

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-3-47-60

УДК 336.71(045)

JEL G21

Банковские экосистемы: специфика развития

В.Д. Смирнов

Финансовый университет, Москва Россия

<https://orcid.org/0000-0002-1243-5349>

АННОТАЦИЯ

Темой исследования является феномен экосистем, создаваемых банками, а также связанные с ним технологические инновации, внедряемые кредитными учреждениями с целью повышения своей эффективности, а также получения новых возможностей для сотрудничества с нефинансовыми организациями. Определение специфики развития экосистемы – одно из стратегически важных управленческих решений, влияющих на бизнес-модель банка. **Цель** исследования – поиск оптимального баланса между традиционной деятельностью и небанковским сервисом кредитных организаций для укрепления своего положения в условиях проникновения в банковские операции цифровых конкурентов (интернет-банки, финтех- и крупные технологические компании, телекомы). **Теоретическую и методологическую основу** исследования составили научные труды зарубежных ученых и экспертов по вопросам повышения эффективности работы банковских организаций. Использованы **методы** качественного и количественного анализа научных публикаций, аналитических материалов известных консалтинговых компаний, статистических данных. **В результате** автором установлено, что для защиты банковского бизнеса от цифровых конкурентов и повышения его рыночной капитализации необходима технологическая трансформация с использованием таких подходов к обслуживанию клиентов (розничных и корпоративных), которые отражают их потребности именно в банковской деятельности с интенсивным применением соответствующих компетенций в управлении денежными средствами и рисками и которые смогут побудить клиентов к более широкому использованию возможностей банков и помогут им увеличить вложения в свой основной бизнес, тем самым способствуя его развитию. Автор делает **вывод**, что при развитии экосистем банкам целесообразно сосредоточиться на сервисах, близких к своей ключевой работе, а также на повышении эффективности собственной деятельности и предоставлении новых услуг. При этом развитие маркетинговых в рамках банковских экосистем не дает последних преимуществ в конкурентной борьбе на рынке банковских услуг. **Ключевые слова:** банковские экосистемы; цифровые конкуренты; риски; капитализация; компетенция; конкуренция; эффективность банковской деятельности; управление денежными средствами и рисками

Для цитирования: Смирнов В.Д. Банковские экосистемы: специфика развития. *Управленческие науки = Management Sciences in Russia*. 2021;11(3):47-60. DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-3-47-60

ORIGINAL PAPER

Banking Ecosystems: Development Specifics

V.D. Smirnov

Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-1243-5349>

ABSTRACT

The topic of the research is the phenomenon of ecosystems created by banks, as well as related technological innovations introduced by credit institutions in order to increase their efficiency and obtain new opportunities for cooperation with non-financial organizations. One of the strategically important management decisions which affect the bank's business model is to determine the specifics of ecosystem growth. The study's goal is to figure the optimal balance between traditional activities and non-banking services of credit institutions. This suppose to strengthen their position in the face of penetration of digital competitors into banking operations (Internet banks, financial and large technology companies, telecoms). The theoretical and methodological basis of the research was formed by the scientific works of foreign scientists and experts on improving the efficiency of banking institutions. There were used methods of qualitative and

© Смирнов В.Д., 2021

quantitative analysis of scientific publications, analytical materials of well-known consulting companies, statistical data. As a result, the author found a technological transformation is required using such approaches to customer service (retail and corporate) that reflect their needs in banking with the intensive use of relevant competencies in cash management, means and risks. That will cause to protect the banking business from digital competitors and increase its market capitalization. All these measures will be able to induce clients to use more extensively the banks opportunities and help them to increase investments in their core business, thereby contributing to its growth. The author concludes that being developed ecosystems, it is advisable for banks to focus on services close to their core work, as well as on increasing the efficiency of their own activities and providing new services. Meanwhile, the marketplaces development within the banking ecosystems does not give the latter advantages in the competition in the banking services market.

Keywords: banking ecosystems; digital competitors; risks; capitalization; competence; competition; banking efficiency; cash and risk management

For citation: Smirnov V.D. Banking ecosystems: Development specifics. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2021;11(3):47-60. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-3-47-60

Введение

Новые технологии позволяют бизнесу по-новому организовывать внутреннюю работу и коммуникации с потребителями как для создания новых возможностей по генерированию стоимости и прибыли, так и для повышения уровня удовлетворенности потребителей предлагаемым сервисом, в том числе совершенно новым, которого на рынке раньше не было. Банковские экосистемы, расширяющие возможности обслуживания клиентов за пределами собственно банковских операций, появились относительно недавно и находятся в стадии интенсивного развития. Как любое новое явление, они ищут точки взаимодействия с внешними игроками, как в банковских операциях, так и в нефинансовых сделках. Строительство экосистемы требует от кредитной организации инвестиций в области, часто далекие от ее ключевой деятельности, тем самым уменьшая возможности вложений в повышение как эффективности собственно банковских операций, так и конкурентоспособности банковской организации по сравнению с цифровыми конкурентами. Банкам необходимо определиться, насколько значимы и в каких областях будут полезны инвестиции с целью повышения прибыли, улучшения рыночной стоимости и отдачи на капитал.

Видение современных бизнес-экосистем

Современные цифровые технологии предоставляют возможности по существенному повышению эффективности внутренних процессов во многих отраслях экономики, как то улучшение качества товаров и услуг, снижение себестоимости, учет персональных предпочтений клиента и др., а также являются инструментом значительных изменений

в способах ведения бизнеса, особенно в розничной торговле, индустрии общения, развлечений и гостеприимства, использовании автомобилей и т.д. Они также позволяют создавать новейшие бизнес-направления с огромной капитализацией, дают цифровым игрокам возможности проникнуть в строго лицензируемые отрасли — такие, например, как банковская. Используя современные технологические решения, компании начали развивать свои экосистемы, вовлекая в их деятельность представителей разных отраслей экономики, каким-то образом связанных между собой.

Современные экосистемные образования в экономике подразумевают в основном наличие виртуальной площадки, на которой продаются и покупаются (не производятся) товары и услуги, технологически увязанные с ее организатором. Например, AppStore компании Apple продает приложения, которые можно использовать только на устройствах этой компании, работающих в специализированной операционной системе — это так называемая «экосистема решения проблем». Иной моделью экосистем являются маркетплейсы (например, Amazon), где организаторы за счет современных технических решений сводят множество покупателей и продавцов. Последним это интересно, поскольку площадка дает возможность продать свой товар огромному количеству посещающих ее покупателей, а тем, в свою очередь, предлагается большой выбор товаров по, как правило, привлекательной цене, так как для продавцов это почти оптовый рынок, где цены ниже, чем в рознице. Такие платформы определяются как «экосистемы транзакций». Их организаторы также обеспечивают доставку покупателю приобретенного товара, используя современные средства логистики.

В результате выигрывают и продавцы (продают больше товаров с, вероятно, меньшими, чем в оффлайне, издержками, и генерируют большую сумму денег, хотя, по-видимому, при более низкой норме прибыли), и покупатели, которые получают возможность более широкого выбора, чем в оффлайн-магазине, более низкую цену и удобную доставку. Организатор площадки получает доход с оборота за счет комиссий, взимаемых с продавцов.

Указанный эффект — генерируемая площадкой добавленная стоимость для каждого ее участника — и является основой развития таких экосистем, которые, как правило, становятся дополнительным каналом (а в некоторых случаях — единственным, заменяющим традиционные способы) реализации/приобретения продукта. При этом сам по себе при прохождении через экосистему он не изменяется.

Возможна также дополнительная синергия от взаимодействия всех участников процесса, когда кто-либо из них расширяет круг предлагаемых в рамках своей профильной деятельности услуг, оказывая поддержку другим участникам для увеличения ими своих операций в системе.

В качестве нефинансового результата участия в экосистеме ее пользователи видят прежде всего более тесные отношения между продавцами и покупателями, которым предлагаются персонализированные и новые продукты/услуги, которых раньше не было.

Важно, чтобы, участвуя в экосистеме и одновременно занимаясь развитием не связанными с профильной деятельностью услугами/товарами, компания продолжала работать над совершенствованием продукта своей основной деятельности и не утратила рыночного превосходства, как это случилось с Internet Explorer от Microsoft, который в 2004 г. захватил почти 95% рынка и, как считалось, выиграл войну браузеров. Однако, поскольку на тот момент серьезных конкурентов не оставалось, компания не инвестировала в дальнейшее развитие браузера и лежащей в его основе экосистемы. Не соответствующее времени качество и слабые инновации Internet Explorer в период с 2004 по 2015 г. позволили Firefox и Chrome выйти на рынок и в итоге занять доминирующее положение [1].

Бизнес-экосистемы являются некоей закрытой вследствие ряда своих особенностей альтернативой открытому рынку, где все конкурируют со всеми. Такая обособленность в ряде случаев означает нарушение принципов свободы рыночных отношений,

что может нанести ущерб экономике компании — ее участнику. С другой стороны, организатор экосистемы, имеющий свой основной масштабный и прибыльный бизнес, инвестируя в те направления ее развития, в которых у него нет компетенций, и где существует своя конкуренция между другими узкопрофильными рыночными игроками, может не получить ожидаемой отдачи (потерять инвестиции) и, что важнее, отстать в развитии основного бизнеса.

Государственные регуляторы, признавая определенную эффективность экосистем для всех участников рынка, постепенно осознают угрозы с их стороны свободе рыночных отношений, социальной ответственности предпринимателей и правилам игры в контролируемых отраслях экономики. Так, в Китае, где эта новая форма бизнеса развивается очень интенсивно, в феврале 2021 г. маркетплейсам запретили привязывать поставщиков только к одной площадке для продажи своей продукции в интернете [2], что прежде было распространенной практикой. Народный банк Китая определил, что нефинансовые компании обязаны при осуществлении платежей выполнять требования по борьбе с терроризмом и с отмыванием денег, а те из них, которые занимают более половины рынка электронных платежей, будут рассматриваться как монополии [3]. Финтех-компании, которые иницируют потребительские кредиты (сейчас на их долю приходится около 30% всех потребкредитов в стране), должны будут получить банковскую лицензию [4]. Более того, Комиссия по регулированию банковского и страхового дела Китая определила, что при предоставлении кредитов в кооперации с банком доля капитала финтех-компании в ссуде должна быть не менее 30% [5]. Интернет-платформы, которые проводят финансовые операции, должны будут, как и банки, соблюдать требования по достаточности капитала [6]. В целом указанные ограничения, скорее всего, существенно сократят интерес интернет-компаний к банковским операциям и вернут эту деятельность профильным предприятиям (банкам).

В марте 2021 г. Национальная платежная корпорация Индии (NPCI) объявила, что ни одно из финтех-приложений не должно обрабатывать более 30% транзакций в ее сети UPI. Это ограничение распространяется только на те компании, у которых нет банковской лицензии. Новое правило ударит по бизнесу Google и Walmart, которые совместно контролируют порядка 80% этого рынка [7].

В Великобритании суд постановил, что Uber Technologies Inc. обязан рассматривать водителей,

работающих в этой системе, как полноценных сотрудников с выплатой им отпускных и начислением пенсионных, а не как самозанятых работников, хотя именно на этой идее базировалась экономика компании [8].

Очевидно, что государственное регулирование бизнес-экосистем будет развиваться во всех странах таким образом, чтобы удобство для потребителей на начальном этапе не превратилось затем в монополию с высокими ценами (после привлекательных на начальном этапе), т.е. перестало быть выгодным как поставщикам, так и потребителям.

Необходимо также отметить, что для осуществления многих предпринимательских идей совсем не обязательно использовать бизнес-экосистемы, потому что они могут быть реализованы в модели открытого рынка. Например, «если Saeco запускает новую автоматическую кофемашину “эспрессо”, необходимые кофейные зерна, вода и источник питания являются общими дополнениями, которые потребители могут приобрести на открытом рынке, а затем объединить самостоятельно» [1].

В целом, экосистемы приживаются во взаимоотношениях бизнеса с розничными клиентами, в то время как модель B2B пока успешно реализовать не удается.

Банковские экосистемы: модели развития

Традиционные банки испытывают давление с нескольких сторон:

- регуляторы требуют повысить капитал, ликвидность, уменьшить риски и улучшить знание клиентов, бороться с отмыванием денег и т.п., а также предлагают усилить конкуренцию с небанковскими организациями в некоторых операциях;
- прямые цифровые конкуренты в виде интернет-банков, не имеющие офисов, как правило, не стремятся к универсальности, а концентрируются на некоторых видах операций, которые осуществляют с использованием новейших технологий, что позволяет им быть очень конкурентоспособными и привлекательными для клиентов;
- высокотехнологические компании и телекомы пытаются осуществлять некоторые операции, которые до недавнего времени проводились только банками;
- макроэкономика заставляет регуляторов снижать стоимость денег для поддержки компаний и отдельных людей.

Все указанные обстоятельства в той или иной мере негативно влияют на работу традиционных банков: повышают расходы, снижают доходы и прибыльность на активы и на капитал. В этих условиях понятно стремление кредитных учреждений найти новые источники получения прибыли — прежде всего на основе комиссионных, без принятия кредитного риска. Одним из направлений такого развития является создание экосистем, деятельность которых выходит за пределы традиционных банковских операций. Исторически банки сначала формировали экосистемы вокруг своих продуктов (чаще всего банковских карт), партнеры которых предоставляли преимущества при совершении покупок (скидка, кэшбек, бонусные баллы, рассрочка платежа), направляя клиента на реализацию своей потребности через покупку именно у этих партнеров. Следующим этапом стало предоставление в экосистеме околбанковских/финансовых услуг (страхование, управление капиталом, бухгалтерские услуги, налоговые консультации и т.п.). Далее началось создание маркетплейсов для реализации небанковских товаров и услуг (интернет-магазины, сервисы доставки еды, видеопроката, телемедицины и т.п.), а также юридических услуг, киберзащиты, облачных сервисов, подбора недвижимости, услуг такси, операторов мобильной связи и т.п. С точки зрения достижения цели по созданию дополнительных точек роста выручки экосистемы банков в основном ориентируются на пассивные доходы от комиссий вендоров за реализацию их продуктов (хотя, может быть, и инвест-доход, если такие продавцы принадлежат банку) и от комиссий за расчеты между покупателями и продавцами, а также на доходы от размещения на рынке находящихся в банке средств покупателей и продавцов экосистемы.

В связи с этим хотелось бы отметить следующее:

- ужесточение регулирования банковской деятельности вызвано желанием государства повысить устойчивость банковских организаций, в которых хранятся сбережения населения и бизнеса, стимулировать изменение их внутренних систем для предоставления более конкурентных профильных услуг и одновременно не допустить излишнего кредитования в первую очередь физических лиц, неспособность которых вернуть ссуды может привести к социальным потрясениям;
- цифровые банки, использующие современные технологии и работающие в рамках лицензируемой деятельности, активно растут именно

потому, что предлагают потребителям банковские услуги дешевле, быстрее; они более релевантны для конкретных потребителей, нежели традиционные кредитные учреждения;

- макроэкономическое воздействие на банки, выражающееся в низких процентных ставках, имеет циклический и, скорее всего, преходящий характер. Анализ деятельности банков на европейских рынках в 2013–2018 гг., выполненный консультационной компанией Oliver Wyman, показал, что 75% изменений их доходов были вызваны регуляторными и макроэкономическими факторами, в то время как только 25% изменений — факторами конкурентными, в том числе со стороны финтех- и крупных технологических компаний [9].

Между тем некоторые сторонники банковских экосистем считают, что крупные технологические компании, которые являются владельцами крупнейших подобных структур, имеют к банковской сфере стратегический интерес и сами хотят стать банками, поскольку начали осуществлять, правда, в кооперации с последними, некоторые банковские операции и даже получать банковские лицензии.

В то же время некоторые банки полагают, что им надо превратиться в технологические компании со своими экосистемами, в которых банковская деятельность не будет основной [10, 11]. При этом, по их мнению, банковские экосистемы должны иметь максимально широкий круг деятельности, выходящий за пределы собственно банковских операций и финансовых услуг, которые находятся все еще в сфере их интересов, так как связаны с оценкой и управлением рисками, включающей маркетплейсы и агрегаторы, которые явно не относятся к банковскому бизнесу и на который банки, не имея достаточно компетенций, отвлекают свой капитал.

Развивающие экосистемы банки считают, что они тем самым привлекут новых клиентов, улучшат отношения со старыми и повысят их лояльность.

Однако возникает вопрос: почему продукты, получаемые от непрофильного поставщика (банка), должны быть качественнее и дешевле, чем те же, но от специализирующихся на каждом отдельном продукте компаний?

Ведь в конечном счете, помимо удобства приобретения продукта (на чем делают акцент некоторые банковские экосистемы и что, конечно, ценно), потребителю важен сам продукт, за который он платит деньги. И экономическая история учит, что в конкурентной борьбе за клиента выигрывает

поставщик наилучшего по соотношению цена-качество продукта, чего может добиться только его узкоспециализированный производитель. Проблема экосистем некоторых банков состоит также в том, что они, как правило, не предлагают клиентам выбор поставщиков, а идут по пути предложений от «кэптивных», принадлежащих им в той или иной степени организаций, что как раз и приводит в конечном счете к неэффективности таких предложений прежде всего для самих банков. Представляется, что именно по этим причинам нефинансовые бизнесы Сбербанка принесли, согласно отчетности по МСФО, в 2020 г. убытки в сумме 11,2 млрд руб. без учета разовых доходов от сделки от продажи 45% в «Яндекс. Маркете» [12]. В I полугодии 2021 г. убыток от экосистемы продолжал расти и составил 19,2 млрд руб. против 7,2 млрд руб. за этот же период в 2020 г.¹

На самом деле доступ к большому количеству клиентов у традиционных банков уже давно есть, но, к сожалению, они пока не могут кардинально улучшить свои внутренние процессы и перейти от продажи банковских продуктов к обеспечению максимального удовлетворения клиента своим сервисом на базе современных технологических решений (самостоятельно или в кооперации с финтех-компаниями), хотя многие банки совершили значительный прогресс по внедрению подобных новшеств².

Эффект от таких инвестиций уже ощутим. Руководитель Сбербанка, например, сообщил в ноябре 2020 г., что «инвестиции в технологии уже сейчас приносят банку около 20% прибыли. Искусственный интеллект и IT-решения позволили «Сберу» снизить стоимость транзакций в два раза, ИИ используется во всех процессах и стал обычной практикой, благодаря которой уже извлекается экономический эффект». Дополнительные доходы Сбербанка за счет использования искусственного интеллекта в 2019 г. составили 700 млн долл. США³.

Логично предположить, что крупные финансовые вложения в цифровизацию должны проявиться в усилении конкурентной позиции соответствующего банка через предложение стандартного качества

¹ Сколько зарабатывает и тратит экосистема «Сбера». РБК. 29 июля 2021. URL: <https://www.rbc.ru/finances/29/07/2021/610263199a79477ad513d7e9>.

² Уровень цифровой зрелости банков — 2020. Deloitte Central Europe. 2020.

³ Греф сообщил, что инвестиции в технологии приносят «Сберу» около 20% прибыли группы. ТАСС. 30 ноября 2020. URL: <https://tass.ru/ekonomika/10130611>.

венного продукта по более низкой цене. Однако это не всегда так: например, крупнейший банк РФ, 40% клиентов которого — пенсионеры и еще примерно столько же — бюджетники, взимает с граждан одну из самых высоких в стране комиссий при оплате ЖКХ⁴, но при этом предлагает доставку еды из ресторанов, что вряд ли актуально для этих слоев населения и вряд ли помогает увеличению их лояльности к этому банку. С малого бизнеса этот банк взимает одну из самых высоких на рынке комиссий за одну из самых актуальных услуг — перевод средств другим юридическим лицам, а также по кредитам на пополнение оборотного капитала⁵. Такая позиция, скорее, отражает некое монопольное положение данного провайдера услуг, что он считает нормальным⁶, и похожа, скорее, на заботу о прибыли, а не о клиенте, что хорошо для банка, но никак не коррелируется с декларацией о повышении лояльности клиентов, ради которой, как утверждается, и создается экосистема.

То есть мы видим, что доступ к клиенту у банков имеется — клиентская база весьма многочисленна, цифровые технологии они развивают. Клиенты (розничные и корпоративные) приходят в банк не за едой из ресторана или заказом такси, а за сервисом по управлению своими денежными средствами и за кредитной поддержкой, необходимой им для достижения своих целей. Все-таки в ресторанном бизнесе, в сфере доставки товаров и сервисах такси имеются свои особенности, конкуренция компетентных производителей и поставщиков услуг высока и есть возможность выбора. А попытка привязать клиентов к покупке указанных товаров и услуг в банковской экосистеме — это некое ограничение покупателя в использовании возможностей рынка. Да, это ограничение, которое накладывает покупатель на себя добровольно, но рыночные регуляторы обеспокоены созданием таких лимитаций путем рекламного представления, что такой сервис удобен покупателю. Такая экосистема выгодна ее владельцу, объединяющему вокруг себя некоторых продавцов, и последним, к которым оптом приводят

покупателей — клиентов банка, которым предлагается покупать товары и услуги без конкурентного предложения, зато с уверением, что банк заранее все проверил. Да, может быть, он и проверил, но в данной экосистеме банк, владеющий соответствующим сервисом предоставления услуг или доставки товаров с неким экономическим интересом, ограничивает возможности клиента по поиску конкурентного предложения (по цене, качеству, прочим условиям). Именно это обстоятельство и беспокоит регуляторов. Так, руководитель ЦБ РФ отметила: «Мы не хотим, чтобы у нас были цифровые финансовые монополии на рынке». По ее словам, «развитие бизнеса всех остальных участников рынка будет утыкаться в “заборы” этих экосистем, они будут не “локомотивом развития рынка”, а “тормозом”» [13].

Если речь идет о повышении конкурентоспособности банка и лояльности его клиентов, то представляется более целесообразным направить с трудом заработанные на банковских операциях средства на дальнейшее повышение их экономической эффективности и доступности для клиентов, а также на развитие финансовых сервисов, в которых банки, безусловно, превосходят конкурентов из других отраслей: например, содействие в управлении капиталом и рисками, поддержка клиентов в повышении эффективности цепочек снабжения и продаж, в том числе через кредитование покупателей и поставщиков. Иными словами, банкам не стоит ограничивать себя пассивным доходом от деятельности своих экосистем, а целесообразно сосредоточиться на развитии инструментов помощи их участникам в реализации их задач через активные банковские операции, которые и являются ключевой сферой деятельности банковских учреждений.

Другим основанием для развития банками собственных экосистем является желание резко увеличить свою капитализацию, поскольку у технологических компаний она существенно выше. Так, соотношение между рыночной и балансовой стоимостью банков во всем мире в 2019 г. составляло 0,93, в то время крупные технологические компании, такие как Google, Apple, Facebook, Amazon, оценивались в разы лучше — 10,36 [14]. Представляется, что основой для высокой капитализации финтех- и технологических компаний является уникальность их предложения, которое становится популярным у потребителей соответствующего продукта, так как он предоставляет им новые или лучшие возможности. В основе таких предложений лежит инновационный подход

⁴ URL: <https://yandex.ru/turbo/sbotvet.com/s/platezhi/komissija-zhkh/> и URL: <http://bs-life.ru/finansy/banky/top-zkh2016.html>.

⁵ URL: <https://moskva.bankiros.ru/business-credits/kredity-dlya-ip?page=2>.

⁶ Греф заявил, то цифровой мир обречен на монополию. Интерфакс. 18 февраля 2020. URL: <https://www.interfax.ru/business/695863>.

к бизнес-решению, базирующийся на использовании новых технологий, которые дают необходимую экономическую эффективность и доступны для широких масс потребителей.

Инновации в области программного обеспечения и новые средства вычисления и телекоммуникации позволяют по-иному организовать производственные процессы с целью радикального ускорения скорости проведения операций, снижения их себестоимости, повышения качества обработки данных и общения с потребителями, что в ряде случаев изменяет сами конечные продукты, открывает новые предпринимательские возможности и радикально трансформирует устоявшиеся бизнес-модели во многих отраслях. Банки, работа которых связана с обработкой огромных массивов данных, оценкой рисков, общением с разнообразными группами клиентов, являются как бенефициарами указанных инноваций, так и объектами атак со стороны цифровых конкурентов.

Цифровые конкуренты завоевали свое место под солнцем благодаря развитию компетенции в собственных областях, что позволило им предложить новые продукты или радикально снизить цены на существующие. В этом и состоит их конкурентное преимущество. Логично предположить, что и банкам целесообразно следовать этому пути, предлагая новые продукты и снижая цены на свои услуги, добиваясь рыночного превосходства именно в своей области, в которой они имеют непревзойденные компетенции, клиентскую базу, финансовые возможности и надежную защиту регуляторов.

Определенный вклад в рассеивание сомнений некоторых банкиров о возможности роста в своем деле вносит недавнее исследование компании Boston Consulting Group, в котором отмечается, что в последние два периода восстановления после экономических кризисов (до рецессии, вызванной COVID-19) успешные компании, нашедшие новые возможности роста внутри отрасли (в своих периферийных бизнес-сегментах), значительно превосходили своих конкурентов.

Например, финансовый кризис вызвал сдвиг в банковской отрасли, снизив спрос на традиционные розничные банковские услуги, но, увидев интерес к управлению активами и корпоративными банковскими операциями, банк Wells Fargo сосредоточил свои усилия на этом направлении, и рост операций в этих областях составил в посткризисный период 87%, хотя в 2009 г. их объем в выручке со-

ставлял лишь 41%. Это говорит о том, что компаниям следует изучить весь спектр новых возможностей роста и быть готовыми менять свои приоритеты по мере необходимости [15].

Банковское дело — это выделенная в результате многовековой экономической деятельности отрасль со своими ноу-хау, как, например, сельское хозяйство или сервис доставки. Вряд ли кто-то будет утверждать, что крестьянин или почтальон знает о банковских операциях больше, чем банкир. С другой стороны, почему считается, что банкир сможет разбираться лучше указанных специалистов в их областях деятельности?

Разделение труда предполагает сотрудничество отраслей, а не их взаимозаменяемость. Углубление специализации, которое требует особых компетенций, позволяет усилить взаимное обогащение отраслей в интересах потребителей. И для банков это означает повышение собственной эффективности и превращение в финансовый супермаркет с услугами в области расчетно-кредитных операций, управления рисками и капиталом, но никак не в сервис по предоставлению такси. В банк клиент обращается за указанными услугами и ищет наиболее компетентное и конкурентное предложение, а деньги, которые он имеет на своем счете, он самостоятельно сможет потратить на такси и будет благодарен банку, если такая оплата будет максимально удобна, но в сознании клиента банк и такси не являются одним и тем же действующим лицом.

Европейская ассоциация финансового менеджмента, рассматривая вопрос потенциального превращения банка в технологическую компанию, отмечает, что «банки... обладают ключевой компетенцией быть доверенными учреждениями для удовлетворения основных финансовых потребностей людей... и должны опасаться риска чрезмерного расширения бренда. Существует тонкая грань между преобразованием своей организации и уходом слишком далеко в области, далекие от основных своих компетенций... Проблема для банков и поставщиков финансовых услуг, которые стремятся создавать суперприложения [через которые нередко работают экосистемы. — Прим. автора], заключается в том, как создавать и предлагать услуги, выходящие за рамки их компетенций, не жертвуя тем, что у них получается лучше всего. Банки могут торговать своей репутацией, пока клиенты сохраняют свою веру в основной бренд» [16, 17].

На самом деле речь идет о сохранении банками своей идентичности как специализированных ор-

ганизаций с самым высоким уровнем надежности в глазах клиентов.

Если образ банка размывается внесением в него понятия магазина, о которых потребители знают, что они легко могут как открываться, так и закрываться, то это может нанести существенный урон доверию клиентов к банку, которое, в свою очередь, является фундаментом существования любой кредитной организации и основанием для клиентов держать в ней свои средства. Именно поэтому целесообразно строить банковскую экосистему как развитие собственно банковских (с кредитным риском) и око-лобанковских услуг с общей направленностью на расчетно-кредитную поддержку решения клиентами вопросов своего развития, но без серьезной вовлеченности в маркетплейсы, которые являются отдельной бизнес-индустрией.

Отношение нефинансовых компаний к развитию банковского сервиса

Отдельного внимания заслуживают причины, по которым финтех- и технологические компании стали заниматься некоторыми банковскими операциями. Основной задачей указанные организации считают предоставление максимально комфортных услуг в своей области (торговля товарами и услугами, создание коммуникаций, поисковый сервис и т.д.), для чего они используют современные цифровые технологии, позволяющие им выигрывать в конкурентной борьбе с традиционными игроками в соответствующих отраслях. Идея вовлечения в банковские операции у них возникла тогда, когда они поняли, что услуга банка по совершению платежа обходится дорого и им, и покупателям, а объемы операций становятся очень крупными. В результате появились альтернативные предложения. В качестве примера, отражающего данную ситуацию, можно привести разницу в стоимости перевода денежных средств: в 2017 г. перевод 10 000 фунтов стерлингов из Великобритании в континентальную Европу через банк Santander UK стоил перевододателю 394 евро, а через финтех-компанию TransferWise — 64 евро⁷.

Неудивительно, что компании стали искать варианты снижения расходов своих и клиентов по

платежным операциям. При этом важную роль сыграли следующие обстоятельства:

- платежный бизнес является самым крупным сегментом доходов банков: глобально на него приходится 40% всех доходов этой индустрии во всем мире, или 2 трлн долл. США [18];
- регуляторы в Европе и Северной Америке в целях усиления конкуренции разрешили небанковским организациям инициировать часть платежных операций, особенно розничных (инициативы PSD 2 в Евросоюзе и Open Banking в Великобритании, в США такие изменения происходят рыночным путем), что не позволяет банкам пользоваться своим олигопольным положением на этом рынке;
- платежный бизнес не несет кредитного риска, хотя есть некоторые риски по контрагентам;
- комиссии банков по платежам были очень велики, в основном из-за устаревших регламентов и несовременных IT-решений, которые завышали себестоимость таких операций, и существовавших ранее запретов на их проведение небанковскими организациями.

Вышеизложенное объясняет, почему с появлением новых технологий многие финтех-компании постарались проникнуть именно на рынок платежей, предлагая варианты, альтернативные чисто банковским. При этом небанковские платежные организации, такие как Square, Stripe, PayPal, TransferWise, Gemalto, Ingenico, работают или без банковской лицензии, или же имеют лицензию, но обычно с небольшим по сравнению с традиционным банком регулированием, обеспечивая в основном платежи частных лиц или малых предприятий, сводя роль традиционных банков к хранилищам денег [19], следуя бизнес-подходу Джеффа Безоса, основателя компании Amazon: «Ваша маржа — это моя возможность».

Соответственно, технологические компании, у которых уже есть маркетплейсы, создают платежные сервисы в кооперации с финтех-компаниями, чтобы улучшить обслуживание клиентов и снизить затраты на платежи, как это делают Apple, Google, Amazon и Alibaba, которые, как считают не менее 73% участников глобального опроса, проведенного среди банкиров в августе 2020 г. консультационной компанией Efma и технологической компанией Infosys, будут являться лидерами инноваций в банковской сфере в следующие 5 лет [20]. Неудовлетворенность качеством и ценой банковских услуг

⁷ Collinson R. Revealed: the huge profits earned by big banks on overseas money transfers. The Guardian, London, UK. 08 Apr. 2017.

проявляется и в РФ. Интернет-ритейлер OZON зарегистрировал микрофинансовую организацию, чтобы иметь возможность оказывать финансовую поддержку компаниям, продающим на его площадке свои товары. Гендиректор Wildberries Татьяна Бакальчук приобрела банк «Стандарт-кредит»... для самостоятельного кредитования потребителей, что является «показателем, что большие банки партнеров-ритейлеров кредитовать не спешат» [21]. «Яндекс», как ожидается, купит банк «Акрополь» [22]. Банковские операции нужны таким компаниям, чтобы их клиенты покупали их продукты наиболее эффективным образом, создавая прецедент, который не спотыкается о несовершенства расчетно-кредитного обеспечения этих продаж традиционными банками.

Технологические монстры и компании интернет-торговли заходят в банковские операции, чтобы увеличить обороты собственного бизнеса, помогая не только покупателям, но и поставщикам, ко многим из которых у традиционных банков весьма осторожный подход из-за необходимости принятия риска, что в немалой степени вызвано требованиями регуляторов и нехваткой необходимого обеспечения по кредитам. И если традиционные банки не могут или не хотят содействовать своей деятельностью развитию этих компаний, то у последних не остается иного выбора, как самим попробовать решить эту проблему двумя путями: увеличением продаж с рассрочкой оплаты, т. е. принятием на себя кредитного риска вместо банков, или организацией сотрудничества с такими банками, которые все-таки принимают такой риск при компенсации его стоимости продавцами товаров и услуг. Так, шведский Klarna Bank [и Совкомбанк в РФ. — *Прим. автора*] взимает плату за кредит с поставщика и частично с покупателя, если он нарушит условия договора с ними [23]. При этом основатель и руководитель Klarna Bank отмечает в годовом отчете за 2020 г., что «хотя последнее десятилетие характеризовалось подрывом розничной [оффлайн — *Прим. автора*] торговли, я убежден, что это десятилетие будет подрывом розничных банковских услуг и индустрии кредитных карт и принесет пользу потребителям. Только в США Федеральный резервный банк Нью-Йорка сообщил, что остатки на кредитных картах на 108 млрд долл. меньше, чем в 2019 г., и это крупнейшее ежегодное снижение за всю историю

данных (с 1999 г.), что ускоряет структурный сдвиг с кредита на дебет [т.е. на инструменты помощи продавцу. — *Прим. автора*]⁸.

Представляется, что опасение банков по поводу планов технологических компаний отнять у них банковский бизнес мало обосновано, так как эти компании нацелены в основном на платежный сервис, который является в большей своей части безрисковым, и не стремятся войти в кредитные операции, которые регулируются центральными банками и требуют серьезных вложений в капитал, поддержание ликвидности, провизий и т.п. И если компании приобретают банки, то только для того, чтобы настроить свои экзотические организации на рост основного бизнеса. Для технологических компаний возможный доход от проводимых ими совместно с финтех-компаниями банковских операций имеет побочный характер в сравнении с выручкой от их основной деятельности.

Принимая во внимание вышеизложенное и с учетом того, что большая часть банковских операций строго регулируется, у таких компаний нет существенных стимулов превращаться в банки. Тем более что мультипликатор капитализации к прибыли у них на порядок больше, чем у банков.

Складывается впечатление, что интерес указанных игроков к банковским операциям определяется не желанием вторгнуться в строго регулируемое банковское дело, а, скорее, неспособностью традиционных банков предоставить адекватные по уровню сервиса (по качеству, скорости и цене) услуги своего профиля.

Поэтому при отсутствии поддержки со стороны традиционных банков финтех- и технологические компании начали заниматься проведением платежей, используя банки как свой инфраструктурный элемент или кооперируясь с ними, при наличии у них желания сотрудничать, в улучшении платежного сервиса. Крайним выражением недовольства нефинансовых организаций услугами банков является создание/покупка собственных кредитно-финансовых учреждений. Представляется, что единственной целью вовлечения указанных компаний в банковский бизнес является обеспечение соответствующей финансовой поддержки расширения своего ключевого бизнеса, которая должна быть не

⁸ URL: <https://www.klarna.com/assets/2021/02/25062747/Annual-Financial-Statement-Release-Klarna-Bank-AB-publ-2020-Final.pdf>.

менее качественной, чем профильная деятельность, а вовсе не стремление к превращению в традиционные банки.

Задачи банков по отражению атак цифровых конкурентов

Из вышеизложенного следует, что гранды электронной торговли идут в банковские операции потому, что банки не делают свою работу по обеспечению конкурентных предложений по расчетам и кредитованию клиентов и поставщиков. Последним необходимо переосмыслить подходы к обслуживанию корпоративных клиентов, чтобы дать им возможность больше зарабатывать на своем профильном бизнесе за счет предоставления услуг лучшего качества и более широкого продуктового ряда.

Банки жалуются на отнятие части своего бизнеса цифровыми конкурентами, но, с одной стороны, они менее эффективны, чем их конкуренты, в некоторых банковских операциях, а с другой — такие конкуренты предлагают небанковские операции, которые необходимы потребителю. В результате клиенты переходят в нефинансовые организации, что очень беспокоит банки, так как это уменьшает их базу для перекрестной продажи своих продуктов. С другой стороны, технологические компании не испытывают недостатка в клиентах (у некоторых их больше, чем у банков), т.е. апелляция последних о том, что у них хотят украсть у них клиентов, не совсем обоснована.

Вместе с тем потребители вряд ли будут пользоваться банковскими продуктами нефинансовых организаций, если предложения самих банков будут им более выгодны и удобны. Следовательно, банкам надо трансформировать свою деятельность таким образом, чтобы их продукты были конкурентными на рынке, на который регуляторы допускают других игроков. При этом нефинансовые организации, предлагающие банковские продукты, все равно действуют через соответствующие профильные лицензированные учреждения. Например, банк Goldman Sachs сотрудничает с Amazon, предоставляя кредиты на сумму до 1 млн долл. США продавцам, продающим товары и услуги на платформе Amazon, а J.P. Morgan Chase — с финтех-компанией Taulia, лидером в области технологических решений по организации финансирования оборотного капитала, для развития уникальных и дифференцированных решений по торговому финансированию для

своих клиентов⁹. То есть сам продукт банка никуда не делся, он востребован даже при продаже через нефинансовые организации, просто способ его дистрибуции изменился. С другой стороны, если операция проведена через банковский счет клиента, то банку видно, в чем заинтересован клиент, и он может напрямую, без посредничества нефинансовой организации, предлагать свои дополнительные профильные услуги.

Банк может стать технологической компанией с банковской лицензией, но желательно — в своем профильном бизнесе, где у него есть ключевые компетенции. Однако превращение банка в технологическую компанию не означает копирование небанковского бизнеса Amazon, Apple или Google, а предполагает перенос всех эффективных методов работы подобных компаний в свой собственный бизнес, используя для этого новейшие финансовые технологии, чтобы таким образом лишить цифровых конкурентов преимуществ в банковских операциях, ради применения которых они идут в банковское дело, и вернуть отнимаемые ими сегодня операции назад в банки. В результате капитализация банка хотя и приблизится к показателям, характерным для технологических и финтех-компаний, но не достигнет их, так как все отягощения, связанные с регулированием их деятельности, у банков остаются.

Уже сейчас этот эффект очень заметен: если у традиционного, но стремящегося стать очень технологичным Сбербанка мультипликатор капитализации (соотношение рыночной стоимости акций к капиталу) составлял на 23 марта 2021 г. 1,28, то у интернет-банка Тинькофф — 6,72, при этом последний сумел нарастить свою капитализацию с 2016 г. в 6,68 раза, а крупнейший банк РФ — в 1,65 раза¹⁰.

Таким образом, усиление позиций банков состоит не за счет проникновения в непрофильный бизнес, а в результате усиления специализации и повышения качества своего основного сервиса и выхода сотрудничества с технологическими компаниями на новый уровень, где каждая из сторон предоставляет свои услуги самого высокого качества и деятельность одной стороны поддерживает развитие другой.

При определении направлений защиты своего бизнеса от цифровых конкурентов банкам целесо-

⁹ Commercial Banking Top Trends 2021. Drivers, opportunities, and risks shaping financial services. Capgemini. 2020:24.

¹⁰ URL: https://smart-lab.ru/q/shares_fundamental2/?field=p_b§or_id%5B%5D=2.

образно учитывать результаты специального исследования глобального банковского рынка, проведенного в августе 2020 г. и показавшего, какие направления деятельности банков будут подвергаться наибольшему конкурентному давлению с существенным воздействием на доходы и прибыль в следующие пять лет: 75% опрошенных банкиров считают, что это будут платежные операции, 57% — розничное кредитование, 48% — обслуживание малого и среднего бизнеса, 25% — обслуживание крупных компаний [20]. Это ясно показывает, на каких направлениях банкам необходимо сосредоточить свои усилия, чтобы оказать сопротивление цифровым конкурентам.

Важно также принять во внимание, что финансовая функция не генерирует прибыль компании в отличие от производства и продажи соответствующего товара или услуги, и с этой точки зрения она является некоторым обременением для компаний, требующим дополнительных расходов денег и времени, а также необходимых специальных компетенций. Создавая маркетплейс в своей экосистеме, банк таким образом пытается сделать работу за корпоративных клиентов в одних из ключевых областей создания ими стоимости: в продвижении продуктов на рынок и ценовой политике, вместо того, чтобы заняться финансовым обеспечением профильной деятельности клиентов, которое им важно, но не создает дополнительной стоимости, а является следствием их основной работы.

Именно для финансового обеспечения деятельности клиентов и необходима банковская экосистема. Главное для банка — определить границы участия в ней. Опыт наиболее успешных в развитии экосистем банков говорит о целесообразности сосредоточиться на такой естественной для банков функции, как посредничество, которая позволяет работать в тех сферах, где сделки подразумевают более активную вовлеченность банков в виде содействия реализации сделок кредитом в той или иной форме, в частности таких, как приобретение недвижимости, автомобилей, пополнение оборотного капитала поставщиков товаров и услуг, как, например, это делает один из мировых лидеров цифрового развития в банковской индустрии сингапурский банк DBS [24].

Анализ развития экосистем на банковских рынках ФРГ и Швейцарии в 2019 г. привел Deloitte к заключению, что продолжающиеся попытки финтех- и технологических компаний проникнуть в сферу банковских услуг ставит перед банками выбор стра-

тегического порядка: хотят они защитить свою бизнес-территорию или стать инфраструктурным придатком этих компаний. Если они принимают решение в пользу первого варианта, то «экосистемы побудят поставщиков финансовых услуг еще больше сосредоточиться на своей основной деятельности» [25].

Выводы

Эволюция банковского бизнеса, который столетиями был закрыт для нефинансовых организаций, привела к появлению феномена банковских экосистем как реакции на попытки вторжения на территорию банков со стороны цифровых конкурентов. В любой области жизни, как и в любой ситуации, рефлексия на атаку из внешнего периметра бывает сначала излишней, а по прошествии некоторого времени и после взвешенного анализа — более адекватной. Представляется, что и в случае с банковскими экосистемами мы видим похожую картину: сначала появилось желание ответить противнику на его поле деятельности разворачиванием маркетплейсов, а затем понимание, что сражение в небанковских областях, где есть свои особенности, вряд ли можно выиграть, и целесообразно сосредоточиться на повышении эффективности собственной деятельности и предоставлении новых услуг, где можно более продуктивно использовать свои компетенции по управлению денежными средствами и рисками для создания более комфортных условий для достижения клиентами (розничными и корпоративными) своих целей.

Теория предполагает, а современная практика подтверждает, что рыночную конкурентную борьбу выигрывают те компании, которые за счет узкой специализации, позволяющей максимально использовать современные технологии, могут предложить покупателю товар высокого качества по относительно низкой цене, что обеспечивает таким производителям товаров и услуг широкий рынок сбыта и высокую добавочную стоимость, которая при прочих равных условиях положительно сказывается на их капитализации. Только совершенствование специфических продуктов, за которыми клиенты идут именно в банки, может укрепить положение последних, позволить им выстоять в конкурентной борьбе с небанковскими организациями и укрепить свой статус одного из столпов экономики.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. How do you “design” a business ecosystem? Boston Consulting Group. Feb. 20, 2020. URL: <https://www.bcg.com/en-us/publications/2020/how-do-you-design-a-business-ecosystem>
2. Cadell C., Goh B. China issues new anti-monopoly rules targeting its tech giants. Reuters. Feb. 07, 2021. URL: <https://www.reuters.com/article/idUSKBN 2A70DT>
3. Yan Zh., Leng Ch., Qiu S., Woo R. China plans tougher antitrust rules for non-bank payments industry. Reuters. Jan. 20, 2021. URL: <https://www.reuters.com/article/us-china-payment-cenbank/china-plans-tougher-antitrust-rules-for-non-bank-payments-industry-idUSKBN 29P15T>
4. Yan Zh., Leng Ch., Woo R. Analysis: Chinese retail banks gain consumer lending clout as fintechs fall out of favour. Reuters. Jan. 28, 2021. URL: <https://www.reuters.com/article/us-china-finance-loans-internet-analysis/analysis-chinese-retail-banks-gain-consumer-lending-clout-as-fintechs-fall-out-of-favour-idUSKBN 29W2ZT>
5. Horowitz J., Wang J., Leng Ch. China regulator finalizes guidelines on banks’ internet loan businesses. Reuters. Feb. 20, 2021. URL: <https://www.reuters.com/article/us-internet-loans-china-banks/china-regulator-finalizes-guidelines-on-banks-internet-loan-businesses-idUSKBN 2AK0F2>
6. Qiao T., Leng Ch., Woo R. Chinese fintech platforms expected to meet capital requirements within two years: Regulator. Reuters. Mar. 02, 2021. URL: <https://www.reuters.com/article/idUSKBN 2AU 09G>
7. Галунов А. Китай считает, что финтех-компании должны регулироваться как банки. Bloomchain. 11.11.2020. URL: <https://bloomchain.ru/newsfeed/kitai-schitaet-cto-finteh-kompanii-doljny-regulirovatsja-kak-banki>
8. Schechner S., Olson P. Uber grants vacation pay, pensions to U.K. drivers in change of job status. The Wall Street Journal. Mar. 16, 2021. URL: <https://www.wsj.com/articles/uber-grants-vacation-pay-pensions-to-u-k-drivers-after-court-ruling-11615928413>
9. Allchin C. et al. When vision and value collide: The state of the financial services industry 2020. New York: Oliver Wyman; 2020. 33 p. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2020/January/Oliver-Wyman-State-of-the-Financial-Services-Industry-2020.pdf>
10. Тофанюк Е., Усков Н. Герман Греф: Трансформация Сбербанка — это вечный процесс. Forbes. 22.11.2019. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/387895-german-gref-transformaciya-sberbanka-eto-vechnyy-process>
11. Маркелов К. Купить множество разных сервисов — это не экосистема. KPMG. 28.01.2020. URL: <https://mustread.kpmg.ru/interviews/kupit-mnozhestvo-raznykh-servisov-eto-ne-ekosistema/>
12. Шерункова О. Эка система. Нефинансовый бизнес Сбербанка пока не окупается. Коммерсантъ. 2021;(38). URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4713401>
13. Чернышова Е., Казарновский П. Набиуллина заявила о риске «мощных» экосистем на фоне продажи Сбербанка. РБК. 13.02.2020. URL: <https://www.rbc.ru/finances/13/02/2020/5e4532f99a7947425951b1ab>
14. Bellens J., Moden N., Karwel J., Meekings K., Gilder A. Banking in the new decade: Three big bets to boost profitability and free-up capital to invest in transformation. London: Ernst & Young; 2020. 28 p.
15. Reeves M., Heje A., Wesselink E., Whitaker K. Placing bets on recovery: The importance of capital allocation in a crisis. Atlanta: BCG Henderson Institute; 2020. 8 p. URL: <https://web-assets.bcg.com/fc/b9/b47b4bd84bf0ab5687dce2abab94/bcg-placing-bets-on-recovery-oct-2020.pdf>
16. Spangenberg K. Can a bank become a tech company? Efma. Sept. 30, 2020. URL: <https://www.efma.com/article/3018-can-a-bank-become-a-tech-company>
17. Spangenberg K. Can banks create a super app? Efma. June 03, 2020. URL: <https://www.efma.com/index.php/article/1866-can-banks-create-a-super-app>
18. Botta A., Bruno Ph., Chaudhuri R., Nadeau M.-C., Tayar G., Trascasa C. The 2020 McKinsey global payment report. Chicago, IL: McKinsey & Company; 2020. 38 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/accelerating%20winds%20of%20change%20in%20global%20payments/2020-mckinsey-global-payments-report-vf.pdf>
19. McIntyre A., Skan J., Caminiti F. Beyond North Star gazing: How our four winning bank models map to actual market evolution. Dublin: Accenture; 2018. 28 p. URL: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-85/Accenture-Banking-Beyond-North-Star-Gazing.pdf

20. Marous J. Innovation in retail banking. Paris: Efma; 2020. 88 p. URL: <https://www.efma.com/study/5227-innovation-in-retail-banking-report-2020>
21. Стась А. Почему онлайн-ритейлеры идут на рынок финансовых услуг. Ведомости. 18.02.2021. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2021/02/17/858398-pochemu-onlain-riteileri>
22. Самиев П. «Яндекс» маленький банк в самый раз. Ведомости. 16.03.2021. URL: https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2021/03/16/861750-yandeksu-bank?utm_campaign=newspaper_17_3_2021&utm_medium=email&utm_source=vedomosti
23. Kapner S. Macy's, Gap, Neiman Marcus will let you buy now, pay later. The Wall Street Journal. Feb. 28, 2021. URL: <https://www.wsj.com/articles/macys-gap-neiman-marcus-will-let-you-buy-now-pay-later-11614520800>
24. Sengupta J., HV V., Chung V., Ji X., Ng E., Xiao L., Koh K., Chen C. The ecosystem playbook: Winning in a world of ecosystems. Chicago, IL: McKinsey & Company; 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>
25. Kiefer C., Spiller P., Lewrick M., Bucherer S., Seffinga J., Gertsch M., Künzle C., Modheji S. Ecosystems 2021 executive summary – what will the future bring? Zurich: Deloitte AG; 2019. 24 p. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/deloitte-ch-fs-en-summary-ecosystems-2021.pdf>

REFERENCES

1. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. How do you “design” a business ecosystem? Boston Consulting Group. Feb. 20, 2020. URL: <https://www.bcg.com/en-us/publications/2020/how-do-you-design-a-business-ecosystem>
2. Cadell C., Goh B. China issues new anti-monopoly rules targeting its tech giants. Reuters. Feb. 07, 2021. URL: <https://www.reuters.com/article/idUSKBN 2A70DT>
3. Yan Zh., Leng Ch., Qiu S., Woo R. China plans tougher antitrust rules for non-bank payments industry. Reuters. Jan. 20, 2021. URL: <https://www.reuters.com/article/us-china-payment-cenbank/china-plans-tougher-antitrust-rules-for-non-bank-payments-industry-idUSKBN 29P15T>
4. Yan Zh., Leng Ch., Woo R. Analysis: Chinese retail banks gain consumer lending clout as fintechs fall out of favour. Reuters. Jan. 28, 2021. URL: <https://www.reuters.com/article/us-china-finance-loans-internet-analysis/analysis-chinese-retail-banks-gain-consumer-lending-clout-as-fintechs-fall-out-of-favour-idUSKBN 29W2ZT>
5. Horowitz J., Wang J., Leng Ch. China regulator finalizes guidelines on banks' internet loan businesses. Reuters. Feb. 20, 2021. URL: <https://www.reuters.com/article/us-internet-loans-china-banks/china-regulator-finalizes-guidelines-on-banks-internet-loan-businesses-idUSKBN 2AK0F2>
6. Qiao T., Leng Ch., Woo R. Chinese fintech platforms expected to meet capital requirements within two years: Regulator. Reuters. Mar. 02, 2021. URL: <https://www.reuters.com/article/idUSKBN 2AU 09G>
7. Galunov A. China believes fintech companies should be regulated like banks. Bloomchain. Nov. 11, 2020. URL: <https://bloomchain.ru/newsfeed/kитай-считает-что-фитех-компании-должны-регулировать-как-банки> (In Russ.).
8. Schechner S., Olson P. Uber grants vacation pay, pensions to U.K. drivers in change of job status. The Wall Street Journal. Mar. 16, 2021. URL: <https://www.wsj.com/articles/uber-grants-vacation-pay-pensions-to-u-k-drivers-after-court-ruling-11615928413>
9. Allchin C. et al. When vision and value collide: The state of the financial services industry 2020. New York: Oliver Wyman; 2020. 33 p. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2020/January/Oliver-Wyman-State-of-the-Financial-Services-Industry-2020.pdf>
10. Tofanyuk E., Uskov N. German Gref: Sberbank's transformation is an eternal process. Forbes. Nov. 22, 2019. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/387895-german-gref-transformaciya-sberbanka-eto-vechnyy-process> (In Russ.).
11. Markelov K. Buying many different services is not an ecosystem. KPMG. Jan. 28, 2020. URL: <https://mustread.kpmg.ru/interviews/kupit-mnozhestvo-raznykh-servisov-eto-ne-ekosistema/> (In Russ.).
12. Sherunkova O. Eka system: Sberbank's non-financial business is not paying off yet. Kommersant. 2021;(38). URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4713401> (In Russ.).

13. Chernyshova E., Kazarnovskii P. Nabiullina said about the risk of “powerful” ecosystems against the backdrop of the sale of Sberbank. RBC. Feb. 13, 2020. URL: <https://www.rbc.ru/finances/13/02/2020/5e4532f99a7947425951b1ab> (In Russ.).
14. Bellens J., Moden N., Karwel J., Meekings K., Gilder A. Banking in the new decade: Three big bets to boost profitability and free-up capital to invest in transformation. London: Ernst & Young; 2020. 28 p.
15. Reeves M., Heje A., Wesselink E., Whitaker K. Placing bets on recovery: The importance of capital allocation in a crisis. Atlanta: BCG Henderson Institute; 2020. 8 p. URL: <https://web-assets.bcg.com/fc/b9/b47b4bd84bf0ab5687dce2abab94/bcg-placing-bets-on-recovery-oct-2020.pdf>
16. Spangenberg K. Can a bank become a tech company? Efma. Sept. 30, 2020. URL: <https://www.efma.com/article/3018-can-a-bank-become-a-tech-company>
17. Spangenberg K. Can banks create a super app? Efma. June 03, 2020. URL: <https://www.efma.com/index.php/article/1866-can-banks-create-a-super-app>
18. Botta A., Bruno Ph., Chaudhuri R., Nadeau M.-C., Tayar G., Trascasa C. The 2020 McKinsey global payment report. Chicago, IL: McKinsey & Company; 2020. 38 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/accelerating%20winds%20of%20change%20in%20global%20payments/2020-mckinsey-global-payments-report-vf.pdf>
19. McIntyre A., Skan J., Caminiti F. Beyond North Star gazing: How our four winning bank models map to actual market evolution. Dublin: Accenture; 2018. 28 p. URL: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-85/Accenture-Banking-Beyond-North-Star-Gazing.pdf
20. Marous J. Innovation in retail banking. Paris: Efma; 2020. 88 p. URL: <https://www.efma.com/study/5227-innovation-in-retail-banking-report-2020>
21. Stas’ A. Why online retailers are entering the financial services market. Vedomosti. Feb. 17, 2021. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2021/02/17/858398-pochemu-onlain-riteileri> (In Russ.).
22. Samiev P. A small bank is just right for Yandex. Vedomosti. Mar. 16, 2021. URL: https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2021/03/16/861750-yandeksu-bank?utm_campaign=newspaper_17_3_2021&utm_medium=email&utm_source=vedomosti (In Russ.).
23. Kapner S. Macy’s, Gap, Neiman Marcus will let you buy now, pay later. The Wall Street Journal. Feb. 28, 2021. URL: <https://www.wsj.com/articles/macys-gap-neiman-marcus-will-let-you-buy-now-pay-later-11614520800>
24. Sengupta J., HV V., Chung V., Ji X., Ng E., Xiao L., Koh K., Chen C. The ecosystem playbook: Winning in a world of ecosystems. Chicago, IL: McKinsey & Company; 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>
25. Kiefer C., Spiller P., Lewrick M., Bucherer S., Seffinga J., Gertsch M., Künzle C., Modheji S. Ecosystems 2021 executive summary – what will the future bring? Zurich: Deloitte AG; 2019. 24 p. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/deloitte-ch-fs-en-summary-ecosystems-2021.pdf>

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Владимир Дмитриевич Смирнов — кандидат экономических наук, доцент Департамента мировых финансов, Финансовый университет, Москва, Россия
vdsmirnov@fa.ru

ABOUT THE AUTHOR

Vladimir D. Smirnov — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of World Finance, Financial University, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 30.04.2021; после рецензирования 26.07.2021; Принята к публикации 27.07.2021. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 30.04.2021; revised on 26.07.2021 and accepted for publication on 27.07.2021.

The author read and approved the final version of the manuscript.