

08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)

УДК 338.001.36

DOI 10.37493/2307-907X.2022.3.10

**Ершова Ирина Геннадьевна, Каракулин Антон Юрьевич**

## **УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ ЭКОСИСТЕМ В ЦИФРОВОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЕ**

*В статье рассмотрены основные подходы к процессу цифровой трансформации организаций, проведена демаркация понятия «экосистема», представлен алгоритм перехода от классической модели организации к экосистеме, приведен условный пример построения структуры экосистемы организации. Цель работы – выявление основных тенденций и перспектив использования цифровых технологий в инновационной среде. Авторами выделены элементы цифровых экосистем организаций, систематизированы факторы, повышающие рост заинтересованности банков в формировании экосистем. Сделан вывод, что в связи с развитием цифровых технологий и ростом конкуренции банковских учреждений появилась необходимость постоянно развивать данную систему, непрерывно улучшая ее и добавляя новые возможности, предоставляя каналы дистанционного банковского обслуживания. Эти мероприятия обеспечивают новые перспективы развития цифровой инновационной среды.*

**Ключевые слова:** инновационная среда, цифровая трансформация, экосистема.

**Irina Ershova, Anton Karakulin**

### **ECOSYSTEM TRANSFORMATION MANAGEMENT IN A DIGITAL INNOVATIVE ENVIRONMENT**

*The article discusses the main approaches to the process of digital transformation of organizations, demarcates the concept of «ecosystem», presents an algorithm for the transition from the classical model of an organization to an ecosystem, and provides a conditional example of building an organization's ecosystem structure. The purpose of the work is to identify the main trends and prospects for the use of digital technologies in an innovative environment. The authors highlight the elements of digital ecosystems of organizations, systematize the factors that increase the growth of banks' interest in the formation of ecosystems. It is concluded that in connection with the development of digital technologies and the growing competition of banking institutions, it became necessary to constantly develop this system, continuously improving it and adding new opportunities provided by remote banking channels. These events provide new perspectives for the development of the digital innovation environment.*

**Key words:** innovation environment, digital transformation, ecosystem.

**Введение / Introduction.** В настоящее время происходит активное развитие информационных технологий, затрагивающее абсолютно все сферы деятельности человека. Благодаря данным технологиям становится возможно совершать большое количество операций дистанционно, что позволяет снизить издержки, сократить время выполнения необходимых действий и повысить качество предоставления услуг. Именно поэтому особое внимание развитию цифровых технологий уделяется со стороны банковского сектора экономики.

Благодаря развитию цифровых технологий появилась система дистанционного банковского обслуживания, которая позволяет клиентам пользоваться услугами банка без необходимости посещать отделения банков. С развитием цифровых технологий и ростом конкуренции банков за внимание клиентов появилась необходимость постоянно развивать данную систему, непрерывно улучшая ее и добавляя новые возможности, предоставляемые через каналы дистанционного банковского обслуживания, что обеспечивает перспективы развития банковского сектора.

Актуальность темы определяется значительным переходом коммерческих банков на активное использование системы дистанционного банковского обслуживания. Так как на данном этапе технологичность системы дистанционного банковского обслуживания является конкурентным преимуществом, ее развитие становится крайне важным для банков.

**Материалы и методы / Materials and methods.** Данная тема изучалась многими авторами, среди которых можно выделить работы А. С. Обухова, О. А. Павлова, Я. В. Черных, Е. С. Беляева, Н. М. Костюк, которые исследовали современные тенденции развития цифровой экономики и предложили перспективные направления развития, Т. С. Колмыкова, К. Ю. Халамеева, А. В. Зеленов, изучивших тенденции развития цифровой экономики в России на основе международных рейтингов; Н. П. Казаренкова, О. В. Остимук, рассмотревших стратегии эффективного взаимодействия коммерческих банков и предприятий реального сектора экономики; О. В. Беляева, М. С. Кирина, Н. Ю. Шуляк, которые изучили потенциал региональной банковской системы в обеспечении инвестиционной привлекательности регионов.

**Результаты и обсуждение / Results and discussion.** Многие считают, что цифровизация представляет собой активное развитие информационных технологий, однако в реальности это не совсем так. Успешное и эффективное развитие IT-технологий – это лишь фундамент, закладываемый организациями на пути цифровизации. Конечной целью цифровизации является не только внедрение цифровых технологий, но в первую очередь создание новой бизнес-модели или же экосистемы.

Из-за быстрого изменения ожиданий клиентов банки пытаются формировать новые клиентоориентированные бизнес-модели и стараются удовлетворить все потребности клиентов. Множество банков сформировали свои маркетплейсы, предназначенные для предпринимателей. Маркетплейс представляет собой онлайн-сервис, который позволяет клиентам покупать финансовые продукты от различных организаций. Удобство данного сервиса заключается в том, что весь ассортимент продуктов находится на одной платформе в круглосуточном режиме. Например, такой сервис есть у Сбербанка, и называется он «СберМаркет». Однако введения только данного сервиса недостаточно для привлечения большого количества новых клиентов.

Цифровизация оказывает влияние на всю деятельность банков. На пути к цифровой трансформации банки могут как оптимизировать уже имеющуюся бизнес-модель, что откроет для них дополнительные источники дохода, так и создать с нуля новую, более совершенную бизнес-модель. Оба этих варианта позволят банкам:

- вывести организацию на новые уровни эффективности;
- внедрить инновационные способы взаимодействия с клиентами;
- разработать новые продукты и услуги для клиентов.

На данный момент цифровизация представляет собой обязательный элемент, благодаря которому банком поддерживается его конкурентоспособность.

Выбор операционной модели будет зависеть от следующих факторов: от зрелости банка; от структуры банка; от предоставляемых услуг.

Наиболее актуальным на сегодняшний день является возможность предоставления новых уникальных финансовых услуг и создание нового опыта для клиентов, поэтому создание банком своей финансовой экосистемы является необходимой ступенью повышения конкурентоспособности и привлекательности для новых клиентов.

Термин «экосистема» можно рассмотреть с нескольких точек зрения, они представлены на рисунке 1.

Благодаря переходу от классической модели деятельности банка к экосистеме клиентам предоставляется широкий ассортимент товаров и услуг на одной платформе, за счет чего появляется синергетический эффект при одновременном приобретении нескольких товаров или услуг. Также данная платформа предоставляет возможность гибкого взаимодействия банка со своими партнерами за счет API.



Рис. 1. Подходы к определению понятия экосистемы [25, с. 177]

Чтобы банк стал «центром экосистемы», он должен соответствовать следующим критериям:

- обладать масштабной клиентской базой;
- иметь высокий уровень доверия у клиентов;
- быть готов быстро адаптироваться к изменяющейся бизнес-среде;
- обладать узнаваемым брендом.

Независимо от того, какая роль достанется банку в сложившейся экосистеме, клиент в любом случае будет в выигрыше.

Если рассматривать экосистему банка как бизнес-модель, то можно выделить алгоритм перехода от классической модели организации банка к формированию экосистемы, она представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Алгоритм перехода от классической модели организации к экосистеме

На сегодняшний день банковская сфера стремится создать свои собственные экосистемы, построенные вокруг своих брендов. Главным критерием в создании экосистемы являются клиенты. От потребностей клиентов зависит то, какие продукты и услуги будут разрабатывать при формировании экосистемы и с какими организациями будут взаимодействовать банки. При формировании экосистемы банки выходят за рамки предоставления основных финансовых услуг.

На рисунке 3 представлены возможные потребности клиентов, которые банк может учитывать при формировании экосистемы.

Задачей экосистемы банка является своевременное предложение клиенту того, что удовлетворяет его потребности, а целью является создание дополнительного источника доходов. Помимо предоставления традиционных услуг, банки начинают предлагать и нефинансовые сервисы.



Рис. 3. Пример построения структуры экосистемы банка [6, с. 94]

Первыми банками, сформировавшими экосистемы в России, являются Сбербанк и Тинькофф. Именно они первыми создали платформы, предоставляющий дифференцированный набор услуг, что, несомненно, привело к росту лояльности клиентов и повышению клиентской базы.

Так, о создании финансовой экосистемы еще в 2016 году заявил Сбербанк. Затем в конце 2018 года к банкам, занимающимся формированием своей цифровой экосистемы, присоединился ВТБ. Она заказала создание концепции финансовой экосистемы у компании McKinsey.

Исходя из направлений развития экосистем, осваивавшихся вышеуказанными банками, можно выделить элементы цифровой банковской экосистемы. На данный момент в России есть два банка с реально действующими экосистемами – Сбербанк и Тинькофф (табл.).

Таблица

Сравнение элементов цифровых экосистем Сбербанка и Тинькофф банка

Сбербанк	Тинькофф банк
Сервисы, позволяющие заказать и купить еду и другие товары	Сервис для страхования
Сервис для приобретения недвижимости	Финансовые сервисы
Сервисы для перевода денег и оплаты	Сервисы для коммуникации
Сервисы для развлечений	Сервис для страхования
Здравоохранение	Lifestyle-сервисы
Сервисы для отправки и получения посылок	Сервисы для инвестиций
Сервисы для продажи или покупки машин	Сервисы для приобретения недвижимости

Сбербанк	Тинькофф банк
Сервисы для вызова такси	Образовательные сервисы
Сервис для поиска работы	
Сервисы для заказа услуг	
Финансовые сервисы	
Сервисы для страхования	
Сервисы для инвестиций	

Таким образом, можно сделать вывод, что Сбербанк значительно опережает Тинькофф Банк в развитии своей экосистемы.

ВТБ пока планирует создание экосистемы, в которую войдут мобильный оператор «ВТБ Мобайл», аренда жилья, маркетплейс и цифровая бухгалтерия. В 2021–2022 планируется обеспечить полноценное функционирование экосистемы.

Применение информационных технологий позволило в короткие сроки создать новые сервисы, которые способны заинтересовать физических и юридических лиц. Потребности клиента не ограничиваются одним лишь получением кредита в банке или открытием вклада, если банк предлагает расширенный набор сервисов, способных удовлетворить его потребности, он непременно ими воспользуется, что может значительно повысить лояльность клиента.

**Заключение / Conclusion.** В современных условиях выделяются следующие факторы, повышающие рост заинтересованности банков в формировании экосистем:

- борьба за клиентов. Экосистемы, предоставляющие диверсифицированный ассортимент сервисов способны привлечь большое число новых клиентов;
- изменение мировоззрения клиентов в будущем. В будущем клиенты будут воспринимать банки как организации, которые могут предоставить как банковские, так и другие, нефинансовые, услуги;
- немаловажным фактором является появление новых возможностей использования данных клиентов. Этот фактор представляет собой мониторинг всех операций клиента, что поможет в предоставлении персонализированного набора услуг для каждого клиента. Ранее банки не умели пользоваться этой информацией, теперь они формируют экосистемы, основываясь на технологии «Big Data».

Таким образом, формирование экосистемы положительно скажется на деятельности банков. Процесс цифровизации открывает перед финансовыми организациями возможность сокращения физических отделений и снижения операционных расходов без риска потери клиентов. Пользователи банков, в свою очередь, получают удобные виртуальные сервисы. При этом клиенты тоже останутся в выигрыше, так как экосистема позволит им экономить время, получать различные специальные предложения, они могут быть уверены в продукте, предлагаемом им на данной платформе.

#### ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. Беляева, Е. С. Тенденции развития цифровой экономики Российской Федерации / Е. С. Беляева, Н. М. Костюк // Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики : сборник материалов II Международной научно-практической конференции, Курск, 20 марта 2020 года / редкол.: Т. С. Колмыкова (отв. ред.) [и др.]. – Курск : Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 15–20. – Текст : непосредственный.
2. Беляева, О. В. Потенциал региональной банковской системы в обеспечении инвестиционной привлекательности развивающейся территории / О. В. Беляева, М. С. Кирина, Н. Ю. Шуляк // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2018. – Т. 8. – № 4(29). – С. 121–128. – Текст : непосредственный.

3. Казаренкова, Н. П. Стратегия эффективного взаимодействия коммерческих банков и предприятий реального сектора экономики / Н. П. Казаренкова, О. В. Остимук // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2014. – № 2. – С. 117–121. – Текст : непосредственный.
4. Колмыкова, Т. С. Исследование тенденций развития цифровой экономики в России на основе международных рейтингов / Т. С. Колмыкова, К. Ю. Халамеева, А. В. Зеленев // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 3. – С. 29–31. – Текст : непосредственный.
5. Обухова, А. С. Исследование тенденций и перспектив развития цифровой экономики / А. С. Обухова, О. А. Павлова, Я. В. Черных // Регион: системы, экономика, управление. – 2019. – № 3(46). – С. 23–30. – Текст : непосредственный.

#### REFERENCES AND INTERNET RESOURCES

1. Belyaeva, E. S. Tendencii razvitiya cifrovoj ekonomiki Rossijskoj Federacii (Trends in the development of the digital economy of the Russian Federation) / E. S. Belyaeva, N. M. Kostyuk // Strategiya formirovaniya ekosistemy tsifrovoi ekonomiki : sbornik materialov II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Kursk, 20 marta 2020 goda / Redkol.: T. S. Kolmykova (otv. red.) [i dr.]. – Kursk : Yugo-Zapadnyj gosudarstvennyj universitet, 2020. – S. 15–20.
2. Belyaeva, O. V. Potencial regional'noj bankovskoj sistemy v obespechenii investicionnoj privlekatel'nosti razvivayushcheysya territorij (The potential of the regional banking system in ensuring the investment attractiveness of a developing territory) / O. V. Belyaeva, M. S. Kirina, N. Yu. Shulyak // Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment. – 2018. – T. 8. – № 4(29). – S. 121–128.
3. Kazarenkova, N. P. Strategiya effektivnogo vzaimodeistviya kommercheskih bankov i predpriyatij real'nogo sektora ekonomiki (Strategy for effective interaction between commercial banks and enterprises of the real sector of the economy) / N. P. Kazarenkova, O. V. Ostimuk // Nauchnyj al'manah Central'nogo Chernozem'ya. – 2014. – № 2. – S. 117–121.
4. Kolmykova, T. S. Issledovanie tendencii razvitiya cifrovoj ekonomiki v Rossii na osnove mezhdunarodnyh reitingov (Study of trends in the development of the digital economy in Russia based on international ratings) / T. S. Kolmykova, K. Yu. Khalameeva, A. V. Zelenov // Innovacii i investicii. – 2019. – № 3. – S. 29–31.
5. Obuhova, A. S. Issledovanie tendencij i perspektiv razvitiya cifrovoj ekonomiki (Study of trends and prospects for the development of the digital economy) / A. S. Obukhova, O. A. Pavlova, Ya. V. Chernykh // Region: sistemy, ekonomika, upravlenie. – 2019. – № 3(46). – S. 23–30.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Ершова Ирина Геннадьевна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов и кредита ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет». E-mail: ershovairgen@yandex.ru  
**Каракулин Антон Юрьевич**, аспирант кафедры финансов и кредита ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет». E-mail: ershovairgen@yandex.ru

#### INFORMATION ABOUT AUTHORS

**Irina Ershova**, D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Finance and Credit, Faculty of Economics and Management, Southwest State University. E-mail: ershovairgen@yandex.ru  
**Anton Karakulin**, postgraduate student of the Department of Finance and Credit, Southwestern State University. E-mail: ershovairgen@yandex.ru