

УДК 336.0

*О.Е. Никонец, О.В. Глушак*

ФГБОУ ВО Российский университет им. Г.В. Плеханова Брянский филиал, г. Брянск,  
email nikon4832@mail.ru, owg3@yandex.ru

## КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНАЯ МОДЕЛЬ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА

**Ключевые слова:** банки, кредит, конкуренция, клиентоцентричная бизнес-модель, экосистема, финансы.

В статье представлены результаты исследования авторов, проблематика развития конкурентной среды на рынке банковских услуг, выделены различия между традиционной и цифровой моделями банковского обслуживания. На основании полученных данных выявлено воздействие условий межбанковской конкуренции на направления модернизации банковского бизнеса. Определён экономический эффект от внедрения клиентоцентричной модели построения экосистемы Сбербанка, а также представлена прогнозная оценка его конкурентоспособности по клиентоориентированности при реализации клиентоцентричной модели построения экосистемы.

*O.E. Nikonets, O.V. Glushak*

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education Russian University after G.V. Plekhanov Bryansk Branch, Bryansk, email nikon4832@mail.ru, owg3@yandex.ru

## GREEN FINANCE AND ESG TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

**Keywords:** banks, credit, competition, customer-centric business model, ecosystem, finance.

The article presents the results of the authors' research on the problems of the development of a competitive environment in the banking services market, highlights the differences between traditional and digital models of banking services. Based on the data obtained, the impact of the conditions of interbank competition on the directions of modernization of the banking business is investigated. The economic effect of the introduction of the customer-centric model of building the ecosystem of the Beac is determined, and a forecast assessment of Sberbank's competitiveness in terms of customer orientation when implementing the Beac customer-centric model of building the ecosystem is presented.

Проблема конкуренции хозяйствующих субъектов в экономике является одной из важнейших в экономической теории [3]. Банки конкурируют за ресурсы, укрепление позиции на рынке соответствующих услуг, стремясь максимизировать свои доходы. Ценнейшим ресурсом в этой конкурентной борьбе являются клиенты. При этом, в условиях цифровой экономики клиент представляет ценность для банка не только как конечный потребитель банковского продукта, но и как источник информации, поскольку информация впоследствии генерирует значительный объём доходов финансового сектора.

Современная конкурентная борьба на рынке банковских услуг разворачивается за клиента, вокруг клиента и с помощью клиента между банками и финтех-компаниями, причем в этой конкурентной борьбе банки готовы выходить на рынки других услуг, не относящихся к банковским, не зарабатывая на этом

рынке или зарабатывая сравнительно немного с одной единственной целью – лояльность клиента.

Завоевывая потребительскую лояльность, банки формируют собственные экосистемы с целью удовлетворения максимально возможных потребностей клиентов [6]. Окружая клиента сервисами экосистемы, банки получают возможность серьезного конкурентного преимущества в виде доступа к большому количеству клиентских данных. На их основе делаются прогнозы, формируются маркетинговые стратегии. Рыночная власть финансовых экосистем может быть столь значительна, что данный вопрос находится в фокусе пристального внимания регулятора, который выразил обеспокоенность, что формирование крупных финансовых экосистем может приводить к ограничению конкуренции.

Проблемы конкуренции в экономической литературе изучены достаточно подробно и имеют длительную историю

освещения, вместе с тем, конкуренция на рынке банковских услуг, в том числе межбанковская конкуренция изучены менее подробно, а с точки зрения реализации клиентоцентричного подхода межбанковская конкуренция мало освещена в экономической науке, все вышеперечисленные факторы обуславливают актуальность выбранной темы в качестве предмета исследования.

Исследованиями проблем межбанковской конкуренции и методических подходов к ее оценке в свое время занимались такие авторы как Александра Л.С., Бердышев А.В., Бурякова А.О., Варнавский А.В., Гайдамака А.И., Захарова О.В., Матвеевский С.С., Коробов Ю. И., Габбасов Л.Б., Мирзагалямов Б.Б. и др.

Вопросы клиентоцентричной бизнес-модели в деятельности компаний рассматривались такими авторами как: Ойнер О.К., Пантелева Е.К., Метелева Ю.И., Цыганкова Ю.М. и др.

Среди зарубежных авторов, исследовавших конкуренцию на рынке банковских услуг можно отметить Кинг Б., Беквит Г., Постма П., Робинсон Дж., Шваб К. и др.

**Цель исследования** – обосновании эффективности построения клиентоцентричной модели банка.

Предметом исследования является экономические отношения, реализации клиентоцентричного подхода в целях повышения своей конкурентоспособности, формирующиеся в процессе взаимодействия банков с клиентами при.

Объектом настоящего исследования является деятельность банков по повышению своей конкурентоспособности на основе реализации клиентоцентричного подхода.

#### **Материал и методы исследования**

Методологическую базу настоящего исследования составляют методы системного исследования проблемы, экономического, структурного, факторного и сравнительного анализов. В исследовании применялись графические, табличные и расчётные инструменты. Эмпирической базой исследования выступили данные Банка России, Сбера, Правительства РФ, данные рейтинговых агентств, данные периодических изданий.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Ключевыми категориями в рыночной экономике являются – конкуренция и конкурентная борьба. Конкуренцию в научной литературе принято рассматривать в аспектах [5, с.5]:

- поведенческий аспект (соперничество за клиента на рынке);
- структурной аспект (установление степени свободы покупателя и продавца на рынке);
- функциональной аспект (борьба старого с новым).

Банковскую конкуренцию можно охарактеризовать как «исторический и закономерный процесс, осуществляемый посредством функционирования субъектов общества, основанный на понимании экономических законов и направленный на реализацию различных экономических интересов в рамках выбранных моделей финансового поведения кредитно-финансовых институтов» [1, с.88].

Особенность рынка банковских услуг состоит в его многоэлементности, многоуровневости. Следовательно, понятие банковской конкуренции может иметь уровневую классификацию [5, с.5].

Уровни банковской конкуренции представлены на рисунке 1.

В соответствии со «Стратегией развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы», для современного этапа развития экономики характерно возникновение «цифровой экономики– хозяйственной деятельности, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг» [1].

В основе цифровой модели современной банковской системы заложен механизм цифровой обработки данных и автоматизации сервисов предоставления востребованных клиентами услуг.



Рис. 1. Уровни банковской конкуренции

Примечание: составлено авторами на основе исследований.



Рис. 2. Различия между традиционной и цифровой моделями банковского обслуживания

Примечание: составлено авторами на основе исследований.



Рис. 3. Воздействие условий межбанковской конкуренции на направления модернизации банковского бизнеса

Примечание: составлено авторами на основе исследований.

В условиях новой экономической модели конкурентными преимуществами наделены те субъекты, работа которых основывается на технологиях анализа больших объемов данных, таким образом, с возникновением и расширением цифровой экономики межбанковская конкуренция приобретает новые черты, традиционные конкурентные преимущества банков постепенно теряют свое значение.

Основные отличительные признаки традиционной модели обслуживания в банковском секторе от цифровой представлены на рисунке 2.

Полагаем, что основными факторами (если определять факторы как причины или движущую силу явления) межбанковской конкуренции в условиях цифровой экономики являются:

- изменение в структуре доходов банковского сектора;

- ужесточение политики макрорегулятора в части сокращения количества кредитных организаций;

- конкуренция банков с небанковскими структурами (финтех компаниями);
- изменившиеся запросы клиентского рынка.

Условия современной межбанковской конкуренции определяются следующими факторами в экономике:

- геополитическими,
- технологическими;
- социальными факторы.

Данные факторы задают необходимые тренды в развитии банковского бизнеса (рис. 3).

Модернизация банковского бизнеса в условиях современной межбанковской конкуренции должна двигаться в направлении расширения возможностей дистанционного банковского обслуживания клиентов, ввиду удобства такого взаимодействия как для клиентов, так и для банков. Кроме того, дистанционное банковское обслуживание является эффективным инструментом борьбы в межбанковской конкуренции, поскольку банк получает следующие преимущества:

- рост комиссионных доходов;
- экономию на операционных расходах;
- расширение зоны доступности банковского продукта;
- сокращение времени обслуживания клиента, увеличение скорости сервиса, при одновременном сокращении возможных операционных рисков банков;
- формирование каналов обратной связи;
- дополнительные доходы от сервисов, которые связаны с маркетингом.

Полагаем, что наиболее адекватной моделью банка, соответствующей современным условиям развития рынка банковских услуг, является цифровая финансовая экосистема.

Цифровизация в экономике, а также обостряющаяся конкуренция между банками за клиента, который ценит удобство получения различного рода услуг через интернет-каналы, обусловили активное формирование цифровых финансовых экосистем. Указанные экосистемы первоначально объединяли на своих цифровых платформах только финансовые услуги, но постепенно включили в свой состав и нефинансовые сервисы для клиентов.

Дж. Мур впервые обратил внимание на преимущества, которые дает формирование экосистемы в бизнесе для конкурентной борьбы. «В новом мире преимущества в конкуренции возникают из знания того, когда и как строить экосистемы, из способности управлять экосистемами, обеспечивая их продолжительный рост и постоянное совершенствование» [9 с. 242] писал основоположник «экологической конкуренции». Развитие информационных технологий вывело данную теорию на новый уровень, так как цифровая экономика, не связанная отраслевыми рамками, географическими и национальными барьерами дает возможность создавать сложнейшие конгломераты из предприятий, получивших в экономической литературе названия «бизнес-экосистемы», «предпринимательские экосистемы», «структуры платформенного типа», «цифровые платформы». Примерами таких глобальных бизнес-экосистем в мировой практике являются Uber, eBay, Alibaba, Airbnb, Google, Amazon.

Основой построения бизнес-экосистемы, является какой-либо базовый сервис и цифровая платформа, которая производит сбор данных о пользователях, анализируя информацию обо всех видах активностей пользователя: о времени и месте использования (посещения), о записях, комментариях, «лайках», маршрутах перемещения в реальном мире (геолокацию), поисковых запросах, покупках, просмотрах контента и т.д. Собранные данные обрабатываются алгоритмами искусственного интеллекта, полученная аналитика используется для целей маркетинга улучшения качества товаров и услуг.

Особенностью российской экономики стало то, что в отличие от зарубежных бизнес-экосистем, которые эволюционировали на базе компаний из сферы услуг и IT-компаний, в российской экономике флагманом развития данной бизнес-модели стали компании финансового сектора, которые получили название «цифровые финансовые экосистемы».

Цифровая финансовая экосистема представляет собой сеть организаций, осуществляющих свою деятельность на базе платформы финансовой организации, используя ее ресурсы для доступа к клиентам.

Формирование цифровой финансовой экосистемы становится важным фактором конкурентной борьбы банков за лояльность клиентов и одновременно источником новых доходов: банки начинают внедрять нефинансовые сервисы, переходя к стратегии широкой дифференциации, когда банки становятся вовлеченными во все большее количество сфер жизни общества (доставка продуктов, телемедицина, страхование, ремонт квартир, предоставление услуг телефонной связи и т.д.).

Ядром цифровой финансовой экосистемы выступает единая технологическая платформа, которая объединяет все финансовые продукты, сервисы и услуги банка в рамках единой финансовой экосистемы.

Технологические платформы объединяют множество субъектов, позволяя им взаимодействовать в онлайн режиме, компании, составляющие экосистему, получают конкурентные преимущества за счет совместного использования

больших данных о клиентах. Субъекты банковского бизнеса извлекают и формируют данные об онлайн – действиях, транзакциях пользователей платформы, что в последствии можно использовать как объект самостоятельной ценности, так и ресурс, позволяющий компаниям усовершенствоваться, получив достаточные конкурентные преимущества. Таким образом, ключевым активом, определяющим потенциал увеличения прибыли и наращивания рыночной власти компаний, становится информация.

Проанализировав опыт крупных компаний по созданию собственных экосистем, можно выделить наличие трех составляющих для построения конкурентоспособной финансовой экосистемы:

- Финансы.
- Бренд.
- Клиентская база.

Немаловажное значение при построении финансовой экосистемы приобретает доверие клиентов к бренду финансовой организации. Узнаваемый бренд и позитивное восприятие организации на финансовом рынке делают для клиента другие небанковские сервисы компаний экосистемы более привлекательными.

Следующий необходимый элемент для построения успешной финансовой экосистемы – обширная клиентская база.

Клиенты – это одновременно потребители услуг экосистемы и ее ценнейший ресурс: частные банки являются хранителями значительного объема уникальной информации от своих клиентов, им также доступен их цифровой след. Анализ этих сведений позволяет определить набор поведенческих характеристик потребителей банковских услуг, их платёжеспособность, потребности. Вся информация отражается в транзакциях: клиент платит, банк фиксирует, где, сколько и когда. До недавнего времени банки не знали, как использовать эти данные, но теперь все изменилось. Построение финансовой экосистемы позволяет монетизировать большие данные, так как партнеры коммерческого банка по экосистеме получают конкурентные преимущества относительно других участников своей отрасли, что позволяет им нарастить объемы продаж и ценовую маржу.

Наличие финансов является необходимым условием для создания и поддержания технологической составляющей финансовой экосистемы.

Создание финансовой экосистемы требует крупных инвестиций в цифровую инфраструктуру, что не всегда доступно для средних и тем более мелких банков. Очевидно, что финансовые возможности банков очень неравноценны: объём чистых активов Сбербанка, находящегося на первой строчке рейтинга банков, превышает аналогичный показатель НДКО Лэнд Кредит, который находится на последней (330-ой) позиции, в 191 757 раз [8].

Первыми финансовыми организациями, начавшими создавать собственные финансовые экосистемы стали Сбербанк и Тинькофф Банк. Задачей создания финансовых экосистем следует считать аккумуляцию на платформах соответствующих организаций сведений о клиентах и о возможных каналах коммуникации с ними (так называемая омниканальность).

При построении собственных экосистем, стратегии, избранные банками, различались. Сбербанк, отказавшись от модели классического провайдера финансовых услуг, с 2016 года начал перестраивать её на многоотраслевую глобальную экосистему. На сегодняшний день в экосистему Сбера входят 60 компаний, которые банк приобрел или создал с нуля, насчитывается более 20 компаний-участников экосистемы Сбербанка, пользователями экосистемы Сбера являются более 100 млн активных розничных клиентов и почти 3 млн. юридических лиц [7].

Экосистема Сбера строилась в основном на принципах покупки активов, за что Центральный банк России неоднократно критиковал его. По словам председателя Банка России Эльвиры Набиуллиной, экосистемы нельзя строить «по закрытому принципу, когда лидеры рынка захватывают в свой периметр все больше небанковских продуктов, собирают все больше данных, а данные становятся главным конкурентным преимуществом финансового бизнеса», так как это приведет к созданию «цифровых финансовых монополий» [7].

В отличие от Сбербанка Тинькофф Банк формирует собственные индивидуальные сервисы и интегрирует их со сторонними сервисами, ВТБ выстраивает экосистему по открытому принципу вместе с партнерами.

Самой большой цифровой финансовой экосистемой нашей страны является Сбер. Собственную экосистему Сбербанк начал развивать с 2017 года, проведя в 2020 году ребрейдинг, объединив все компании экосистемы под брендом «Сбер». Ключевым преимуществом Сбербанка при построении своей финансовой экосистемы является серьезная клиентская база. Так, активными клиентами Сбербанка является 60% населения Российской Федерации. Стратегическое партнерство со Сбербанком является выгодным для компаний-партнеров, так как они получают доступ к накопленной базе данных о клиентах, а также к техническим возможностям банковской платформы (системе идентификации клиентов, возможности обмена данными, единым программным интерфейсам и другим сервисам).

За шесть лет Сбер потратил на развитие экосистемы 145 млрд. руб. – это 3% капитала банка [4]. Сравнивая развитие экосистемы Сбера с такими компаниями как Alibaba, Huawei, Tencent Президент компании Г.Греф отмечает, что Сбер покупает компаний значительно меньше «вкладывая финансовые ресурсы больше в инфраструктуру выращивания инноваций и выращивания компетенций, выращивания стартапов» [4].

В результате внедрения технологических инноваций в Сбере повысилась эффективность всех банковских процессов: увеличился скоростной режим вывода нового ресурса на рынок примерно в семь раз; более чем в половину сократился размер нового кода при формировании банковских продуктов посредством перенастройки технологических компонентов; около двадцати процентов прибыли банка обеспечивают инвестиции в технологии; более чем в два раза снижена стоимость одной транзакции; сформировано внутреннее облако, в котором разработчикам предо-

ставлено более девяносто процентов инфраструктуры; выведены на рынок виртуальные ассистенты «Салют», которые обладают самостоятельным характером, поведением; создан магазин «умных» приложений SmartMarket, ТВ-приставка SberBox и смарт-дисплей SberPortal.

Таким образом, опыт создания экосистемы крупным банком показывает, что формирование и поддержание экосистемы требует крупных финансовых затрат и не очевидный финансовый результат с точки зрения окупаемости экосистемы.

В рамках принятой Стратегии 2023 Сбербанком объявлено о новых целях развития: поддержка Правительства РФ для ускорения экономического роста, содействие благополучию населения, развивать малого и среднего бизнеса, ускорение цифровизации, трансформирование экономической отрасли, поддержка образования и науки, помощь экологии и развитию принципов ESG.

Финансовые экосистемы крупнейших банков нашей страны выстроены вокруг рынков, так как формирование данных экосистем происходило преимущественно путем создания или покупки компаний на интересном для банка рынке товаров и услуг. Г. Греф отмечает, что экосистема Сбера имеет свою логику развития, которая может быть не понятна участникам рынка, вместе с тем, логика развития экосистемы Сбера состоит в том, что банк готов жертвовать доходностью для того, чтобы занять как можно большую долю рынка, пока он не насыщен услугами [4].

Исходя из этой логики развития финансовой экосистемы, Сбер осуществил вложения в расширение нефинансовых сервисов экосистемы таких категорий как:

- e-commerce – это сервисы, которые объединяют электронную коммерцию и логистические сервисы («Сберлогистика», «СберМаркет» и «Самокат»);

- FoodTech & Mobility – сервисы, совмещающие доставку готовой еды, такси и каршеринг (Delivery Club, «Кухня на районе», «Ситимобил»

и You Drive (совместное предприятие с Mail.ru Group));

– развлечения – сформированы за счёт нескольких медиасервисов (онлайн-кинотеатр Okko, медиаактивы Rambler, «СберЗвук», «Союзмультфильм»);

– Health – это цифровые сервисы в системе здравоохранения («СберЗдоровье»);

– b2b-сервисы – это нефинансовые сервисы для юридических лиц (облачные решения SberCloud, компания по кибербезопасности BI.ZONE и другие).

Причём, следует отметить, что в эти категории не вошли: сервис подбора и сопровождения сделок с недвижимостью «ДомКлик»; сайт поиска работы «Работа для вас»; сервисы мобильного оператора сотовой связи «Сбербанк Телеком» и ряд иных услуг.

Оценив преимущества клиентоцентричной модели построения бизнеса банка, полагаем, что создание и развитие финансовой экосистемы банка должно происходить исходя из принципов данной модели.

Основой стратегического развития любой клиентоцентричной компании являются клиентские предпочтения. Очевидно, что различные социальные группы имеют различные жизненные запросы, поэтому насколько точно услуги, предлагаемые финансовой экосистемой, будут попадать в свою целевую аудиторию, настолько же

будут востребованы ее сервисы, что напрямую коррелирует с доходностью компании.

В ходе анализа деятельности Сбера, в качестве сегментации клиентов учитывались следующие направления:

– на первом этапе было выбрано сегментирование клиентов по возрасту: юные (15-19 лет), молодежь (20-29 лет), взрослые (30-49 лет), зрелые (50 и более).

– в дальнейшем сегментирование дополняется, исходя из пола, семейного положения, дохода, географического положения (мегаполис, город, сельское поселение), рода занятий.

Повышение потребительской лояльности, привлечение новых клиентов позволит сократить репутационные потери банка и повысить привлекательность банковских услуг за счет возможности банка зарабатывать на других продуктах, это позволит банку занять первое место в рейтинге по репутационным потерям и подняться на второе место в рейтинге по привлекательности банковских услуг (табл. 1).

Применив составленную автором модель оценки конкурентоспособности банков по клиенториентированности, можно увидеть, что показатели банка существенно улучшились, что позволяет ему занять лидирующие позиции по сравнению с конкурентами (рисунок 4).

**Таблица 1**

Экономический эффект от внедрения клиентоцентричной модели построения экосистемы Сбер

| Критерий                                  | Сбербанк | ВТБ  | Газпромбанк |
|---|----------|------|-------------|
| Доступность банковских услуг и приложений | 1        | 2    | 3           |
| Ассортимент банковских услуг и приложений | 2        | 1    | 3           |
| Привлекательность банковских услуг        | 2        | 2    | 1           |
| Репутационные потери (LossR)              | 1        | 2    | 1           |
| Итого                                     | 1,5      | 1,75 | 2           |

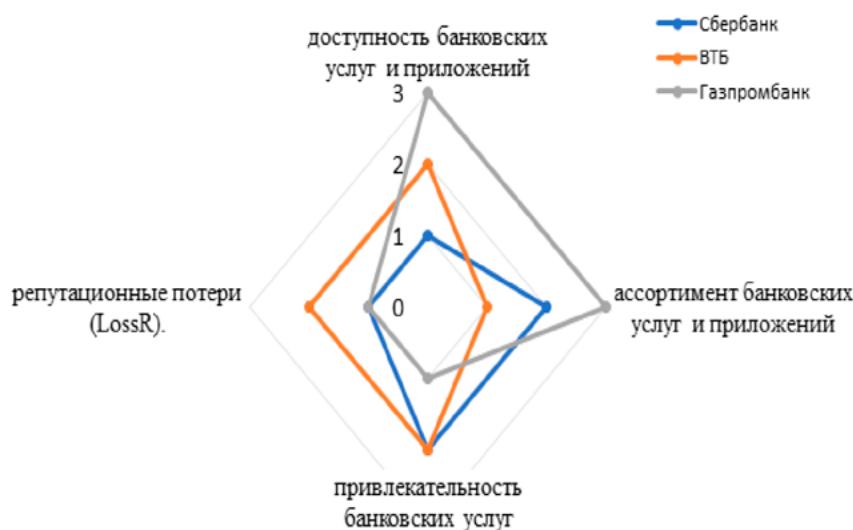


Рис. 4. Оценка конкурентоспособности Сбербанка по клиентоориентированности при реализации Сбером клиентоцентричной модели построения экосистемы (прогноз)

Примечание: составлено авторами на основе исследований.

### Выводы

Рассмотрев опыт создания крупнейшей цифровой экосистемы Сбербанка можно выделить следующие преимущества цифровых финансовых экосистем в конкурентной борьбе:

- удобство для клиентов (принцип «единого окна», совершенствование продуктовой линейки, отвечающей запросам современного общества, экономия ресурсов клиента путём предоставления ему услуги по принципу «здесь и сейчас»);
- сокращение себестоимости оказанных услуг и, как следствие, их рыночных цен;
- привлечение новых клиентов от партнеров;
- диверсификация вложенных инвестиций;

- возможность занять новые отраслевые ниши,
- улучшение деловой репутации компании.

К недостаткам цифровых финансовых экосистем, которые могут оказывать влияние на их конкурентоспособность можно отнести:

- значительные финансовые издержки по созданию экосистемы;
- убыточность нефинансовых сервисов экосистемы на первоначальном этапе;
- риск монополизации рынка.

Внедрение в ПАО Сбербанк предложенной клиентоцентричной модели построения финансовой экосистемы позволит банку улучшить ряд показателей по клиентоориентированности, что в целом повысит конкурентоспособность банка на рынке банковских услуг.

### Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы». [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/) (дата обращения 01.12.2022).
2. Абдурахманов С.К. Межбанковская конкуренция и особенности развития конкурентной среды в банковской сфере // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. № 11-1. С. 74-77.

3. Глушак Н.В., Грищенко А.И., Глушак О.В. Разработка методов управления инновациями высокотехнологичного сектора России. Изд-во «Курсив». Брянск, 2013. 252 с.
4. Греф назвал «копейками» траты Сбербанка на покупки в рамках экосистемы [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/11214169> (дата обращения 29.11.2022).
5. Коробов Ю.И. Банковская конкуренция: роль, специфика, перспективы развития // Отраслевая конкуренция: банковский сектор. 2017. № 1 (1). С. 87-93.
6. Никонец О.Е., Попова К.А. Клиентоцентричная модель конкурентоспособности банка: монография. М. Изд. «Русайнс», 2022. 106 с.
7. Официальный сайт «Сбер». [Электронный ресурс]. URL: <https://sber.ru/> (дата обращения 29.11.2022).
8. Официальный сайт Банка России. [Электронный ресурс]. URL: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) (дата обращения 29.11.2022)
9. Moore J.F. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. 1996. New York, NY: HarperCollins. 297 p.