуг, а также делают совместные проекты с интернет-компаниями.

Бизнес-экосистема для российского рынка – явление относительно новое. При этом нет общепринятой единой методики внешней оценки компаний на предмет их экосистемности. Можно проанализировать число проектов, объем выручки или спрогнозировать социально-экономические эффекты, которые возникают от влияния каждой конкретной экосистемы, и ее совместные активы.

Увеличение интереса банков к созданию собственных экосистем обусловлено в первую очередь попыткой получить дополнительные источники дохода. Действительно, построение экосистемы открывает перед банками ряд возможностей. Можно выделить следующие преимущества, которые в последствии повысит стоимость компании:

- повышение инвестиционной активности;
- сокращение сторонних разработчиков;
- улучшение деловой репутации.

Далее причиной выступает быстро меняющееся digital-пространство и появление новых тенденций развития данной сферы.

Из-за схожести предоставляемых продуктов и ценообразования банкам стало сложно конкурировать друг с другом. Появилась необходимость стать более клиентоориентированными и выйти за

рамки привычных предоставляемых услуг. Поэтому создание комфортной среды с большим количеством возможностей – экосистемы, основной тренд ближайших лет. Это позволит банковским организациям стать более конкурентноспособными и увеличить выручку в разы [2].

Другой немаловажной тенденцией является изменение клиентского мировоззрения. Людям проще приобретать услуги в одном уже знакомом им месте – это удобно и безопасно. Для банков это также является огромным плюсом, т.к. постоянный контроль и мониторинг всех операций клиента позволяет делать большую персонализацию. Банки научились анализировать огромные массивы данных и теперь знают о клиентах практически все. Благодаря этому, у них появилась возможность создавать конкретные персонализированные предложения для целевой аудитории, расширяя при этом свою экосистему. Это позволяет увеличивать время жизни клиента, а значит и выручку банка.

Поэтому появление новых возможностей использования данных о клиенте и стремление увеличить капитализацию также можно отнести к базовым тенденциям, которые обеспечивают увеличение интереса банковских организаций к созданию и расширению собственных экосистем.

Также пандемия COVID-19 в значительной степени способствовала росту спроса на цифровые услуги и дистанционные продажи обычных товаров, как следствие подтолкнула на развитие экосистем.

По оценке экспертов McKinsey, к 2025 г. на экосистемы может прийти около 30% глобального ВВП (60 трлн долл. США).

Существуют и угрозы при создании экосистем. В первую очередь возникает вопрос о доверии новым участникам экосистемы. Так как на данный момент клиент всё больше ценит конфиденциальность, а банк располагает большим объёмом информации о нём, то необходимо наиболее тщательно анализировать новых участников на предмет доверия им конфиденциальной информации.

Все же банки остаются основной платформой экосистемы, на которой базируются все остальные направления, охватывающие практически все сферы жизни их клиентов, в том числе и финансовые. На данный момент лидирующую позицию по развитию банковских экосистем в России занимает Сбер и отрыв от Тинькоффа достаточно велик. Основным преимуществом Сбера является более развитая замкнутая экосистема, которая постоянно развивается. Огромный заложенный бюджет на развитие позволяет первым вводить новые информационные технологии, следить и «стрелять» трендами, а также выводить новые продукты на рынок. На первой ступени своего развития как экосистемы находится банк ВТБ, который намерен стремительно развиваться. Однако, по мнению первого заместителя председателя ЦБ доминирующего игрока на рынке нет и все экосистемы только в начале своего развития.

Но в любом случае СБЕР остается одним из самых динамично развивающихся экосистем на российском рынке. Если в начале 2019-го экосистема насчитывала 20 компаний, то в начало 2020 года – 48. При этом за два года техногигант вложил 125 млрд рублей в построение своей экосистемы и получил первую прибыль в размере порядка \$1 млрд. В начале 2021 г. в экосистему СБЕРА входило 75 проектов.

Завершить работу над оформлением экосистемы банк планирует к 2024 году, т.е. общая работа над экосистемой займет 6 лет. Поэтому до слаженно работающей экосистемы «Сберу» все ещё далеко, т.к. портфель банка окончательно не сформирован.

Возможной проблемой развития экосистем в России является нездоровая конкуренция на данном рынке. Барьер входа на рынок увеличивается и это перекрывает возможности другим бизнесам. Лидеры растут с огромной скоростью, т.к. имеют на это финансовые возможности. Выживут только самые крупные и технологически продвинутые игроки, все остальные исчезнут или уйдут в узкие ниши.

Таким образом, возникает вопрос: действительно ли это плохо для рынка либо же это неизбежная ступень развития?

Рассмотрим несколько факторов, которые помогут прийти к наиболее оправданному выводу:

1. Антимонополистический настрой ЦБ.

ЦБ неоднократно выступал против появления крупных экосистем на основе банков.

2. «Конец» классическим банкам.

По мнению экспертов из-за развития экосистем классические банки через 15 лет «закончатся». Сейчас клиенты идут туда, где помимо финансовых, можно получить дополнительные сервисы.

3. Оптимальная конкурентная среда.

Единственно возможная конкурентная среда для подобного рынка – олигополия. Оптимально, если в России будет несколько экосистем разного уровня как в банковской сфере, так и в целом на рынке экосистем.

Таким образом, проследив ярко выраженные тенденции развития экосистем в России, а также основные факторы можно прийти к следующему выводу. Действительно, экосистемы создают нездоровую конкуренцию на рынке. Подобное явление как минимум приводит к олигополии. При этом нельзя отрицать, что экосистемы – это все же неизбежное развитие банковской сферы на ближайшем этапе, которые к тому же несут некоторые отрицательные последствия для остальных игроков банковской сферы, так и экономики РФ в целом. Однако для минимизации отрица-

тельных последствий от развития экосистем в РФ, в частности, банковских, предлагаются следующие инициативы.

1. Выделение экосистемы как субъекта регулирования.

Необходимо произвести пересмотр определений, в первую очередь периметра и оценки влияния субъектов антимонопольного законодательства. Важно определить сегменты рынка (продукты), их границы и доли доминирующей экосистемы и ее элементов на отдельных сегментах рынка.

2. Установление контроля ФАС за долей рынка доминирующей экосистемы и ее элементов в отдельных сегментах рынка.

Необходимы контроль ФАС России за этой долей и наличие критериев, в соответствии с которыми возможно применение антимонопольных мер по ограничению ее органического роста.

3. Отдельное регулирование банков, создающих экосистемы, согласно консультативному докладу Банка России.

Важным нюансом выступают риски чрезмерного регулирования, защищающего интересы клиентов российских экосистем, которое может подрывать окупаемость инвестиций в их создание, что в итоге все равно приведет к монополизации рынка или доминированию иностранных экосистем. Необходимо придерживаться оптимального уровня регулирования. Внедрение предложенных инициатив позволит минимизировать отрицательный эффект от развития экосистем в силу того, что их развития в нынешних условиях не избежать.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дяченко О. Финансовая экосистема: всё в одном // Национальный банковский журнал (NBJ). 2018. № 5. С. 82-85.
2. РБК информационное агентство // РБК информационное агентство. Электрон. дан. Режим доступа URL: <https://www.rbc.ru>. (дата обращения 10.09.2021)
3. Экосистема vs традиционный банкинг. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <https://www.banki.ru/news/columnists/?id=10905618> (дата обращения 10.09.2021)

## REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Djachenko O. Finansovaja jekosistema: vsjo v odnom // Nacional'nyj bankovskij zhurnal (NBJ). 2018. № 5. S. 82-85.
2. RBK informacionnoe agentstvo // RBK informacionnoe agentstvo. Jelektron. dan. Rezhim dostupa URL: <https://www.rbc.ru>. (data obrashhenija 10.09.2021)
3. Jekosistema vs tradicionnyj banking. // Jelektron. dan. Rezhim dostupa URL: <https://www.banki.ru/news/columnists/?id=10905618> (data obrashhenija 10.09.2021)

Поступила в редакцию 12.02.2022.

Принята к публикации 19.02.2022.

---

*Для цитирования:*

Котыхова А.Н., Коваль О.О., Цикалова А.В. Экосистемы в банковской сфере РФ: нездоровая конкуренция и методы ее регулирования // Гуманитарный научный вестник. 2022. №2. С. 137-142. URL: <http://naukavestnik.ru/doc/2022/02/Kotykhnova.pdf>