

Научная статья

УДК 336

doi: 10.22394/2079-1690-2021-1-3-135-140

## РИСКИ ЭКОСИСТЕМНОЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ РОССИИ

Галина Владимировна Назаренко<sup>1</sup>, Наталья Юрьевна Лебедева<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ростовский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации,  
Ростов-на-Дону, Россия

<sup>2</sup>Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

<sup>1</sup>ngv@inbox.ru

<sup>2</sup>nlebedeva@sfedu.ru

**Аннотация.** Статья посвящена развитию банковского сектора России в условиях цифровой трансформации экономики, внедрению платформенных решений и созданию экосистем, предоставляющих клиенту спектр финансовых и нефинансовых продуктов и услуг, формируя при этом комплекс дополнительных рисков. Автором выделены основные виды рисков экосистемной модели осуществления банковской деятельности в разрезе самих банков, клиентов и экономики государства. Предложены меры по минимизации данных рисков в целях обеспечения финансовой устойчивости банковского сектора экономики и стабильного функционирования финансовой системы страны в целом.

**Ключевые слова:** риски, экосистема, цифровая платформа, банковский сектор экономики, цифровые технологии, финансовая устойчивость

**Для цитирования:** Назаренко Г. В., Лебедева Н. Ю. Риски экосистемной модели развития банковского сектора экономики России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 3. С. 135–140. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-3-135-140>.

Problems of Economics

Original article

## RISKS OF THE ECOSYSTEM MODEL OF DEVELOPMENT OF THE BANKING SECTOR OF THE RUSSIAN ECONOMY

Galina V. Nazarenko<sup>1</sup>, Natalia Yu. Lebedeva<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Rostov Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Rostov-on-Don, Russia

<sup>2</sup>Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

<sup>1</sup>ngv@inbox.ru

<sup>2</sup>nlebedeva@sfedu.ru

**Abstract.** The article is devoted to the development of the Russian banking sector in the context of the digital transformation of the economy, the introduction of platform solutions and the creation of ecosystems that provide the client with a range of financial and non-financial products and services, while forming a complex of additional risks. The author identifies the main types of risks of the ecosystem model of banking activities in the context of the banks themselves, customers and the state economy. Measures are proposed to minimize these risks in order to ensure the financial stability of the banking sector of the economy and the stable functioning of the country's financial system as a whole.

**Keywords:** risks, ecosystem, digital platform, banking sector of the economy, digital technologies, financial sustainability

**For citation:** Nazarenko G. V., Lebedeva N. Yu. Risks of the ecosystem model of development of the banking sector of the Russian economy. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2021;(3):135–140. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-3-135-140>.

В настоящее время состояние денежно-кредитной сферы характеризуется развитием инновационных цифровых технологий, сосредоточенных на разработке специализированных платформ, а также повышении конкурентных преимуществ перед маркетплейсами, т.к. существенно выросли потребности клиентов в дистанционном банковском обслуживании.

Переход к платформенной экономике, наблюдаемый в текущих условиях на международном уровне, представляет собой результат действия сразу комплекса факторов, таких как: аккумуляиро-

вание технологических трансформаций, осуществивших качественное переключение с уровня разработки на уровень прикладного применения, запрос на трансформацию и ликвидацию территориальных границ со стороны потребителя, отработка всех перспективных направлений общепринятых бизнес-моделей, в первую очередь с точки зрения прибыльности банковского бизнеса и формирования стабильного роста прибыли держателей акций. Особенности платформенной бизнес-модели, эксплуатирующие в равной степени как технологические, так и поведенческие изменения<sup>1</sup>, могут привести к качественной перестройке бизнеса.

Основными инновациями, возникшими в финансово-кредитной сфере экономики последних нескольких лет, можно назвать распределенный реестр, виртуальные активы, облачные технологии и платформенные решения в рамках экосистемы, которые позволили трансформировать банковскую сферу деятельности, сделав ее одним из ключевых участников цифровой трансформации экономики [1].

Экосистема, как правило, состоит из совокупности нескольких платформ (рис. 1), на которых клиенту предоставляются различные продукты и услуги. Ключевыми участниками банковских платформ становятся агрегаторы пользовательской информации – операторы связи, социальные сети и др. Они предоставляют доступ к данным о своих клиентах в целях повышения качества кредитных продуктов, перекрестных продаж и формирования индивидуальных предложений. При этом сами агрегаторы расширяют спектр собственных услуг и охват пользователей. Подобная кооперация позволяет значительно снизить транзакционные издержки участников рынка. Также экосистема может включать офлайн-сервисы, предлагаемые клиенту, например, через офисную сеть.



Рис. 1. Структурная схема экосистемы<sup>2</sup>  
Fig. 1. Structural diagram of the ecosystem

Участие в экосистемах открывает для банков следующие перспективы. Во-первых, у них появляется возможность ускорить привлечение клиентов и рост доходов за счет кросс-продаж. Это особенно актуально для крупных банков, перспективы роста которых в традиционных сегментах из-за их высокой доли ограничены. При этом такая возможность в равной степени доступна как банкам, самостоятельно развивающим нефинансовые бизнесы, так и тем, кто создает экосистему с помощью партнеров.

Во-вторых, что более важно, экосистема может стать необходимым условием для эффективной конкуренции с технологическими компаниями, которые входят в сегмент финансовых услуг.

<sup>1</sup> У потребителей часто создается иллюзия бесплатности услуг платформы при отсутствии комиссии за ее сервисы для клиентов.

<sup>2</sup> Составлено авторами.

Многие из традиционных банковских продуктов, например потребительские кредиты, в высокой степени стандартизированы. Это означает, что решающими факторами для потребителя являются их доступность и стоимость, а не бренд поставщика. В условиях цифровой экономики конкуренция на рынке стандартных услуг проявляется особенно остро, так как у потребителей практически нет барьеров для переключения между поставщиками. Таким образом, диверсифицированная экосистема, адаптированная под ежедневные потребности конкретных пользователей, может стать для банка эффективным инструментом повышения лояльности и удержания клиентов.

В-третьих, дополнительные данные о пользователях могут использоваться банками для более точной оценки их кредитных рисков и таргетирования продаж финансовых продуктов [2].

Наконец, экспансия в нефинансовый сектор может помочь банкам загрузить сеть розничных отделений, которые стали менее востребованы клиентами из-за перехода на дистанционные модели обслуживания [3].

Понимая и принимая все неоспоримые плюсы для потребителя, дающие ему сервисы экосистем и то, что на современном этапе развития экономики платформы и экосистемы представляют собой наиболее прогрессивную форму бизнес-модели, необходимо оценивать последствия и реагировать на уже сформировавшиеся риски, которые можно условно разделить на несколько типов (рис. 2).

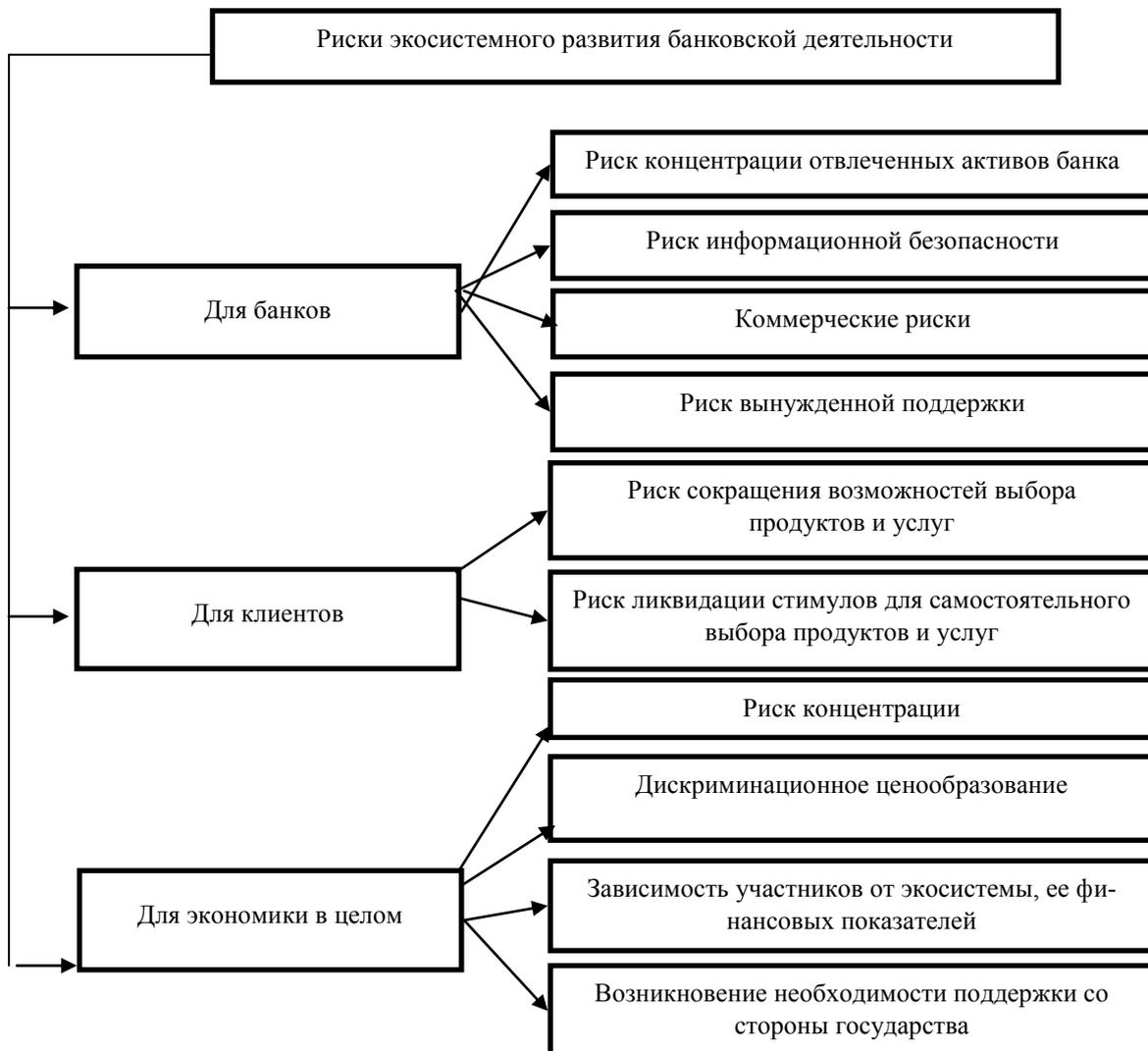


Рис. 2. Риски экосистемного развития банковской деятельности<sup>1</sup>  
 Fig. 2. Risks of ecosystem banking development

Рассмотрим более подробно, представленные на рисунке 2 риски, основным из которых является накопление на балансе финансово-кредитного учреждения вложений в организации-участников экосистемы и иные расходы, которые не предполагают обязательств по возврату финансовых ресурсов. Данные активы отвлекает капитал денежно-кредитной организации, сокращая ее возможности

<sup>1</sup> Составлено авторами

покрывать убытки. Если подобные отвлеченные активы не в полной мере обеспечены финансовыми ресурсами, риски их утраты способны формировать дополнительные опасности для финансовой устойчивости денежно-кредитной организации и, соответственно, его кредиторов и вкладчиков.

При этом, финансирование развития экосистемы – это лишь одна из разновидностей отвлеченных активов. Они также могут появляться у банков в форме основных средств, нематериальных активов, портфельных инвестиций, а также в процессе урегулирования проблемной задолженности или как результат другого участия в нефинансовом бизнесе [4].

Дополнительные риски, которые принимают банки, участвующие в экосистемах, будут зависеть от выбранной ими стратегии развития. В ситуации, когда банк фокусируется на финансовых сервисах и является вспомогательным участником экосистемы, архитектором которой выступает материнская технологическая компания, наиболее существенным изменением, вероятно, станет рост операционных рисков платформенных решений, прежде всего риска информационной безопасности. Так, например, перевод в цифровое поле бизнес-процессов, совершенствование электронных банковских сервисов, аккумулирующие существенный объем персональных данных у представителей экосистемы повышают риск превышения полномочий в процессе обработки, хранения и использования клиентских данных.

Таким образом формируется концепция открытого банкинга, которая позволяет банкам существенно ускорить распространение банковских продуктов и услуг посредством «сторонних» цифровых платформ и предоставить доступ различным финансово-кредитным учреждениям к массивам данных и процессам других. Согласно опросу с участием 660 малых, средних и крупных компаний из 11 стран, ожидания бизнеса от открытого банкинга связаны с обеспечением доступа к более удобным услугам, помощью в расширении клиентской базы, оптимизацией корпоративных процессов, снижением сложности и стоимости коммуникаций с банком и удешевлением привлечения клиентов [5].

Для банков, участвующих в экосистемах по партнерской модели, дополнительно могут усиливаться коммерческие риски. Неправильно выбранный подход к определению контрагентов или финансирование клиентских сценариев, которые окажутся невостребованными, могут спровоцировать снижение лояльности и отток клиентов банка. Более того, партнерской схеме присущи и риски вынужденной поддержки, когда банку придется оказывать финансовую помощь партнерам в случае возникновения у последних трудностей, чтобы избежать рисков для своего бизнеса.

Наконец, риск вынужденной поддержки может реализоваться при условии формирования у нефинансового поставщика экосистемы необходимости в привлечении дополнительного финансирования, которое невозможно реализовать посредством внешних вливаний [6]. В качестве примера можно привести ситуацию, когда осуществляется финансирование создания и развития экосистемы в целом или при постоянном наличии убытком по некоторым направлениям, а также в итоге единоразовых существенных убытков по причине наступления иных негативных факторов. При этом, банк будет по-прежнему поддерживать развитие экосистемы в целях обеспечения своих приоритетов в рамках ключевого бизнеса. Однако необходимо помнить, что в случае недостаточности произведенных инвестиций, это может спровоцировать утрату финансово-кредитным учреждением финансовой устойчивости, а также сформировать дополнительные риски для устойчивости всей финансовой системы страны. Отметим, что тесные взаимосвязи между участниками экосистемы и лежащие в ее основе сетевые эффекты также существенно усиливают этот риск [7].

Ключевой риск для потребителей продуктов и услуг экосистемы заключается в стремительном сокращении возможности выбора, которое обусловлено в большей степени отсутствием желания клиента подбирать себе требующиеся финансовые продукты и услуги за пределами экосистемы. Однако, по мнению автора, данный фактор не формирует неизбежных отрицательных эффектов в настоящее время, но с течением времени способен спровоцировать другой негативный фактор: с позиции экосистемы, существенное значение имеет широта предлагаемого комплекса финансовых продуктов и услуг, а не первенство в рамках каждого направления деятельности экосистемы. Как результат, может сложиться такая ситуация, когда потребитель будет получать финансовые сервисы более низкого качества, чем мог бы, но по причине привычки и возможных неудобств, связанных со сменой экосистемы, или из-за отсутствия желания изучать рынок действующих предложений потребитель не предпринимает попытки смены экосистемы.

Еще одна потенциальная «ловушка» для потребителя – получение экосистемой большого объема данных о потребительских привычках и ежедневных покупках клиента, изучение паттерна поведения клиента и соответствующая настройка адресной (таргетированной) рекламы в перспективе могут привести к тому, что в условиях все ускоряющегося ритма жизни и дефицита времени потребитель будет почти автоматически соглашаться на предложения продуктов и услуг от экосистемы [8].

Еще одним способом «привязать» клиента к экосистеме является подписка, или пакетное предложение услуг. Часто приобретение «в комплексе» оказывается дешевле, однако за подобную

выгоду клиент платит отсутствием выбора состава пакета. Набор сервисов, включенных в подписку, также снижает стимулы для клиента искать что-то на стороне.

Потребители, предпочитающие оставаться за периметром экосистем, также не защищены от риска их интенсивного развития. Несложно представить ситуацию, когда в отдельных регионах экосистема является единственным источником предложения определенных продуктов или услуг, а затем, в результате собственных бизнес-решений или смены стратегии, перестает обслуживать клиентов из данного региона.

Рост популярности экосистем с учетом их ограниченного количества может стать источником новых системных рисков и важным вызовом для антимонопольного регулирования. В частности, следствием чрезмерного усиления конкурентной позиции экосистем в финансовом и нефинансовом сегментах рынка может стать дальнейшее увеличение рыночной концентрации из-за перетока клиентов в крупные экосистемы. Это, в свою очередь, может привести к злоупотреблению экосистемами своим доминирующим положением, в том числе дискриминационному ценообразованию. Особенно сильное влияние это может оказать на сегмент розничного кредитования и МСП, где банкам, не участвующим в экосистемах, может потребоваться радикально трансформировать свои бизнес-модели. С другой стороны, экспансия технологических компаний в финансовый сектор может позитивно повлиять на развитие конкуренции в этом сегменте, качество и набор услуг для клиентов [9].

Увеличение численности занятых в экосистеме и не зависящих от нее предприятиях может достигнуть значимой доли от экономически активного населения, которое может оказаться в уязвимом положении, если бизнес экосистемы будет испытывать конкурентное и/или финансовое давление.

На фоне увеличения объема передаваемой информации экосистемы создают дополнительные риски утечки или несанкционированного использования персональных данных и информации, составляющей банковскую тайну.

Наконец, экосистемы могут стать центром развития уникальных компетенций и технологий, имеющих стратегическую значимость для развития и безопасности страны. Вместе с другими факторами это может потребовать расширенной государственной поддержки экосистемных банков в стрессовом сценарии.

Совершенствование экосистемного подхода дополнительно стимулирует финансово-кредитные организации увеличивать вложения в отвлеченные активы [10]. В результате, в краткосрочной перспективе объем данных активов у системно-значимых банков может существенно вырасти, что, как мы уже отмечали, будет создавать дополнительный риск для финансовой устойчивости банковского сектора.

Такая ситуация является нежелательной, поэтому регулирование отложенных активов следует настроить так, чтобы ограничить увеличение их концентрации. При этом чтобы уровнять требования для банков с разными стратегиями накопления отложенных активов и снизить риск регуляторного арбитража, необходим комплексный подход, охватывающий широкий спектр таких активов.

Представляется, что дополнительные ограничения целесообразно ввести в отношении вложений банков в нефинансовые организации и инвестиционные фонды (в части имущества, сформированного за счет отложенных активов), непрофильного имущества, полученного от заемщиков или удерживаемого в инвестиционных целях, а также «избыточных» основных средств.

При этом меры должны быть подобраны таким образом, чтобы минимизировать риски для самих банков и их кредиторов и вкладчиков.

По мнению автора, необходимо выделить следующие способы: во-первых, разделить банковскую и нефинансовую деятельность – так, чтобы риски таких вложений в принципе не распространялись на банки. Альтернатива – пруденциальный подход, направленный на увеличение покрытия отложенных активов капиталом либо через увеличение взвешенных по риску активов (для этого потребуется увеличить риск-веса по отложенным активам), либо за счет уменьшения регулятивного капитала на сумму рискованных вложений (вычет).

На внедрение предложенного комплекса мер в нормативные акты Банка России понадобится несколько лет. При этом в целях постепенного увеличения регуляторной нагрузки ограничения могут реализовываться на протяжении периода 3-5 лет. Данные меры позволят банкам развивать экосистемы, будут способствовать поддержанию конкуренции, продвижению инноваций и максимизации выгод от внедрения платформенных решений. При этом риски для кредиторов и вкладчиков будут ограничены, поскольку в избыточной концентрации экосистемные активы банков будут полностью обеспечены капиталом, а не средствами клиентов.

#### Список источников

1. Пригода Л. В., Аликаева М. В., Чекеревац З. Банковские экосистемы и маркетплейсы: тенденции цифровизации // Новые технологии. 2020. Т. 16. № 6. С. 132-138.
2. Simonovska D., Rogleva N. Kiteva. Methods, models and techniques for decision making in projects with special emphasis on the banking sector // MEST Journal. 2017. Vol. 5. P. 105-112.

3. Буйлов М., Самусева С. Банки уходят в онлайн: а интернет-банк открывает отделения // Газета «Коммерсантъ». 2020. № 48. С. 8.
4. Доклад для общественных консультаций «Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы». Банк России. Москва. 2021 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation\\_Paper\\_23062021.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf)
5. Accenture Open Banking for Business Survey 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-90/Accenture-Open-Banking-Businesses-Survey.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-90/Accenture-Open-Banking-Businesses-Survey.pdf)
6. Черкасова Т. П., Бандурина И. А., Черкасов Е. Л. Инвестиционная привлекательность бизнеса в контексте банковской политики создания цифровых экосистем // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 1. С. 160–165.
7. Андреева Л. Ю., Буряков Г. А. Риск-ориентированная модель цифровизации банковского бизнеса в условиях мирового финансового кризиса // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2020. № 5(120). С. 27–31.
8. Самиев П. А., Закирова В. Р., Швандар Д. В. Экосистемы и маркетплейсы: обзор рынка финансовых услуг // Финансовый журнал. 2020. Т. 12. № 5. С. 86–98.
9. Фролова И. В., Лебедева Н. Ю. Учетное управление устойчивостью развития коммерческого банка // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. 2014. № 3. С. 407–411.
10. Свиридов О. Ю., Бадмаева Б. С. Развитие банковских экосистем на основе современных цифровых технологий // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 3. С. 176–181.

#### References

1. Prigoda L. V., Alikieva M. V., Chekerevac Z. Banking ecosystems and marketplaces: digitalization trends. *Novye tekhnologii = New technologies*. 2020;16(6):132–138. (In Russ.)
2. Simonovska D., Rogleva N. Kiteva. Methods, models and techniques for decision making in projects with special emphasis on the banking sector. *MEST Journal*. 2017;(5):105–112.
3. Builov M., Samuseva S. Banks go online: and the Internet bank opens branches. *Kommersant*. 2020;(48):8. (In Russ.)
4. Report for public consultation "Managing risks of banks' participation in ecosystems and investments in immobilized assets." Bank of Russia. Moscow. 2021 [Electronic Resource]. Available from: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation\\_Paper\\_23062021.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf) (In Russ.)
5. Accenture Open Banking for Business Survey 2018 [Electronic Resource]. Available from: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-90/Accenture-Open-Banking-Businesses-Survey.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-90/Accenture-Open-Banking-Businesses-Survey.pdf)
6. Cherkasova T. P., Bandurina I. A., Cherkasov E. L. The investment attractiveness of business in the context of the banking policy of creating digital ecosystems. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2020;(1):160–165. (In Russ.)
7. Andreeva L. Yu., Buryakov G. A. Risk-oriented model of digitalization of banking business in the context of the global financial crisis. *Nauka i obrazovanie: khozyaistvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie = Science and education: economy and economics; entrepreneurship; law and management*. 2020;5(120):27–31. (In Russ.)
8. Samiev P. A., Zakirova V. R., Shvandar D. V. Ecosystems and marketplaces: overview of the financial services market. *Finansovyi zhurnal = Financial journal*. 2020;12(5):86–98. (In Russ.)
9. Frolova I. V., Lebedeva N. Yu. Accounting management of the sustainability of the development of a commercial bank. *Vestnik Severo-Osetinskogo gosudarstvennogo universiteta imeni K. L. Khetagurova = Vestnik of North Ossetian State University named after K.L. Khetagurov*. 2014;(3):407–411. (In Russ.)
10. Sviridov O. Yu., Badmaeva B. S. Development of banking ecosystems based on modern digital technologies. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2019;(3):176–181. (In Russ.)

#### Информация об авторах

Г. В. Назаренко – канд. экон. наук, научный сотрудник;  
Н. Ю. Лебедева – канд. экон. наук, ст. преп. экономического факультета.

#### Information about the authors

G. V. Nazarenko – Candidate of Economics, Research Associate;  
N. Yu. Lebedeva – Senior Lecturer, Faculty of Economics.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 22.07.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 28.08.2021.

The article was submitted 22.07.2021; approved after reviewing 25.08.2021; accepted for publication 28.08.2021.