

## ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

Научная статья  
УДК 336.71

### Участие коммерческих банков в экосистемах и корпоративная стратегия банковской деятельности

Елена Александровна Ветрова

Институт экономических исследований, Донецк, Россия, velena\_bel@mail.ru

**Аннотация.** Цифровизация банковской сферы в мире достигла таких масштабов, что уже уместно говорить о трансформации отраслевой экономики в экономику экосистем. Цифровые технологии настолько стремительно входят в нашу повседневную жизнь, охватывая такие сферы, как быт, средства коммуникации, образование, здравоохранение и многое другое, что игнорирование их лишит любое предприятие конкурентоспособности на рынке и закономерно приведет к падению доходов, а то и банкротству. Банковские учреждения разительно меняют свой финансовый облик, изменяются процессы функционирования банка, формирования банковского продукта и услуг, способы взаимодействия с клиентами, и это требует тщательного изучения. При этом такое понятие, как финансовая надежность коммерческих банков, не только не утрачивает свое значение, но и обретает новый смысл для оценки деятельности банка как высокотехнологичного финансового центра формирования экосистемы. Кроме того, в современных условиях выбор стратегии банка необходимо осуществлять не только в зависимости от долгосрочных целей банка, но и с учетом влияния на его работу IT-технологий, а также уровня их развития в мире. В статье рассмотрено влияние цифровизации на финансовую устойчивость коммерческого банка и формирование общей стратегии его развития в контексте построения цифровой экосистемы. В процессе исследования был проведен качественный анализ путей формирования экосистемы и ее структуры. Для этого были изучены распоряжения правительства РФ, подзаконные акты, отчеты некоторых коммерческих банков, находящиеся в открытом доступе. Осуществлен сравнительный анализ маркетинговой стратегии банков.

**Ключевые слова:** экосистема, банковская сфера, цифровизация, корпоративная надежность, цифровая платформа, технологии, банковские услуги

#### **Основные положения:**

- ◆ в результате проведенного исследования сделаны выводы о влиянии цифровизации на финансовую надежность коммерческого банка и общую стратегию развития в контексте построения цифровой экосистемы;
- ◆ дано определение экосистемы как иерархической корпоративной структуры;
- ◆ рассмотрена проблема повышения финансовой надежности банка как звена экосистемы;
- ◆ предложена матрица по выбору корпоративной стратегии активной банковской деятельности для ее повышения, которую могут использовать как банки, входящие в состав экосистем, так и банки, остающиеся работать офлайн на местном уровне.

**Для цитирования:** Ветрова Е.А. Участие коммерческих банков в экосистемах и корпоративная стратегия банковской деятельности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 1 (231). С. 74–83.

## FINANCE, MONEY CIRCULATION AND CREDIT

Original article

**Participation of commercial banks in ecosystems  
and corporate banking strategy****Elena A. Vetrova**

Institute of Economic Research, Donetsk, Russia, velena\_bel@mail.ru

**Abstract.** The digitalization of the banking sector in the world has reached such a scale that it is already appropriate to talk about the transformation of the sectoral economy into an ecosystem economy. Digital technologies are so rapidly entering our daily lives, covering such areas as everyday life, communications, education, healthcare and much more, that ignoring them will deprive any enterprise of competitiveness in the market and naturally lead to a drop in income, or even bankruptcy. Banking institutions are dramatically changing their financial appearance, the processes of bank functioning, the formation of banking products and services, and the ways of interacting with customers are changing, and this requires careful study. At the same time, such a concept as the financial reliability of commercial banks not only does not lose its importance, but also acquires a new meaning for evaluating the bank's activities as a high-tech financial center for the formation of an ecosystem. In addition, in modern conditions, the choice of a bank's strategy must be carried out not only depending on the long-term goals of the bank, but also taking into account the impact of IT technologies on its work, as well as the level of their development in the world. The article examines the impact of digitalization on the financial stability of a commercial bank and the formation of a general strategy for its development in the context of building a digital ecosystem. In the course of the research, a qualitative analysis of the ways of ecosystem formation and its structure was carried out. To do this, the orders of the government of the Russian Federation, legal acts, and reports of some commercial banks that are in the public domain were studied. A comparative analysis of the banks' marketing strategy has been carried out.

**Keywords:** ecosystem, banking, digitalization, corporate reliability, digital platform, technologies, banking services

**Highlights:**

- ◆ as a result of the conducted research, conclusions are drawn about the impact of digitalization on the financial reliability of a commercial bank and the overall development strategy in the context of building a digital ecosystem;
- ◆ the definition of an ecosystem as a hierarchical corporate structure is given;
- ◆ the problem of increasing the financial reliability of the bank as a link in the ecosystem is considered;
- ◆ a matrix has been proposed for choosing a corporate strategy for active banking to enhance it, which can be used by both banks that are part of ecosystems and banks that remain offline at the local level.

**For citation:** Vetrova E.A. Participation of commercial banks in ecosystems and corporate banking strategy // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 1 (231). Pp. 74–83. (In Russ.).

**Введение**

На современном историческом этапе мы становимся свидетелями появления такого феномена, как экосистема, которая представляет собой не просто новую форму организации бизнеса, а компиляцию социальной и экономической сфер. При этом она настолько охватывает жизнь, интересы, доходы, работу и

бизнес, удовлетворение имеющихся и формирование новых потребностей, каждого индивидуального и корпоративного участника, что становится возможным говорить об изменении самого облика современной экономики и ее переходе от отраслевой и сетевой направленности к экономике экосистем. Понятие экосистемы вошло в экономический словарь в

начале 2000-х годов, однако канонического определения учеными-экономистами так и не было дано. Экосистемами как экономической единицей занимаются как теоретики, так и практики. В экономической теории существует два подхода к осознанию такой структуры, как экосистема. В первом случае экосистема рассматривается как совокупность взаимосвязанных компаний в сфере производства товаров и услуг, во втором – как система взаимосвязанных технологий. Такой подход отражен в работах зарубежных экономистов Jacobides, Cennamo, Gawer (2015). Определения экосистемы даются в работах Zahra, Nambisan (2012), Wareham, Fox, Cano (2014), Сессагноли, Форман, Хуанг, Ву (2012). Из отечественных теоретиков стоит отметить В.А. Карпинскую, В.Г. Халина и других ученых-экономистов [1–4], в работах которых дается определение экосистем и попытка их классификации.

Однако развитие инновационных технологий и воплощение их в различных сферах экономики происходит столь бурно, что экономисты-практики выдвигают не менее оригинальные и востребованные проекты, описанные в статьях И. Полякова, председателя правления Росбанка [5], А. Осипова, директора по развитию облачных и инфраструктурных решений ПАО «Мегафон» [6].

Кроме того, изучением формирования, развития и работы экосистем занимаются и государственные органы многих стран с целью нормативно-правового регулирования их деятельности. В этом смысле интересен доклад Центробанка России [7].

Вместе с тем классического определения понятия «экосистема» дано так и не было. Проблемы повышения финансовой надежности коммерческих банков в условиях новой реальности детально изучены также не были.

### **Методы**

В рамках исследования был проведен качественный анализ маркетинговых стратегий нескольких банков на основании открытых источников и способа построения ими экосистемы, а также классификация экосистем в зависимости от основообразующего субъекта, занимаемого сегмента на рынке финансовых

услуг, источников финансирования, построения внутренней иерархии и специализации. В рамках рационализации процесса построения экосистемы предложена матрица выбора корпоративной стратегии. Сделаны логические выводы о влиянии цифровизации на работу финансовых учреждений и финансовой системы государства в целом.

### **Результаты**

Определены изменения, произошедшие в работе коммерческих банков под влиянием цифровизации. Отмечены положительные и отрицательные стороны влияния IT-технологий на всех участников экосистем, в том числе на государство как контролирующий орган, что углубляет понимание самого процесса и тенденций развития. Кроме того, использование эффективной стратегии для повышения финансовой надежности коммерческого банка как участника экосистемы может носить практический характер как для выбора долгосрочных стратегических целей развития банка, так и при совершенствовании методов работы надзорных органов в финансовой сфере и стимулировании развития финансовой системы государства.

### **Обсуждение**

Экономика осваивает новую виртуальную среду, охватывающую все сферы деятельности человека – работу, хобби, общение, образование, интеллектуальный труд, удовлетворение эстетических и художественных потребностей, различные услуги, финансовую, инвестиционную сферы, налогообложение, государственное регулирование и др. В результате появляются новые корпоративные образования – экосистемы, существующие в интернете, однако распространяющие свое влияние как на виртуальную, так и на реальную жизнь человека.

Экосистема представляет собой сложную структуру взаимосвязанных договорными обязательствами, системой скидок и бонусов, общей логистикой и маркетинговой программой корпоративных участников, использующих инновационные технологии и представленных в сети Интернет как IT-сервисы, цифровые платформы, интерфейсы, сайты, построенную на базе большого количества персональных дан-

ных индивидуальных участников. Это могут быть пользователи социальных сетей, абоненты мобильного оператора связи, клиенты крупного банка, участники виртуальной торговой площадки и т.д. При этом происходит интеграция всех участников в единое IT-пространство с доступом к данным пользователя и его действиям в других сервисах внутри системы.

Таким образом, становится понятно, что экосистема может существовать и вести конкурентную борьбу только при наличии определенного количества потребителей, а значит, необходимо привлечь к подписке, т.е. к потреблению своих услуг как можно большее количество обычных людей.

Естественно, структурные подразделения, такие как общепит, веб-школы, торговые площадки, сайты услуг, вливаясь в экосистему, привнесут в клиентскую базу свои сведения. Однако это ограниченное число. Ставится вопрос: где брать клиентов? При этом готовых решений не существует, а старые методы не работают. Давать рекламу в общем доступе, не адресно, смысла нет – она будет малоэффективна. Поэтому и происходят кражи и «слив» персональных данных, так как имея о вас информацию, будь то профессия, имущество, финансовые потоки, интересы, родственники и друзья, возможно построить ваш психологический портрет, с которым справляются в настоящее время современные нейросети и программы, на основе которого, предлагая целевой контент, возможно манипулировать поведением человека, сделав его пользователем определенной экосистемы. При этом мы не рассматриваем случаи, когда данные воруются в криминальных целях, для подделки документов, неправомерного получения социальных пособий или оформления кредитов. Часто фирмы при малейшем интересе покупателя к своему продукту просят оставить свои персональные данные: имя, телефон, банк обслуживания и т.п. При покупке и заключении договоров на обслуживание просят оформить подписку на рассылку новых предложений, как своих, так и партнеров, не только вам, но и вашим знакомым. Таким образом, набирается база пользователей экосистемы, при этом основой является все же база данных субъекта, который занимается построением экосистемы.

Экосистема как корпоративная структура будет выстраивать иерархию среди своих членов. Структура предполагает наличие ядра, обязательно включающего в себя финансовое учреждение и вспомогательные структуры, такие как предприятия бытового обслуживания, маркеты, сервисы услуг и т.п.

Банк в экосистеме будет занимать одно из центральных мест благодаря своим финансовым связям как с корпоративными членами системы, так и с рядовыми потребителями, осуществляя распределительную, платежную, сберегательную и контрольную функции в отношении своих клиентов (физических и юридических лиц), а также выступать гарантом их сделок.

Распределительная функция будет проявляться при возврате на счета клиентов бонусов, скидок, кешбэка при взаиморасчетах внутри экосистемы.

При этом к банку предъявляются новые требования. Кроме классических финансовых инструментов он должен обладать «продвинутыми» IT-технологиями и внушительными ресурсами для обеспечения работы экосистемы.

Конкуренция в самой экосистеме не целесообразна, так как добавляет ей нестабильности, поэтому система будет ее избегать. В результате этого финансовая устойчивость банка как структурного подразделения экосистемы будет приближаться к 100%. Кроме того, экосистема сама будет стараться укрепить финансовую устойчивость своего финансового инструмента, так как между самими экосистемами в виртуальном мире будет происходить жестокая конкурентная борьба, тем более что в настоящее время она не регулируется никакими правовыми нормами ввиду их отсутствия, а финансовые структуры будут являться в этой конкурентной борьбе весомым аргументом.

Банки, которые останутся работать только офлайн, будут вынуждены либо уйти с рынка, либо в погоне за клиентом входить в рискованные рыночные сегменты, что может закончиться для них лишением лицензии или банкротством. Кроме того, возможны два вполне приемлемых варианта для некрупных региональных банков: во-первых, превратиться в финансовый орган одного-двух крупных клиентов, которыми могут быть системообразующие

предприятия региона, при этом быть встроенным в экосистему другого крупного банка, вести дела своего клиента таким образом, чтобы соблюсти коммерческую тайну, связи и распределение капитала между структурными подразделениями и пр. Во-вторых, войти в состав крупной IT-корпорации, не имеющей своей финансовой структуры как обладатель банковской лицензии и необходимого опыта.

Создание экосистем можно классифицировать в зависимости от того, какую базу персональных данных использует экосистема. Из легальных способов стоит выделить построение экосистем крупными банками на базе данных своих клиентов. В России крупнейшей экосистемой является Сбер [6]. По этому же принципу строят свои экосистемы Тинькофф, ВТБ [7], Газпромбанк. О своей готовности к построению экосистемы заявляет Росбанк. На базе данных пользователей IT и телекоммуникаций были созданы Яндекс и VK, а также МТС и Мегафон. Такие гиганты, как X5 Retail Group, Ozon, Avito и Wildberries, начинали свою работу как классифайды (доска объявлений) и крупные торговые ритейлеры.

Если в основу классификации положить принцип поведения экосистемы на рынке, то получим два вида. Первый – экосистема, ставящая своей целью удовлетворение всех существующих и возможных потребностей клиента в рамках одного приложения. Классический пример – Сбер, включающий финансовые сервисы, e-commerce, медиасервисы, цифровые сервисы в здравоохранении, B2B-сервисы, фудтех и др.

Вторым путем является создание нишевой экосистемы, когда ставится целью удовлетворение 100% потребностей клиента в определенной сфере, такой как образование, медицина и т.п. Например, Росбанк планирует идти по этому пути, выбранной сферой приложения сил обозначена покупка жилья, т.е. клиент с помощью банка может выбрать недвижимость, оплатить, оформить ипотеку, заказать ремонт и т.д.

Взяв за основу исследования направления деятельности экосистемы, можно выделить пять основных видов: виртуальная торговая площадка, доставка грузов и такси, медиа и развлечения, бизнес, финансы и инвестиции. При этом в различных экосистемах в про-

центном отношении эти направления занимают настолько различное положение, что говорить о приоритетности какого-либо направления не приходится. Хотя стоит отметить, что Avito не имеет финансового сервиса, а ВТБ – сервиса для покупок. Однако это не значит, что завтра он не появится в активе данной экосистемы или не будет предложен какой-либо другой оригинальный способ решения проблемы. Так, например, успешно работает Рокетбанк, который, по сути, не является банком, так как не имеет лицензии, однако, меняя партнеров, сохраняет свою клиентскую базу.

Построение экосистемы предполагает наличие огромных ресурсов, поэтому на данном этапе прослеживаются два пути решения этой проблемы либо их комбинация. Это покупка необходимых экосистеме сервисов, учреждений, производств или налаживание партнерских отношений. Так, Ozon купил «Оней банк», переименовав его в «Озон банк», и запустил собственную банковскую карту Ozon Card и электронный кошелек Ozon. Ритейлер Wildberries купил банк «Стандарт-кредит» и переименовал его в «Вайлдберриз банк». X5 Retail Group создала партнерский сервис с «Альфа-Банком». Яндекс приобрел в собственность банк «Акрополь», превратив его в «Яндекс банк». VK в партнерстве с банком Home Credit создал платежную систему VK Pay, обеспечив выпуск виртуальной карты Visa с кешбэком и рассрочкой на 4 месяца, действующей исключительно в рамках экосистемы. Сбер запустил «СберМегаМаркет» на базе купленного сервиса goods.ru. после разрыва партнерских отношений с VK. В то же время экосистема ВТБ развивает сеть партнерств по предоставлению банковских услуг, примером которого может служить сотрудничество с сетью магазинов Magnit.

Интересно рассмотреть возникновение экосистемы со следующей позиции: в ее основе стоит реальное предприятие или финансово-технический проект. Время показало, что оба варианта имеют право на существование. Так, Сбер «вырос» из крупного, обладающего большими ресурсами, но все же классического банка. Другой пример – экосистема Revolut, успешно действующая в Европе, классический финтех-проект, основанный в 2014 г.

в Великобритании. В основе лежала идея создать удобный сервис для расчетов по всему миру с минимальной комиссией и управлением онлайн, с возможностью финансового анализа, планирования и инвестирования, а также криптовалютный инструментарий, доступный для использования в 35 странах. Впоследствии были добавлены нефинансовые сервисы Stays (бронирование жилья), сервис для туризма (заказ билетов) и каршеринг. В России аналогичный сервис пытаются создать под брендом «Финуслуги». Несколько дальше пошел «Сравни», охватывая и страховые услуги, цены на рынке жилья (как продажи, так и аренды).

Газпромбанк выстраивает оригинальную экосистему «Огонь», которая объединяет на принципах партнерства независимые компании, работающие в различных областях. Для пользователя предложены привлекательные условия доступа к продуктам и услугам компаний с возможностью самостоятельно выбирать партнеров для сотрудничества.

Консолидация различных по своим направлениям в бизнесе и возможностям партнеров, а также доступ к обширной базе персональных данных клиентов приносит свои плюсы как в работе предприятий, так и рядовому клиенту.

Для предприятия, участвующего в экосистеме, создаются следующие преимущества:

1. Доступ к целевой аудитории и направленная на конкретного потребителя реклама будет намного эффективнее и выгоднее, чем применяемая ранее через СМИ, рекламные агентства, презентации и т.п.

2. Выстроенные логистические цепочки между поставщиками, транспортными компаниями, сервисными фирмами внутри одной экосистемы оказываются более надежными и взаимовыгодными за счет общей системы бонусов и скидок.

3. Обслуживание и партнеров по бизнесу, и клиентов в одном финансовом учреждении, являющимся звеном экосистемы, также приносит свою выгоду – повышается скорость взаиморасчетов, уменьшаются количество неплатежей и комиссия за транзакции, снижается риск использования интернет-эквайринга, растет устойчивость самого финансового учреждения.

4. Возможность продажи товаров и услуг через маркетплейсы и цифровые торговые площадки, предоставляемые подразделениями экосистемы.

5. Подключение к облачному хранилищу экосистемы, снабженному дополнительной защитой, для ведения бухгалтерского учета и электронного документооборота с внешними контрагентами.

6. Снижение издержек обращения в торговых и складских помещениях.

Свои предпочтения экосистема приносит и рядовому потребителю:

1. Удобный доступ ко всем сервисам экосистемы круглосуточно, семь дней в неделю через мобильное приложение.

2. Возможность безопасных онлайн-расчетов внутри экосистемы и возврат платежей при ошибочных транзакциях.

3. Безопасные покупки и взаиморасчеты на маркетплейсах экосистемы.

4. Экономия средств за счет системы бонусов, скидок, подписок, кешбэка и тому подобного в рамках экосистемы.

5. Доступ к бесплатным медиа-, кино-, игровым и другим подобным сервисам экосистемы.

6. Наличие устоявшихся логистических связей между структурами экосистемы и интеграция всех ее сервисов в общем IT-пространстве позволяет клиенту решить одновременно ряд возможных задач. К примеру, при заказе товара найти предложения о доставке, удобной оплате, установке, настройке и сервисном обслуживании, одновременно увязав эти операции по времени.

Для финансового учреждения преимущества экосистемы следующие:

1. Сохраняет клиентскую базу практически неизменной в силу устоявшихся взаимоотношений.

2. Снижает издержки на инкассацию.

3. Приближает финансовую устойчивость учреждения к 100%, так как отсутствует конкуренция между банками внутри экосистемы.

Однако эти же плюсы, рассмотренные под другим углом, превращаются в недостатки.

Для предприятия неблагоприятным фактором становятся трудности поиска потребителей своей продукции за пределами экосистемы. Сотрудничество с партнерами, входя-

щими в другую экосистему, представляется довольно затруднительным в силу отсутствия логистических и финансовых каналов взаимодействия и трудности их налаживания. Возможность поиска конечного покупателя своей продукции на торговых площадках других экосистем также очень сомнительна.

Для рядового потребителя отрицательных факторов набирается также немало:

1. Целевая реклама часто бывает навязчивой.

2. Информированность всех сервисов экосистемы о действиях клиента бывает удобна, но столь глубокое вмешательство в личную жизнь представляется неуместным. Поэтому стоит ввести ограничительные меры в этом вопросе и разрешить клиенту самому определять степень допуска к своим данным, а также иметь право блокировки на их использование.

3. Проблема защиты персональных данных до конца не решена ни технически, ни юридически. Постоянно возникают новые вызовы в этой сфере, такие как защита цифровых аватаров, когда происходит кража цифровой личности, авторства или цифрового имущества; технологии дипфейк позволяют подменить лицо клиента на фото или видео, что также предоставляет мошенникам возможность доступа к персональным данным. Кроме того, в отсутствие законодательных актов, регулирующих данный вопрос, банки часто перекалывают ответственность за безопасность на самого клиента. Поэтому необходимо дать возможность клиенту заблокировать оформление кредита онлайн либо ограничить сумму транзакций, проводимых виртуально, и т.д.

4. Выбор клиента ограничивается предложениями участников экосистемы и доступа к нему других производителей практически нет.

5. Система бонусов и скидок может быть выгодна, однако лишает потребителя возможности сменить поставщика или финансовое учреждение. То же относится и к контенту, предлагаемому экосистемой на медиа-, кино- и тому подобных сервисах.

Для финансового учреждения самым весомым отрицательным фактором является следующий: внутри экосистемы финансовая устойчивость банка приближается к 100% в силу отсутствия конкуренции. Вместе с тем

между экосистемами, соответственно и между финансовыми учреждениями этих систем, будет идти ожесточенная конкурентная борьба, ставкой в которой будет само существование экосистемы, так как банк является основным структурным звеном. В настоящее время юридические, экономические, технические и финансовые нюансы работы финансовых учреждений, входящих в структуру экосистем, детально не проработаны, что может привести к значительным нарушениям прав всех участников процесса.

С точки зрения государства функционирование экосистем связано со следующими последствиями:

1. Существует риск монополизации рынка крупными экосистемами, что приведет к нарушению прав конечных потребителей, лишая их свободного выбора и доступа к предложениям других производителей. Кроме того, это будет способствовать снижению конкуренции на рынке в целом, а также ущемлению прав корпоративных участников, не вошедших ни в одну экосистему, и возможному их разорению.

2. Требуется проработки вопрос определения экосистемы как юридического лица, а также распределения прибыли и убытков от ее работы. По сути, выстроенную вокруг финансового учреждения систему взаимосвязанных агентов можно назвать непрофильными активами банка, что ранее каралось потерей лицензии. Кроме того, финансовую нагрузку от работы экосистемы и ответственность за финансовый результат должны нести акционеры (либо инвесторы), в зависимости от того, как юридически она оформлена, а не вкладчики банка.

3. Необходимо принять законодательные акты по защите персональных данных потребителей, а также защите их прав. Обязать экосистемы делиться персональными данными только по разрешению клиента, в том числе и с другими экосистемами. В данном вопросе интересен европейский опыт, где согласно платежной директиве PSD2 предоставляется банковское обслуживание в открытом формате open banking.

4. В рамках защиты прав потребителей необходимо установить границы наценки экосистемы за предоставление новых экономиче-

ских площадок и форм взаимодействия и не допустить, чтобы экосистема присваивала себе большую часть добавленной стоимости, исключая торговых и иных посредников, сама превратилась в посредника нового типа.

5. Центробанк беспокоят программы лояльности, предполагающие расчетные операции баллами, что является суррогатом денег и может влиять на устойчивость и платежеспособность рубля.

6. Существует риск, что такие сферы жизнедеятельности человека, как хобби, образование, здоровье, культурный досуг, политические воззрения и т.д., «уйдут» из социальной сферы деятельности человека в бизнес-услуги. Такие тенденции наблюдаются и сейчас, однако создание экосистем их ускорит.

7. Экосистемы с их развитой структурой коммуникаций и логистикой не привязаны территориально и охватывают экономическое пространство других стран. Например, для американской AMAZON Германия – самый большой рынок после США. В стратегическом плане до 2024 г. китайская компания Alibaba поставила целью выйти на глобальные рынки и завоевать глобальных потребителей. То есть можно сделать вывод, что международные экосистемы имеют все возможности для проникновения на рынки и в экономику суверенных стран. Поэтому для соблюдения экономической и финансовой безопасности государству необходимо разработать экономические, юридические и технические механизмы регулирования их деятельности. Российский союз промышленников и предпринимателей предложил снизить налоги для отечественных экосистем с целью их ускоренного развития. Некоторые из этих проблем и пути их решения были озвучены в докладе Банка России [5].

В качестве способа преодоления недостатков от участия в экосистемах и направления повышения конкурентоспособности банков

предлагается обоснование корпоративной стратегии активной банковской деятельности.

*Корпоративная стратегия активной банковской деятельности* (далее – КСАБД) – это специфический управленческий план действий, направленных на достижение эффективности деятельности по сбыту банковских продуктов наряду с полезным использованием права собственности путем обеспечения финансово-ресурсной достаточности для удовлетворения потребностей банковской деятельности и оптимизации конечных результатов – прироста прибыли и повышения финансовой устойчивости и ликвидности. То есть данная стратегия служит решению противоречия «прибыльность – ликвидность», поскольку нацелена на достижение и того и другого.

Выбор стратегии предлагается осуществить на основе матрицы БКГ с учетом обозначенных приоритетов – увеличение объемов сбыта банковских продуктов (показатели прироста чистого процентного дохода, доли кредитных или иных операций в общей доле процентных доходов), усиление финансово-ресурсной достаточности банка (показатели прироста капитализации прибыли, финансовой устойчивости), реализация корпоративных интересов собственников (показатели прироста дивидендной части чистой прибыли, капиталотдачи) (см. таблицу).

Стратегии могут быть следующими:

♦ КСАБД 1 (умеренная) – интенсивная сбытовая деятельность на финансовом рынке, обеспечивающая образование процентных доходов и, как следствие, прибыли в объеме, достаточном для капитализации и потребления;

♦ КСАБД 2 (умеренная накопительная) – интенсивная сбытовая деятельность на финансовом рынке, прибыль от которой полностью капитализируется;

♦ КСАБД 4 (умеренная расходная) – интенсивная сбытовая деятельность на финансо-

**Матрица выбора корпоративной стратегии активной банковской деятельности**

1	2	3
4	5	6
7	8	9



вом рынке, прибыль от которой в полном объеме направляется на выплаты собственникам;

♦ КСАБД 3 (агрессивная накопительная) – активно-рискованная бытовая деятельность на финансовом рынке с предусмотренной минимальной прибылью, подлежащей капитализации;

♦ КСАБД 5 (агрессивная) – активно-рискованная бытовая деятельность на финансовом рынке с предусмотренной минимальной прибылью для капитализации и потребления;

♦ КСАБД 7 (агрессивная расходная) – активно-рискованная бытовая деятельность на финансовом рынке с предусмотренной минимальной прибылью для выплат собственникам;

♦ КСАБД 6 (оборонная накопительная) – пробно-ситуативная бытовая деятельность на финансовом рынке с предусмотренной минимальной прибылью, подлежащей капитализации;

♦ КСАБД 8 (оборонная расходная) – пробно-ситуативная бытовая деятельность на финансовом рынке с предусмотренной минимальной прибылью для выплат собственникам;

♦ КСАБД 9 (оборонная) – пробно-ситуативная бытовая деятельность на финансовом рынке с предусмотренной минимальной прибылью для капитализации и потребления.

Если банк (например, ЦРБ ДНР) не имеет корпоративных обязательств в отношении держателей корпоративных долей, то для него наиболее приемлема стратегия 2. Поэтому прибыль как результат эффективной банковской деятельности направляется на пополнение собственных оборотных средств, обновле-

ние материально-технической базы, на инновационное развитие (то есть на капитализацию).

### Заключение

Экономика на данном этапе переходит в новую фазу экономики экосистем, что имеет свои как отрицательные, так и положительные стороны. Конкуренция между банками усиливается кратно в связи с увеличением доступности для потребителя к банковским продуктам круглосуточно, семь дней в неделю, без территориальной привязки и обязательности соблюдения гражданской принадлежности. Чтобы воспользоваться услугами зарубежного банка или платежной системы, нет необходимости посещать другую страну, все документы и операции возможно оформить онлайн. Поэтому необходимо изучать данный феномен и разрабатывать методы стимулирования и регулирования их образования и работы с учетом интересов всех участвующих сторон – государства, финансовых учреждений, предприятий и организаций, а также рядовых потребителей. Для решения проблемы конкурентоспособности банков предлагается применение корпоративной стратегии активной банковской деятельности, которую могут использовать как банки, входящие в состав экосистем, так и банки, остающиеся работать офлайн на местном уровне. Правильный выбор данной стратегии позволит обеспечить повышение финансовой надежности банка – участника экосистемы, а для небольшого коммерческого банка, работающего офлайн, – занять свою нишу на рынке финансовых услуг [8–10].

### Список источников

1. Карпинская В.А. Экосистема как единица экономического анализа // Системные проблемы отечественной мезоэкономики, микроэкономики, экономики предприятий : материалы Второй конф. Отделения моделирования произв. объектов и комплексов ЦЭМИ РАН (Москва, 12 янв. 2018 г.). Москва : ЦЭМИ РАН, 2018. С. 125–141.
2. Халин В.Г., Чернова Г.В., Калайда С.А. Экономические экосистемы и их классификация // Управленческое консультирование. 2021. № 2. С. 38–54.
3. Ревенков П.В., Бердюгин А.А., Чебарь А.Г. Экосистемы: преимущества платформенных моделей, особенности построения и сопутствующие киберриски // Банковское дело. 2022. № 1. С. 65–72.
4. Банковские экосистемы: сущность, типология и современные подходы к регулированию в России / Е.А. Тарханова, Д.С. Борисов, А.В. Тарханова, А.В. Фрицлер // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 6. С. 1877–1888.
5. Поляков И. Банковская экосистема – модный тренд или стратегическая необходимость? URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/blogs/2019/06/27/804788-bankovskaya-ekosistema> (дата обращения: 25.05.2023).

6. Александр Осипов: «Даже крупные компании передают информационную безопасность на аутсорсинг». URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/characters/2022/07/06/929974-aleksandr-osipov> (дата обращения: 25.05.2023).

7. Экосистемы: подходы к регулированию : доклад для общественных консультаций / Банк России. Москва, 2021. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation\\_Paper\\_02042021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf) (дата обращения: 25.05.2023).

8. Экосистема Сбербанка (SberX). URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экосистема\\_Сбербанка\\_\(SberX\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экосистема_Сбербанка_(SberX)) (дата обращения: 25.05.2023).

9. ВТБ намерен привлечь более 8 миллионов клиентов в рамках открытой экосистемы. URL: <https://ampravda.ru/2021/03/30/0103011.html> (дата обращения: 25.05.2023).

10. Ветрова Е.А. Корпоративная надежность цифровой экосистемы в сфере оказания банковских услуг // Вестник НГУЭУ. 2022. № 1. С. 238–249.

### References

1. Karpinskaya V.A. Ecosystem as a unit of economic analysis // Systemic problems of domestic mesoeconomics, microeconomics, and enterprise economics : materials of the Second conference of the Department of Modeling of Production Facilities and Complexes of the Central Economic and Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences (Moscow, January 12, 2018). Moscow : Central Economic and Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences, 2018. Pp. 125–141.

2. Khalin V.G., Chernova G.V., Kalaida S.A. Economic ecosystems and their classification // Management consulting. 2021. No. 2. Pp. 38–54.

3. Revenkov P.V., Berdyugin A.A., Chebar A.G. Ecosystems: advantages of platform models, features of construction and related cyber risks // Banking. 2022. No. 1. Pp. 65–72.

4. Banking ecosystems: essence, typology and modern approaches to regulation in Russia / E.A. Tarkhanova, D.S. Borisov, A.V. Tarkhanova, A.V. Fritzler // Economics, entrepreneurship and law. 2023. Vol. 13, No. 6. Pp. 1877–1888.

5. Polyakov I. Banking ecosystem – a fashion trend or a strategic necessity? URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/blogs/2019/06/27/804788-bankovskaya-ekosistema> (date of access: 25.05.2023).

6. Alexander Osipov: "Even large companies outsource information security". URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/characters/2022/07/06/929974-aleksandr-osipov> (date of access: 25.05.2023).

7. Ecosystems: approaches to regulation : a report for public consultations / The Bank of Russia. Moscow, 2021. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation\\_Paper\\_02042021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf) (date of access: 25.05.2023).

8. The ecosystem of Sberbank (SberX). URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экосистема\\_Сбербанка\\_\(SberX\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экосистема_Сбербанка_(SberX)) (date of access: 25.05.2023).

9. VTB intends to attract more than 8 million customers within the open ecosystem. URL: <https://ampravda.ru/2021/03/30/0103011.html> (date of access: 25.05.2023).

10. Vetrova E.A. Corporate reliability of the digital ecosystem in the field of banking services // Bulletin of the Novosibirsk State University of Economics and Management. 2022. No. 1. Pp. 238–249.

### **Информация об авторе**

Е.А. Ветрова – аспирант отдела моделирования экономических систем Института экономических исследований.

### **Information about the author**

E.A. Vetrova – postgraduate student of the Department of Economic Systems Modeling of the Institute of Economic Research.

Статья поступила в редакцию 28.07.2023; одобрена после рецензирования 09.01.2024; принята к публикации 07.02.2024.

The article was submitted 28.07.2023; approved after reviewing 09.01.2024; accepted for publication 07.02.2024.