

РАЗВИТИЕ ЭКОСИСТЕМ — ОСНОВНОЙ ТРЕНД ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА

Ю.Б. Бубнова

Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация

Информация о статье

Дата поступления

14 сентября 2020 г.

Дата принятия к печати

1 октября 2020 г.

Дата онлайн-размещения

10 ноября 2020 г.

Ключевые слова

Банки; экосистема; маркетплейс; открытый банкинг; трансформация банковского бизнеса; диджитализация

Финансирование

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ (проект № 19-010-00100-А)

Аннотация

В последнее время на финансовом рынке появляются технологичные компании, которые предоставляют широкий спектр финансовых услуг в новом, цифровом формате, составляя серьезную конкуренцию банкам. В условиях снижения доходов от традиционных услуг и роста операционных издержек банки стали разрабатывать и внедрять партнерские сервисы — экосистемы, что требует от них изменения способов оказания услуг, их ассортимента, качественной перестройки операционных процессов. Использование данных сервисов обеспечивает банкам приток доходов и лояльность клиентов. В статье рассмотрены причины появления и развития банковских экосистем; обобщены наиболее популярные направления их развития; дана характеристика основных моделей их функционирования; приведены примеры действующих сегодня в России банковских экосистем; сделан вывод о необходимости цифровой трансформации (диджитализации) банковского бизнеса, охватывающей все аспекты деятельности не только банка, но и его клиентов. Основной отличительной чертой такой трансформации является комплексность. Все эти меры позволят сохранить банковский сегмент на рынке, а также повысить эффективность банковских услуг за счет обеспечения их комплексности и сокращения операционных издержек.

ECOSYSTEM DEVELOPMENT AS THE MAIN TREND OF BANKING BUSINESS TRANSFORMATION

Yulia B. Bubnova

Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation

Article info

Received

September 14, 2020

Accepted

October 1, 2020

Available online

November 10, 2020

Keywords

Banks; ecosystem; marketplace; open banking; transformation of banking business; digitalization

Acknowledgements

The reported study was funded by RFBR (project number № 19-010-00100-A)

Abstract

In recent years, technology companies have been appearing on the financial market, providing a wide range of financial services in a new digital format, creating serious competition for banks. In the context of declining revenues from traditional services and rising transaction costs, banks began to develop and implement partner services — ecosystems. This requires banks to change the way they provide services, their product range and a qualitative restructuring of operational processes. These services provide banks with an influx of revenue and customer loyalty. This article considers the necessity and reasons for the emergence and development of banking ecosystems. The most popular directions of their development are summarized. The main models of their functioning are characterized. The examples of banking ecosystems currently operating in Russia are given. The conclusion is made about the need for digital transformation (digitalization) of the banking business, which covers all aspects of the activities of not only the Bank, but also its clients. The main distinguishing feature of this transformation is its complexity. All this will help to maintain the banking segment in the market, as well as increase the efficiency of banking services due to their complexity and reduce operating costs.

В последние годы с развитием цифровых технологий на рынке стали появляться технологичные компании, предлагающие новые

кредитные, инвестиционные и платежные услуги и составляющие серьезную конкуренцию многим банкам. Снижение процентных

доходов, рост рисков, замедление роста комиссионных доходов от традиционных банковских услуг заставляют банки искать новые способы получения доходов. В условиях снижающейся банковской маржи от традиционных операций и услуг банки все-таки стали задумываться над разработкой и реализацией проектов, которые принято называть экосистемами. Развитие собственных экосистем или присоединение к уже существующим становится для банковского бизнеса весьма актуальной задачей.

Обладая монополией на открытие и ведение счетов, аккумулируя информацию по движению средств клиентов, банки стали использовать это преимущество при расширении спектра как традиционных банковских и смежных финансовых продуктов и услуг, так и нефинансовых услуг, не связанных напрямую с банковским бизнесом.

В экономической литературе в последнее время широко обсуждаются вопросы внедрения цифровых технологий в банковский бизнес, его трансформации [1–5], совершенствования каналов обслуживания клиентов [6–8]. Многие авторы говорят о важности создания экосистем для банков, отмечают их преимущества [9–11], а также угрозы для развития финансового рынка [12]. Несмотря на активное обсуждение необходимости построения экосистем вокруг банковского бизнеса, их особенностей

и преимуществ для банков, вопросы кардинальной перестройки банковского бизнеса, смены его бизнес-модели в условиях функционирования в экосистеме, проблемы, с которыми сталкиваются банки, рассмотрены недостаточно полно, что и определяет научную новизну исследования.

Цель данного исследования — выявление путей трансформации банковского бизнеса в результате внедрения и дальнейшего развития экосистем. В этой связи автором данной статьи поставлены следующие задачи: рассмотреть основные предпосылки возникновения и развития банковских экосистем, описать модели их функционирования, выявить наиболее перспективные направления трансформации банковского бизнеса с целью его интеграции в экосистему, позволяющие снизить его издержки и повысить эффективность.

Основным стимулом к созданию экосистем и развитию партнерских отношений с организациями финансового сектора, а также с нефинансовыми предприятиями стало снижение объема и замедление темпов прироста банковской прибыли. Несмотря на уменьшение численности действующих кредитных организаций за последние десять лет более чем в 2 раза (с 1 012 кредитных организаций на 1 января 2011 г. до 442 на 1 января 2020 г.), доля убыточных кредитных организаций продолжает оставаться на относительно высоком уровне (рис. 1).

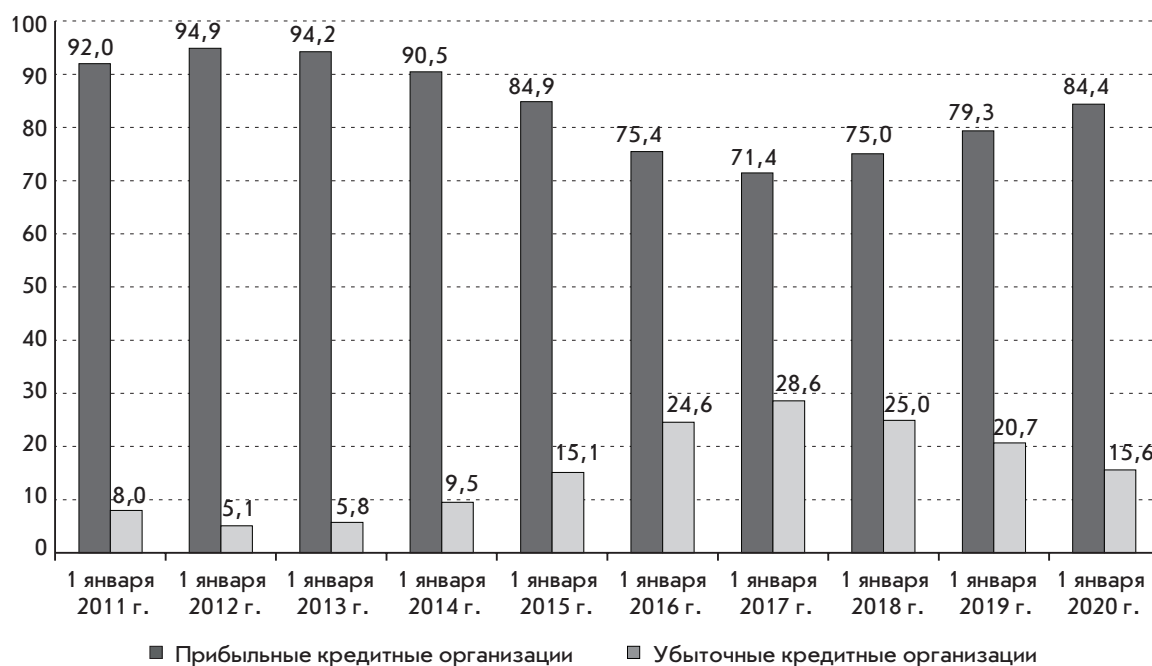


Рис. 1. Соотношение прибыльных и убыточных кредитных организаций в России в 2010–2019 гг., %

Составлен по: Отчеты о развитии банковского сектора и банковского надзора за 2011–2019 гг.

URL: <http://www.cbr.ru>

Темпы прироста прибыли с 2010 по 2016 г. имели тенденцию к снижению и после резкого роста в 2016 г. опять замедлились. В 2018–2019 гг. банковская прибыль растет, о чем свидетельствует положительное значение прироста, но также замедляясь. Темпы прироста прибыли представлены на рис. 2.

Причины такой динамики разные. Одной из основных является высокий уровень сформированных резервов на покрытие возможных потерь по ссудам вследствие роста кредитных рисков, вызванных ухудшением экономической обстановки в стране в целом, финансового положения предприятий и организаций, а также неплатежеспособностью физических лиц. Помимо этого, активное внедрение в банковскую практику международных стандартов финансовой отчетности, отвечающих принципам осторожного ведения бизнеса, также увеличило расходы банков на создание резервов. Немаловажным фактором послужило снижение традиционных процентных доходов в результате уменьшения объемов кредитования. Достаточно высокий уровень операционных расходов в условиях замедления роста доходов также повлиял на снижение финансового результата. Комиссионная прибыль, получаемая банками от посреднических операций, расчетно-кассового обслуживания, осуществления переводов и платежей, в целом растет, но медленнее, чем операционные расходы. Такой рост не позволяет компенсировать потери от уменьшения процентных доходов и значительно увеличить финансовый результат.

Многие банки, имея в штате профессионалов в области информационных технологий и используя сформированные клиентские базы, пытаются создавать индивидуальные продукты и услуги как для имеющих, так и для потенциальных клиентов. Это позволяет им зарабатывать комиссии и покрывать расходы, связанные с внедрением технологий, их обслуживанием, а также с покрытием операционных рисков. Кроме того, развитие онлайн-каналов обслуживания клиентов дает возможность сократить операционные издержки, связанные с содержанием офисов и персонала.

Сегодня банки пытаются выстроить новую модель бизнеса, определить новые направления взаимоотношений с клиентами, благодаря чему смогут генерировать и предоставлять новые услуги, способствующие развитию бизнеса клиентов, обеспечить приток дополнительных доходов, а также снизить отток клиентов. Одним из современных трендов в развитии финансового сектора в целом и банков в частности является создание так называемых экосистем — партнерских сервисов с клиентами и их контрагентами. Исследование, проведенное консалтинговой компанией Accenture в отношении 120 крупнейших банков, подтверждает этот тренд: 88 % рассмотренных банков нацелены на создание партнерских экосистем. В банковской практике такие экосистемы чаще именуются открытым банкингом.

По результатам опросов той же компании Accenture, три четверти респондентов,

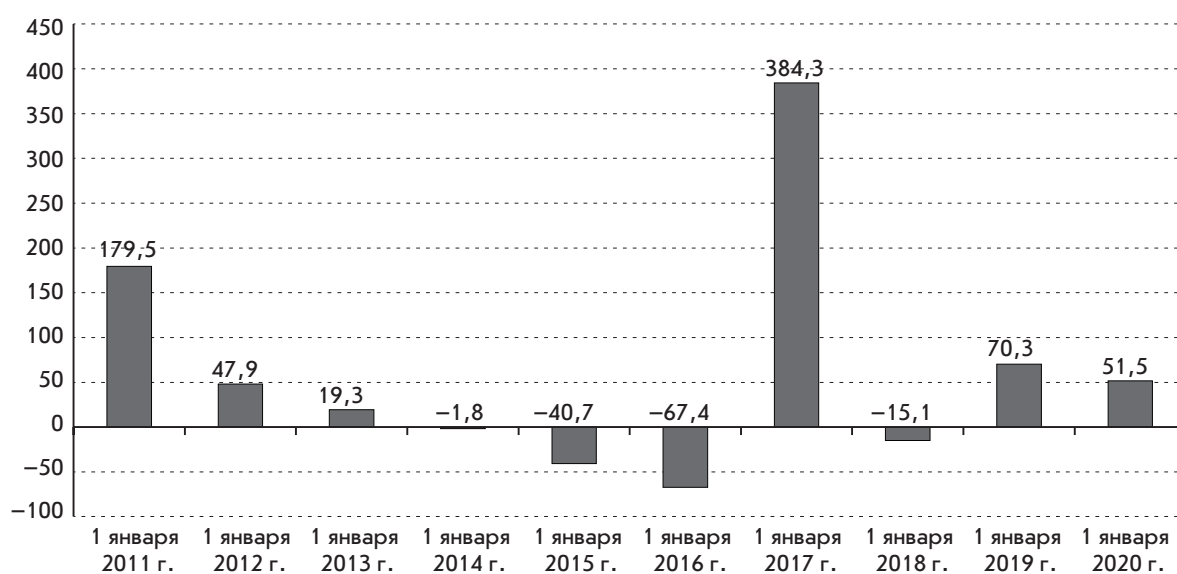


Рис. 2. Темпы прироста прибыли российских банков в 2010–2019 гг., %

Составлен по: Отчеты о развитии банковского сектора и банковского надзора за 2011–2019 гг.

URL: <http://www.cbr.ru>

представляющих крупный бизнес в странах Северной Америки, Европы и Азии, участвуют или планируют участие в проектах открытого банкинга. Аналитики компании выяснили, что девять из десяти финансовых организаций заинтересованы в развитии экосистемы, ориентированной на удовлетворение потребностей клиентов через предложения партнеров, тесно сотрудничающих друг с другом и банком. Ключевой фактор успеха в этом процессе — определение верной операционной модели перед запуском решения¹. Крупнейшие финансовые структуры мира, вступившие на путь цифровой трансформации, считают модель Bank-as-a-Service (BaaS) основным направлением в рамках такой трансформации. Большинство банков заинтересованы в принятии четкой стратегии, в которой определены ключевые сегменты и выбрана бизнес-модель, нацеленная на предоставление клиентам комплексных и наиболее ценных продуктов и услуг.

Для создания экосистемы банкам необходимо подобрать партнеров, перестроить бизнес-архитектуру, разработать технологии для успешного функционирования этой системы. Подбор партнеров не такая уж и сложная задача для банков, которые достаточно давно сотрудничают со своими клиентами и их контрагентами, ведут их счета и оказывают им финансовые услуги. Но и здесь есть ряд проблем, которые нужно решить. Прежде всего потенциальные партнеры по экосистеме должны хотеть выстраивать отношения с банками и его клиентами в таком направлении. Во-вторых, что важнее всего, у них должен быть достаточно высокий уровень технологической оснащенности, позволяющий интегрироваться в банковские сервисы и обеспечивать безопасность предоставления услуг, так как речь идет об онлайн-услугах. При реализации таких систем банку необходимо ориентироваться на партнеров, которые будут доносить новые предложения до наибольшего числа потенциальных клиентов с последующим предоставлением услуги на необходимом уровне.

Выстроить бизнес-архитектуру и разработать необходимые технологии для реализации решений в рамках экосистемы — очень непростая задача для многих банков, требующая наличия высококвалифицированных кадров, мощной технической поддержки и

огромных вложений в технологии. Так, Сбербанк потратил на покупку активов для своей экосистемы 1 млрд дол. за последние три года (около 3 % прибыли за это время). При снижении финансового результата для многих банков такие инвестиции являются просто невозможными. Но и здесь есть варианты. Если банк не может позволить себе создать такие технологии собственными силами, то он может присоединиться к уже действующей экосистеме. Варианты моделей могут быть различными. Многие небольшие региональные банки пошли как раз по последнему пути: вливаясь в группы более крупных кредитных организаций, они занимают там свою нишу и развиваются за счет помощи материнской компании.

Модели выстраивания экосистем могут быть разными: синхронизация банковской инфраструктуры с жизнью клиента, маркетплейс, объединение банков, объединение банков и других финансовых структур (финансовые группы).

Применение модели синхронизации банковской инфраструктуры с жизнью клиента связано с анализом ключевых этапов его жизни (в случае клиента — физического лица это изменение семейного статуса, переезд, рождение детей, смена работы, выход на пенсию и т.д.; в случае индивидуального предпринимателя и юридического лица — финансирование реализации идеи (стартапа), сопровождение и поддержка бизнеса, содействие его расширению, выходу на новые рынки и т.д.). Система отслеживает наступление таких этапов и предоставляет информацию об этом партнерам в рамках договоренности о сотрудничестве. Ярким примером успешной работы может быть экосистема, выстроенная для субъектов малого и среднего бизнеса «Тинькофф Банк».

В модели, построенной по принципу маркетплейса, также используется анализ жизненной ситуации клиента, но банк включает в свое предложение нефинансовые продукты под собственным брендом (или через кобрендинг с партнерами) в рамках единого фирменного маркетплейса.

Как вариант, банк может присоединиться к уже существующей платформе маркетплейса каких-либо товаров и услуг. В этом случае он будет выступать в качестве провайдера финансовых сервисов.

Объединение усилий банков также является одной из моделей банковских экосистем. Они могут это делать в рамках открытых банковских платформ, включая свои продукты и услуги в объединенные каталоги вместе с

¹ Accenture: 88 % банков нацелены на создание партнерских экосистем и маркетплейсов. URL: <https://plusworld.ru/daily/cat-analytics/accenture-88-bankov-natseleny-na-sozdanie-partnerskih-ekosistem-i-marketplejsov>.

другими банками через API (программные интерфейсы приложений). Примером такой модели может быть система переводов по номеру телефона Сбербанка (номер 900). В 2018 г. к этой системе присоединились еще четыре банка — «Тинькофф Банк», «Совкомбанк», «Проинвестбанк» и «СДМ-банк», а также четыре компании — «Связной-Евросеть», МТС, WebMoney и «Моби.Деньги». Даже Банк России не остался в стороне от таких нововведений. В августе 2019 г. он выступил координатором пилотного проекта в сфере API для интеграции сервисов банков в рамках Евразийского экономического союза. Приглашение на это мероприятие получили 20 кредитных организаций.

Выделяется еще один вариант развития экосистемы банка — создание реферальной платформы. По такому принципу действуют кредитные организации в рамках финансовой группы. Все крупнейшие банки: Сбербанк, ВТБ, Райффайзенбанк, Альфа-Банк и др. — являются головными кредитными организациями в консолидированной группе. Клиент, обращаясь в банк, перенаправляется к другим провайдером интересующих его услуг, являющимся участниками данной группы. Так, заявка на выдачу автокредита, поступившая в Сбербанк, скорее всего, будет удовлетворена с участием дочернего банка — ООО «Сетелем Банк», специализирующегося на автокредитовании. Лизинговые услуги для клиентов в рамках консолидированных групп осуществляют: для Сбербанка — АО «Сбербанк Лизинг», для ВТБ — АО «ВТБ Лизинг», для Альфа-Банка — ООО «Альфа-Лизинг» и др.

Помимо финансовых услуг (банковских, страховых, инвестиционных) банки начинают внедрять нефинансовые: доставка еды, ремонт квартир, продажа билетов на зрелищные мероприятия, предоставление услуг связи и др. Здесь ярким примером может послужить все тот же Сбербанк. В его экосистему входят такие партнеры, как «Домклик», «Яндекс.Деньги», «Сбермобайл», «Беру!», Okko, «Ситимобил», Delivery Club, DocDoc. Портал «Домклик» предоставляет услуги по поиску и покупке квартир в ипотеку. Сервис «Яндекс.Деньги» обеспечивает услуги электронных переводов. Виртуальный оператор «Сбермобайл» предоставляет услуги мобильной связи. Благодаря онлайн-маркетплейсу «Беру!» клиенты Сбербанка могут заказывать товары со скидкой. Услуги онлайн-кинотеатра предоставляет сервис Okko, а услуги такси — «Ситимобил». При помощи сервиса Delivery Club можно заказать еду, а медицинские услуги можно заказать через сервис DocDoc.

Другой гигант банковского сектора — ВТБ — начал создавать собственную экосистему недавно — в 2019 г. Но уже есть определенные наработки в сфере недвижимости. Помимо ипотечных программ платформа ВТБ будет предоставлять услуги по подбору недвижимости, финансированию ее покупки или строительства, регистрации недвижимости, а также ремонту. По примеру Сбербанка ВТБ запустил собственного оператора связи — «ВТБ Мобайл».

Росбанк свой дочерний банк «Дельта-Кредит» (после переименования — «РосбанкДом») использует как платформу для развития сервисов вокруг ипотеки: предоставляет услуги по регистрации в Росреестре, страхованию недвижимости, дизайну интерьера, продаже и доставке мебели, клинингу помещений.

Самый амбициозный в цифровом формате, «Тинькофф Банк» разрабатывает свою экосистему с 2013 г. Предоставляет услуги по страхованию через сервис «Тинькофф Страхование», инвестиционные услуги — через «Тинькофф Инвестиции». Клиенты сегмента малого и среднего бизнеса могут осуществлять регистрацию бизнеса, расчетно-кассовое обслуживание, эквайринг, получать кредиты с использованием сервисов «Тинькофф Бизнес» и «Тинькофф Оплата». У банка также есть виртуальный оператор связи «Тинькофф Мобайл». В экосистему «Тинькофф Банк» входят такие партнеры, как «Рамблер.Касса» и «Афиша-Рестораны».

Исследования, проведенные компанией Accenture среди 120 крупнейших банков мира, подтверждают тот факт, что российские банки уже трансформируют свой бизнес, разрабатывая экосистемы по наиболее востребованным направлениям. Результаты опроса по определению наиболее востребованных направлений представлены на рис. 3. На первом месте мы видим сервисы для бизнеса (58 %), которые включают открытие расчетных счетов и управление платежами, поддержку в запуске бизнеса, оказание юридических и бухгалтерских услуг, создание веб-сайтов, предоставление онлайн-платформ для торговли и маркетинга, выставление счетов, подготовку отчетности для регулирующих органов.

На втором месте оказались экосистемы, связанные с операциями с жильем и управлением личным благосостоянием (38 % опрошенных). В основном это сервисы, выстраиваемые вокруг ипотеки, включающие подбор жилья, проверку технического со-

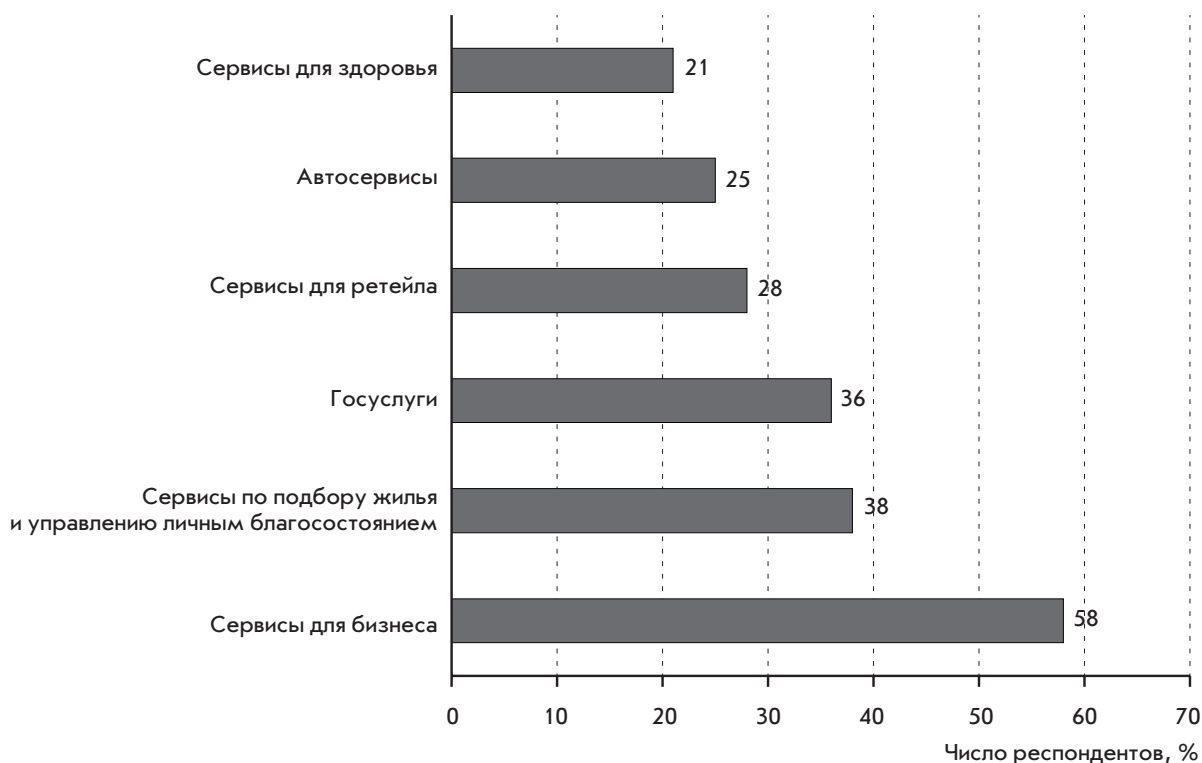


Рис. 3. Наиболее востребованные направления экосистем банков

Составлен по: Accenture: 88 % банков нацелены на создание партнерских экосистем и маркетплейсов.
 URL: <https://plusworld.ru/daily/cat-analytics/accenture-88-bankov-natseleny-na-sozdanie-partnerskih-ekosistem-i-marketplejsov>

стояния недвижимости, ее оценку, оказание помощи при переезде, а также оказание услуг охраны, хранения, помощи в выборе провайдера коммунальных и бытовых услуг. В экосистеме по управлению личным благосостоянием чаще всего встречаются сервисы по планированию и ведению бюджета, международным денежным переводам, анализу счетов на оплату услуг связи, страхования или других регулярных расходов, оказывающие помощь в смене провайдеров услуг.

Необходимо отметить, что крупнейшие игроки российского банковского рынка — в общемировом тренде, о чем свидетельствуют примеры, приведенные выше; экосистемы они выстраивают, и достаточно давно, для бизнеса и ипотеки.

Третья позиция — у экосистем вокруг госуслуг (36 %). В эту категорию попадает оплата штрафов и налогов, предоставление кредитных историй, консультирование по налогам и получению государственных льгот, поддержка в регистрации бизнеса для предпринимателей или самозанятых. Здесь наши банки не отстанут, так как частичная передача функций МФЦ банкам — это госзаказ. Минэкономразвития предлагает с этого года передать банкам такие функции МФЦ, как выдача пенсий, материнского ка-

питала, оформление ИП. В рамках пилотного проекта будет работать Сбербанк, Россельхозбанк, ВТБ, «Связь-банк», Газпромбанк и «Тинькофф Банк».

На четвертом месте оказались экосистемы для ретейла (28 %). Они включают потребительское кредитование, предоставление платформ для электронной торговли (e-commerce) с эксклюзивными предложениями, скидками и программами лояльности / кешбэками, выдачу электронных подарочных карт.

Чуть меньшая популярность (25 %) у направления для автосервисов — тех услуг, которые связаны с передвижением на автомобилях: приобретение автомобиля (в том числе автокредитование), его регистрация, лизинг, автострахование, техобслуживание, обслуживание и предоставление скидок на заправках.

Затем следуют сервисы для здоровья (21 %), включающие оказание услуг по обязательному и добровольному медицинскому страхованию, предоставление скидок и эксклюзивных условий в рамках услуг SPA-салонов, фитнес-клубов, спортивных магазинов, внедрение специальных программ для стимулирования здорового образа жизни и формирования полезных привычек и ока-

зание различных медицинских услуг, в том числе запись к врачам, профилактические осмотры и др.

Все это позволит банкам быть лояльными к клиентам, сохранять их путем своевременного предложения необходимых продуктов и услуг. Оформление продуктов онлайн — это сегодняшняя реальность, с развитием удаленной идентификации клиент станет еще ближе.

Выстраивание экосистем требует существенной трансформации операционных процессов банков, их ориентации на новые ценности и потребности клиентов. Чаще всего в банковской практике такую трансформацию называют digital-трансформацией, или диджитализацией. Изменения идут в трех основных направлениях: каналы обслуживания клиентов, операционные процессы и собственно бизнес-модель. Банкам приходится не только внедрять цифровые технологии для дистанционного обслуживания клиентов в формате 24/7, но и серьезно перестраивать все операционные процессы. Прежде всего банкам необходимо автоматизировать большинство процессов принятия решений; организовать онлайн-кредитование, применяя технологии удаленной идентификации клиентов; внедрить системы, позволяющие собирать максимальный объем данных по клиенту, обрабатывать их и формировать его портрет, а на его основе предлагать актуальную услугу. Данная трансформация затрагивает и управленческие процессы: меняется система управления — традиционные вертикальные связи дополняются горизонтальными. В штате управленцев появляются новые единицы, например менеджер по цифровой трансформации.

Все это необходимо для того, чтобы обеспечить стабильность клиентской базы и ее лояльность банку, повысить эффективность банковских услуг за счет их комплексности, сокращения операционных расходов на

содержание офисов и персонала. Как показывает российская практика и статистика Центробанка по рентабельности банков, более рентабельными на сегодняшний момент являются те банки (с государственным и иностранным участием), которые начали формировать вокруг своего бизнеса экосистемы либо сохраняют свой бизнес путем присоединения к уже существующим.

В условиях сокращающихся доходов от традиционных услуг и высокой конкуренции со стороны технологичных компаний банки вынуждены искать новые способы получения прибыли. Внедряя технологии, обеспечивающие обработку информации о клиентах и их счетах, банки стали использовать ее для создания и развития экосистем — партнерских сервисов с клиентами и их контрагентами. Сегодня наши банки в сотрудничестве с партнерами реализуют различные платформы для предоставления своим клиентам как финансовых, так и нефинансовых услуг. Модели формируемых экосистем разнообразны: объединение банков в рамках открытых API, финансовые группы, синхронизация банковской инфраструктуры с клиентской, маркетплейс. Основными направлениями их формирования являются сервисы для бизнеса, по подбору жилья и управлению личными финансами, по оказанию госуслуг, для розничной торговли, автосервисы.

Совершенствуя свой клиентский опыт, выстраивая персонализированное взаимодействие с клиентом в режиме реального времени, развивая продукты и сервисы экосистемы, банки смогут сохранить свой бизнес на рынке и добиться роста прибыли. Но для этого им потребуется его серьезно трансформировать, перевести в цифровой формат. Современные технологии, используемые для работы экосистем, позволят повысить эффективность банковских услуг за счет их комплексности и сокращения операционных издержек.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдуллина Р.Р. Информационные технологии в банковской сфере / Р.Р. Абдуллина // Novainfo.ru. — 2016. — Т. 1, № 47. — С. 234–237. — URL: <https://novainfo.ru/article/6500>.
2. Цифровизация финансово-кредитной сферы в современной России / под ред. М.Г. Жигас, А.А. Шелупанова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. — 407 с.
3. Вестерман Дж. Девять основ цифровой трансформации / Дж. Вестерман, Д. Боннэ, Э. Макафи. — URL: http://tops.ru/blog/9_osnov_digital_transformacii.
4. Мирошниченко М.А. Исследование процессов «цифровизации» банковского сектора в рамках экосистемы цифровой экономики России / М.А. Мирошниченко, К.-А.И. Трелевская, Е.В. Мамыкина. — DOI: 10.21515/1990-4665-133-034 // Научный журнал КубГАУ. — 2017. — № 133. — С. 434–447.
5. Цифровые технологии в банковской сфере. Российский и мировой опыт / Р.И. Чен, А.Я. Петров, Е.И. Торбеев, П.В. Лимарев // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Сер. 1, Экономика и управление. — 2018. — № 2 (25). — С. 42–49.
6. Белоусов А.Л. Диджитализация банковского сектора / А.Л. Белоусов, Е.Ю. Левчук // Финансы и кредит. — 2018. — Т. 24, № 2. — С. 455–464.

7. Ермоленко О.М. Развитие банковского сектора на основе современных технологий обслуживания / О.М. Ермоленко // Научный вестник Южного института менеджмента. — 2018. — № 2. — С. 26–30.
8. Хоткин А.В. Использование IT для оптимизации деятельности современных банков / А.В. Хоткин // Теория и практика общественного развития. — 2018. — № 6. — С. 59–62.
9. Косарев В.Е. Экосистема как новая модель развития банка / В.Е. Косарев, Г.М. Иараджули // Финансовые рынки и банки. — 2020. — № 1. — С. 58–62.
10. Паршиков С. Без швов: экосистема собирает лучших / С. Паршиков // Банкир.ру. — URL: <https://bankir.ru/publikacii/20171222/bez-shvov-ekosistema-sobiraet-luchshikh-10009372>.
11. Петров Е. Банковская экосистема. Банки строят вокруг своих брендов экосистемы в надежде избежать краха / Е. Петров // Деловой Петербург. — 2019. — 18 июня.
12. Кошкина Ю. Банк России увидел риски в создании банковских экосистем / Ю. Кошкина, Е. Чернышова // РБК. — 2019. — 25 нояб. — URL: <https://www.rbc.ru/finances/25/11/2019/5ddb5c49a7947d15835ee61>.

REFERENCES

1. Abdullina R.R. Information Technologies in Banking Sector. *Novainfo.ru*, 2016, vol. 1, no. 47, pp. 234–237. Available at: <https://novainfo.ru/article/6500>. (In Russian).
2. Zhigas M.G., Shelupanova A.A. (eds.). *Tsifrovizatsiya finansovo-kreditnoi sfery v sovremennoi Rossii* [Digitalization of Finance and Credit in Modern Russia]. Moscow, Berlin, Direkt-Media Publ., 2019. 407 p.
3. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Devyat' osnov tsifrovoi transformatsii* [The Nine Elements of Digital Transformation]. Available at: http://tops.ru/blog/9_osnov_digital_transformacii. (In Russian).
4. Miroshnichenko M.A., Trelevskaya S.-A.I., Mamykina E.V. Studying the Process of «Digitalization» of the Banking Sector Within the Framework of the Ecosystem of the Digital Economy in Russia. *Nauchnyi zhurnal KubGAU = Scientific Journal of KubSAU*, 2017, no. 133, pp. 434–447. DOI: 10.21515/1990-4665-133-034. (In Russian).
5. Chang R.I., Petrov A.Ya., Torbeev E.I., Limarev P.V. Digital Technologies in Banking Service. Russian and International Experience. *Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Seriya 1, Ekonomika i upravlenie = Moscow Witte University Bulletin. Series 1, Economics and Management*, 2018, no. 2 (25), pp. 42–49. (In Russian).
6. Belousov A.L., Levchuk E.Yu. Digitalization of the Banking Sector. *Finansy i kredit = Finance and credit*, 2018, vol. 24, no. 2, pp. 455–464. (In Russian).
7. Ermolenko O.M. Development of the banking sector on the basis of modern technologies of service. *Nauchnyi vestnik Yuzhnogo instituta menedzhmenta = Scientific bulletin of the Southern Institute of Management*, 2018, no. 2, pp. 26–30. (In Russian).
8. Khotkin A.V. IT used to optimize modern banks activity. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*, 2018, no. 6, pp. 59–62. (In Russian).
9. Kosarev V.E., Iaradzuli G.M. Ecosystem as a New Banking Model. *Finansovye rynki i banki = Financial Markets and Banks*, 2020, no. 1, pp. 58–62. (In Russian).
10. Parshikov S. Seamless: Ecosystem Brings Together the Best Ones. *Bankir.ru*. Available at: <https://bankir.ru/publikacii/20171222/bez-shvov-ekosistema-sobiraet-luchshikh-10009372>. (In Russian).
11. Petrov E. Banking Ecosystem. Banks are Creating Ecosystems around Their Brands to Avoid Collapse. *Delovoi Peterburg*, 2019, June 18. (In Russian).
12. Koshkina Yu., Chernyshova E. The Bank of Russia Saw Risks in Creating Banking Ecosystems. *RBC = RBC*, 2019, November 25. Available at: <https://www.rbc.ru/finances/25/11/2019/5ddb5c49a7947d15835ee61>. (In Russian).

Информация об авторе

Бубнова Юлия Борисовна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов и финансовых институтов, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: 23bal@mail.ru.

Author

Yulia B. Bubnova — Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Financial Institutions, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: 23bal@mail.ru.

Для цитирования

Бубнова Ю.Б. Развитие экосистем — основной тренд трансформации банковского бизнеса / Ю.Б. Бубнова. — DOI: 10.17150/2500-2759.2020.30(3).394-401 // Известия Байкальского государственного университета. — 2020. — Т. 30, № 3. — С. 394–401.

For Citation

Bubnova Yu.B. Ecosystem Development as the Main Trend of Banking Business Transformation. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2020, vol. 30, no. 3, pp. 394–401. DOI: 10.17150/2500-2759.2020.30(3).394-401. (In Russian).