

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОЙ КОНВЕРГЕНЦИИ И СОЗДАНИЯ ЭКОСИСТЕМЫ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Т.А. Кузовкова, д.э.н., профессор, Московский технический университет связи и информатики, t.a.kuzovkova@mtuci.ru;

Е.М. Архипова, Московский технический университет связи и информатики, arhikaty@yandex.ru;

Ю.А. Кретова, Московский технический университет связи и информатики, july.kretova2810@yandex.ru;

И.М. Шаравов, Московский технический университет связи и информатики, ivansharavov@yandex.ru.

УДК 33+65 (075.8)

Аннотация. В статье раскрывается сущность экосистемы и стратегия ее применения в банковском бизнесе на основе анализа финансово-экономических результатов деятельности за последние пять лет, факторов внешней и внутренней среды, классификации банковских инноваций с оценкой их значимости в условиях цифровой трансформации экономики и общества. Приводятся результаты формирования технологической базы и выявления основных компонентов бизнес-модели экосистемы ПАО «Сбербанк», экосистемы в рамках межсегментной и межсекторной финансовой конвергенции с другими секторами экономики. Раскрываются наиболее значимые цели-компоненты стратегии цифровой конвергенции и диверсификации деятельности банков.

Ключевые слова: финансово-банковская деятельность; стратегия развития; цифровая конвергенция; создание экосистемы банка.

SUBSTANTIATION OF THE STRATEGY OF DIGITAL CONVERGENCE AND THE CREATION OF ECOSYSTEMS BANKING

Tatyana Kuzovkova, doctor of Economics, professor, Moscow technical university of communications and informatics;

Ekaterina Arkhipova, Moscow technical university of communications and informatics;

Yulia Kretova, Moscow technical university of communications and informatics;

Ivan Sharavov, Moscow technical university of communications and informatics.

Annotation. The article reveals the essence of the ecosystem and the strategy of its application in the banking business based on the analysis of financial and economic performance over the past five years, factors of the external and internal environment, classification of banking innovations with an assessment of their importance in the digital transformation of the economy and society. The results of the formation of the technological base and identification of the main components of the business model of the ecosystem of PJSC Sberbank ecosystem within the framework of intersegmental and intersectoral financial convergence with other sectors of the economy are presented. The

most significant goals-the components of the digital convergence strategy and the diversification of banks ' activities-are revealed.

Keywords: financial and banking activities; development strategy; digital convergence; creation of the bank ecosystem.

Введение

В условиях рыночной экономики цель кредитно-банковской сферы деятельности состояла в осуществлении финансово-экономических отношений между хозяйствующими субъектами, которая контролировала значительный объем денежных ресурсов и обеспечивала их движение, распределение и перераспределение. Однако переход к новому технологическому укладу с преобладанием электронных финансово-банковских инструментов, виртуализацией денег и финансово-денежных операций диктует необходимость значительной трансформации банковского бизнеса и его конвергенции с другими видами деятельности. Особенно значительное системное влияние на будущее развитие экономики оказали процессы конвергенции в отрасли связи и информатики [1, 2]. Интеграция систем, сетей, услуг связи и информатики, в первую очередь, обусловили создание новых конвергентных инфокоммуникационных услуг и технологий, во вторую – формирование новой отрасли инфокоммуникаций, в-третью – сближение и конвергенцию отраслей и секторов экономической деятельности [3, 4].

Хотя банковский сектор занимает важное место в экономике нашей страны, в его деятельности в последние годы проявились множество таких негативных факторов как: низкая ресурсная база коммерческих банков, увеличение уровня просроченной ссудной задолженности, информационные угрозы (финансовое мошенничество и кражи денежных средств), ослабление национальной валюты и инфляция, ужесточение санкций, отток капитала за рубеж, способствующие рискам и неопределенности результатов деятельности [5]. Особенностью российского банковского сектора является то, что большие банки предоставляют услуги в основном не крупным предприятиям, а населению, что значительно повышает издержки банков и, соответственно, стоимость кредита. Неопределенность в банковском секторе, связанная с отзывом лицензий, также влияет на стоимость предоставления банковских услуг и риски для вкладчиков.

Поэтому современные стратегии инновационного развития банковского бизнеса направлены на решение задач по масштабной цифровой трансформации и созданию экосистем конвергентного бизнеса [6-12]. Недостаточная научно-методическая разработанность вопросов разработки стратегии инновационного развития в рамках цифровой трансформации бизнеса, межсегментной и межсекторной финансовой конвергенции обуславливает необходимость теоретического осмысления практических результатов по созданию цифрового бизнеса и его экосистемы применительно к банковской деятельности, а именно ПАО «Сбербанк России».

Сущность экосистемы компании и стратегии ее применения в бизнесе

Первоначально понятие «экосистема» было предложено А. Генсли в ботанике. Экосистема представляет собой совокупность совместно обитающих организмов и окружающей их среды или совокупность связей между участниками какого-либо сообщества. Дж. Мур применил это понятие к общности потребителей и производителей как взаимосвязанных и взаимодополняющих субъектов, тем самым перенес данный подход в экономическую область. С того момента подход к рассмотрению бизнес-процессов с экосистемных позиций приобрел популярность и появилось большое число работ по данной тематике и формированию понятийного аппарата «экосистемы» [13-17].

Экосистема может формироваться с позиций кооперации, коллаборации, объединения и т.п., а также общей философии или мировоззрения участников. В первом случае экосистема трактуется как совокупность предприятий. В другой работе отмечается, что эффективность отдельных ее элементов напрямую зависит от эффективности взаимодействия всей совокупности. Такие предприятия влияют друг на друга и образуют в совокупности отдельный рынок или даже отрасль [9, 12].

Вторая группа определений понимает экосистему как технологическую платформу, предполагая наличие взаимоотношений между ее владельцем и пользователями. Пользователи выступают поставщиками дополнений, наполнений, контента, размещаемых на платформе, что делает платформу ценной и нужной для конечного потребителя за счет централизации различных сервисов, решений, товаров и услуг в одном месте [16, 17].

Третья группа представляет экосистему как механизмы сотрудничества, посредством которых предприятия объединяют свои товары и услуги с целью создания принципиально новых продуктов. За счет партнерства формируется общий сильный и всеобъемлющий продукт в какой-либо области, более востребованный потребителем. Ценность от использования такой совокупности товаров и услуг в рамках общего предложения гораздо выше, чем по отдельности [14, 15].

Экосистема компаний формируется посредством симбиоза перечисленных подходов как совокупность предприятий и организаций из разных секторов и отраслей экономики, нацеленных на предложение единого комплексного продукта, объединенного общей философией. С точки зрения самой компании формирование экосистемы происходит в целях оптимизации бизнес-процессов и предложения на рынке нового комплексного продукта [18]. Однако компания с экосистемным принципом управления бизнесом отличается от традиционного предприятия (юридического лица). Это другая институциональная структура, совокупность качеств которой ближе к сущности бренда, чем экономической единицы. Подобное различие между «компанией» и «предприятием» происходит в силу интерпретации экосистемы как компании-создателя продукта, компании-носителя бренда, компании, формирующей философию предложения товаров и услуг, но в то же время объединяющей в себе группу предприятий и организаций [19, 20].

С точки зрения потребителя экосистема создается для бесшовного потребления разрозненных товаров и услуг от единого поставщика под единым брендом. На практике же общий продукт экосистемы не является результатом деятельности одного предприятия, а всегда представляет из себя комплекс усилий различных юридических лиц, возможно даже не являющихся материнским и дочерними предприятиями, а объединенных между собой партнерскими соглашениями [21]. Это, в свою очередь, формирует ряд специфических особенностей, формирующих трудности, например, в области формирования границ и статистического учета подобных рынков и их секторов.

Еще в начале 2000-х гг. Л. Рейман в своих трудах рассматривал варианты сращивания телекоммуникационного сектора и информационных технологий в единый инфокоммуникационный рынок [22, 23]. Однако выход в соседние отрасли с целью формирования компаний индустриального масштаба приобрел широкое распространение лишь в последние годы [24]. Стратегия развития отечественных крупных компаний сферы ИКТ направлена на формирование экосистемы, способной самостоятельно, без привлечения сторонних контрагентов реализовывать цифровые проекты. Открытые стратегии операторов связи и ИТ-компаний наглядно показывают, что стратегические решения по формированию экосистем с целью предоставления единого продукта на базе передачи данных и интернет-сервисов являются их приоритетными направлениями. Концепции компаний, формирующих экосистемы по видам деятельности, представлены в табл. 1.

Таблица 1.

Компания	Основной вид деятельности	Концепт экосистемной стратегии
<i>Mail.ru Group</i>	Информационные технологии	Экосистема экосистем – найти синергию между всеми проектами группы, провязывая их общей инфраструктурой и сервисными продуктами.
<i>Tele2</i>	Телекоммуникации	Создание экосистемы мобильных сервисов в партнерстве с лидерами рынка в других секторах экономики с акцентом на инновационных продуктах, отражающих интересы абонентов и их стиль жизни.
ВымпелКом	Телекоммуникации	Развитие экосистемы услуг компании посредством объединения передовых технологий для удовлетворения новых цифровых потребностей каждого клиента.
МегаФон	Телекоммуникации	Создание крупнейшей цифровой экосистемы в России, которой будут пользоваться цифровые клиенты.
МТС	Телекоммуникации	Создание экосистемы сервисов вокруг базового продукта и выход за пределы сектора связи с целью увеличения доходов за счет новых услуг.

Компания	Основной вид деятельности	Концепт экосистемной стратегии
Ростелеком	Телекоммуникации	Качественная трансформация бизнеса оператора связи в экосистему цифровых продуктов для удовлетворения всех запросов клиентов.
Сбербанк	Финансы	Создание единой экосистемы не только в финансовой, но и в других сферах жизни клиента: покупки, дом, отдых, здоровье, развитие бизнеса.
Тинькофф	Финансы	Расширение нефинансовых видов услуг с целью повышения лояльности к бренду и значительного расширения клиентской базы.

В табл. 1 представлены не только ИКТ-компании, которые формируют на собственной базе конвергентные (экосистемные) продукты, но и компании из финансового сектора, которые реализуют один из активных стратегических трендов формирования экосистемы [14-16]. При этом подобные компании также развивают и инфокоммуникационное направление в своей деятельности посредством предоставления услуг мобильной связи как виртуального оператора и услуг онлайн-кинотеатров [20].

Экосистемный подход к бизнес-процессам формируется практически всеми крупными игроками ИКТ-сферы. В нетрадиционных секторах деятельности России можно выделить следующие: информационные технологии, медиа, медицину, образование, отдых и развлечения, телекоммуникации, финансы и страхование. Распределение дополнительных областей предоставления услуг свидетельствует о формировании экосистемы в два этапа: сначала – экспансия соседних секторов отрасли, а затем – в сектора других отраслей. При этом выход за пределы традиционного сектора может происходить как самостоятельно, так и за счет процессов слияния и поглощения других игроков [16-18].

Высокий уровень внедрения и использования инновационных технологий субъектами финансового сектора экономики способствовал активизации процессов межсекторной экономической конвергенции, инициированных такими субъектами, и возникновением экономических финансовых экосистем [9, 10, 14-16].

Анализ факторов внешней и внутренней среды банковского бизнеса

Одним из важнейших аспектов обоснования стратегии инновационного развития является оценка эффективности деятельности банков по динамике наиболее важных финансово-экономических показателей, выявление внешних и внутренних факторов банковской деятельности на основе *SWOT*-анализа и *PEST*-анализа, а также определение характера важнейших банковских инноваций.

ПАО «Сбербанк России» много лет занимает лидирующее положение на финансовом рынке и является основным кредитором российской экономики и имеет крупнейший удельный вес на рынке вкладов. На его долю в 2020 г. приходится 30,2 % совокупных банковских активов страны и 44,9 % вкладов населения, 23,7 % кредитов физическим лицам и 32,7 % кредитов юридическим лицам [24]. В тоже время темпы роста рентабельности активов в 2019 г. снизились

до уровня 2016 г. и продолжали снижаться в 2020 г. Финансовые результаты деятельности ПАО «Сбербанк России» за пять лет приведены в табл. 2 [24]. Этот факт, в первую очередь, потребовал обоснования новой стратегии инновационного развития с учетом происходящих процессов цифровизации экономики и социума. При этом банк располагает значительными размерами прибыли и достаточности капитала для осуществления цифровой диверсификации бизнеса и трансформации в цифровую компанию «Сбер» с предложением пакета нефинансовых услуг, необходимых для жизнедеятельности населения и бизнеса, и устойчивого развития.

Таблица 2.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Чистая прибыль, млрд руб.	542	749	832	845	760
Рентабельность активов (ROE), %	20,8	24,2	23,81	20,5	16,1
Достаточность капитала, %	10,2	11,2	11,8	13,4	13,8

Характер изменения основных показателей деятельности ПАО «Сбербанк России» за период 2019-2020 гг., представленный в табл. 3, подтверждает снижение эффективности по чистой прибыли, рентабельности капитала и превышению операционных расходов по сравнению с операционными доходами.

Таблица 3.

Показатели	2019 г.	2020 г.	Прирост за год, %
Отношение операционных расходов к операционным доходам (CIR), %	35,8	34,6	-1,2
Операционные расходы, млрд руб.	724	759,5	+ 4,9
Чистая маржа, %	5,38	5,47	+ 0,9
Чистые комиссионные доходы, млрд руб.	497,9	552,7	+11,0
Выручка цифровых нефинансовых сервисов, млрд руб.	26,4	71,4	+ 170,5
Чистая прибыль, млрд руб.	845	760	- 10,0
Рентабельность капитала, %	20,5	16,1	- 4,4
Достаточность капитала, %	13,4	13,8	+ 0,4

Посредством проведения *SWOT*-анализа, результаты которого представлены в табл. 4, и *PEST*-анализа (табл. 5) были получены выводы о перспективных направлениях развития ПАО «Сбербанк» с использованием сильных сторон, и возможностей внешней среды для обеспечения устойчивого развития в электронной среде (табл. 3, 4). Реализация стратегии развития позволит ПАО «Сбербанк» укрепить не только свои позиции на российском и международном рынке банковских услуг, обеспечить рост финансовых показателей и результатов операционной банковской деятельности, но и диверсифицировать бизнес за счет нефинансовых услуг, предоставляя

потребителем необходимые и востребованное в цифровом пространстве сервисы и услуги других секторов экономики.

Таблица 4.

Сильные стороны (<i>Strengths</i>)	Слабые стороны (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Известность Сбербанка как крупнейшего банка страны; • Единственная разветвленная филиальная сеть в России (более 19 тыс. отделений). Высокое качество обслуживания и широкий ассортимент услуг; • Поддержка государства, владельцем контрольного пакета (свыше 50%) акций является государство; • Сбербанк – лидер рынка кредитования (доля на рынке потребительского кредита – 40%, ипотечного – свыше 60%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Текучесть кадров на низших должностях; • Организационная структура очень масштабна, невозможность принимать оперативные решения в филиалах; • Риски от операций; • Случаи махинаций с кредитными картами.
Возможности (<i>Opportunities</i>)	Угрозы (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Рост реальных доходов населения, сбережений клиентов, в том числе вкладов в Сбербанк; • Возможность сохранения лидерства на рынке кредитования населения в связи с низкими ставками по кредитам по сравнению с конкурентами и резким спросом на кредитование; • Укрепление курса рубля (это позитивный фактор для Сбербанка, как крупнейшего инвестора в рублевые гособлигации). Привлечение новой клиентской базы. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ожидаемое присоединение России к ВТО может привести к снижению барьеров для прихода иностранных банков; • Вероятность экономического кризиса за рубежом, его негативное влияние на российскую экономику; • Организационная структура продолжает расти, что постепенно приводит к усложнению внутреннего взаимодействия; • Выход на рынок новых конкурентов.

Таблица 5.

Факторы	Возможности	Угрозы
<i>Политические факторы (P)</i>	Уменьшение количества банков из-за принятия более строгого законодательства, касающегося рынка банковских услуг.	Слияние небольших банков с крупными, которые предлагают те же самые услуги, что и ПАО «Сбербанк. Банки ВТБ24 и ТрансКредитБанк объявили об интеграции, что может негативно повлиять на долю Сбербанка в банковской сфере.
	Постепенная стабилизация политической системы в стране приводит к стабилизации экономики страны.	Повышение значения иностранных банков в экономике страны. Внедрение зарубежных банков в национальную экономику всегда небезопасно, так как делает банк слишком «открытым».

Факторы	Возможности	Угрозы
<i>Экономические факторы (E)</i>	Учетная ставка Банка России.	Возможность рисков при проведении всех внешних операций.
	Частные предприниматели, выдавая кредиты на покупку товаров, не обременяются налогом на прибыль.	Инфляция. Изменения процентных ставок по кредитам, существует риск потерь инвестиций, происходит обесценивание активов.
		На рынке значительное количество фирм, сотрудники которых работают без оформления трудового договора.
<i>Социальные факторы (S)</i>	Уровень жизни в целом по России растет, как и доверие граждан к одному из самых крупных банков в стране.	Население не имеет образования, позволяющего хорошо разбираться в банковских услугах, предоставляемых им.
	Практически каждый имеет возможность взять кредит на тот или иной товар (или услугу).	Сезонность предоставления услуг.
<i>Технологические факторы (T)</i>	Сбербанк может увеличивать свою долю рынка, посредством технологического перевооружения.	Новые технологии всегда требуют больших затрат, но могут быть не всегда оправданными.
		Конкуренты, уже имеющие в своем расположении какие-либо новые технологии, могут привести к уменьшению доли Сбербанка на рынке банковских услуг.

Для разработки стратегии развития банков в условиях цифровой трансформации экономики и социума необходима систематизация банковских инноваций и раскрытие значимости тех видов, которые оказывают непосредственное влияние на клиентов кредитных организаций и факторы удовлетворения их потребностей, обеспечивают конкурентные преимущества, эффективность внутренней организационной структуры и рентабельность банковской деятельности [10, 17].

В современных условиях банками реализуются основные виды инноваций: объединение новейших сервисов для снижения всевозможных затрат, возникающих при смене одного сервиса на другой; перспективное объединение офлайн- и онлайн-ресурсов с целью сохранения всех достоинств одного и другого вида предоставленной банками услуги; способ платежа/оплаты, который демонстрирует уровень репутации банка на рынке банковских инновационных услуг (например, бесконтактный браслет или биометрический трекер); нацеленность коммерческих банков на малый и средний бизнес, приносящий в настоящее время наибольшую прибыль.

В современных условиях применяются различные классификационные

признаки банковских инноваций, приведенные в табл. 6. С позиции влияния цифровизации на диверсификацию банковской деятельности наиболее значимыми являются инновации, выделенные по временному аспекту, причинам зарождения, масштабам новизны, характеру удовлетворяемых потребностей и областям применения (порядковые номера в табл.: 1, 2, 7, 9, 17).

Стратегические банковские инновации ориентированы на будущее и нацелены на получение требуемого результата в долгосрочной перспективе. К ним банк прибегает в том случае, когда желает занять на рынке лидирующее, более выгодное положение, сопряженное с повышением конкурентоспособности. С помощью критерия «масштаб новизны» инновации характеризуются как новшества для разных субъектов банковского сектора: мирового, национального, локального. Реализация инноваций, направленных на удовлетворение существующих потребностей клиентов, подразумевает совершенствование процессов функционирования и банковских инструментов. При этом успех социальных инноваций находит выражение в благоприятном изменении социальных аспектов жизни: условий труда, качества работы с клиентами.

Таблица 6.

№ п/п	Критерий классификации	Виды инноваций
1	Временной аспект	Оперативные (краткосрочные), перспективные (долгосрочные)
2	Причина зарождения	Стратегические, реактивные
3	Объем воздействия	Точечные, системные
4	Объект инноваций	Продукт или услуга, бизнес-процесс, организационная структура
5	Сфера внедрения инноваций в банке	Инфотехнологические, продуктовые, организационные
6	Глубина вносимых изменений	Имитационные, фундаментальные
7	Масштаб новизны	Новые для банковской сферы в мире, новые для банковского бизнеса в стране, новые для кредитной организации
8	Область применения	Управленческие, организационные, социальные
9	Результат НИП	Научные, тонические, технологические, информационные
10	Темпы осуществления	Быстрые, замедленные, нарастающие, затухающие, равномерные, скачкообразные
11	Результативность	Высокая, низкая, стабильная

№ п/п	Критерий классификации	Виды инноваций
12	По понятию новизны	Новая с технической точки зрения, новая с потребительской точки зрения
13	Характер удовлетворения потребностей	Удовлетворение текущих потребностей, ориентированные на создание новых потребностей
14	Назначение	Повышение эффективности предлагаемых продуктов и услуг, повышение качества продуктов и услуг
15	Источник принятия решений	Централизованные, децентрализованные
16	Направления развития	Восходящие, нисходящие
17	Область применения	Инновация бэк-офиса (внутренние), инновация фронт-офиса (внешние)

Инновации по созданию новых цифровых продуктов и услуг в банковской деятельности ведут к расширению существующей продуктовой линейки, но требуют цифровых навыков и компетенций клиентов, что сопряжено со значительной работой по цифровой адаптации как банковских работников, так и пользователей [25, 26]. Переход банков к цифровой модели бизнеса затрагивает как продуктовые инновации и системы предоставления услуг или продажи продуктов, так и организационно-функциональные [17]. Именно за счет модернизации данных структурных элементов банковской деятельности происходит перестройка – трансформация банковского бизнеса. Разделение банковских инноваций на банковские и внешние, сформированные с применением аутсорсинга, имеет большое значение для генерирования идей модернизации банковских процессов с выходом на внешние рынки услуг [9-15, 20]. Деление инноваций по таким признакам классификации, как область применения инновации касается внутренних банковских сегментов, которые требуют применения новейших технологий (так называемые бэк-офисы) и внешних – фронт-офисов, занимающихся обслуживанием клиентов [20].

Классификация банковских инноваций позволяет более конструктивно проводить инновационную политику на перспективный период и подтверждается действующей практикой отечественных представителей банковской сферы.

Компоненты экосистемы финансово-банковской компании

Несмотря на то, что в России идет формирование нескольких финансовых экосистем (Сбер, ВТБ, Тинькофф Банк и др.), рассмотрим наиболее масштабную и уже действующую финансово-банковскую экосистему «Сбер», инициатором которой является ПАО «Сбербанк» [24]. Компания охватывает около 100 млн

пользователей, имеет около 50 дочерних компаний, а также связи с компаниями разных секторов экономики.

В процессе своего эволюционного развития ПАО «Сбербанк» остается участником:

1) межсегментной конвергенции, когда осуществлялось сближение деятельности банка, страховой компании и негосударственного пенсионного фонда Сбербанка;

2) межсекторной финансовой конвергенции с другими секторами экономики на основе формирования экосистемы «Сбер» и использования цифровых технологий и электронной базы ведения бизнеса [14, 15, 18].

По мнению ПАО «Сбербанк России» с 2019 г. «Сбер» становится технологической экосистемой компании, компоненты которой представлены на рис. 1.



Рисунок 1

В 2020 г. запущен полный ребрендинг экосистемы Сбербанка, включающей не только банковские услуги, но и комплекс сервисов, необходимых для жизни человека и бизнеса: *Sberfood*, *Sbercloud*, Сберздоровье, Сбермаркет, Сберлогистика, Сберавто. На наш взгляд, экосистема «Сбер» – это эффективная институционально-организационная форма межсекторной конвергенции, которая формируется под воздействием цифровизации на основе современной электронной базы ведения бизнеса и представляет собой интеграцию входящих в нее и сотрудничающих с ней фирм из разных сегментов и секторов экономики, возглавляемую финансовым институтом – банком [20, 22].

Выявление основных компонентов бизнес-модели экосистемы «Сбер» позволило установить ее соответствие основным характеристикам межсекторной финансовой конвергенции, реализуемой под воздействием цифровизации [18]. Во-первых, инициатором межсекторной финансовой конвергенции является финансовая кредитная организация ПАО «Сбербанк». Это позволяет называть образованную экосистему финансовой экосистемой. Во-вторых, важнейшими причинами и источниками межсекторной конвергенции и создания финансовой экосистемы стали необходимость перехода на новый уровень конкуренции и высокие темпы цифровизации. Возможности роста конкурентоспособности в рамках внутрисегментной и межсегментной конвергенции для ПАО «Сбербанк»

практически уже были исчерпаны. В то же время влияние цифровизации при наличии электронной базы огромной филиальной сети банка позволяет привлечь к сотрудничеству в рамках экосистемы «Сбер» субъектов из самых разных сегментов и секторов экономики и выйти на новый уровень межсекторной конкуренции [26]. В-третьих, участниками экосистемы становятся инициатор и субъекты разных сегментов любых секторов экономики, подключаемые на добровольной основе.

В-четвертых, электронной базой ведения бизнеса в рамках экосистемы «Сбер» является сеть, объединяющая в своем составе уже целый ряд самостоятельных технологических платформ *IT* – *SberID*, *SberData*, *SberAI*, *SberSecurity* и др. Тем не менее направлением деятельности экосистемы является обязательное постоянное совершенствование существующей электронной базы ведения бизнеса, в том числе за счет создания внутренних лабораторий по основным направлениям развития цифровизации: искусственный интеллект, кибербезопасность, робототехника и пр., а также за счет внедрения инновационных результатов, полученных в рамках различных стартапов. В-пятых, особенностью функционирования и развития финансовой экосистемы «Сбер» является модификация клиентоориентированной стратегии Сбербанка, предполагающая перевод потребностей клиента из базовых банковских продуктов в конвергентные продукты, создаваемые совместно разными участниками экосистемы, а также преобразование базовых продуктов любых других участников конвергенции, работающих на разных сегментах секторов экономики. В-шестых, использование участниками экосистемы единого бренда «Сбер». Клиент должен понимать сразу, что новый бренд «Сбер» связан с поставкой не только финансовых, но и любых других конечных услуг. Это достигается как путем использования приставки «Сбер» (или «Сбербанк») как в официальных названиях участников – юридических лиц («Сбербанк страхование», «Сбербанк НПФ»), так и в наименовании продуктов и сервисов (СберМобайл, Сбермаркет и пр.) [20, 26].

ПАО «Сбербанк» как инициатор формирования экосистемы на основе конвергенции имеет связи с многочисленными компаниями из более чем 30 отраслей экономики, которые осуществляют деятельность в сфере финансов, разработки программного обеспечения и информационных технологий (АО «Центр программ лояльности»), кинопроизводства (ООО «Окко»), торговли, недвижимости, связи (Сбербанк-Телеком), в области спорта, научных исследований и разработок. ПАО «Сбербанк» сотрудничает также и с некоммерческими организациями: АНО «Корпоративный университет Сбербанка», Ассоциация «Альянс в сфере искусственного интеллекта» и др.

Сближение деятельности и совместное использование электронной базы Сбербанка участниками разных сфер бизнеса подтверждается анализом доменов, зарегистрированных на вышеназванных участников (*bonus-spasibo.ru*, *sbermobile.ru*, *okko.tv*), предоставляющих возможность приобретения клиентом преобразованных продуктов всех участников экосистемы. Интеграция инициатора и участников экосистемы с использованием современной технологической базы позволяет удовлетворять запросы клиентов в различных сферах, для которых не важно, какая конкретная компания из экосистемы оказывает ему услугу. Клиент

заходит на определенную платформу и с помощью Сбер ID имеет возможность получить услугу в приложениях Домклик, ДосДос, Сберавто, Сбермобайл и пр.

Поддержание высокого уровня применения цифровых технологий, ИКТ и развитие электронной базы Сбербанка достигается за счет привлечения в экосистему средств стартапов как нового направления деятельности: *Gurucan* – платформа для создания и продажи онлайн-курсов в мобильном приложении; *BoontarLive* – видеостриминговый сервис с торговым модулем, позволяющим зрителям покупать товары в видео без переходов на другие страницы; *WhatchOut AI* – AI-решения для управления репутацией бренда, позволяющие в процессе рекламы появляться только в благоприятном для компаний контексте; *Andata* – технология, позволяющая идентифицировать посетителей веб-сайтов, заметно сократив временные затраты; *Malivar* – создание и продюсирование виртуальных персонажей на основе нейросетей и CGI-графиков; *RobotAlbert* – автоматизированная платформа массового обучения с технологией AI, позволяющее за два месяца гарантированно сформировать навык сотрудника [23].

Следует учитывать, что с возникновением финансовой экосистемы трансформируются и появляются новые риски [27]. К ним относятся риски, связанные: с деятельностью значительного числа участников экосистемы и использованием электронной базы ведения бизнеса, увеличением рисков информационной безопасности на всем финансовом рынке, большими массивами данных о физических лицах, которые сопровождаются увеличением рисков неправомерного использования персональных данных в коммерческих интересах и киберрисков. Вопросы кибербезопасности финансовой экосистемы «Сбер» решаются, в частности, за счет защиты от онлайн-мошенничества финансового приложения «Сбербанк Онлайн», предоставленного «Лабораторией Касперского» [26].

Заключение

Финансовая экосистема «Сбер» является институционально-организационной формой взаимодействия межсекторной финансовой конвергенции и цифровизации. Анализ показал, что экосистема «Сбер» на основе используемой участниками электронной базы стремится к объединению основных сегментов общественной жизни: инфраструктура и связь, маркетинг и реклама, финансы и торговля, медиа и развлечения, государство и общество, кибербезопасность, стартапы и инвестиции, образование и кадры. Это свидетельствует о том, что структура экосистемы в той или иной степени охватывает названные сегменты общественной жизни и тем самым становится провайдером конечных услуг и подтверждает факт существенного влияния и проникновения цифровизации во все аспекты общественно-экономической жизни России.

Проведенный анализ факторов, источников трансформации банковского бизнеса, банковских инноваций и первых шагов ПАО «Сбербанк» по формированию экосистемы позволил нам определить наиболее значимые цели-компоненты стратегии цифровой конвергенции и диверсификации деятельности

банков. Во-первых, в основе стратегии лежит цифровизация бизнеса, развитие цифровых технологий и инструментов. Ключевым цифровым инструментом остаются искусственный интеллект, проникающий в продукты, процессы и функции, а также технологические решения, востребованные рынком и технологические продукты (*SberCloud*, ассистенты и девайсы и т.д.).

Второе – это создание экосистемы, позволяющей выйти за пределы традиционных банковских продуктов. Новые сервисы интегрируются в интернет-банк и активно продвигаются с помощью инструментов цифрового маркетинга.

В-третьих, диверсификация деятельности банка позволяет выйти на новый технологический уровень и трансформироваться в цифровую экосистему. Сегодня продукты и технологии Сбербанка дают возможность клиентам взаимодействовать с ним онлайн в любое удобное для них время. Благодаря цифровизации продуктов частные клиенты могут не только управлять счетами, совершать транзакции, получать кредиты, размещать средства, управлять инвестициями, но получать инновационные небанковские продукты.

В-четвертых, стратегия развития предусматривает сохранение престижа ПАО «Сбербанк» с помощью формирования креативного имиджа марки посредством яркой и запоминающейся печатной и телевизионной рекламы и девиза компании – «Всегда рядом». Пятое – это дальнейшее развитие *digital*-продуктов. В 2021 г. Сбербанк планирует продолжать цифровизацию своих продуктов и в целом улучшать клиентский опыт и в офлайн секторе. Будут появляться новые офисы с новыми банкоматами, новым оборудованием для зарядки телефонов. Отдельный проект – повышение офлайн и онлайн обслуживания лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Создание и функционирование финансовых экосистем сопровождается определенными рисками и обуславливает необходимость решения проблем экономической безопасности, при этом государственного нормативного регулирования экосистем на сегодняшний момент пока нет. Сама электронная база осуществления бизнеса в рамках экосистемы «Сбербанк», включающая ИТ, платформы ИТ и сети, по сути, становится привлекательной для распространения моделью цифровой экосистемы и реализации предпосылок межсекторной финансовой конвергенции в совместном бизнесе финансовых и нефинансовых услуг.

Литература

1. Кузовкова Т.А. Влияние конвергенции в сфере инфокоммуникаций на экономику и регулирование рынка услуг // Век качества, 2009. – № 5. – С. 62-64.
2. Кузовкова Т.А., Шаравова О.И. Причины формирования новой модели бизнеса в сфере инфокоммуникаций // Век качества, 2016. – № 2. – С. 40-51.
3. Володина Е.Е. Учебно-методическое пособие по дисциплине экономика инфокоммуникаций и отраслевые рынки, Москва, 2016.
4. Володина Е.Е., Девяткин Е.Е., Пастух С.Ю., Девяткина Е.М., Плоский А.Ю. Рыночный потенциал интернета вещей // Т-Сотт: Телекоммуникации и транспорт, 2016. – № 9. – С. 28

5. Лев М.Ю., Лещенко Ю.Г. Цифровая экономика: на пути к стратегии будущего в контексте обеспечения экономической безопасности // Вопросы инновационной экономики, 2020. – № 1. – С. 25-44.
6. Гайсина Д.В. Трансформация современных бизнес-моделей в сторону экосистем // Проектирование бизнес-архитектур: Система бизнес-моделирования, 2017. URL: <http://docplayer.ru/67102070-Transformaciya-sovremennyh-biznes-modeley-v-storonu-ekosistem.html>.
7. Кузовкова Т.А., Шаравова О.И., Шаравова М.М. Интегральный платформенный характер бизнес-моделей цифровых компаний // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция, 2021. – № 2. – С. 107-113.
8. Шаравова М.М. Выявление характера цифровой трансформации моделей инфокоммуникационного бизнеса // Экономика и качество систем связи, 2021. – № 1 (19). – С. 3-12.
9. Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Карпинская В.А. Развитие экосистем в финансовом секторе России // Управленец, 2020. – № 4. – С. 2-15.
10. Британский банк Standard Chartered запускает «банковскую экосистему». URL: <https://mmgp.com/showthread.php?t=469541> (дата обращения: 03.05.2021).
11. Володина Е.Е. Прогнозирование развития инновационных услуг в сфере инфокоммуникаций // Инновационное развитие экономики, 2017. – № 5 (41). – С. 7-16.
12. Володина Е.Е. Научно-техническое партнерство как путь инновационного развития // Электросвязь, 2010. – № 11. – С. 20-21.
13. Lindgren P. The Business Model Ecosystem // Journal of Multi Business Model Innovation and Technology. 2016. № 2. pp. 61-110. – doi: 10.13052/jmbmit2245-456X.421.
14. Jaye N. Financial Ecosystems: A Survival Guide // CFA Institute Magazine 2017. URL: <https://www.cfainstitute.org/en/research/cfa-magazine/2017/financial-ecosystems-a-survival-guide> (дата обращения: 04.05.2021).
15. Voss J. The Financial Ecosystem. URL: <https://sarasotainstitute.global/the-financial-ecosystem-2017> (дата обращения: 08.05.2021).
16. Wilkins C. Fintech and the Financial Ecosystem: Evolution or Revolution?. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2016/06/remarks-170616.pdf> (дата обращения: 05.05.2021).
17. O’Kelly R., Farah E. Ecosystem Thinking - How Banks Need To Adapt To Survive. URL: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2017/sep/ecosystem-thinking.html> (дата обращения: 03.05.2021).
18. Чернова Г.В., Халин В.Г., Калайда С.А. Факторы и предпосылки современной экономической конвергенции // Экономика и предпринимательство, 2020. – № 6(119). С. 31-36. doi: 10.34925/EIP.2020.119.6.003.
19. Экосистема данных. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Ant_Financial_Services_Group (дата обращения: 03.05.2021).
20. Экосистема Сбербанка. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 03.05.2021).

21. Рейман Л.Д. Теория и практика функционирования инфокоммуникационных рынков. М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2002. – 242 с.
22. Кузовкова Т.А., Тимошенко Л.С. Анализ и прогнозирование развития инфокоммуникаций. – М.: ООО «ИД Медиа Паблшер», 2016. – 171 с.
23. In2 Companies Road to Success. URL: <https://in2ecosystem.com/> (дата обращения: 01.05.2021)
24. Годовой отчет Сбербанка за 2020 год.
URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports>.
25. Гамза В.А., Ткачук И.Б., Жилкин И.М. Безопасность банковской деятельности: Учебник. М.: Юрайт. 2020. – 455 с.
26. Цифровая экосистема «Сбер». URL: <https://www.sberbank.com/ru/eco> (дата обращения: 20.04.2021).
27. ЦБ РФ предупредил об угрозе распространения проблем в экосистемах банков.
URL: <https://www.rbc.ru/finances/18/02/2020/5e4b9c449a79479174347371> (дата обращения: 30.04.2021).