

# Безналичная экономика в России 2030: сценарии для рынка и отрасли



# Безналичная экономика в России 2030: сценарии для рынка и отрасли

## **Команда по разработке сценариев**

безналичной экономики России 2030:

### **Кафедра «Финансы, платежи и электронная коммерция»**

Московской школы управления СКОЛКОВО:

Кривошея Егор, руководитель проекта,  
специалист по исследовательской деятельности

Семерикова Екатерина, аналитик проекта,  
специалист по исследовательской деятельности

Королев Андрей, куратор проекта,  
директор по исследовательской деятельности

Тарусова Евгения, информационное сопровождение проекта,  
специалист по исследовательской деятельности

## **Литредактор — Варвара Алексеева**

Иллюстрации и графический дизайн —

**Иллюстраторское бюро «Вьюга»:**

Екатерина Дорохина

Koivo

Хадия Улумбекова

Дмитрий Краснов

Михаил Шеттлер

- 06 К читателю
- 12 Предисловие
- 14 Краткий обзор результатов
- 16 Введение: Россия на пороге безналичной экономики
  - 18 Безналичная экономика как путь вперёд: отправные точки
  - 20 Рынок безналичных розничных платёжных услуг в России к 2016 и его особенности
  - 22 Безналичная экономика: зачем и для кого?
- 24 Ключевые тренды и неопределённости будущего
  - 26 Глобальные мегатренды
  - 31 Основные тренды, определяющие безналичную экономику в России в течение ближайших 14 лет
  - 38 Ключевые неопределённости для безналичной экономики в России
    - 38 Структура внешней среды: централизация vs децентрализация
    - 41 Поведение агентов: реагирование vs проактивность
    - 44 Рамка для анализа сценариев

- 46 Участники: экосистема безналичной экономики
  - 48 Введение в экосистему
  - 51 Внутренний круг
  - 56 Внешний круг
  - 70 Важность экосистемы в разрезе сценариев развития безналичной экономики в России 2030
- 72 Сценарии безналичной экономики 2030
  - 78 Сценарий №1. Центральный платёжепровод (централизация + реагирование)
  - 88 Сценарий №2. Платёжный престол (централизация + проактивность)
  - 100 Сценарий №3. Ярмарка (децентрализация + проактивность)
  - 112 Сценарий №4. Сбой в матрице (децентрализация + реагирование)
- 120 Заключение
  - 124 Приложение 1. Сравнительная таблица
  - 132 Приложение 2. Часто задаваемые вопросы (ЧаВо)
  - 136 Приложение 3. Описание проекта, методологии и взаимодействия с участниками процесса
- 138 Благодарности



АНДРЕЙ ШАРОНОВ,  
президент Московской школы  
управления СКОЛКОВО

Все меняется — и это единственное, что стабильно на протяжении всей истории человечества. Представители бизнеса понимают это как никто другой, так как для них этот закон определяет финансовое благополучие их компаний. Темпы появления новых идей, бизнес-моделей, изменения рынка достаточно высоки, чтобы отбросить иллюзию возможности это контролировать. Чтобы выжить на таком рынке, необходимо иметь и долгосрочное видение, и быть достаточно гибким и восприимчивым к сигналам из будущего.

Предсказать будущее невозможно, но аналитически оценить его возможные варианты развития, основываясь на трендах и изменениях в каждой определенной индустрии, вполне посильная задача. Именно поэтому Московская школа управления СКОЛКОВО в лице кафедры «Финансы, платежи и электронная коммерция» выступили инициаторами проекта «Сценарии безналичной экономики в России 2030».

Книга, которую вы держите в руках — результат диалога экспертов и представителей рынка финансовых услуг и смежных индустрий, органов власти и независимых ассоциаций — всех, кому небезразлично будущее безналичной экономики и кто хочет понимать, где находятся развилки ее возможного развития.

Сценарии, представленные в этой книге, — это интеллектуальный продукт, задача которого — сформировать независимый взгляд на платежную индустрию. Мы как бизнес-школа надеемся, что данное исследование будет использовано, в первую очередь, с прикладной точки зрения. Идеи, описанные в этой публикации, дают пищу для размышлений и могут быть полезны для создания и принятия стратегических решений как на уровне отдельного человека, так и компании и государства.

И последнее. Сценарии будущего существуют не для того, чтобы они исполнялись. Не обязательно принимать будущее таким, каким оно кажется сегодня. Наоборот, обратив внимание на сигналы потенциального развития, поняв тренды, можно поучаствовать в создании того мира, в котором действительно хочется находиться, где хочется жить и развиваться.



АЛЕКСЕЙ МАЛИНОВСКИЙ,  
глава Mastercard  
в России

В 2017 году Mastercard отмечает 20 лет своей работы на российском рынке. Вместе с нашими партнерами мы формируем будущее платежной индустрии, и особенную важность для этого имеют научные исследования и прогнозирование, создание обоснованных стратегических сценариев развития страны, регионов, городов. В проекте «Сценарии безналичной экономики в России 2030» приняли участие ключевые представители финансовой отрасли и смежных индустрий, были задействованы передовые глобальные исследования, а также опыт российских компаний. В результате появился научный труд, который содержит ценную новую теоретическую и практическую информацию.

На протяжении многих лет Mastercard сотрудничает с Московской школой управления СКОЛКОВО. В том числе благодаря этому партнерству основана кафедра «Финансы, платежи и электронная коммерция». Мы уверены, что исследование и анализ платежной индустрии — важнейшие условия ее дальнейшего стабильного развития, и это в свою очередь может оказать позитивное влияние на экономический рост, повышение качества жизни каждого человека в отдельности, и всей страны в целом.



Виктор Достов,  
председатель совета Ассоциации  
«Электронные деньги»

Последние несколько лет стали поворотными для безналичных розничных платежей в России: не только значительно выросло их количество, но и, что ещё важнее, произошёл перелом в психологическом восприятии безналичных методов оплаты — население стало считать их нормой, зачастую предпочитая оплате наличными. Кроме того, произошло «замыкание» безналичной платёжной экосистемы: практически любой платёж — от такси до налога — можно сделать, не прибегая к наличным инструментам.

С решением этих базовых задач настало время для среднесрочного анализа возможных вариантов развития безналичной экономики, и с этой точки зрения данное исследование, в основе которого лежит сценарный подход, является весьма своевременным, последовательным и эффективным. В нём выделены основные тенденции индустрии и направления осей, формирующих «измерения», в которых рассматриваются сценарии развития безналичной экономики, детально изучены их различные

сочетания, комбинации. Это позволяет проанализировать, абстрагируясь от мелких деталей реализации, возможные тренды и траектории, к которым приводят те или иные сочетания ключевых факторов. Исследование построено в «если..., то...» предположениях и не даёт единственного ответа, но это скорее является его достоинством. Очень важно, что авторы полностью осознают вариативность сценариев и тот факт, что платёжная экосистема является частью общей экономико-политической ситуации, а её тренды, не всегда предсказуемые, являются критическими для выбора пути развития безналичных платежей.

Мне было очень полезно принять участие в обсуждении данного исследования вместе с замечательными аналитиками, представителями бизнеса и академических кругов, и я уверен, что данное исследование будет полезно всем, кто занимается средне- и долгосрочными перспективами развития платежей.

Изменения — закон жизни.  
И те, кто смотрит только  
в прошлое или только  
на настоящее, бесспорно —  
пропускают будущее.  
Джон Кеннеди

Доля безналичных розничных платежей в России сегодня составляет около 30% от общего количества, хотя безналичными формами оплаты уже активно пользуются более 50% населения. Ещё 10 лет назад участники рынка финансовых услуг и население не были готовы к безналичным расчётам при оплате товаров и услуг, платёжные карты использовались преимущественно для снятия наличных денег в банкоматах. Успехи, достигнутые Россией за последнее время на рынке безналичных розничных платежей, заставляют задуматься о том, что страна стоит на пороге перехода к безналичной экономике. Это ставит перед ключевыми участниками платёжного рынка новые задачи, требует эффективных и своевременных ответов на целый ряд новых вызовов, заставляет анализировать и преодолевать неопределённости, а также открывает новые возможности.

Чтобы определить возможные варианты развития рынка безналичных платежей, кафедра «Финансы, платежи и электронная коммерция» Московской школы управления СКОЛКОВО создала проект «Безналичная экономика в России 2030: сценарии для рынка и отрасли».

Наш независимый взгляд на будущее индустрии платежей и её влияние на экономику в целом позволит создать базу для конструктивного и продуктивного диалога всех ключевых участников платёжного рынка в стране.

Более 50 экспертов в различных областях экономики приняли участие в данном проекте. Они поделились своими взглядами на ключевые элементы отрасли, тенденции её развития, а также на события, которые будут формировать вид безналичной экономики России в течение ближайших 14 лет.

Основные результаты проекта представлены в этой книге. В ней мы хотим показать всем заинтересованным участникам рынка альтернативные варианты будущего безналичной экономики в России. Мы надеемся, что разработанные сценарии будут использоваться ими при планировании и формировании собственных подходов и стратегий. Наша команда продолжит работу с ключевыми участниками экономики по поддержанию диалога между ними, а также по разработке и использованию наиболее эффективных решений для достижения желаемого будущего.

Мы полагаем, что результаты исследования позволят по-новому взглянуть на современный рынок безналичных розничных платёжных услуг, а также выработать единый подход к созданию безналичной экономики в России. В последующие 14 лет будут возникать новые риски, но правильный подход к вопросам формирования рынка безналичных розничных платёжных услуг может способствовать расширению области реализации сравнительных преимуществ России и раскрытию нового потенциала для долгосрочного роста экономики.

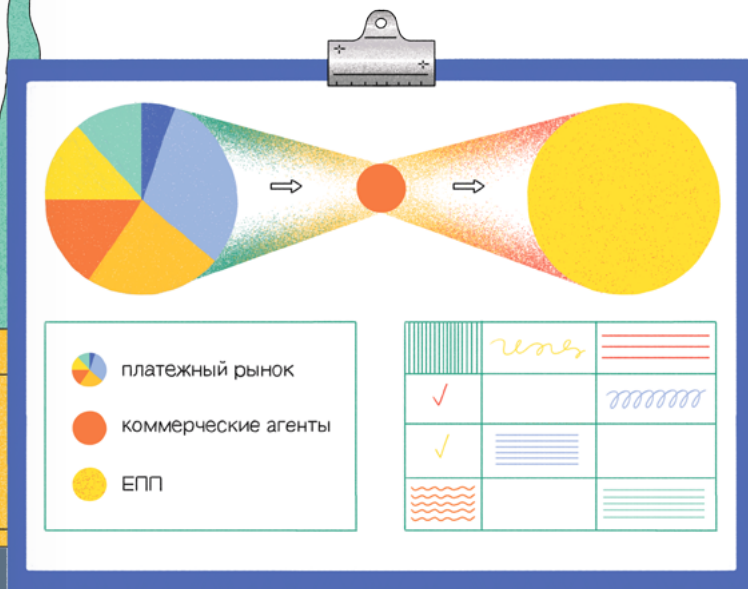
За последние 5–10 лет безналичная экономика превратилась из абстрактного понятия в осязаемую реальность. Россия находится на пороге перехода к новой экономике, но когда эта экономика появится и какой она будет — до сих пор непонятно. С одной стороны, старые привычки очень сильны: россиянам трудно отойти от оплаты наличными, с другой — новые тенденции также формируют вид будущего безналичной экономики, и дело не только в использовании наличных / безналичных денег. Ключевые неопределённости сосредоточены в поведении экономических агентов и структуре внешней среды: экономика колеблется между проактивностью и реагированием (в поведении агентов) и между централизацией и децентрализацией (в структуре систем). Преобладание той или иной тенденции во многом определит конфигурацию безналичной экономики в России.

Осознав необходимость формирования стратегии поведения в новых условиях, мы решили рассмотреть сценарии развития безналичной экономики в России к 2030 г. Под безналичной экономикой мы понимаем такое состояние экономики, при котором отсутствуют барьеры для осуществления безналичного платежа любым методом в любое время, а также при котором основные участники рынка осознают его необходимость и выгоды от его использования. При этом безналичная экономика выходит за рамки платёжной индустрии и требует учёта более широкого спектра эффектов.

Сценарии были разработаны в результате проведения форсайт-сессии, серии экспертных бесед и деятельности рабочей группы по сценарной динамике, в которую входили представители всех ключевых агентов платёжной индустрии и других участников рынка безналичных розничных платежей. Работая с экспертами, мы предлагали им определённую структуру, однако не ограничивали их ею, чтобы получить наибольшее количество новых идей.

Результаты данного проекта позволят пользователям получить независимый анализ индустрии в долгосрочной перспективе и помогут идентифицировать альтернативные варианты безналичной экономики, в которой они могут оказаться. Представленные сценарии не являются наиболее вероятными вариантами развития будущего. Напротив, они показывают альтернативные пути становления безналичной экономики в России для того, чтобы расширить стратегии агентов и включить в них мнения, которые до этого не рассматривались. Полученные результаты — это площадка для дальнейшей дискуссии и направления для разработки новых проектов. Предложенные сценарии будут полезны всем, кто связан с экономикой и в первую очередь с рынком безналичных розничных платёжных услуг. Например, они позволят им сформировать долгосрочные стратегии, в том числе регулирования, для устойчивого развития экономики в России.





Бумажные деньги  
стали серьёзным  
препятствием  
для нормального  
функционирования  
мировой финансовой  
системы.

Кеннет Рогофф

## Безналичная экономика представляется, особенно средствами массовой информации, как «мир без наличных».

Но на самом деле она может появиться гораздо раньше, чем будут полностью вытеснены наличные деньги. В академических исследованиях подчёркивается, что главная характеристика безналичной экономики — отсутствие дискриминации между наличными и безналичными платёжными инструментами. Это означает, что выбор способа оплаты зависит только от предпочтений потребителя, а не от издержек по использованию того или иного метода и наличия необходимой инфраструктуры. Под издержками здесь понимается не только стоимость использования того или иного инструмента, но и все косвенные издержки и нематериальные барьеры при осуществлении безналичных платежей.

Платёжные карты, самый популярный на сегодняшний день безналичный платёжный инструмент, являются отличным примером того, почему платить безналичным способом может быть выгоднее: они обладают целым рядом преимуществ перед наличными деньгами, такими как безопасность, прозрачность операций, совершенствование управления личными финансами. Кроме того, переход к платежам с помощью карт способствует повышению устойчивости финансовой системы и экономическому росту страны.

Так как безналичная экономика находится на начальном этапе развития, общепринятого определения этого понятия пока не существует. Однако некоторые ключевые элементы безналичной экономики можно увидеть в результатах её воздействия на основных участников рынка и на рынок в целом.

Таковыми ключевыми элементами являются:

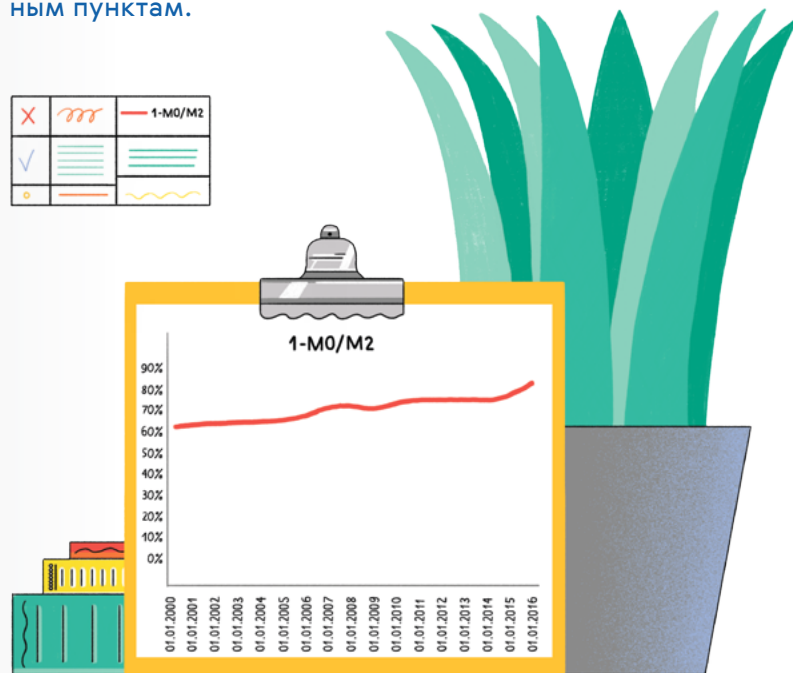
- увеличение объёмов безналичных розничных платежей, что представляется не причиной, а следствием перехода к безналичной экономике;
- ситуации, когда использование наличных денег, в том числе их снятие, становится значительно менее выгодным для всех участников рынка, включая потребителей;

- увеличение количества случаев, когда стандартная экономическая теория перестаёт работать, например, негативные процентные ставки не стимулируют экономический рост, вопреки ожиданиям;
- повышение прозрачности, устойчивости экономики и её рост.

Учитывая всё вышеизложенное, мы предлагаем определить **БЕЗНАЛИЧНУЮ ЭКОНОМИКУ** как состояние экономики, при котором отсутствуют барьеры для осуществления безналичного платежа любым методом в любое время, а также при котором основные участники рынка осознают его необходимость и выгоды от его использования.



Доля безналичных платежей в России растёт не так быстро, как хотелось бы основным игрокам. За период с 1 января 2015 года по 1 января 2016 года рост доли безналичных средств в обороте в стране (рассчитываемый по формуле  $1 - M0 / M2$ , где  $M0$  — наличные деньги в обращении, а  $M2$  включает в себя, помимо наличных, средства на текущих счетах, срочные и сберегательные депозиты в коммерческих банках, а также краткосрочные государственные ценные бумаги) был равен 2 процентным пунктам.



В сравнении со странами БРИКС по абсолютным показателям доли безналичных средств в экономике на начало 2016 года Россия отстает от коллег: в Бразилии этот показатель составляет около 91 %, в Китае — 95 %, в Индии — около 86 %, а в Южной Африке — 93 %, тогда как в России он только достиг 80 %.

Несмотря на это, Россия входит в глобальные топ-10 рынков по количеству безналичных платежей<sup>1</sup> — в основном за счёт большого размера рынка. По данным имеющейся российской статистики, рост количества транзакций замедляется: если в 2014 году по сравнению с 2013 он достиг 48,7 %, то в первом квартале 2016 года по сравнению с аналогичным периодом 2015 он составил 34,68 %. Темпы роста объёма транзакций также снижаются: в первом квартале 2016 года по сравнению с первым кварталом 2015 года этот показатель составил 17,42 %, тогда как в 2014 году — 33,15 %.

Несмотря на то что в I квартале 2016 года по сравнению с I кварталом 2015 года количество операций по снятию наличных с банковских карт немного увеличилось (на 4 %), объём операций по снятию наличных средств с карты снизился на 5 процентных пунктов (с 73 % до 68 %). Это является хорошим знаком, но феномен использования карт для снятия денег в банкомате остаётся проблемой в России. Устойчивость такого поведения потребителей можно объяснить тем, что они не до конца осознают выгоды использования безналичных платежей, а также не доверяют онлайн-инфраструктуре и дистанционному использованию счёта из-за недостатка финансовой грамотности. Наоборот, в России довольно большую роль играет уникальная инфраструктура платёжных терминалов. Эта особенность российского платёжного рынка заметно влияет на переход к полноценному использованию безналичных методов оплаты с помощью счетов в банках, а именно переводам со счёта на счёт без привязки к какому-либо форм-фактору.

В общем и целом, посмотрев на динамику роста доли безналичных средств, можно сделать вывод, что в России сложилось не оптимальное, но одновременно с этим хрупкое рыночное равновесие наличных и безналичных платежей. Потенциал к более активному росту доли безналичных средств имеется, но поведение агентов (всех участников экосистемы безналичной экономики, включая как коммерческих игроков, регулятора, так и потребителей) довольно устойчиво, и движение к оптимальному равновесию требует определённых рыночных или административных реформ и мер по его стимулированию.

<sup>1</sup> World Payment Report 2016 компании CapGemini и BNP Paribas, по данным 2014 года.

И государство, и коммерческие игроки осознают, что безналичная экономика — это новый этап финансового и экономического развития России. Возможно ли предсказать её будущее? Нет, но определённые тренды, которые наблюдаются уже сейчас или ожидаются экспертами рынка через несколько лет, помогают каждому, кто вовлечён в безналичные розничные платежи, быть дальновидным и планировать свои действия.

Для того чтобы направить усилия рынка на создание желаемого варианта будущего, необходимо отойти от рутинных и узконаправленных вопросов, ориентированных в первую очередь на улучшение существующих бизнес-моделей и стратегий, повышение краткосрочных количественных показателей успешности компании (KPI).

Частично сценарии могут ответить и на эти вопросы, но всё-таки **основные задачи этого проекта:**

- попытаться описать будущую безналичную экономику,
- обозначить её основные эффекты на каждого агента и рынок в целом.

Некоторые варианты безналичной экономики могут фундаментально поменять привычный расклад вещей для большей части агентов.

Понимание этих альтернатив либо поможет подтвердить некоторые стратегические решения и корректировку существующих/создание новых бизнес-моделей, либо заставит обдумать их ещё раз. В любом случае данный анализ позволит каждому игроку задуматься о том, «каково мне будет в этом сценарии», а также поможет понять, какие проблемы могут существовать у компании, можно ли их решение интегрировать в существующие бизнес-модели, или необходимы перемены.

Сценарная рамка, представленная в этом документе, не создавалась как готовый ответ на проблемы всех агентов, особенно в парадигме существующих бизнес-моделей. Наоборот, описанные сценарии стоит воспринимать как базу и площадку, на которой эти решения, в том числе

и по текущим моделям, продуктам и услугам, можно развивать. На основе этих сценариев можно вести речь о создании более конкретного продукта для нужд как новых игроков, так и существующих агентов.

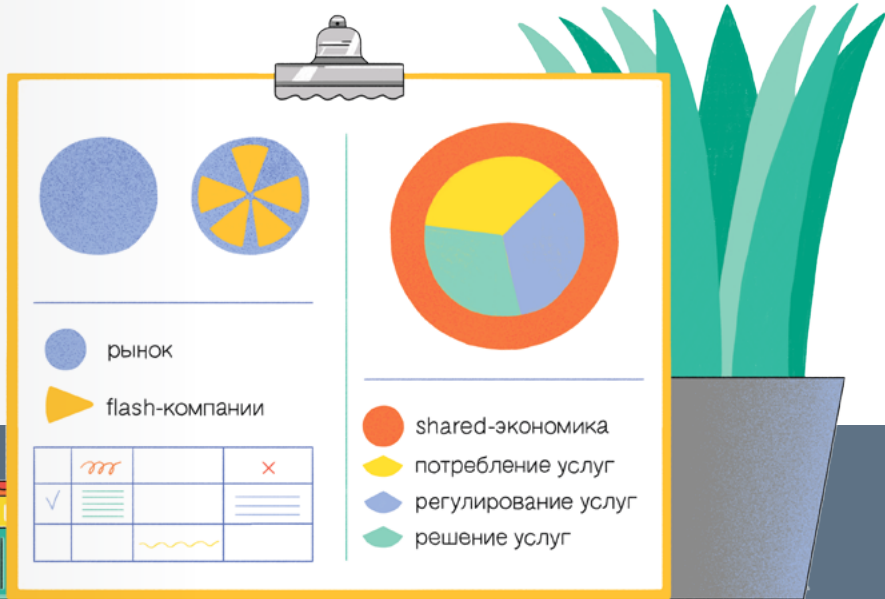
Может показаться, что безналичная экономика в 2030 году — это отдалённое будущее, которое невозможно описать даже в общих чертах, или что это не российский вариант и времени слишком мало для существенных изменений. Но 2030 год сегодня ближе, чем 2000-й, а темпы проникновения безналичных платежей в жизнь россиян растут быстрее, чем темпы проникновения Интернета. Поэтому безналичная экономика в том или ином виде — это уже **неизбежное будущее** для нашей страны. Понимание альтернативных вариантов его развития поможет совершенно разным участникам экономики, независимо от сегмента и индустрии, понять ключевые характеристики будущей безналичной экономики и построить свою стратегию должным образом.

Ключевые тренды  
и неопределённости  
будущего



В той степени, в которой законы математики относятся к реальности, они не достоверны, и в той мере, в какой они достоверны, они не относятся к реальности.

Альберт Эйнштейн



В связи с событиями последних нескольких лет будущее развитие всего мира приняло немного иную окраску. Прежде чем перейти к специфичным для России и платёжной индустрии тенденциям, необходимо отметить несколько актуальных мировых трендов, которые могут повлиять на то, как финансовые услуги и безналичная экономика во всем мире, включая Россию, будут выглядеть через 14 лет.



**Глобализация или локализация?**

Продолжается борьба между локализацией и глобализацией. С одной стороны, в мире происходят такие события, как выход Великобритании из Евросоюза и наложение санкций на Россию, что ведёт к определённой локализации экономической и политической активности. С другой стороны, «открытие» Ирана и принятие беженцев — яркий пример движения к большей глобализации. Эти два взаимоисключающих тренда по-разному влияют на устройство финансовой системы в каждой стране. В России примером локализации может быть создание национальной системы платёжных карт. Локализация в этом случае скорее эквивалентна контролю над необходимой инфраструктурой с целью уменьшения системных рисков. Однако глобализация платёжного рынка сохраняется, но касается она не критически важных вещей, а скорее большего разнообразия продуктов, процессов, фирм и пр., позволяющего более полно удовлетворять потребителей. Так, например, осенью 2016 года на российский рынок вышли APPLE PAY и SAMSUNG PAY.



### Усиление банковского регулирования

Регулирование банковской системы продолжает ужесточаться. Контроль государства над банками влияет не только на создание определённых нормативов, но и воздействует на структуру и ежедневную операционную деятельность банков. По мнению некоторых экспертов, существует тенденция к усилению роли государственных банков на рынке финансовых услуг к 2030 году. Пример такого ужесточения мы наблюдаем сегодня в России: за последние несколько лет значительно увеличилось число отозванных банковских лицензий.



### Развитие технологий

(искусственный интеллект, виртуализация, блокчейн)

Технологии продолжают развиваться быстрыми темпами, влияя на услуги и вид их предоставления. Роботы и искусственный интеллект заменяют трейдеров и инвестиционных менеджеров, Интернет и новые технологии идентификации дают возможность оказывать финансовые услуги удалённо, что позволяет банкам закрывать отделения, а внедрение блокчейна может полностью изменить и даже исключить некоторых агентов из будущей финансовой индустрии. На платёжном рынке появляется большое число технологических инноваций: от агрегаторов и оптимизаторов платёжных карт до различных видов форм-факторов, а криптовалюты наподобие биткоина имеют шанс стать эквивалентом наличных денег в новой безналичной экономике.



### Возврат к простоте, персонализация, бесшовный опыт и анализ данных

Простота решений, интуитивный интерфейс — это то, что ищут потребители в новых продуктах сегодня, и то, что помогает компаниям завоевывать клиентов. Рост популярности «бесшовных» платежей — одна из причин, почему такие онлайн-гиганты как [GOOGLE](#), [AMAZON](#) и [ALIBABA](#) разрабатывают и внедряют собственные платёжные решения.

Новые технологии позволяют получать в реальном времени постоянную обратную связь как потребителю от компании (таргетированные предложения похожих товаров или услуг, которые могут понравиться), так и компании от потребителя (отзывы о предоставленном сервисе и использовании продуктами). Всё это влияет на улучшение взаимодействия между клиентом и фирмой. Технологии анализа больших данных всё чаще используются для предоставления потребителям персонализированных предложений. Это помогает установить между клиентом и бизнесом личные и настолько доверительные отношения, что фирмы могут включать потребителя в процесс формирования стоимости ([value chain](#)) при создании продукта или услуги, а клиенты готовы делиться большим количеством своих данных для повышения качества предоставляемого сервиса.



### Инклюзивность и выравнивание привилегий — недоступные услуги становятся доступными

Большинство сервисов, которые раньше были доступны только определённым слоям населения, становятся доступными широким массам. В финансовой индустрии новые игроки, финтех-стартапы, которые активно входят на рынок, начинают предлагать услуги гораздо дешевле, чем традиционные институты. Управление инвестициями чаще было востребовано среди богатых слоёв населения. Теперь же появились финтех-стартапы, которые предоставляют технологию анализа инвестиций и торговли ценными бумагами более эффективную, чем многие инвестиционные менеджеры. Хороший пример этого на платёжном рынке — перевод денег. Через социальную сеть, мессенджер, с карты на карту, со счёта на счёт, с мобильного счёта на банковский счёт — все эти нишевые решения находят своих пользователей.



### Старение населения + урбанизация — новые продукты и услуги

Рост средней продолжительности жизни, а также снижение рождаемости, особенно в развитых странах, порождает ещё один тренд, который влияет на методы предоставления услуг. Образ жизни молодых людей существенно отличается от образа жизни более взрослых/пожилых, а значит, такие группы клиентов нуждаются в разных услугах. Провайдеры финансовых услуг должны учитывать это, создавая новые продукты и совершенствуя интерфейс.



### Платежи — новые модели, увеличение провайдеров

Платёжный рынок становится более привлекательным для различных агентов. Технологические гиганты ([GOOGLE](#), [APPLE](#)), телекоммуникационные компании, онлайн-ритейлеры ([ALIBABA](#), [AMAZON](#)) стараются выйти на рынок безналичных платежей тем или иным способом, так как видят в предоставлении простых и удобных платежей возможность получения дополнительной прибыли. Некоторые компании в других секторах включают безналичный платёж в качестве ключевого элемента бизнес-модели (например, новые сервисы такси, такие как [UBER](#)).



### Энергетика — что впереди?

Индустрия энергетики в последние годы переживает сильные изменения. Снижение цен на нефть повлияло на экономическое развитие большинства стран-экспортёров, включая Россию. Несмотря на это, спрос на энергию только увеличивается, особенно в связи с переносом почти всей информации на серверы и в виртуальные облака. Финансовая индустрия сильно зависит от доступности энергии, так как почти все операции осуществляются онлайн. В настоящее время волатильность цены и предложения добываемой нефти, а также появление альтернативных источников энергии заставляют страны, экономика которых зависит от добычи полезных ископаемых, задуматься о долгосрочных стратегиях в соответствии с новыми реалиями.

## Основные тренды, определяющие безналичную экономику в России в течение ближайших 14 лет

Основные изменения на современном рынке безналичных розничных платежей в большинстве своём происходят в следующих трёх областях: в регулировании, в разработке новых бизнес-моделей и в развитии инфраструктуры и технологий. Во всех этих областях в настоящее время существуют тренды, которые влияют на текущие ожидания агентов.

В целом, текущие микротренды указывают на то, что платёжная индустрия вряд ли останется неизменной. Стоит отметить, что существует вероятность неблагоприятного развития безналичной экономики, в случае если в своих стратегиях агенты не будут учитывать некоторые тренды, а также использовать эти тренды оптимальным образом для создания желаемого будущего.

Идеи, описанные ниже, стали основой сценариев, затрагивающих все элементы безналичной экономики и индустрии финансовых услуг.



### Усиление регулирования

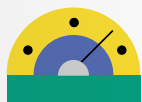
Один из наиболее важных трендов — усиление регулирования, в том числе государственного. С одной стороны, это может предотвратить появление недобросовестных участников рынка, которые обманывают клиентов и увеличивают системные риски. С другой стороны, эксперты опасаются зарегулированности некоторых инновационных областей (например, деятельности финтехов), которые сейчас ещё находятся в состоянии зарождения. В целом, в данный момент наблюдается тренд на увеличение регулирующего воздействия и мониторинга как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.





### Усиление роли платёжных систем (ПС)

Данный тренд касается не только «старожилов» мирового рынка, платёжных гигантов (VISA, MASTERCARD), которые стараются найти свою будущую нишу через различные инновации и коллаборации с новыми игроками, но и российской национальной платёжной системы «МИР». С введением санкций в России появился тренд на всё большую централизацию платёжного рынка. Уже существует закон, согласно которому заработная плата всех бюджетников должна будет перечисляться на карту «МИР». Эксперты считают, что регулятор будет и дальше стимулировать развитие национальной системы платёжных карт (НСПК), а это может иметь негативные последствия для развития платёжного рынка, как минимум, из-за того, что некоторые слои населения отчасти дискриминируются. Как максимум, такое стимулирование может пойти вразрез с принципами свободной конкуренции и ударить как по отдельным коммерческим игрокам, так и по рынку в целом. Также участники рынка ожидают преобладания уже существующих систем (legacy systems) и бизнес-моделей, в которых рост и экономия основаны на эффекте масштаба.



### Увеличение скорости изменений

Сегодня многое меняется гораздо быстрее, чем раньше: технологии, структура и содержание информации, поведение потребителей и др. В итоге многие участники не успевают следовать за этими изменениями. Но если смена одних коммерческих игроков другими (закон рыночного выживания) не оказывает особого влияния на рынок, то действия регулятора могут иметь более серьёзные последствия.

Если регулятор отстанет от изменений внешней и внутренней среды, а этого опасаются эксперты, развитие финансовой индустрии в стране обречено на замедление, а инновации так и останутся лишь идеями и не будут воплощены в жизнь. С одной стороны, реагирующее поведение регулятора объяснимо: он часто приспосабливается к тому, что уже произошло. С другой стороны, регулятор способен действовать на опе-

режение, ведь уже сейчас достаточно открытых данных по развитию безналичной экономики и способах регулирования финансовых сфер в других странах, и, если следить за глобальными тенденциями и учитывать локальные особенности, можно эффективно планировать свои действия на продолжительный срок.



### Развитие платёжных форм-факторов

Уже сейчас, помимо традиционных пластиковых карт, можно платить с помощью носимых устройств со встроенной платёжной функцией (телефонов, часов, браслетов, колец), через платёжные онлайн-шлюзы (gateways), с использованием интегрированного биллинга и пр.

В будущем инновационные технологии позволят ещё больше упростить платежи (как в онлайн-, так и офлайн-режиме), делая их бесшовными и быстрыми.

Однако тренд развития форм-факторов неоднозначен: с одной стороны, клиент хочет упрощения и ограничения выбора, т. е. создания небольшого количества универсальных форм-факторов, с другой — технологии и инновации делают возможным многообразие платёжных методов.



### Изменение роли посредника

В настоящее время начинают меняться и роли финансовых посредников, некоторые полностью переходят в Интернет, кто-то и вовсе уходит с рынка. Если говорить о банках, то они, как отмечают эксперты, совершают слишком много операций силами своих подразделений, что может негативно сказаться на их прибыльности; некоторые функции, такие как процессинг, проще отдавать на аутсорсинг.

Именно поэтому в ближайшее время эксперты ожидают «детонацию» внутренних (in-house) процессов: банки начнут активно избавляться от неэффективных функций и процессов внутри своих подразделений. В связи с активным развитием глобальных платформ, традиционным

банкам пророчат два исхода — либо смерть и превращение в аналог IT-компании, либо изменение путём модернизации своих бизнес-моделей.



### Изменение поведения потребителя и отказ от традиционного сегментирования

Новые потребители — миллениалы — хотят иметь простой и быстрый доступ к платежам. Они бесплатно отдают свои данные, не так сильно заботятся о сохранении своего личного пространства и безопасности. Они лучше образованы в области финансов и заинтересованы больше узнавать о финансовых услугах из различных источников. Стоит отметить, что в связи с распространением «смарт-подхода» практически во всех областях жизни, люди становятся более осмотрительными и проактивными в своём поведении: они выбирают наиболее выгодные услуги и с лёгкостью меняют провайдера, если находят более выгодные предложения. Новые потребители живут в формате 24/7 онлайн и проверяют больше 100 раз в сутки свой смартфон — всё это порождает как новые возможности и почву для конкурентного преимущества, так и вызовы существующим на финансовом рынке компаниям.

С появлением новых потребителей компании начинают действовать проактивно и задумываться о том, какую сегментацию клиентов лучше использовать. Одна из тенденций, которая наблюдается сейчас во многих индустриях и постепенно приходит в финансы в России, — это сегментация клиентов скорее по стилю и образу жизни, нежели по возрасту, полу и другим социодемографическим характеристикам. Эксперты ожидают, что в среднесрочной/долгосрочной перспективе границы пола и возраста в сфере потребления финансовых услуг будут стёрты.

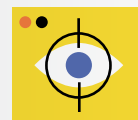


### Усиление безопасности

В настоящее время угроза кибератак вполне осязаема: по сегодняшним оценкам, каждый день появляется около 300 тысяч новых вирусов, это

показывает, насколько активно хакеры действуют в Интернете. Велика вероятность глобального «взлома», и, согласно мнению экспертов, не обязательно, что это будет взлом финансовой системы. Любая критическая инфраструктура: и коммуникационная, и энергетическая, и платёжная — может быть подвергнута интернет-атаке. Решение, которое уже существует во многих странах и, скорее всего, появится и в России, — киберполиция.

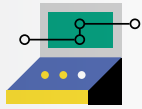
Существует также необходимость многоступенчатой системы идентификации пользователей и верификации их действий для контроля над рисками с целью их сокращения/избежания. Системы безопасности будут активно развиваться на рынке платежей, а сама безопасность будет обеспечиваться не только внешними барьерами, но и проактивным поведением агентов.



### Развитие способов идентификации

Этот тренд частично связан с предыдущим, так как развитие способов идентификации может быть связано с усилением безопасности. Однако это настолько важный тренд, который может и упрощать, и усложнять жизнь всех игроков, что мы решили выделить его отдельно. Сейчас идёт активная дискуссия о том, что может быть тем единственным идентификатором человека, который будет эквивалентен бумажному паспорту. Введение такого идентификатора сильно упростит удалённое предоставление услуг, особенно финансовых. Более того, биометрическая идентификация, например, распознавание лица или голоса, облегчает жизнь клиентам и даёт преимущество игрокам, которые воплощают эти идеи в жизнь.

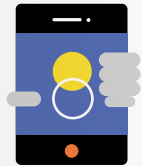
Эксперты ожидают, что развитие способов идентификации будет активнее всего происходить в краткосрочной и среднесрочной перспективе, особенно в связи с проведением международных мероприятий на территории России (например, чемпионата мира по футболу в 2018 году).



### Развитие Интернета вещей

Всё большую популярность в настоящее время набирает тренд на развитие Интернета вещей, что может полностью изменить повседневную жизнь человека, а возможно, даже и устройство целых городов. Развитие Интернета вещей будет также стимулировать развитие индустрии безналичных платежей.

Автоматизация процессов оплаты (в различных сферах деятельности) путём использования M2M (*machine-to-machine*) платежей, искусственного интеллекта и персональных помощников, а также простых подписок — всё это повлияет на ускоренное становление безналичной экономики. Многие аспекты Интернета вещей также упрощают клиенту процесс оплаты и не требуют долгих и трудоёмких операций по завершению транзакций. Однако здесь существует риск сбоев, особенно во время становления Интернета вещей как массового продукта.

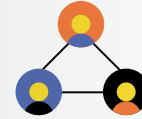


### Рост финтеха и его роли

Ещё один тренд, который меняет финансовую индустрию по всему миру, — финтех. В России эти изменения менее заметны, так как большая часть финтехов в основном «спрятана» в банках. Несмотря на это, некоторые финтех-стартапы набирают силу и даже выходят на международные рынки. Финтех оказывает финансовые услуги, которые раньше предоставлялись традиционными финансовыми институтами, но делает это намного проще, дешевле и быстрее. Чаще всего они работают через Интернет и/или приложение, что ещё больше повышает их привлекательность. Именно поэтому многие финтех-стартапы завоёвывают новых клиентов. Более того, развитие финтех-стартапов ведёт к дроблению рынка: они берут одну услугу и занимают нишевые позиции в её эффективном предоставлении.

Финтех до сих пор остаётся наименее предсказуемой частью безналичной экономики, так как инновации, основанные на новых технологиях, могут изменить текущее устройство индустрии за короткие сроки.

Развитие финтеха будет направлено на две основные цели: снижение транзакционных несовершенств в текущих бизнес-процессах и инновационные решения, направленные на предоставление тех же услуг кардинально новым способом.



### Активное использование P2P

Появление переводов с карты на карту (*card-to-card*), через социальные сети и мессенджеры — всё это уже сейчас показывает, что P2P (*peer-to-peer*) платежи имеют большое будущее. P2P связи влияют также на структуру рынка: раньше платежи шли через одного большого игрока, теперь — напрямую с одного счёта на другой. Таким образом из процесса исключаются ненужные посредники, которые чаще всего являются большими компаниями. Одним из возможных вариантов развития будущего эксперты считают активное формирование экосистемы прямых переводов со счёта на счёт, минуя традиционные платёжные системы. При сохранении текущих тенденций P2P переводы вряд ли выйдут за пределы частных переводов, однако могут вовлечь серые сегменты в безналичную экономику.



### Рост доли безналичных платежей

Доля безналичных платежей по объёмам в России остаётся невысокой, поэтому их рост продолжается из-за распространения сети приёма безналичных платежей, появления новых форм-факторов, финансовых инноваций, нишевых агентов, которые предоставляют более выгодные услуги по осуществлению безналичных платежей и пр. Но стоит отметить, что такой рост не может быть постоянным: когда произойдет насыщение рынка, он практически прекратится. В России эксперты ожидают установления безналичного предела к 2024 году. Данный тренд либо породит становление новых бизнес-моделей, не основанных на росте, либо приведёт к устранению коммерческого потенциала платёжного бизнеса и превращения его в инфраструктуру (если это будет возможно).

## Структура внешней среды: централизация vs децентрализация

Россия традиционно является централизованным государством, на протяжении многих веков её политическое и экономическое развитие складывалось определённым образом. Последствия тотальной централизации всей системы во времена СССР, поддерживаемой архитектурой экономики, заметны даже сегодня. Однако современные тенденции показывают, что возможен переход к децентрализованной структуре, и касается это не только распределения власти, но и устройства бизнес-моделей, характеристик процессов и продуктов в индустриях.

В 2013 году в России было принято решение о создании мегарегулятора финансового рынка для улучшения экономической обстановки и повышения инвестиционной привлекательности. Позицию мегарегулятора занял Центральный банк. В результате этого решения почти весь контроль над финансовыми рынками сконцентрировался у одного игрока, что привело к централизации регулирования.

С одной стороны, объединение экспертов при централизации чаще приводит к принятию правильных решений. Особенно, если ответственные за регулирование игроки осознают свою недостаточную осведомлённость в некоторых вопросах и привлекают экспертов для принятия финального решения. Но если мегарегулятор допускает ошибку в создании норм и стандартов, то это влияет на весь финансовый рынок и экономику в целом, включая основные макроэкономические показатели, такие, например, как экспорт и импорт, по причине ощутимой интегрированности индустрий. Более того, из-за масштабов влияния и цепной реакции эту ошибку исправить будет не так легко, что может создавать проблемы на протяжении долгого периода.

Если централизация регулирования приводит к созданию единого мегарегулятора, то «централизация» рынка, то есть его консолидация, приводит к появлению одного игрока/нескольких игроков, отвечающих за предоставление услуг. Существующий в России расклад может привести к такой ситуации за счёт локализации, протекционизма, незарегулированности некоторых областей и быстрорастущих технологий. Причинами получения ключевых позиций на рынке могут быть: конкурентное преимущество компании, государственная поддержка, владение достаточным количеством ресурсов.

Риски в данном случае сводятся к системным: зависимость от одного игрока может обернуться крахом системы в случае ошибки, допущенной этим игроком, а также невозможностью совершить платёж.

Однако одновременно с этим существуют тренды, указывающие на децентрализацию рынка финансовых услуг (например, активное развитие P2P или изменение роли посредника, описанные выше). Сейчас из-за развития платформенных сервисов и дискуссии о новой экономике совместного потребления (*sharing economy*) децентрализация системы, раздробленность рынка и совместное регулирование могут стать реальностью.

Децентрализованная система в безналичной экономике характеризуется тем, что в ней «центральные» учреждения играют меньшую роль во всех сферах финансового рынка. Явных универсальных агентов, способных решить все проблемы, больше нет, а специализация на нишевом сегменте позволяет более качественно и зачастую более глубоко понимать внутренние процессы индустрии и возникающие проблемы потребителя, что способствует появлению и развитию инноваций. Любое ошибочное решение может быть локализовано и относительно быстро устранено без каких-либо масштабных последствий.

Более того, новые технологии, в том числе платформенные решения и блокчейн, активно способствуют возникновению такого типа децентрализованного регулирования, как саморегулирование (*self-regulation*).

Последнее не исключает наличие государственного регулирования, скорее частично переносит ответственность за него с государственных органов на других игроков безналичной экономики.

Раньше при P2P обмене государственный агент играл роль «устранителя» причин неэффективности на рынке. Одна из них, например, асимметрия информации, частично решается повышенной прозрачностью сервисов экономики совместного потребления ([sharing-экономики](#)), благодаря обратной связи от клиентов через рейтинги, комментарии и отзывы на сайтах или в социальных сетях. Конечно, частичное централизованное регулирование должно присутствовать в такой системе, особенно для защиты частных данных потребителей и частных разработок фирм, но в целом нужда в централизованном регулировании снижается.

Также есть вероятность, что активное развитие P2P платежей и блокчейна приведут к тому, что финансовые услуги, включая платежи, в новой безналичной экономике будут предоставляться нишевыми игроками. Результат — раздробленность рынка как ещё одна характеристика возможной новой безналичной экономики.

**Из-за этого возникает первая ключевая неопределённость:**

[По какому пути пойдет Россия? Какая структура будет у безналичной экономики — централизованная или децентрализованная?](#)

## Поведение агентов: реагирование vs проактивность

[Поведение агентов — один из основополагающих факторов, который так же влияет на устройство общества, как и структура среды.](#)

Более того, то, как агенты ведут себя во внешней среде, и структура внешней среды постоянно влияют друг на друга, формируя устройство экономики, политику и взаимодействие между всеми сферами жизни.

Россия на протяжении почти всей своей истории была в основном централизованным государством, что не могло не повлиять на формирование определённого типа поведения россиян. Во времена СССР все функции по стратегии, финансам, продажам, социальной поддержке были централизованы, поэтому люди не задумывались о том, что может быть по-другому и что они могут стать участниками этого процесса. Представители советского поколения привыкли жить и менять что-либо по прописанной инструкции (включая как простого потребителя и работника, так и отдельно взятые компании). Усилия одного / малой группы не приведут их к успеху, как бы велики эти усилия ни были. Их взгляд на то, что один человек/агент может изменить своё будущее, весьма ограничен: всегда найдется какой-либо фактор, который не даст этому свершиться. Поэтому чаще всего они просто предпочитают реагировать на то, что поступило сверху, подстроиться и адаптироваться под существующую реальность, чем стараться её изменить.

Более того, каждый имеет ограниченное восприятие своего влияния на других агентов. Именно поэтому, например, миссия и цели компании (если они прописаны) многим её работникам кажутся отдалёнными. Кроме того, у большинства агентов миссии и целей может вовсе не быть (более частый случай) из-за состояния неопределённости и турбулентности во всех сферах (как бизнеса, так и политики).

Очень часто агенты заботятся только о своём функционале, который они контролируют. Из-за этого они слишком уверены в своём мнении

и знаниях, полученных опытным путём. Именно поэтому, не советуясь с другими экспертами и агентами, не осознавая свою некомпетентность в некоторых аспектах деятельности, они рискуют принять неправильное решение и допустить ошибки, которые приведут к нежелательным последствиям.

Многие из агентов привыкли соглашаться с тем, что сказано «старшими» (будь то учитель в школе, руководитель фирмы или регулятор в индустрии), не задавая вопросов и не оспаривая их решений, чтобы не наживать себе лишних проблем и продолжать свою деятельность без дополнительных барьеров. Несмотря на это, российские агенты очень стойкие и «выживают» с помощью своей изобретательности, фатализма и веры в удачу (знаменитое «авось»).

В России руководителями в большинстве своём всегда были представители старого советского поколения, которые часто сопротивляются переменам. В отличие от большинства коллег, некоторые из них хотели бы измениться, но, когда они, стараясь действовать проактивно, пытались сделать что-либо по официальным каналам, им часто приходилось сталкиваться с бюрократическими проблемами, а также российской апатией. Обойти систему и добиться нужного результата таким агентам помогали личные альянсы и ключевые знакомства с определёнными людьми.

Однако вместе с глобализацией и активной цифровизацией страны на смену старому приходит новое, проактивное поколение. Да и старое поколение, опасаясь потерять свои позиции, под воздействием глобальных и локальных трендов начинает меняться. Собственная инициатива определяет поведение людей: они начинают выполнять больше, чем требуется «по инструкции», и начинают делать что-то до того, как эта инструкция написана.

Многим агентам перестают быть необходимыми технические задания и другие рамки: они начинают их сковывать, не давая раскрыться их потенциалу. Поведение таких агентов может быть охарактеризовано следующими признаками:

- согласуется с миссией (личной, организации или всей страны);
- формируется долгосрочной стратегией;
- основано на целеполагании и ориентировано на конкретные действия;
- устойчиво в случае препятствий на пути достижения цели;
- достаточно гибкое и способное успевать за изменениями.

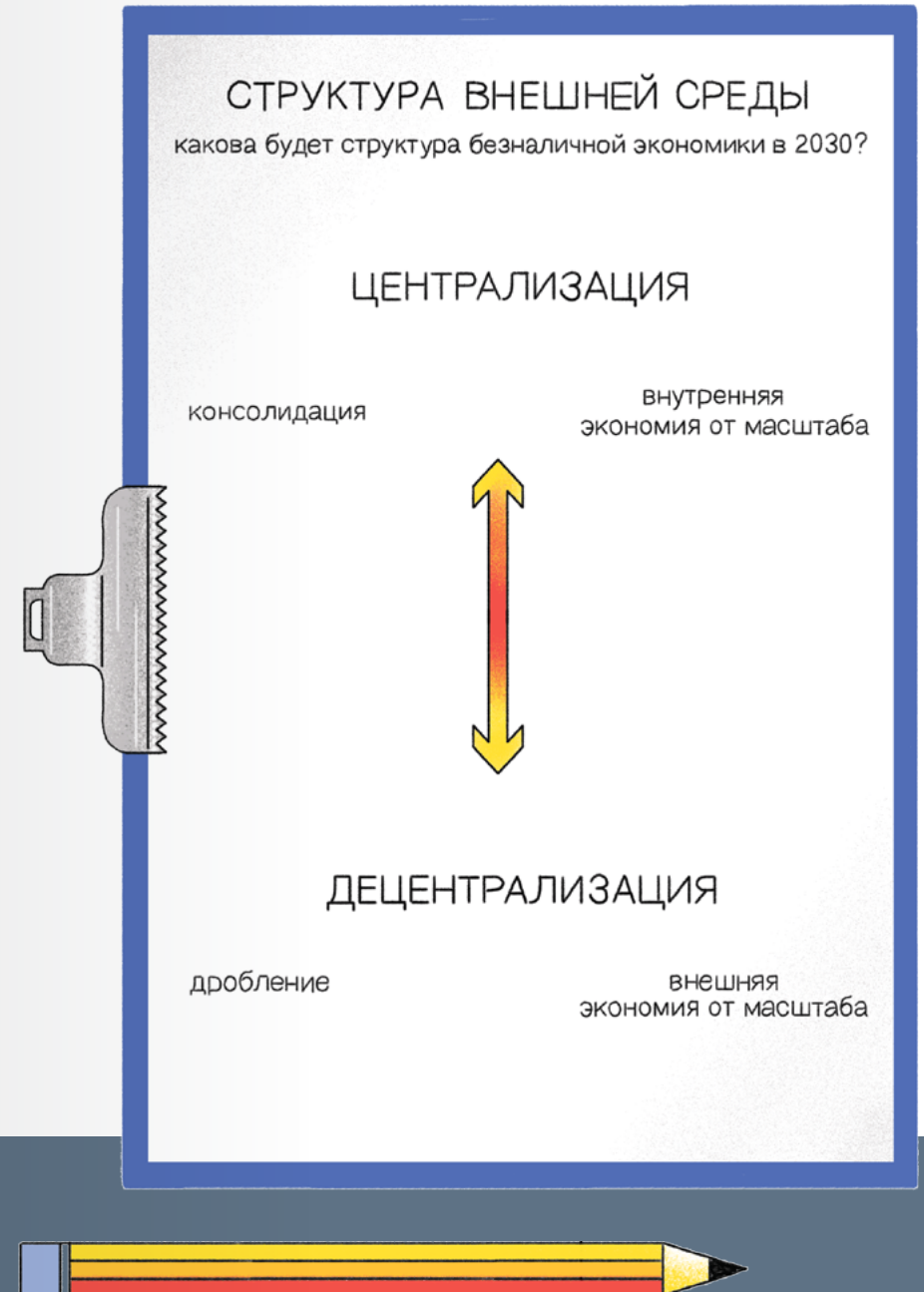
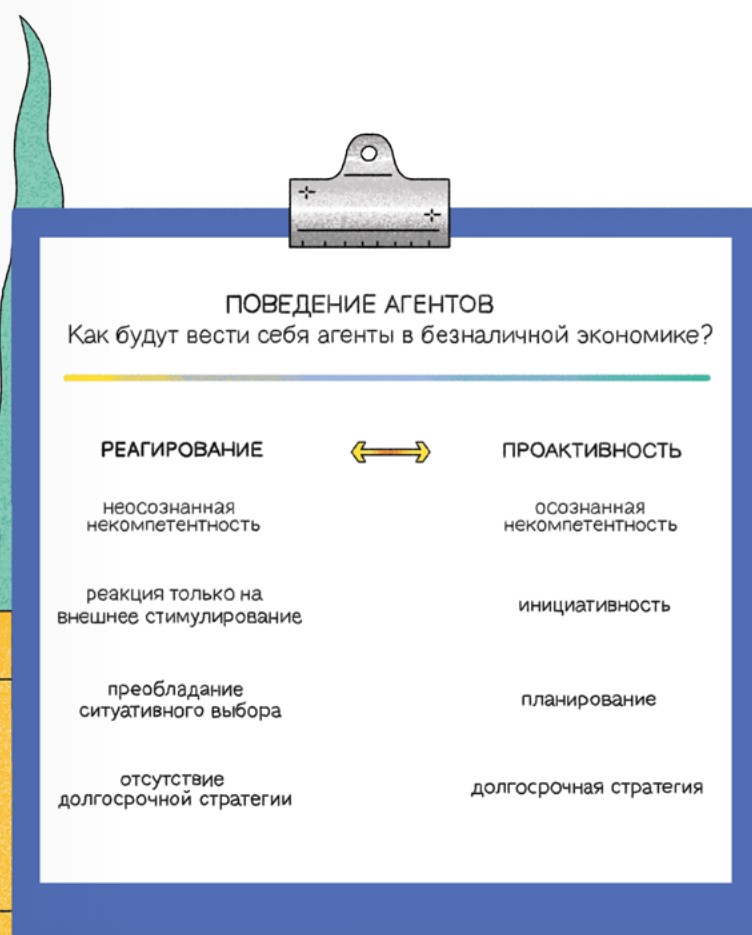
Часто такие «обновлённые» агенты рассчитывают не только на своё мнение и опыт, но и советуются с другими экспертами, ищут дополнительную информацию для того, чтобы использовать все возможные источники и быть более уверенными в своём решении, тем более что в эпоху развития технологий это становится всё проще и проще.

Но проактивное поведение возможно, если «супервайзер» помогает в достижении целей и сотрудничает с агентом, позволяет ему почувствовать, что он действительно что-то может изменить, чтобы достичь этой цели наиболее оптимальным путём. И регулятор, так же как и другие агенты безналичной экономики, может мыслить проактивно, предвосхищая и прогнозируя возможные изменения как на глобальном, так и на локальном уровне. **Из всего этого возникает вторая неопределённость:**

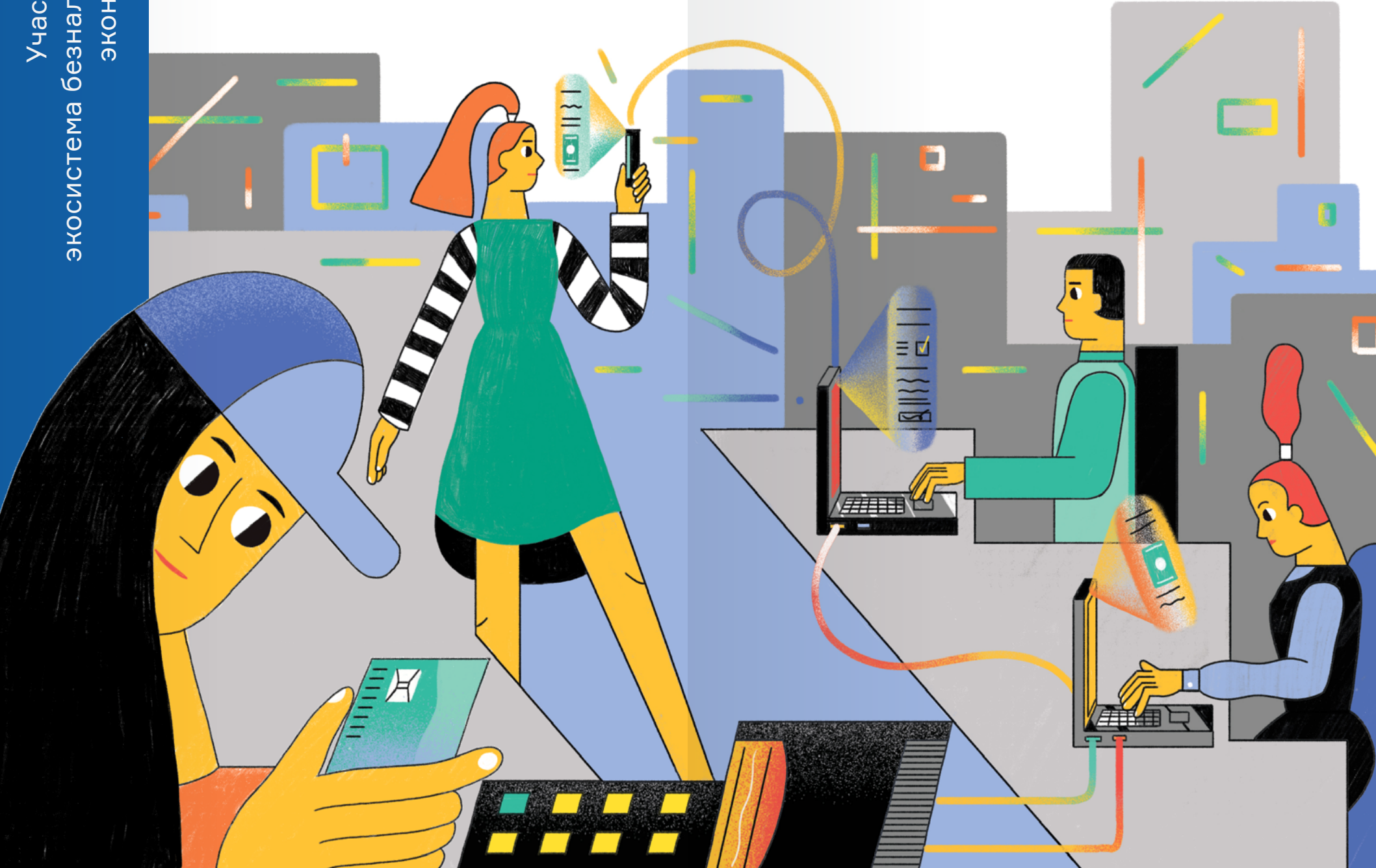
Какое поведение выберут агенты в новой безналичной экономике в России — проактивное или реагирующее?

## Рамка для анализа сценариев

Ключевые неопределённости, которые были описаны выше, определяют рамку для дальнейшего анализа безналичной экономики в России:



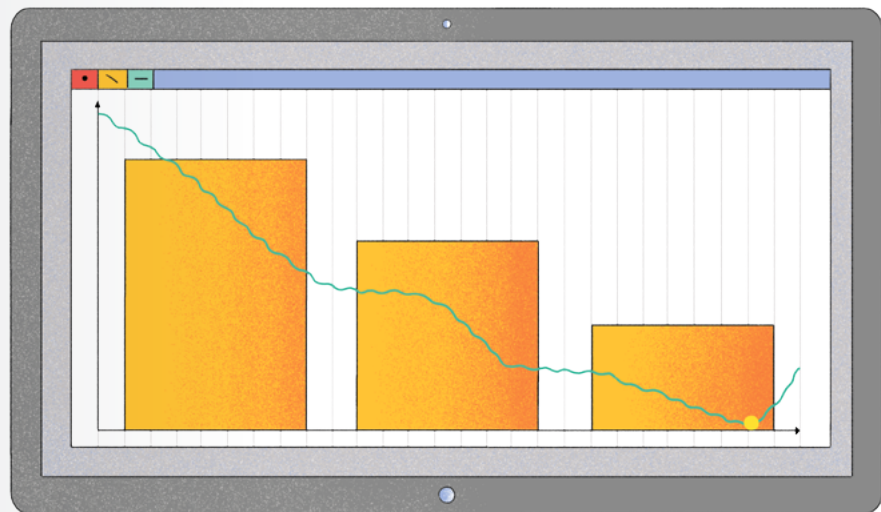
Участники:  
экосистема безналичной  
экономики



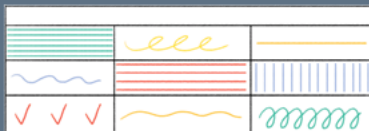


Все типажи актеров рождаются при написании сценария. Если ты не знаешь, кто будет играть, — это катастрофа.

Никита Михалков



■ рынок  
— безналичная экономика  
● перезагрузка



Безналичная экономика — это в первую очередь «сетевая» экосистема, в которой работают вместе и конкурируют между собой множество уникальных участников, каждый со своими стратегиями и тактиками. Вначале необходимо обозначить ключевых агентов, причины их заинтересованности в безналичной экономике, а также описать её влияние на их повседневную деятельность, так как это является важным условием понимания того, какой безналичная экономика будет в 2030 году и как она будет развиваться на протяжении ближайших 14 лет.

Мы выделили два круга агентов экосистемы безналичной экономики — внутренний и внешний.

**Внутренний круг** — это непосредственные участники платёжного рынка, в наибольшей степени заинтересованные в том, чтобы понимать, какой сценарий безналичной экономики может осуществиться. Некоторые агенты из внутреннего круга могут исчезнуть, а некоторые наоборот — выйти в лидеры.

**Внешний круг** — участники безналичной экономики, которые оказывают определённое влияние на её развитие и могут направлять ход тех или иных событий.

Такое разделение позволяет учесть различия в мотивации агентов безналичной экономики, а также понять её связи с нетривиальными, на первый взгляд, каналами. Внутренний круг связан скорее с прямыми эффектами и действиями, которые формируют базу индустрии платежей сегодня, в то время как внешний круг помогает определить её оптимальную конфигурацию, которая отвечает задачам и целям остальных агентов в государстве и экономике.

Так, например, безналичные платежи способствуют улучшению контроля над проводимыми транзакциями, что позволяет эффективнее бороться с коррупцией, снижать мелкую преступность, а также использовать данные потребителей для более качественного изучения их клиентского поведения.

Понимание ролей и потенциальных драйверов и мотиваторов поведения всех агентов, прямо или косвенно связанных со становлением безналичной экономики в России, может помочь читателям этой книги оценить потенциальные угрозы, найти возможных союзников и партнеров и более внимательно оценить результаты своих действий и действий коллег по безналичной экономике.



### Регулятор

С одной стороны, регулятор следит за порядком и создаёт определённые правила, законы и другие регулятивные нормы. Он несёт ответственность за стабильность в стране, и это является его приоритетом наряду с выводом финансового рынка на лидерские позиции в мировом масштабе.

Однако регулятор в России становится непосредственным игроком в безналичной экономике (например, [НСПК](#)). Более того, переход к безналичной экономике требует совершенно новых регулятивных норм. Уже сейчас они трансформируются, но скорость изменений в экономике растёт, как и необходимость регулирующих преобразований. Здесь есть опасность, что регулятор не будет успевать за этими изменениями. Однако если регулятор будет прислушиваться к российскому рынку и учитывать локальный контекст, а также следить за ошибками и успехами иностранных коллег в этой области, есть шанс совершить большой экономический скачок ([leapfrog](#)) и вывести страну в мировые лидеры за счёт правильных и чётко прописанных регулятивных норм.

Первоочередная роль регулятора в безналичной экономике сегодня — снижение системных рисков от возможных изменений текущего состояния индустрии платежей.



### Банки

Во всем мире, а в России особенно, банки хотят остаться лидерами как на рынке финансовых услуг, так и в безналичной экономике в целом. Именно поэтому в России практически все финансовые технологии разрабатываются внутри банков, а финтех-стартапы не могут развиваться на должном уровне. Банки хотят получать прибыль и уже начинают рассматривать платёж как что-то, что может её принести, хотя всего несколько лет назад (а частично даже и сейчас) не учитывали должным образом ни издержки, ни прибыль от платежей. Банки настолько хотят контролировать все процессы, что начинают заниматься некоторыми из них, например, процессингом, самостоятельно (*in-house*), даже если это не выгодно. Сейчас они внедряют инновации, пересматривают и оптимизируют свою операционную деятельность, так как боятся не успеть за скоростью изменения рынка, в частности потребителя, и исчезнуть в новой безналичной экономике.

Основная мотивация банков в безналичной экономике — коммерциализация платежа прямым (благодаря предоставлению услуг клиентам) или косвенным (благодаря привлечению клиентов к другим продуктам) образом.



### Потребители

В результате смены поколений в экономике появляется новый, разбирающийся в финансовом рынке и безналичных платежах клиент, который осознаёт, хотя бы на базовом уровне, как платить выгоднее, например, для экономии или оптимизации использования ресурсов (усилий, денег, времени). В то же время он ищет простоту, чтобы успевать за текущим темпом жизни: платёж не должен мешать процессу транзакции и усложнять его, всё должно быть предельно понятно и быстро, иначе клиент откажется от такого метода оплаты. Новый потребитель хочет получать персонализированные или кастомизированные предложения, которые будут идеально удовлетворять именно его потребности.

Но стоит отметить, что на данном этапе потребитель хоть и входит во внутренний круг агентов, он является скорее пассивным, нежели активным участником безналичной экономики. Он принимает услуги, которые ему предлагают, просто выбирая из них то, что подходит ему больше. Помимо этого, он может быть вынужден платить безналичным методом, так как ему не оставляют другого выбора. Таким образом потребители «выдавливаются» из наличного оборота денег.

Население формирует одну из частей основного спроса на платёжные услуги, и платёж для них — это не более чем инструмент для получения чего-либо с минимальным количеством проблем и барьеров (*transaction frictions*).



### Новые игроки

На рынке платёжных услуг появляются новые игроки, например, финтех-стартапы, о которых говорилось выше. Они хотят завоевать долю рынка, что на данном этапе развития безналичной экономики им не дают сделать.

Несмотря на это, финтех-стартапы все равно стремятся вести прибыльный бизнес, менять поведение потребителей с помощью собственных услуг и продуктов, а также в целом трансформировать устройство рынка за счёт собственных инновационных разработок. К новым игрокам также можно отнести мобильных операторов. Старые экономические модели перестали быть для них эффективными, поэтому они пытаются найти новые решения, а безналичная экономика открывает выход на новые рынки.

Финансы и телекоммуникационные услуги — две отрасли, имеющие больше всего потребителей в мире, при этом их целевые аудитории совпадают. Технологии настолько шагнули вперёд, что оказывать все финансовые услуги проще в связке с мобильными операторами.

Поэтому мобильные операторы планируют действовать на платёжном рынке либо самостоятельно, либо в кооперации с другими агентами

(например, платёжными системами). Мобильные операторы не только открывают собственные банки, но и интегрируют безналичные платежи раньше других компаний. Более того, эти компании активно инвестируют средства в финтех-стартапы. Мобильный счёт и номер мобильного телефона сейчас заполняют часть пробелов на финансовом рынке (например, быстрые P2P переводы малых сумм или осуществление идентификации без номера карты/с сохранением анонимности контрагентов).

Основная цель новых агентов — завоевать долю рынка для коммерциализации своего продукта или решения.



### Торговые точки (мерчанты)

Мерчанты, как и потребители, подстраиваются под заданную систему, при этом пытаются лоббировать свои интересы. Они хотели бы снизить издержки по приёму платежей, но даже если им этого не удастся, они все равно должны будут перейти на безналичные расчёты, иначе будут вынуждены уйти из бизнеса. Главная мотивация для них — не потерять клиентов, удержать и приумножить их количество путём создания всей необходимой для обработки безналичного платежа инфраструктуры.

Торговые точки формируют значительную часть основного спроса на платёжные услуги.



### Инфраструктура

Основные мотивы перехода в безналичную экономику поставщиков инфраструктуры — это повышение востребованности их услуг и рост числа клиентов. Так, например, чтобы Россия полностью стала «безналичной», для начала надо обеспечить Интернетом 100 % её территории, что может быть ускорено при определённой стимуляции развития безналичной экономики.



### Поставщики технологий

Для поставщиков технологий основной является потребность в смене или модернизации платёжных устройств (например, новые POS-терминалы). Какие-то поставщики, возможно, исчезнут (например, производители банкоматов), если не перестроятся на выпуск новых технологий, которые будут востребованы на рынке.

Мотивы поставщиков технологий заставляют их постоянно заниматься инновационными разработками, часто подрывными, которые заставляют агентов менять инфраструктурные решения и необходимые для них гаджеты.



### Платёжные системы

Данные агенты хотят остаться в бизнесе, так как в будущем, с наступлением безналичной экономики, из-за остановки роста безналичных платежей у них возникнет риск исчезновения. Кроме того, при появлении государственного игрока иностранные платёжные системы потеряют часть рынка, а соответственно и часть своей прибыли.

По всем вышеперечисленным причинам платёжным системам в новой экономике приходится искать новую бизнес-модель, не исключаящую взаимодействия с банками-партнерами, которая поможет им удержаться в этой экономике.

Альтернатива — создание барьеров для новых игроков и технологий, чтобы оставаться единым универсальным посредником при осуществлении безналичных платежей (как это и происходит сегодня).



### Государство

Государство является одним из тех участников, кто может больше всего выиграть от безналичной экономики. Во-первых, экономики с высокой долей безналичных платежей, по мнению ряда исследователей, более устойчивы к колебаниям и шокам. Повышение доли безналичных платежей приводит к росту пассивов коммерческих банков и открывает новые возможности для повышения активов и уменьшению волатильности банковской системы. Помимо устойчивости, ряд исследований указывает на прямое влияние увеличения доли безналичных платежей на общий экономический рост путём повышения скорости транзакций и увеличения их количества за счёт снижения себестоимости каждой транзакции, а также увеличения среднего объёма транзакций. Оценки точных количественных результатов в этой области значительно разнятся (ряд авторов включает сюда эффекты транспарентности), однако в целом они находятся в диапазоне от десятых долей до 1,5 % ВВП, что, безусловно, является значимой величиной. Транспарентность — ещё один положительный фактор для государства, так как из-за увеличения транспарентности происходит, например, повышение собираемости налогов, а также снижение коррупции.

Выгоды государства от перехода к безналичной экономике открывают возможности для активного стимулирования и продвижения безналичных платежей в государственных программах и учреждениях. Однако усложнение процессов и негативные риски могут повлиять на решение

государства о создании искусственных барьеров к использованию безналичных платежей или информации, доступной после осуществления платежа, о различных сторонах процесса. В целом государство действует как катализатор (например, открывая новые возможности, выставляя нормативы, цели и задачи, которые необходимо будет выполнить другим агентам) или «замедлитель» (запрещая некоторые технологии или процессы на законодательном уровне, создавая искусственные барьеры) тех или иных процессов в безналичной экономике.

Государство находится в поиске баланса между дополнительными возможностями, открывающимися при разных формах безналичной экономики, и дополнительными рисками.



### Образование, культура, здравоохранение

Данные игроки являются одними из тех, кто начинает получать доступ к безналичной экономике и соответственно влиять на её развитие.

Во-первых, образование непосредственно связано с финансовой грамотностью населения. Российское образование, несмотря на высокий уровень математической подготовки школьников/студентов, довольно сильно отстаёт в этой области, поэтому должно более активно включать базовые финансовые и экономические понятия в школьную программу, например через определённую формулировку задач и примеров.

Более того, образование играет роль участника, который входит в безналичную экономику, принимая единые карты/применяя биометрию для идентификации школьников/студентов и совершения различных платежей на территории школы/университета.

Здравоохранение — другой хороший пример участника безналичной экономики. Обеспечение максимально широкого охвата населения финансовыми услугами (финансовой инклюзивности) в этой области может способствовать повышению доступности медицинских услуг и упрощению покупки лекарств за счёт использования новых технологий оплаты и идентификации пациентов.

Во всех учреждениях этих социальных институтов более широкое применение безналичных методов оплаты позволит решить ряд проблем, повысить эффективность и улучшить качество основной деятельности, благодаря сокращению очередей, упрощению мониторинга и учёта посетителей, улучшению планирования закупок и пр.

В широком смысле данные социальные институты формируют представление о безналичных платежах и отношении населения к ним. Роль этих институтов может заключаться в ознакомлении и обучении населения безналичным платежам и азам экономики на начальных и последующих стадиях социализации. Эти институты являются одним из каналов формирования общественного мнения и влияют на бытовые аспекты поведения потребителей в безналичной экономике.



#### Политики других стран

После перехода России к безналичной экономике первыми странами, которые могут почувствовать влияние этого, будут страны таможенного союза [ЕвразЭС](#). Развитые сети безналичной экономики позволяют оптимизировать каналы производства и сбыта товаров и услуг не только в рамках отдельной страны, но и в рамках межстрановых соглашений.

Международная экономика позволила сформировать глобальную производственную сеть: уже стала привычной ситуация, когда производство деталей изделия сосредоточено в одной стране (с дешевыми ресурсами), а его сборка осуществляется в другой (ближе к потребителю). Безналичная экономика позволит создать [международное производство 2.0](#).

Если можно дистанционно заплатить за товар, произведенный в любой стране, то речь уже идёт не об оптовых закупках у местных ритейлеров, а о розничных покупках напрямую у производителя. А это означает и снижение издержек для потребителя, и устранение посредника, и качественно новый способ товарно-денежных отношений. Вместо перепродажи товаров ритейлеру можно просто арендовать склад, с которого их быстро и качественно будут доставлять заказчику.

Помимо этого, переход к безналичной экономике способен увеличить эффективность таможенного союза, благодаря сокращению транзакционных издержек и прочих несовершенств рынка (например, асимметрии информации), снижению случаев неправильного учёта на границе, открытию возможностей для автоматизации и цифровизации таможенных процессов и пр. Переход к безналичной экономике способен поднимать интеграцию в таможенном союзе на новый уровень: безналичная экономика позволяет принимать новые решения относительно эмиссии денег (например, о децентрализации эмиссии), а также влиять на другие аспекты как денежного (например, снижение волатильности процентных ставок), так и других финансовых рынков.

Всё это может позволить интегрировать монетарные политики различных стран без создания единого центра эмиссии и регулирования (ЦБ). Создание региона безналичной экономики позволит совершить большой экономический скачок ([leapfrog](#)) и в других союзных государствах и выстроить процесс проведения безналичных платежей в соответствии с конкурентными преимуществами, ресурсами и прочими классическими аспектами международной торговли (платёж может стать международным, а некоторые услуги (например, процессинг, клиринг, эмбоссинг, эквайринг и пр.) может предоставлять страна, которая имеет преимущества в этом).

Безналичная экономика может позволить создать регион, функционирующий по новым принципам, и перераспределить силы на глобальной арене. Таможенные союзы имеют мотивацию перестроить свою торговую структуру ([trade pattern](#)) и увеличить выгоды от международной торговли.



#### Мировые регуляторы (ФАТФ, Базель)

Повсеместное наступление безналичной экономики в других странах может повлиять на мировое регулирование в целом. Более того, усиление регулирования банков (требования к резервам, капиталу, функционалу) приводит к изменению их структуры и операционной деятельности.

ФАТФ довольно часто рекомендует отслеживать большие наличные транзакции, а также бизнесы, которые в основном используют наличные расчёты, для борьбы с отмыванием денег и мировым терроризмом. ФАТФ может воздействовать на общественное восприятие безналичной экономики, благодаря сообщениям об угрозах и опасном потенциале использования данных транзакций. Подобные организации определённым образом влияют на развитие экономик большинства стран, поэтому принятие ряда их рекомендаций и нормативов может повлиять на создание безналичной экономики. Если она действительно поможет поддерживать финансовую стабильность и бороться с терроризмом для улучшения мировой безопасности, то активное освещение выгод от безналичных платежей и их лоббирование со стороны таких организаций будет способствовать развитию безналичной экономики во всем мире.

Наоборот, если станет ясно, что безналичные платежи не помогают в ситуациях, перечисленных выше, или даже становятся небезопасными, то вполне возможно, что для многих стран вывод наличных из оборота и обустройство необходимой инфраструктуры окажется чересчур затратным и не сможет окупить себя. Роль глобальных регуляторов схожа с ролью государства, но на глобальном рынке и с прицелом на конкретные аспекты безналичной экономики.



### Рейтинговые агентства

Рейтинговые агентства оказывают сильное влияние на финансовую индустрию сегодня. Переход к безналичной экономике либо повысит, либо понизит их роль.

Снижение произойдет в том случае, если автоматизированные рейтинговые модели станут доступными каждому за счёт внедрения инновационных технологий и лёгкого доступа к ним. Так как большинство данных по крупным и публичным компаниям и положению государств есть в открытом доступе, инвесторы могут использовать их для анализа кредиторской способности и принятия решения.

Но роль рейтинговых агентств может и повыситься, так как они могут оказаться монополистами таких услуг, не позволяя мелким компаниям остаться на рынке. Более того, снижение издержек за счёт полностью автоматизированного процесса может только закрепить их лидерство на рынке. Если экономика будет безналичной и больше данных будет в открытом доступе, такие агентства могут давать более правильную оценку кредиторских возможностей компаний и государств, что непосредственно влияет на рост экономики и инвестиционной привлекательности проектов.

Помимо этого, интеграция рейтинговых и скоринговых моделей позволит развивать продукты, основанные на финансовых потоках от дебетовых и кредитных карт (подобные попытки были сделаны с помощью секьюритизации платежей по кредитным картам). Они также помогут усилить безопасность (с помощью установки бенчмарков и ориентиров) пользователей платёжных услуг и других аспектов, связанных с платежами (информации, остатков на счетах и пр.).

Рейтингование может проникнуть и в новые сегменты индустрии финансовых услуг, где до этого рейтинги не составлялись. Целью рейтинговых агентств является оценка состояния компании, продукта или процесса для облегчения анализа и сравнения риска и доходности. Для безналичной экономики это может открыть новые способы предоставления займов, фондирования, повышения безопасности, улучшения финансовой грамотности, что может привести к открытию новых потенциалов, связанных с финансовыми потоками от платежей (например, инвестиций).



### Консультанты

Консультанты пытаются менять действующие нормы и поведение существующих на рынке игроков с помощью распространения и популяризации своих знаний и исследований. Многие компании читают их отчёты и строят/меняют стратегии, опираясь на их экспертизу. Безналичная экономика, особенно на ранних этапах, представляет для консультантов

область нового знания, где их услуги могут быть востребованы.

Консультанты также могут формировать безналичную экономику под свои нужды и под свои нынешние продукты (например, подстраивая инновации под текущие бизнес-модели, даже если это не оптимально, так, чтобы новая безналичная экономика не уничтожила бизнес основных клиентов).



### Глобальные банки

Глобальные банки — это игроки, которые хотят получить доступ к российскому рынку и свободно использовать российские деньги и ресурсы, а может, даже и диктовать свои правила. Сейчас этот доступ им запрещён, скорее всего, так будет продолжаться и в будущем. Однако никто не мешает глобальным банкам влиять на мировую безналичную экономику и её регулирование, что в свою очередь окажет определённое влияние на российские банки и их поведение (например, ужесточение условий Базеля после финансового кризиса 2007–2009 гг.).

Глобальные банки могут предлагать новые решения, что либо послужит стимулом для инноваций в России, благодаря интеграции лучших практик, либо отсеет некоторые сегменты индустрии платежей и финансовых услуг, либо приведёт к ещё большей локализации платёжного рынка.



### Микрофинансовые организации (МФО)

МФО составляют определённую конкуренцию банкам (например, в сегменте микрокредитов), в последнее время регулирование в этой области ужесточается, а также доверие клиентов в России к ним падает, несмотря на рост спроса на мелкое кредитование.

Новые скоринговые модели, новые технологии идентификации и другие инновационные решения предоставления кредитов могут помочь МФО остаться в безналичной экономике. МФО пока что остаются нишевым решением, однако технологии и продукты, предлагаемые МФО,

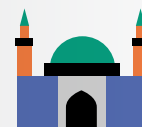
могут позволить безналичной экономике развиваться, а другим агентам не отставать, например, благодаря внедрению технологии скоринга на основе открытых данных или технологии управления высокорисковыми активами.

Стоит отметить, однако, что доходность в МФО сопровождается большими рисками, и эти риски носят не только финансовый характер (например, социальный). Но развитие инструментов и механизмов хеджирования такого рода рисков и использование полученных ресурсов должным образом может открыть области для новых игроков, продуктов и услуг.



### Русская православная церковь

Русская православная церковь активно участвует в рынке платежей, высказывая своё мнение по поводу методов оплаты (к примеру, биометрии), влияя на общественное мнение и принятие решений разных агентов. К тому же церковные пожертвования в форме безналичных платежей широко практикуются в таких странах, как Швеция, где доля безналичных платежей приближается к 100 %. В России такой практики не наблюдается, объём продаж церковной утвари неизвестен и не учитывается в экономике. В данном случае роль Русской православной церкви заключается в вовлечении большего количества клиентов в безналичную экономику и на рынок финансовых услуг.



### Ислам / Исламизация

Рост численности последователей этой религии заставляет адаптировать финансовый рынок к их устоям и порядкам. Так, например, произошло с заменой ссудных процентов на партнёрские отношения между клиентом и финансовым институтом в исламском банкинге. В марте этого года в России уже был открыт первый центр, который соответствует основным исламским правилам финансирования. Роль исламского банкинга на данный момент заключается в вовлечении большего количества клиентов в безналичную экономику и на рынок финансовых услуг.





#### «Четвертая и пятая власть» (СМИ, блогеры, идейные лидеры)

Данные игроки являются источником информации, знаний для многих участников общества и каналом влияния на их поведение. Если СМИ или идейные лидеры обозначат, что безналичные платежи — катастрофа для страны, это действительно может стать катастрофой. Данная группа обладает наибольшим влиянием на формирование общественного мнения большинства агентов в экономике.



#### GAFAA (Google, Apple, Facebook, Amazon, Alibaba)

Многие агенты не думают об этих игроках как о конкурентах на традиционном платёжном рынке. На данный момент продукты этих компаний воспринимаются лишь как интегрированный в существующие процессы элемент (к примеру, [GOOGLE WALLET](#)). Однако платежи для [GAFAA](#) — это способ снизить издержки, получать прибыль через бесперебойное проведение платежа и стать лидерами как на своих рынках, так и на смежных. Они придумывают инновационные продукты и услуги, тем самым меняя устройство экономики, в том числе и безналичной.

Помимо этого, [GAFAA](#) являются одним из ключевых глобальных игроков в области развития технологий и новых решений для клиентов в цифровой сфере, а также потенциальными поставщиками платёжных услуг. Продукты [GAFAA](#) являются наиболее используемыми, поэтому активнее всего способствуют популяризации того или иного феномена (например, технология NFC в [APPLE PAY](#)).

Роль [GAFAA](#) заключается в популяризации безналичных платежей, формировании общественного мнения, в предоставлении ключевых интерфейсов и обеспечении новых решений в безналичной экономике и за её пределами.



#### Венчурный капитал, бизнес-ангелы

Данные игроки внешнего круга влияют косвенно на становление безналичной экономики через развитие новых игроков (финтех-стартапов) и инвестиции в инновационные продукты, которые меняют лицо новой экономики.

Основная мотивация их деятельности — получение дохода от вложений в новые компании, которые будут участвовать в становлении безналичной экономики. Венчурные капиталисты хотят, чтобы такие компании имели высокую прибыль за счёт использования инновационных бизнес-моделей и подходов, а также создания новых продуктов.



#### Поставщики электроэнергии

Сейчас многие из коммерческих и государственных агентов платёжного рынка рассматривают возможность внедрения в платёжную индустрию блокчейна, который сделает её, и так уже сильно зависящую от электроэнергии, ещё более зависимой (например, [майнинг биткоина](#), требует определённых мощностей и энергоресурсов).

Но и без внедрения блокчейна финансовая индустрия уже интенсивно потребляет электричество: процессинг, бесперебойный доступ в Интернет и к каналам связи с банками и платёжными системами, поддержка серверов требуют большого количества электроэнергии. Важно понимать, что независимо от того, какие источники энергии будут использоваться, альтернативные или традиционные, энергоиндустрия всё больше будет зависеть от безналичной экономики как канала сбыта/использования её продукции. Будет ли электроэнергетика лишь обслуживать безналичную экономику или заставит всех остальных подстроиться под свои бизнес-процессы — это вопрос, который решится в ближайшие 10–15 лет.

В любом случае, интегрируясь с элементами безналичной экономики, электроэнергетика может помочь сформировать новые области сравнительных преимуществ.



### Добывающая промышленность

С одной стороны, добывающая промышленность влияет на переход к безналичной экономике и заинтересована в ней, так как обеспечивает её электроэнергией, нужда в которой после перехода на безналичные расчёты только увеличится.

С другой стороны, добывающие (например, нефть и газ) компании напрямую участвуют в рынке розничных платежей, в частности через открытие собственных банков и предоставление переработанных ресурсов (например, бензина) по своим каналам (на заправочных станциях).

Точно так же, как и электроэнергетика, добывающая промышленность, вписанная в безналичную экономику, может позволить сформировать новые области конкурентного преимущества и будет способствовать экономическому росту России, например, благодаря созданию инновационных/прорывных решений в поддержке какой-то части проведения платежа (процессинга, верификации, идентификации и пр.) или инвестициям в эту область.



### Транспорт

Как и мерчанты, транспорт тоже подстраивается под нынешнюю реальность и переходит на безналичную оплату услуг. Но помимо простой безналичной оплаты, городские транспортные компании вводят различные смарт-карты, которые делают их услуги более удобными и облегчают жизнь потребителям. Последние в свою очередь начинают использовать городской транспорт чаще, а это влияет на повышение качества жизни граждан, благодаря улучшению экологической обстановки (из-за уменьшения количества выхлопных газов) и сокращению пробок на дорогах.

Более того, так как данные по использованию смарт-карт становятся доступными для анализа, они могут быть использованы для разработки определённых способов более равномерного распределения пассажиропотоков в течение дня.

В безналичной экономике у муниципалитетов будет возможность на основе качественного анализа получаемых данных улучшить и оптимизировать транспортные развязки/пути, облегчить учёт пассажиров, определять местонахождение клиентов без нарушения их личного пространства (в отличие от других способов, например, мобильной связи), а также находить оптимальные решения для городского транспорта (метро, автобусов, и пр.).



### Неплатёжные финансовые институты (брокеры, дилеры, депозитарии и т.д.)

Данные участники также хотят остаться в безналичной экономике и получать отдачу от своей работы, будь то инвестирование, взаимодействие с партнерами или трейдинг. Им приходится учиться зарабатывать на изменяющемся в безналичной экономике поведении клиентов, на новых продуктах, технологиях и методологиях. Есть большая вероятность, что многие существующие финансовые неплатёжные институты исчезнут из-за появления инноваций (например, блокчейн может заменить депозитарий, который либо исчезнет, либо уже никогда не будет таким, каким является сегодня).

При этом, развитие новых инвестиционных и других финансовых продуктов на основе платёжных и околоплатёжных решений может позволить данным агентам удержаться на плаву и даже усилить свои позиции (например, в области секьюритизации долга по кредитным картам).



### Индустриальные ассоциации

Индустриальные ассоциации в основном лоббируют интересы различных игроков внутреннего круга (например, ассоциации банков, платёжных систем или мерчантов). Более того, индустриальная ассоциация — это способ прийти в отдельной индустрии к универсальным стандартам, которые могут быть частью принятых совместно с регулятором индустриальных норм, позволяющих получить выгоды обеим

сторонам в новой экономике (например, общие стандарты по идентификации клиентов).

Роль индустриальных ассоциаций — обеспечение диалога между стейкхолдерами и имплементация некоторых аспектов стратегий агентов для того, чтобы помочь внутренним игрокам сделать новую экономику такой, какой они хотят её видеть.



#### «Серая экономика»

Один из ключевых вопросов развития экономики — как вовлечь в неё серый сектор, который по сегодняшним оценкам занимает около 40 % ВВП. Хотя безналичная экономика характеризуется повышением прозрачности, что сокращает ключевые выгоды серой экономики (уход от налогов), преимущества от участия в безналичной экономике могут перевесить издержки и вовлечь в неё серый сегмент, например, если провайдеры финансовых услуг не будут взимать дополнительную плату (комиссию) за приём безналичных платежей.

Помимо этого, необходимо понимать, что участие в безналичной экономике позволит не только расширить клиентскую базу, но и обрести уверенность в получении вознаграждения за работу. Современные условия на рынке, смена поколений и доступность информации делают эти факты более очевидными для тех, кто работает в сером секторе экономики. Этот сегмент экономики может обеспечить рост объёмов безналичных платежей и позволить части традиционных агентов удержаться на ключевых позициях или же, наоборот, помочь заполнить крупный сегмент рынка новым игрокам.

Возможно, основная борьба за клиента в течение ближайших лет может быть сосредоточена именно в этом сегменте.



#### МВД и спецслужбы

Безналичная экономика обеспечивает повышение прозрачности, что даёт возможность снизить уровень серой экономики. Более того, такая прозрачность важна для обеспечения порядка и усиления национальной безопасности (борьбы с терроризмом и другой тяжёлой преступностью). Роль данного агента схожа с ролью части глобальных регуляторов, но на локальном уровне.

Также, в случае возникновения крупных социальных рисков, МВД и спецслужбы могут повлиять на становление и конфигурацию безналичной экономики в стране или же бесперебойность осуществления платёжных решений.

Экосистема игроков безналичной экономики разнообразна и разнородна. Некоторые игроки имеют большее, некоторые меньшее воздействие на её развитие в России. Стоит обратить внимание, что характер взаимодействия (борьба или сотрудничество) ключевых агентов внутреннего круга активно влияет на то, как будет выглядеть безналичная экономика в 2030 году.

Стоит отметить, что рассмотрение безналичной экономики не может происходить без учёта внешнего круга агентов, так как именно он делает безналичную экономику шире индустрии платежей. Представленная экосистема повышает важность платежа до уровня критической инфраструктуры и необходимого элемента современной экономики.

Безналичность имеет гораздо большее влияние, чем мы все привыкли думать.

Несмотря на то что платёж невидим для обывателя, именно безналичная экономика может изменить развитие страны путём сокращения издержек, повышения эффективности текущих процессов и бизнес-моделей или же через обеспечение базы для абсолютно новых решений.

Взаимодействия агентов внутри экосистемы будут определять их поведение в безналичной экономике на протяжении ближайших 14 лет. Несмотря на то что роли агентов могут меняться, а некоторые из них могут и вовсе исчезнуть, начало изменений будет исходить из внутреннего круга.

Сегодня инициаторами перемен могут стать: регулятор, коммерческие игроки, зарабатывающие на платежах прямым или косвенным образом, а также инноваторы и поставщики передовых технологий, разрабатывающие качественно новые решения, которые изменяют вид индустрий (в том числе финансовых услуг) и экономик большинства стран.

Стоит понимать, однако, что в этих изменениях будут отражены текущие мотивы и роли этих агентов, а следовательно, безналичная экономика, которая создаётся в России, будет во многом определяться тем, кто станет лидером и чьи действия покажутся более убедительными для остальных агентов. Эта идея и легла в основу представленных далее сценариев.

Агенты вносят жизнь в статические сценарии и позволяют понять, кто, каким образом и в какой момент может выиграть или проиграть от возможных изменений.

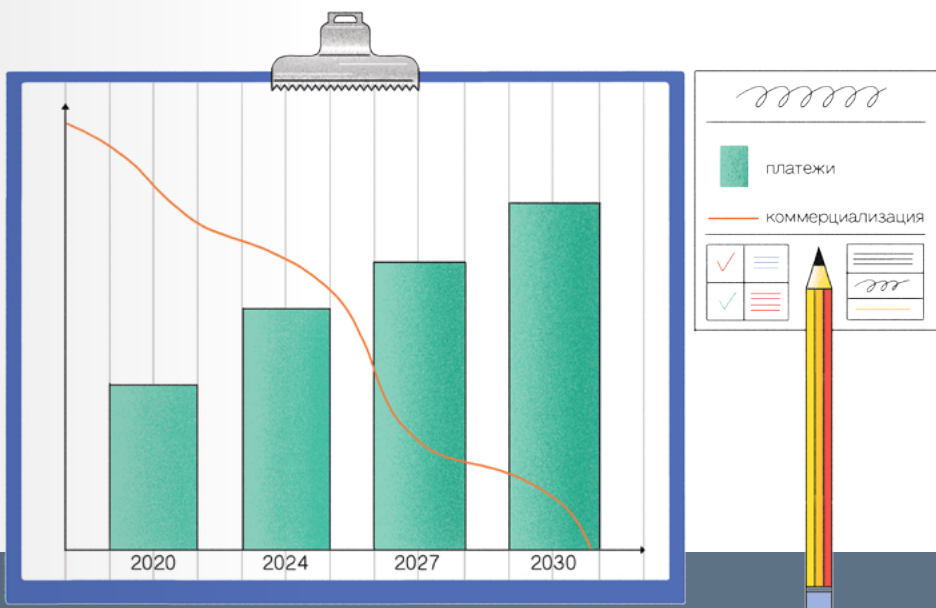
**Сценарии необходимо воспринимать как беспристрастное мнение, независимый взгляд на будущее состояние платёжной индустрии, но вместе с тем они отражают представления, мысли, ожидания и ощущения агентов относительно этого будущего.**

Общая картина, построенная таким образом, и расширяет привычное восприятие происходящего, и способствует появлению идей, полезных при решении узкоспециализированных вопросов. Такой подход подразумевает лишь создание универсальной базы, на основе которой можно разработать индивидуальные продукты и проекты, построенные в соответствии с нуждами агентов как внешнего, так и внутреннего круга, а также агентов, которых в этой экосистеме сегодня не оказалось.

**Ошибочность планирования в том, что вы составляете план, который, как правило, представляет собой наиболее оптимистичный сценарий.**

**А потом вы считаете, что результат будет соответствовать вашему плану, даже если для этого нет никаких оснований.**

**Даниэль Канеман**

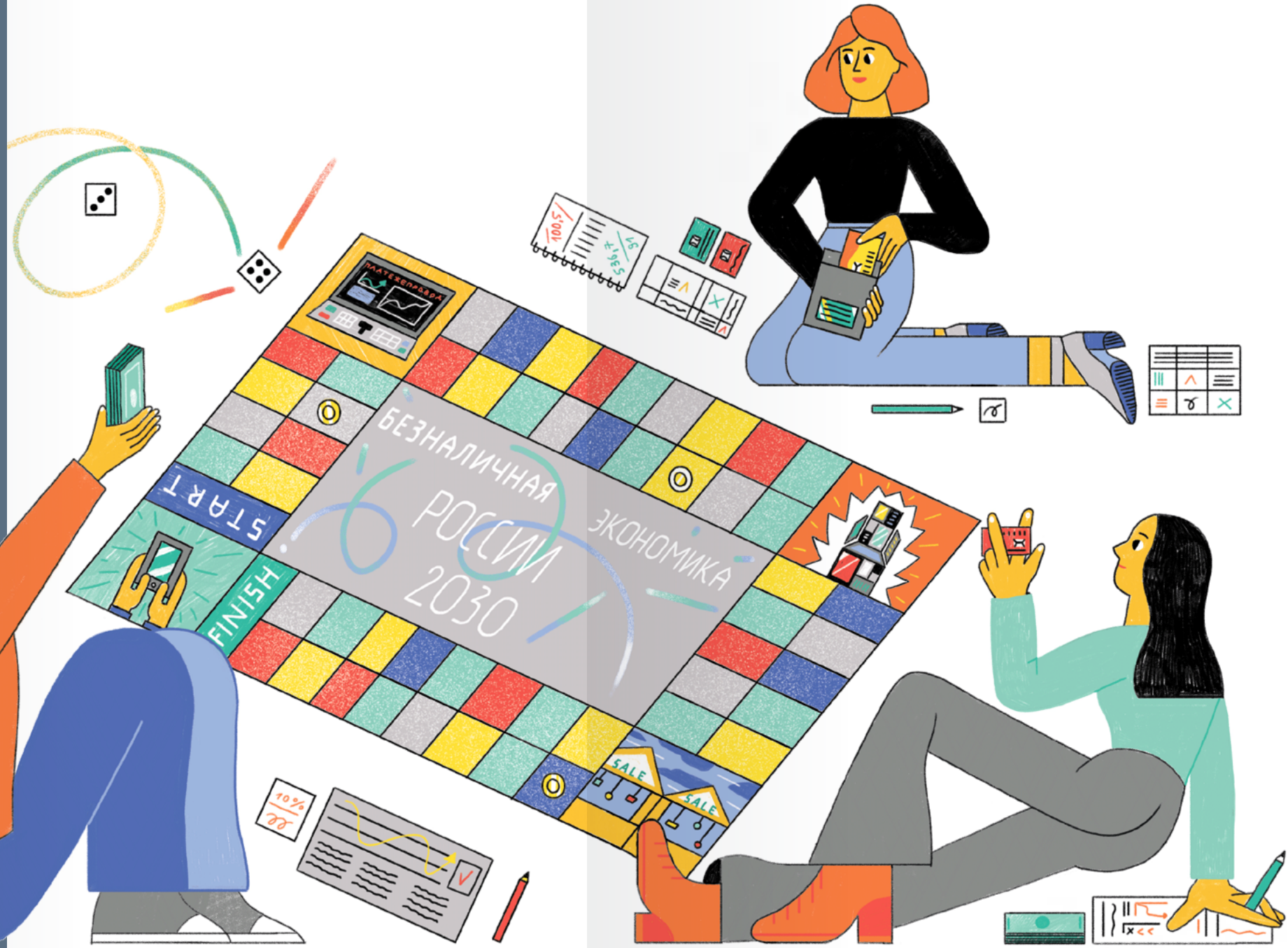


Можно ли предсказать будущее? Нет, если у вас нет экстрасенсорных способностей. Но мы и не пытались этого сделать. Сценарии — это картинки будущего, основанные на анализе трендов, направлений и инициатив сегодняшнего дня. И эти картинки задают рамку, структуру, способ по-новому посмотреть на мир, отвлекшись от рутины и быта, для того чтобы сделать стратегию жизненной и учесть при этом взгляды всех участников экономики. Но эта рамка не должна ограничивать читателя.

Предложенные в данной книге идеи — это попытка выйти за границы существующих коробочных продуктов и структурирования уже существующих идей, а также шанс получить базу для разработки и принятия более качественных решений.

**Сценарий** — это сочетание аналитики и креатива, поэтому описания возможных альтернатив будущего изложены в виде историй, включающих в себя наиболее важные факты о каждом из состояний безналичной экономики. Сценарии каждого из четырёх вариантов развития событий написаны в форме заметок независимого исследователя-аналитика, случайно попавшего в 2030 год. Его заметки включают общую характеристику сценариев, описание поведения ключевых агентов, возможных причин появления того или иного сценария, его отличительные черты, а также примеры, которые мы можем найти в нашей жизни сегодня, в середине 2010-х годов, и которые служат нам сигналом того, что подобный вариант развития будущего возможен.

Если описание игроков расходится с вашим представлением будущего, то ваша стратегия вряд ли включает возможность наступления такого сценария, а значит, вы не полностью готовы к нему. Понимание этого сегодня позволит вам изменить либо себя, либо будущее под себя.



В 2016 году К.Л., независимый исследователь-аналитик, задался вопросом, как может выглядеть безналичная экономика в России через 14 лет. Эта тема целиком захватила его, он мечтал увидеть будущее заранее, чтобы понимать, что делать сегодня. Решая эту задачу, он проводил часы за работой, исследовал тренды, общался со многими экспертами из разных индустрий.

Однажды, сам не осознавая как, он проснулся в 2030 году. Вначале не поняв, что происходит, он зашел на свою почту и увидел письмо и дату:

**1 апреля 2030 года.**

«У тебя ровно 24 часа, чтобы найти ответы на все свои вопросы, не теряя времени даром».

Схватившись за планшет, не веря своему счастью, он начал записывать всё, что видел: заголовки новостей, запросы в поисковиках, информацию с разных сайтов, посты в социальных сетях, комментарии пользователей — то, что могло дать хоть какой-то ответ на вопрос, существует ли в России в 2030 году безналичная экономика, и если да, то как она устроена. На следующее утро, вскочив с постели, испугавшись, что это ему лишь приснилось, он проверил свои заметки.

В углу стояла дата — 2016 год, но все записи сохранились.

Оформив свои заметки в единый документ, он решил, что на следующий день отправит их своим коллегам.

Засыпая, он думал о том, как обрадует их, показав всё, что записал.

Утром, привычно зайдя на почту, он увидел новое, не менее шокирующее письмо:

**3 апреля 2030 года.**

«Если ты думаешь, что всё так просто, то ошибаешься. В твоём распоряжении снова только 24 часа — у тебя есть возможность увидеть альтернативы».

Понимая, что попал в совершенно новый мир, отличающийся от увиденного позавчера, он, забыв обо всем, опять начал делать заметки.

Описанная выше история повторилась с ним ещё дважды.

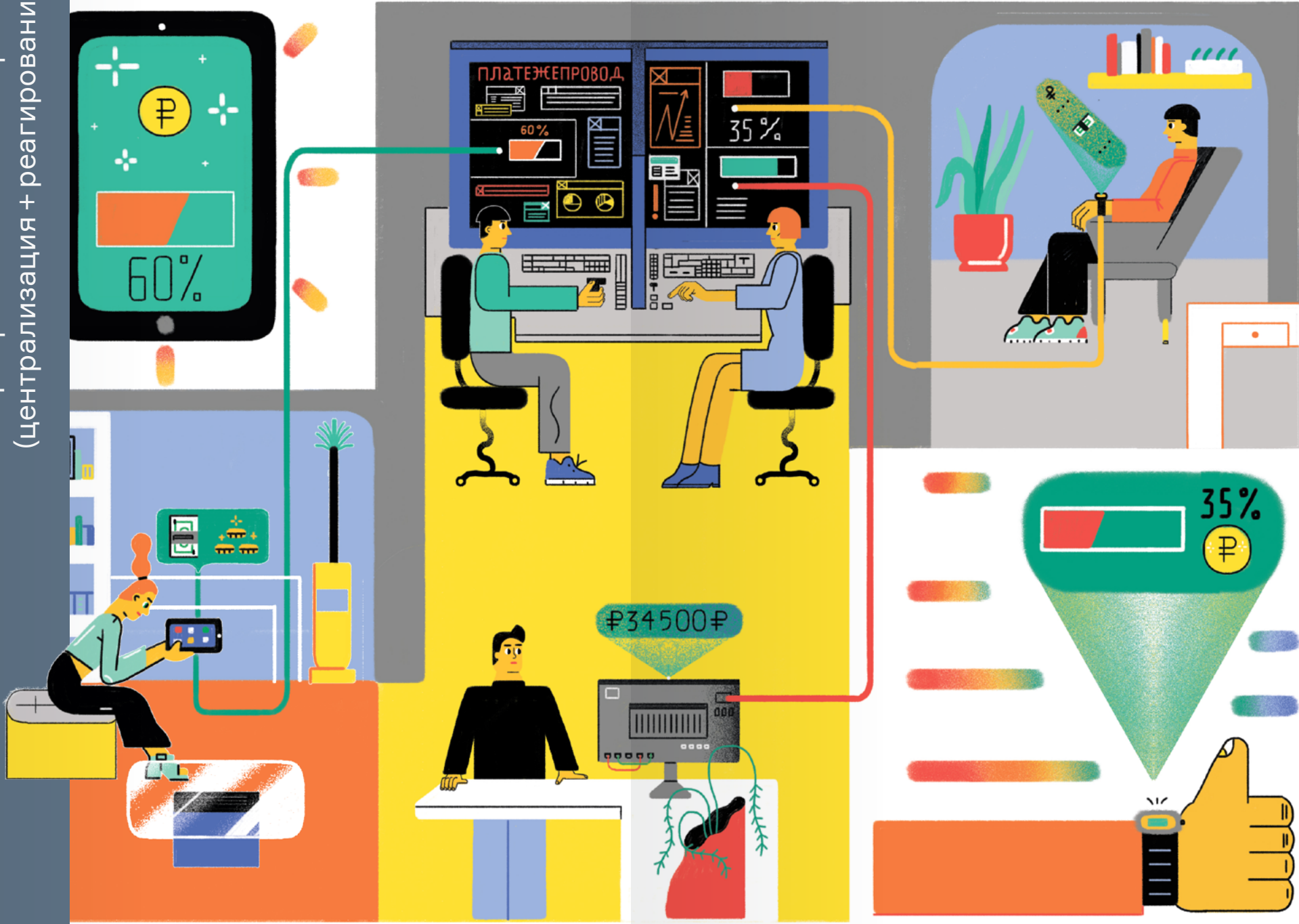
И каждый раз он просыпался в «новом» 2030 году, с иным устройством безналичной экономики, которая была альтернативой предыдущему.

Он думал, что сходит с ума, но не сдавался и делал то, что считал нужным. Каждый раз он пытался ответить на 5 вопросов:

- «Каков этот безналичный мир?»
- «Что легло в основу таких изменений?»
- «Что в этом мире примечательного, о чём моим коллегам будет особенно интересно узнать?»
- «Как ведут себя агенты?»
- «Что в нашей жизни сегодня, в середине 2010-х годов, может быть сигналом о возможном появлении такой безналичной экономики?»

После четвёртого раза путешествия в будущее прекратились. Его заметки обо всех альтернативных сценариях приведены ниже.

Сценарий №1.  
Централизованный платёжеспровод  
(централизация + реагирование)





Регулятор, осознавая значимость платежа, контролирует его основные элементы и становится ключевым участником безналичной экономики — универсальным посредником.

Платежи становятся жизненно необходимой инфраструктурой, вписанной в новые каналы торговли и сферы услуг. Коммерциализация платежа в целом больше невозможна.

#### Каков этот безналичный мир?

- Регулятор/агент, контролируемый регулятором, становится универсальным посредником и создаёт единое платёжное решение с чётко установленными тарифами для разных слоёв населения РФ.
- Предоставление массовых платёжных услуг на коммерческих основах становится экономически невыгодно или юридически запрещено.
- Платёж унифицирован и получает статус критической инфраструктуры, вписанной в новые каналы торговли и сферы услуг, наподобие услуг ЖКХ.
- Потребитель не противится предложениям регулятора, но у него нет выбора, если он хочет продолжать использовать безналичные платежи.
- Происходит централизация процессов по защите цифровой личности и разработка законодательства/права о защите цифровой личности.
- Регулирование меняется в сторону:
  - минимизации структурных рисков;
  - стандартизации платёжного процесса: для каждой группы агентов чётко определены документы, права и обязанности каждой из сторон транзакции;
  - повышения доступности платежей, благодаря упрощению процесса идентификации;
  - субсидирования и поддержки нуждающихся в доступе к платежу групп агентов.
- Ключевые элементы платежа централизованы. Подрядчики для осуществления некоторых процессов определяются тендерным способом. Проводится конкурс среди коммерческих организаций на позиции, отданные на аутсорсинг по решению регулятора.
- Происходит национализация данных. Вся информация о проводимых платежах в распоряжении только одного игрока — регулятора или аффилированного агента.

### Что легло в основу таких изменений?

- Коммерческие игроки больше не в состоянии «удивлять» рынок, поэтому бизнес перестает расти и удовлетворять желания акционеров и партнеров. Качество услуг начинает падать.
- Государство и остальные ключевые агенты, ответственные за распределение ресурсов в экономике (например, крупный бизнес), соглашаются с необходимостью создания единого инфраструктурного решения.
- Безналичные платежи достигли критической массы и становятся ключевым методом оплаты в экономике. Непредвиденное отключение инфраструктуры/невозможность совершения платежа критически влияет на благосостояние экономики и её агентов.
- Регулятор считает, что решение, представленное им, улучшит благосостояние экономики, в первую очередь благодаря повышению национальной безопасности, а также минимизации системных рисков.
- У потребителя нет желания выбирать, или есть желание делать выбор лишь из ограниченного количества альтернатив несущественных аспектов платёжного решения.
- Существуют ресурсы, необходимые для создания платёжепровода, его функционального обеспечения и поддержки.
- Функционирует вспомогательная инфраструктура для осуществления платёжепровода на всей территории Российской Федерации, доступная любому клиенту.
- Создан интерфейс, который может покрыть всех клиентов в стране (мобильные телефоны, почта и др.). Население привыкло к этому интерфейсу/интерфейсам и активно его/их использует.

### Что в этом мире примечательного?

- Создание единого, интуитивного цифрового идентификатора.
- Централизация информации по счетам: у человека существует единый номер счёта, который может быть использован для оплаты любой транзакции, определённой регулированием (это необходимо для исключения нежелательных товаров «ЧЕРНОЙ ЭКОНОМИКИ»).
- Безопасность платежей обеспечивается в основном внешними барьерами и тем агентом, кто предоставляет данную инфраструктуру.
- Платёжная инфраструктура создана государственной корпорацией на выделенные государством деньги. Изначально инфраструктура соответствует мировым стандартам, её инновационное развитие идёт в ногу со всеми развитыми странами. Однако есть риск, что из-за недостатка инвестиций постоянное улучшение и модернизация инфраструктуры будут невозможны, что приведёт к замедлению инновационной активности и отставанию от мирового развития.
- Есть вероятность, что появится ещё одна естественная монополия, которая постоянно будет требовать «оплаты новых счетов» за устранение проблем в работе инфраструктуры из-за того, что изначально что-то было недопроектировано. Существует риск, что монополия будет планомерно убыточной из-за слишком больших начальных инвестиций и высоких издержек на поддержку инфраструктуры в работающем состоянии.
- Так как система сконцентрирована в одном игроке, который может быть неэффективен, существует большой риск, что страна из-за многочисленных перебоев в работе будет часто оставаться без возможности платить безналично.
- Есть вероятность переполнения централизованных баз данных, которые не будут контролироваться на должном уровне.
- Возможен риск всплеска серой экономики, так как некоторые люди не захотят открывать государству всю информацию и будут опять переключаться на наличные, в основном из-за недоверия и непонимания мотивов регулятора.

### Как ведут себя агенты?

- Регулятор реагирует на какое-либо входящее внешнее воздействие для минимизации рисков и с целью повышения национальной безопасности и уменьшения системных рисков.
- Однако иногда его можно охарактеризовать как «НЕОСОЗНАННО НЕКОМПЕТЕНТНОГО», так как бывают случаи, когда он отказывается принимать тот факт, что он чего-то не знает. Долгосрочной стратегии у инициатора изменений в экономике (регулятора), скорее всего, нет, или если она есть, то для отчётности, так как его поведение в основном реагирующее: решения принимаются ретроспективно, как реакция на уже произошедшие события, вместо того чтобы их предотвратить/предусмотреть заранее. Поэтому решения принимаются быстро и вынужденно, без стратегии, подготовки, оценки всех вариантов и выбора оптимального, иногда без учёта всей имеющейся информации.
- Часто из-за недостатка времени и необходимости быстрой реакции не происходит активного сотрудничества с другими представителями рынка платежей. Вследствие постоянных турбулентных изменений в экономике страны (от бума до спада, от активности до апатии и пр.) долгосрочного планирования не происходит. В целом регулятор в проекционистских целях заставляет работать то, что в конкурентных условиях неработоспособно, и пытается популяризовать безличный платёж, делая его максимально инклюзивным.
- Другие ключевые агенты реагируют на предложения «центра», понимают, где брать информацию о платёжных услугах, и принимают эти предложения как данность. Агенты, предоставляющие коммерческие услуги, обычно становятся частью большего агента — регулятора или аффилированного с ним игрока.
- Более того, из-за отсутствия стабильности никто из агентов не строит долгосрочных планов и стратегий: неустойчивость решений и внезапные изменения в поведении центрального игрока могут нарушить все когда-либо построенные планы. Агенты осуществляют краткосрочные проекты, ориентируясь на быстрые победы.

### Что в середине 2010-х гг. было сигналом этого сценария?

Национальная система платёжных карт (НСПК).



## НОВОСТИ

### #ПЛАТЕЖИ



4 августа 2030 – поправка к Федеральному Закону о «Защите цифровой личности» вступит в силу с 1 сентября

24 июля 2030 – тариф на использование приложения повысился в связи с удорожанием поддержки баз данных

5 февраля 2030 – Пенсионеры в Балашихе отказались устанавливать приложение на свои смартфоны и организовали свой собственный подпольный бартерный рынок

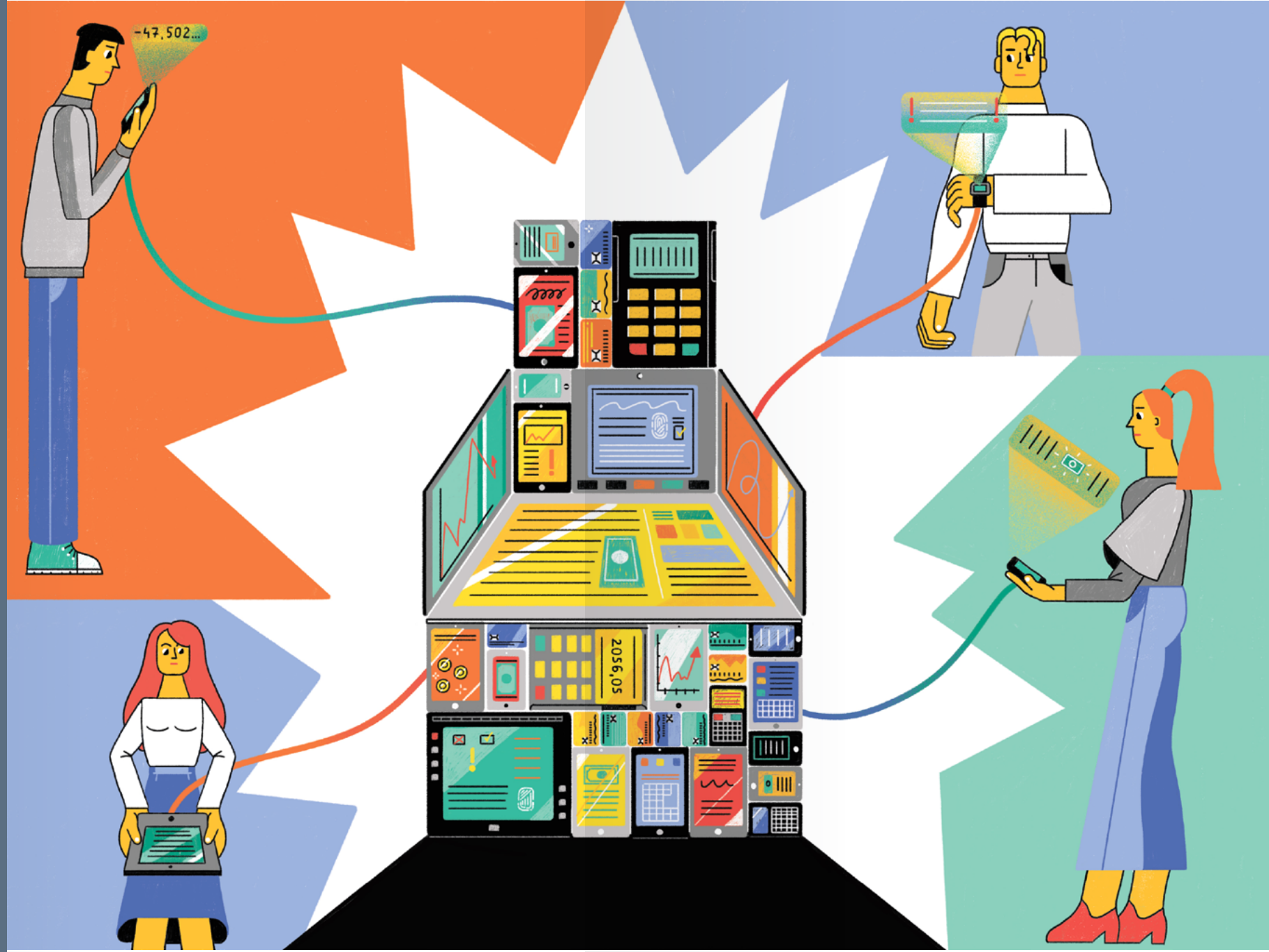


7 марта 2030 - платежи стали недоступны на несколько часов из-за сбоев в системе накануне праздника

15 января 2030 - объявляется тендер на осуществление процессинга в Московском регионе



Сценарий №2.  
Платёжный престол  
(централизация + проактивность)



Крупный коммерческий агент (или ассоциация крупных коммерческих игроков), объединяя ресурсы и монополизирова (олигополизирова) платёжный рынок, создаёт и контролирует единую платёжную платформу (ЕПП).

Данные о клиентах ограниченно доступны регулятору (для поддержания национальной безопасности) и игрокам на рынке (для повышения качества услуг).

Каков этот безличный мир?

- Один коммерческий игрок или ассоциация нескольких выживших коммерческих игроков проводят активную политику развития своего бизнеса на платёжном рынке для предоставления всех платёжных решений. Данный сценарий описывает ситуацию, когда во главе платёжного престола находится ассоциация коммерческих игроков, но он может быть реализован и тогда, когда главой престола является один коммерческий игрок.
- Платежи существуют, чтобы максимизировать прибыль. Некоторые наиболее капитализированные компании и узнаваемые бренды так или иначе связаны с платёжным рынком.
- Платежи — платформенное решение (единая платёжная платформа), которое контролируется ассоциацией коммерческих агентов, доминирующих на рынке. Изменения происходят как во фронт-офисе, так и в бэк-офисе.
- Растёт финансовая грамотность всех слоёв населения, благодаря государственным и частным программам, в которые эффективно вовлекаются различные агенты экосистемы.
- Рынок процветает: участники ассоциации — явные лидеры, которые меняют рынок. Новые решения появляются до тех пор, пока это необходимо. Происходит сокращение срока вывода продуктов на рынок (time-to-market) во всех сферах.

- На рынке платёжных услуг существуют практически только предложения участников ассоциации, пробелы настолько незначительны, что не мешают потребителям постоянно выбирать решение, предлагаемое ассоциацией.

Необходимо солидное конкурентное преимущество для того, чтобы занять место на «платёжном престоле» или даже около него. Несмотря на это, если компании-члены ассоциации долго не удовлетворяют клиента и не меняются в ответ на запросы клиента/не модернизируются, чтобы удовлетворить клиента, на их место приходят другие фирмы. При этом агентов обычно не доводят до «точки кипения»: заметные проблемы упреждаются, желания предугадываются, изменения прогнозируются.

- Регулятор использует имеющиеся данные для сохранения национальной безопасности, борьбы с терроризмом и другой криминальной активностью. Более того, информация, которая хранится в облаке, также необходима регулятору для составления долгосрочной стратегии по развитию безличной экономики в стране. В остальном регулятор сотрудничает с ассоциацией коммерческих игроков и действует не по принципу запрещения, а разрабатывает стратегию регулирования вместе с ассоциацией.

Что легло в основу таких изменений?

- У платежей есть коммерческий потенциал.
- Несколько крупных коммерческих игроков достигли достаточного уровня эффективности и доверия для того, чтобы, используя совокупность своих ресурсов, обеспечивать работу платёжной платформы для всего населения. Более того, они имеют равную долю участия в ассоциации.
- Крупный агент эффективно контролирует риски и предотвращает их возникновение. Основные риски в системе включают в себя:
  - риски безопасности: если платформа перестанет работать, то страна останется без платежей;

- потерю возможности заплатить/отозвать платёж в критически важный момент из-за неправильной работы платформы, что может привести к изменению благосостояния агента.
- Чтобы предотвратить/сократить системные риски, инфраструктура и технология постоянно модернизируются и улучшаются для обеспечения бесперебойной работы и безопасности платежей.
- Существует биометрический/цифровой идентификатор каждого клиента, по которому он имеет доступ к платформе.
- Завоевать платёжный престол ассоциации удалось с помощью следующих возможных преимуществ:
  - качественной, инновационной и эффективной инфраструктуры, IT системы — архитектурно продуманной платформы, способствующей взаимовыгодным отношениям между всеми участниками;
  - кардинально новых, оптимизированных бизнес-процессов: функции, которые невыгодно осуществлять внутри ассоциации, отдаются на аутсорсинг внешним игрокам;
  - понимания потребителя и его потребностей: платформа, основанная на анализе больших данных в реальном времени для постоянного улучшения как интерфейса, скорости и простоты получения услуги, так и набора самих услуг (платформа должна быть построена таким образом, чтобы была возможность подключать новые услуги в кратчайшие сроки, учитывая различия между клиентами для удовлетворения потребностей всех слоёв населения);
  - предоставления прозрачных услуг, начиная с понятного определения плоского тарифа, заканчивая механизмами осуществления транзакции: все пользователи имеют данные о реальной стоимости использования платёжных сервисов и другую необходимую им информацию;

- государственной поддержки: государство в лице регулятора обеспечивает в свою очередь правила и законодательную платформу;
- открытости для развития инноваций: некоторые области регулирования не закрывают каналы для активного развития и внедрения технологий и инноваций во всех сферах бизнеса (в бизнес-моделях, таргетировании, технологиях и пр.).
- Регулирование является достаточно гибким, что позволяет ассоциации крупнейших агентов работать в соответствии со своими желаниями и целями. Регулирование подстраивается под ассоциацию/разрабатывается совместно с ней, а не ассоциация подстраивается под регулирование.
- Существует универсальное решение, представленное ассоциацией, которое удовлетворяет всех агентов; им выгоднее использовать его, чем другие, менее распространенные альтернативы, в том числе из-за сетевого эффекта (если все потребители привыкли использовать именно это решение и оно им нравится, то они скорее выберут мерчанта, который принимает привычный платёж, чем что-то новое).
- Безналичные платежи более выгодны, чем использование наличных, как отдельным агентам, так и всей экономике.
- Жёсткие барьеры для входа на рынок не позволяют разрастись конкуренции и увести рынок из олигополии.
- Клиент хочет ограниченной кастомизации и выбора, и ассоциация их обеспечивает. Потребитель не хочет особо задумываться о своём выборе и прилагать лишние усилия по работе над собственным продуктом, поэтому кастомизация выборочная, не требующая особых усилий со стороны клиента (например, выбор картинки на карточке).
- Хорошо налажены коммуникация и взаимодействие между всеми агентами: в случае недовольства или неудовлетворённости все высказывают своё мнение для улучшения сервиса/продукта/качества жизни, а ответственные агенты принимают это во внимание.

- Ресурсов ассоциации хватает для построения необходимой инфраструктуры и её модернизации.

#### Что в этом мире примечательного?

- Ассоциация может состоять из:
  - коалиции банков,
  - коалиции платёжных систем,
  - коалиции мобильных операторов,
  - GAFAA (GOOGLE, APPLE, FACEBOOK, AMAZON, ALIBABA) и мессенджеров.
- Также ассоциация может быть любым другим сочетанием данных участников — тех, кто смог найти правильную бизнес-модель и сохранить своё присутствие на рынке вплоть до 2030 года.
- Возможно, ассоциация будет оперировать платёжной платформой без каких-либо затрат на инфраструктуру. Будет создана некоторая «труба умных данных» — интеграция решений/сервисов разных мелких игроков для создания единой системы, которой ассоциация оперирует.
- Совсем не обязательно, что количество обслуженных клиентов будет главным показателем успешности платёжного бизнеса/сервиса.
- Есть вероятность, что будет создан единый интерфейс, где, как в магазине, можно будет выбрать услугу и способ её получения.
- Так как с помощью больших данных сегментировать население становится проще, то происходит частичная «инфантилизация» потребителей: большинство теперь не задумывается о том, чего им хочется: пакетные предложения платёжной платформы, соответствующие разным стилям жизни потребителей, удовлетворяют каждого, так как построены именно под него. Нет необходимости кастомизировать внутренние процессы платежа, а часто нет необходимости вообще

кастомизировать что-либо до тех пор, пока платёж проходит качественно и по приемлемой цене.

- Если же всё-таки потребителю не подходит имеющееся предложение, то он может в этом «супермаркете» самостоятельно набрать необходимый пакет услуг и создать персонализированный продукт.
- Если коммерческий игрок частично будет принадлежать государству, то это будет раскрываться в такой степени, в какой необходимо для сохранения доверия населения.
- Потребители, действуя проактивно, сами озабочены безопасностью, поэтому более ответственно подходят к процессу совершения платежа.
- Безналичная экономика становится базой для появления конкурентных областей, однако попасть в ассоциацию/сменить её становится практически невозможно: для этого необходимо существенно отличаться от других игроков.
- Все участники осознают, что необходимы решения, которые позволяют планировать и оптимизировать затраты, поэтому таких предложений на рынке много.
- Вовлечение всех групп населения в безналичные платежи не является ключевым параметром. Некоторые группы агентов, которые не приносят значительной прибыли/выгод, прямым или косвенным образом могут быть исключены из безналичных платежей.
- Компании создают продукты, технологии, вырабатывают решения, которые могут быть использованы в разных индустриях. Межиндустриальные решения начинают появляться всё чаще и становятся коммерчески выгодными.
- Данные о клиентах доступны в централизованном или распределённом облаке. Ограниченный доступ осуществляется с помощью специального ключа — пароля, дающего доступ к определённой информационной базе. Такой доступ имеет как регулятор (и все компании, входящие в ассоциацию), так и другие, более мелкие компании на рынке (решение о предоставлении доступа будет принимать ассоциация).



- Возможны альтернативы в развитии сценария:
  - ассоциация постоянно старается удержать своё лидерство:
  - между разными коалициями игроков идет борьба за право быть лидером в предоставлении платёжных услуг;
  - регулятор координирует/корректирует процессы на рынке таким образом, чтобы они были направлены на повышение благосостояния общества: следит за системными рисками и устраняет их, если они появляются;
  - ассоциация получает полную свободу действий:
  - осуществляет ценовую дискриминацию: каждого заставляют платить максимальную цену, которую он может заплатить;
  - ассоциация диктует правила всем участникам и может даже «отрегулировать регулятора».
- Безналичная экономика обсуждается в бизнес-кругах наряду с такими актуальными вопросами, как M&A, IPO, макроэкономическое состояние страны, цены на ресурсы, курсы валют.

#### Как ведут себя агенты?

##### Инициатор изменений.

Несколько коммерческих игроков проактивны, они создают ассоциацию и берут развитие платёжного рынка в свои руки, преследуя коммерческую цель получения прибыли. При этом для максимизации прибыли они предоставляют услуги достаточно эффективно, контролируя возможные риски и минимизируя использование ресурсов.

Возможность того, что они могут потерять власть, заставляет их предоставлять платёжные решения, которые удовлетворяют клиентов. У них есть долгосрочная стратегия по развитию безналичной экономики, в соответствии с которой они находятся во главе платёжного престола.

Ассоциация и регулятор обеспечивают достаточный уровень безопасности, однако, благодаря внутренним барьерам и драйверам у всех агентов в экономике, общий уровень мошенничества в платёжной системе снижается. Члены ассоциации имеют высокий уровень доверия со стороны различных участников безналичной экономики (потребителей, государства и пр.).

Ассоциация осознаёт, в каких областях она некомпетентна, и отдаёт их на аутсорсинг, исключает их из процесса или решает проблемы, связанные с ними, каким-либо иным способом. Ассоциация открыта для инноваций и готова к ним, но она также предоставляет универсальные продукты во всех областях индустрии, поэтому некоторые решения могут копировать зарубежные или локальные аналоги. Мнение клиентов учитывается в работе ассоциации, но сами потребители не участвуют в выработке платёжных и других финансовых решений, этим занимается ассоциация на основе полученной информации о пользователях.

##### Другие агенты.

Все остальные участники, так же как и инициаторы, проактивны. Они планируют свои действия и разрабатывают долгосрочные стратегии и сценарии развития, стараясь просчитывать всевозможные риски заранее. Агенты доверяют ассоциации и понимают, где можно найти ключевую информацию обо всех изменениях на платёжном рынке.

Агенты знают свои сильные стороны и понимают, в каких областях они некомпетентны. Стать во главе «платёжного престола» им практически невозможно, даже если качество их услуг превосходит те, что предоставляет ассоциация. Таких агентов либо устраняют с помощью создания для них барьеров, либо поглощают/выкупают их. Бренд и принадлежность к ассоциации играют одну из ключевых ролей при принятии решения о сотрудничестве / использовании услуг.

#### Что в середине 2010-х гг. было сигналом этого сценария?

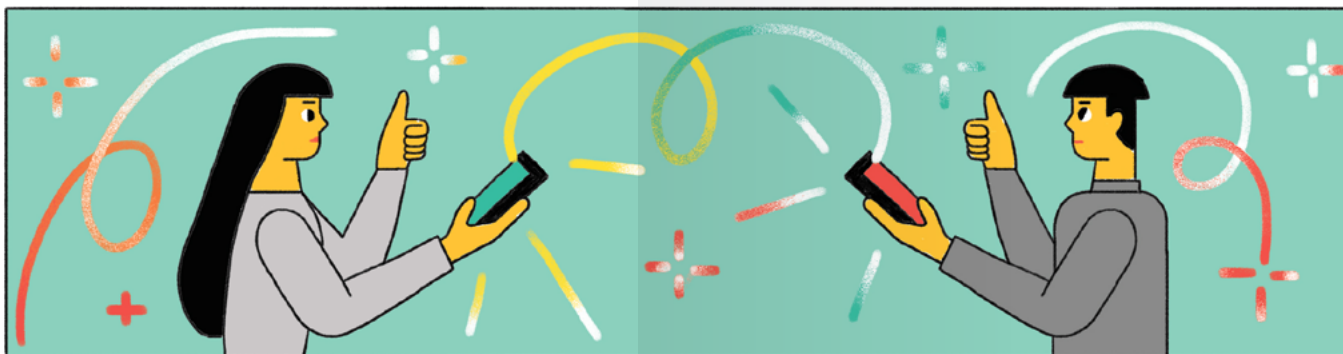
Экосистема СБЕРБАНКА, МТС БАНК, карта МЕГАФОН, коллаборация APPLEPAY, СБЕРБАНКА и MASTERCARD.



Существенно новые оптимизированные бизнес-процессы помогают нам сосредоточиться на самом главном – предоставлении услуги, а также модернизации и улучшении платформы для обеспечения бесперебойной работы и безопасности проводимых платежей.



Наша качественная, инновационная и эффективная инфраструктура и IT система дает базу для архитектурно продуманной платформы, которая способствует взаимовыгодным отношениям между всеми участниками.





Регулятор делится полномочиями с агентами рынка, которые в борьбе за потребителя приводят рынок к раздробленности. Возникший принцип выживания «изменись или умрешь» является причиной появления всё большего числа проектов, в основе которых лежат яркие идеи, но они не могут долго удержаться на рынке и быстро меняются.

Постепенно происходит переход к экономике совместного потребления (sharing economy), которая включает в себя не только совместное использование товаров и услуг, но и совместное регулирование, а также совместные решения во всех сферах финансовых услуг.

Каков этот безличный мир?

- Появляются совместные решения задач во всех сферах финансовых услуг; простые платёжные решения удовлетворяют потребности клиента, что становится возможным, благодаря финтех-эволюции и появлению новых бизнес-моделей.
- Многие части платёжного процесса становятся распределёнными и открытыми (например, API, доступ к информации о клиенте по его разрешению при смене провайдера услуг).
- Рынок децентрализован и специализирован: каждый бизнес старается удовлетворить нужды определённого сегмента потребителей, главное — найти свою нишу и обслуживать её наилучшим образом. Увеличивается число предложений и продуктов, созданных под отдельного клиента на основе платформ, объединяющих внешних провайдеров услуг.
- Существует сильная конкуренция — всё ради клиента. И не обязательно, что поставщиком будет самый крупный игрок, скорее тот, кто со-

вершит технологический прорыв. Поэтому на рынке часто появляются флеш-компании — быстрорастущие проекты, в основе которых лежит «яркая идея», но эти проекты уходят с рынка так же быстро, как и появляются.

- Если решение / предложение не используется активно, то оно отмирает, и взамен него приходит новое, более эффективное; не имеет значения, от кого это решение пришло (от известного бренда или неизвестного маленького игрока), главное, чтобы оно удовлетворяло клиента.
- Инфраструктура и технология поддерживаются на базовом уровне совместно, общими затратами. Любые улучшения инфраструктуры и технологии финансируются теми, кому эти улучшения нужны. Действует принцип «платит получатель выгоды».
- Регулирование либо становится совместным, либо переходит в полное саморегулирование.
- Отсутствует асимметрия информации, экономика становится полностью прозрачной. Прозрачность больше не является конкурентным преимуществом и не может быть коммерциализована. Базы данных, экосистемы и процессы максимально доступны: открытые API, структурированные базы и упрощённая возможность использования больших данных. Системы создания ценности / стоимости (VALUE CHAINS) компаний включают сторонних агентов, многие части производства/предоставления услуг отданы на аутсорсинг, барьеры для входа на рынок слабые (рынки в большинстве своём близки к совершенной и монополистической конкуренции).
- Вместо модели краткосрочного потребления предпочтение отдаётся созданию персональных долгосрочных финансовых стратегий. Устройство такой безличной экономики позволяет каждому агенту планировать свои действия на несколько шагов вперёд. У всех агентов есть ресурсы и возможности для повышения своего благосостояния, вследствие чего повышается и коллективное благосостояние.

- Уровень доверия, качество совместного потребления и уровень безопасности повышаются, начиная от индустрии платежей, заканчивая другими областями жизни общества.

#### Что легло в основу таких изменений?

- Происходит смена модели поведения агентов, децентрализация внешней среды и переход к экономике совместного потребления. Все агенты осознают выгоды от устойчивого поведения и преимущества экономики такого типа, например:

##### общественные выгоды:

- агентам нравится использовать совместно продукты/информацию/ресурсы/активы,
- благодаря активному участию агента в жизни общества, происходит укрепление его репутации;

##### экономические выгоды:

- экономия ресурсов (времени, усилий, денежных средств, природных ресурсов),
- более эффективное использование ресурсов: облегченный доступ к ним, а также дополнительный доход от сокращения «простоя».

- Из-за активного развития сетевых решений (*networks*), благодаря доверию агентов друг к другу и распределению сил, ключевыми бизнес-моделями становятся те, что основаны на сетевых эффектах, например, электронные торговые площадки-платформы (*marketplaces*). Банк в качестве исполнителя транзакций больше не нужен, теперь можно заказать платёж и другие банковские продукты как услугу.
- Основной принцип выживания во внешней среде — «изменись или умрёшь», так как жизненный цикл продукта или актуальность технологии зависят от скорости их изменения, и эта зависимость критическая.

- Отсутствует единое универсальное решение/группа решений, удовлетворяющих всю безналичную экономику.
- Существуют преимущественно клиентоориентированные сервисы.
- Потребители готовы принимать активное участие в разработке и создании решений и контента. Они вовлекаются в процесс формирования стоимости (*value chain*) продукта или услуги и становятся ключевым элементом бизнес-моделей. Кастомизация и персонализация — неотъемлемые части процесса формирования любого платёжного решения.
- Децентрализация поддерживается архитектурой систем и решением регулятора отойти от контролирующих функций в своей деятельности. Агенты в основном осознают, что система децентрализована, и не ожидают указаний от одного или группы агентов.
- Децентрализация поможет снизить операционные и структурные риски (например, риск того, что система сломается и никто не сможет в этот момент заплатить). Каждый локальный сбой одного игрока может быть моментально заменён предложением другого игрока.
- Происходит создание межиндустриальных стандартов по идентификации клиентов, которые принимаются всеми провайдерами. Виртуализация информации делает возможным передачу всей совокупности данных о клиенте в случае необходимости.
- Использование безналичных услуг интернализируется потребителями уже с раннего возраста. Сервисы сами по себе, несмотря на сложность внутренних процессов, настолько интуитивно понятны, что любой может их освоить. Финансовая грамотность развита на таком уровне, что население может выбирать между большим количеством альтернатив. Существуют сервисы, которые значительно облегчают этот выбор либо делают выбор за клиента.
- Появляется возможность детальной сегментации экономики, явно выделяются ниши для предоставления платёжных решений.

### Что в этом мире примечательного?

- Ниши на рынке могут меняться и модернизироваться. Размываются границы сервисов, клиент выбирает провайдеров без учёта их истории и брендов, однако бренды сами по себе не исчезают.
- По некоторым показателям (количество потребителей, использующих то или иное решение, объём активов и пр.) существуют локальные лидеры в различных сегментах рынка. Но не существует единого универсального решения, которое могло бы стать лидирующим в большинстве сегментов.
- Платформы, которые поначалу будут принадлежать коммерческим компаниям, станут в итоге публичными.
- Рынок эволюционирует в новый формат отношений между агентами, и вместо коммерческой формулы «деньги — товар — деньги» приходят решения, ломающие эту цепочку (например, «товар — товар» или «ценность — товар — ценность»).
- Меняются правила и нормы ведения бухгалтерского учёта и налоговых выплат из-за открытых данных, персонализации и кастомизации.
- Совместное регулирование, саморегулирование (частичное или полное) может принимать одну из следующих форм:
  - добровольное саморегулирование (*voluntary self-regulation*) предполагает полное невмешательство правительства или лиц/организаций, имеющих определённые полномочия;
  - принудительное саморегулирование (*coerced self-regulation*) появляется, когда индустрия формулирует правила и обязывает всех участников их соблюдать из-за угрозы государственного регулирования;
  - санкционированное саморегулирование (*sanctioned self-regulation*) — вариант, при котором индустрия

формулирует правила и нормы, которые подлежат утверждению регулятором;

- и наконец, саморегулирование по поручению (*mandated self-regulation*) возникает, когда государство обязывает индустрию выработать собственные регулятивные нормы и структуру регулирования.
- Режимы саморегулирования различаются как методами имплементации, так и уровнем регуляторной ответственности. Частичное саморегулирование возникает, когда частные лица создают правила, а контроль за исполнением правил осуществляется государственными органами (например, регулятором). Полное саморегулирование происходит, когда индустрия отвечает как за создание стандартов и нормативов, так и за их исполнение всеми участниками, без какого-либо вмешательства государства в этот процесс. Основной характеристикой саморегулирования является установление либо самой индустрией, либо регулятором определённых правил, нарушение которых влечёт за собой серьёзные проблемы, в том числе угрозу существованию для нарушителя (например, исключение его из индустрии).
- Существует риск, что система в режиме конкуренции в итоге перейдет к неконкурентным моделям. Если децентрализация не поддерживается архитектурно, то система может превратиться в централизованную.
- Есть вероятность, что люди могут устать от того, что им постоянно приходится делать ситуативный выбор сервиса, и начнут покупать у кого-то одного, кто может захватить большую долю рынка. Такое поведение выявит лидеров и приведёт к централизации системы.
- Проблема инклюзивности исчезает: каждый может найти нишевого игрока, который предоставит финансовую услугу необходимым ему образом и на приемлемых условиях.
- Большое количество разработчиков/работников ориентируются на наличную экономику. Инновации процветают за счёт повышенного интереса российских и иностранных компаний и людей.

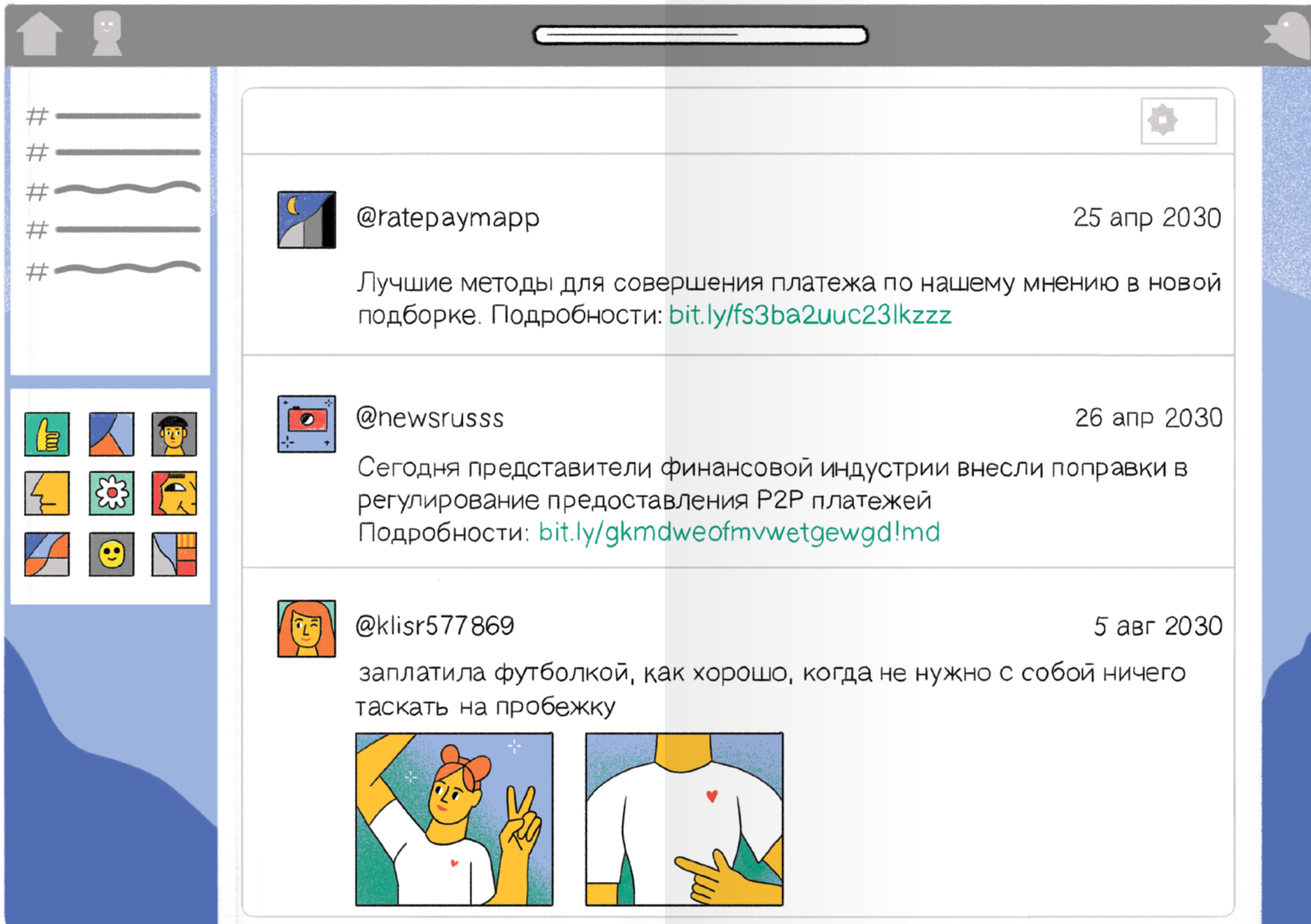
- Из-за активной конкуренции и отсутствия асимметрии информации, а также устранения рыночных и транзакционных несовершенств рынок приближается к совершенному.
- Существует потенциальная альтернатива:
  - платёжная индустрия является частью общей экономики и сосуществует с ней по правилам, устанавливаемыми внешними агентами экосистемы. Данная ситуация похожа на то, как платёжная индустрия сосуществует с остальной экономикой сегодня: банки, которые ведут платёжный бизнес, должны учитывать требования ЦБ, Базеля и прочих агентов, которые не являются непосредственными участниками платёжного рынка. Экономика становится **квазибезналичной**: главные изменения происходят около платёжной индустрии и эффекты слабо распространяются вовне.
  - платёжная индустрия становится главной, и остальная экономика вынуждена считаться с правилами, устанавливаемыми агентами-участниками внутреннего круга экосистемы безналичной экономики. Безналичная экономика становится национальным приоритетом, другие индустрии (не только финансовых услуг и платежей) также начинают активно продвигать безналичные платежи, помогать ключевым для платежей индустриям развиваться. Экономика становится совершенно безналичной: главные изменения и эффекты наблюдаются вне платёжной индустрии.
- «Интерфейсный ренессанс»: количество предложений по интерфейсу растёт ежедневно. Клиент получает большие возможности для кастомизации и выбора платёжных решений. Компании получают шанс заработать на интерфейсных продуктах, постоянно улучшая существующие и предлагая кардинально новые решения.

### Как ведут себя агенты?

- Все участники безналичной экономики преследуют долгосрочные цели: потребитель, регулятор, коммерческие агенты. Более того, они проактивны и не ждут, пока возникнет крупная проблема, а, предвосхищая изменения, готовят решения/устраняют возможные причины неблагоприятных изменений.
- Все агенты стараются быть ответственными и заботятся о безопасности самостоятельно, несмотря на то что за ней также следит и государство. У них есть активное желание участвовать в жизни общества и создании совместных решений, как на уровне регулирования, так и на уровне продукта. Агенты понимают, в каких областях они некомпетентны, и не заходят в них без должной подготовки. У агентов разные цели в экономике, не все из них сосредоточены на коммерциализации.
- Каждый агент осознаёт свою роль и роли других в экономике и может расширить в ней своё присутствие, только если способен предоставить лучшее решение. По этой причине чаще всего выбирается небольшое количество ниш, которые становятся приоритетом или единственным направлением коммерческого игрока. Высокий уровень заменяемости: нет незаменимых представителей агентов.
- Бизнесы преимущественно инновационны, дубликатов имеющихся продуктов мало. Ориентиры, барьеры и драйверы находятся внутри агентов, нежели вне их организаций и представителей. Не важно, давно коммерческий агент существует на рынке или только появился: история бренда играет малую роль по сравнению с качеством предоставляемых им продуктов и услуг.
- Потребитель обладает полной свободой выбора, у него даже есть возможности для создания своих решений.

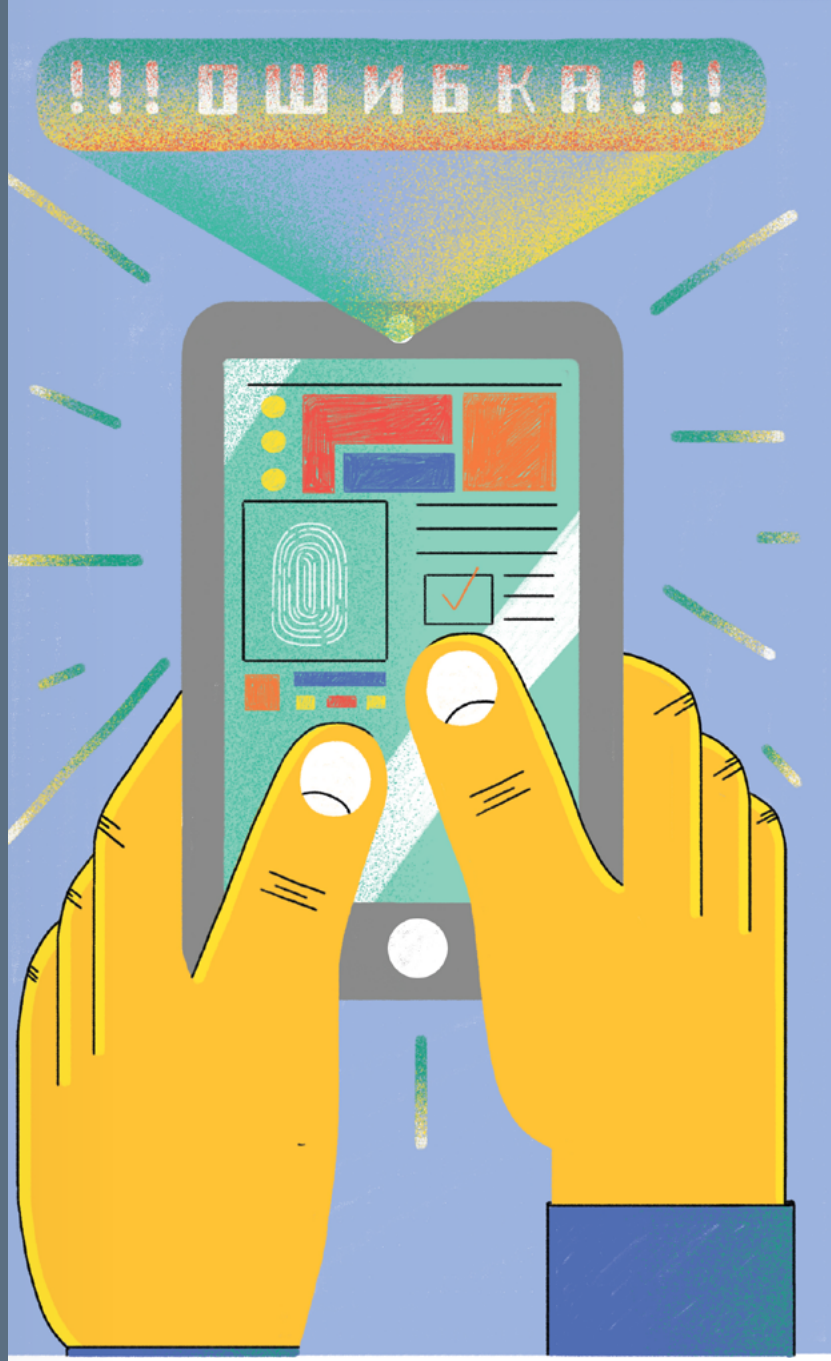
### Что в середине 2010-х гг. было сигналом этого сценария?

PANDAMONEY, PAYQR, MOBICASH, IBOX, 2CAN, КОШЕЛЁК, CARDBERRY, YANDEX.MONEY, APPLE PAY, SAMSUNG PAY, ANDROID PAY, QIWI WALLET, GOOGLE WALLET.





Сценарий №4.  
Сбой в матрице  
(децентрализация + реагирование)



Происходит децентрализация системы, к которой рынок не был подготовлен. Управление платежами переходит к мелким компаниям, которые не в состоянии договориться между собой по поводу индустриальных стандартов и не могут поддерживать систему на должном уровне.

Из-за отказа от использования существующих методов безналичных платежей происходит сбой в безналичной экономике, требуется её перезагрузка.

Каков этот безналичный мир?

- Агенты, имеющие возможность влиять на устройство экономики (например, государство и регулятор), следуя примеру западных коллег, а возможно, и пытаясь опередить их в погоне за всеми изменениями в мире, приводят к децентрализации, трансформируя архитектуру и технологию системы платежей.
- Происходит сбой существующих способов проведения платежа. Безналичная экономика перестаёт работать на основе посреднической схемы и существующих традиционных систем (*legacy systems*). Платежи уходят на второй план и перестают быть интересным для рынка направлением.
- Повышаются системные риски в экономике.
- Принимаются решения, которые кажутся кардинальными и о которых речь не могла идти раньше (около пяти лет назад), например, такие, как:
  - закрытие бизнес-направлений: многие банки отказываются предоставлять платёжные услуги;
  - отмена регулирования: полная свобода для внедрения новых технологий (массовая «песочница»);

- отказ некоторых агентов, например, массовых ритейлеров (магазинов продуктов, такси и пр.), от приёма и использования безналичных платежей;
- отказ населения от безналичных платежей из-за полного разочарования в текущих методах безналичной оплаты.

- В итоге доля безналичных платежей уменьшается из-за снижения доверия к ним в экономике.

Что легло в основу таких изменений?

- Происходит децентрализация системы, к которой игроки не были подготовлены. Поведение агентов остается реагирующим, они не могут договориться между собой о стандартах проведения платежа и идентификации клиентов по нескольким возможным причинам:
  - не осознают, что это необходимо;
  - не успевают это сделать из-за быстрого наступления сбоя в системе;
  - каждый настаивает на своём и не хочет менять своё устройство/подстраиваться под других.
- Неосознанная некомпетентность большинства игроков не позволяет им поддерживать децентрализованную архитектуру на нужном уровне без помощи регулятора.
- Транспарентность экономики снижается, вследствие чего расцветает серая экономика. Информации либо не доверяют, либо не способны её анализировать, несмотря на то что доступ к ней можно получить. Правильный подход к использованию данных и частной информации становится конкурентным преимуществом.
- Критическая инфраструктура (не только платёжная) становится чрезвычайно уязвимой.

- Происходят постоянные сбои при осуществлении платежа. Потребители действуют по ситуации и отказываются от традиционных форм безналичных платежей, либо снова переходя на наличные деньги, либо начиная использовать новые виды безналичных платежей, не получивших широкое распространение.

#### Что в этом мире примечательного?

- Среди причин решения о децентрализации — наступление какого-либо сильного воздействия (например, санкций, введения новой системы платежей, к которой Россия была не готова, кибератаки) или его ожидание, увеличение системных рисков и рисков кибератак (в случае кибератаки или других сбоев система, распределённая между небольшими агентами, не рухнет разом, а каждая атака может быть локально устранена).
- Когда государство пытается начать централизацию платёжного рынка, таким образом реагируя на повышенные риски в экономике, оно не может это сделать быстро из-за того, что инфраструктура и технология находятся в управлении небольших агентов, которые осознают, что при обратной централизации они лишатся своих выгод и власти, хотя бы локальной.
- Необходима переконфигурация старых решений, появление новых бизнес-моделей с инновационными решениями, а также новое регулирование — всё это поможет выйти из кризиса и перезагрузить/перезапустить безналичную экономику.
- В итоге в сценарии возможны два варианта развития событий:
  - происходит обратный переход к оплате наличными средствами,
  - наступает новая эра безналичной оплаты (например, электронные наличные).

#### Как ведут себя агенты?

- Агенты некомпетентны в своих решениях. В основном принятие решений является реакцией на то, что происходит в других странах, чтобы не отставать, потому что «мы точно не хуже и тоже можем». Однако из-за использования неполной информации и отсутствия долгосрочной стратегии хорошо это сделать не удаётся.

При сбое системы реагирующее поведение опять выступает на первый план: реакция в виде попытки всё исправить не приводит к успеху и решению проблем. Коммерческие агенты особенно некомпетентны, так

- как привыкли полагаться на внешние стимулы и барьеры, но им отдают управление платёжным рынком. Их лишают возможности вести себя реагирующе, так как они становятся ключевыми агентами индустрии и должны задавать тренды, которые бы определяли поведение всех остальных игроков.
- Большинство агентов инертны и не могут реализовать свой потенциал/найти свою нишу в децентрализованной системе, в которой нет predefined решений. Они пытаются стать универсальным игроком, но не имеют возможности удовлетворять все потребности клиентов.

#### Что в середине 2010-х гг. было сигналом этого сценария?

ETHEREUM, BITCOIN, попытка создания Битрубля, «регулятивная песочница», внедрение блокчейна в финансирование оптовых закупок.

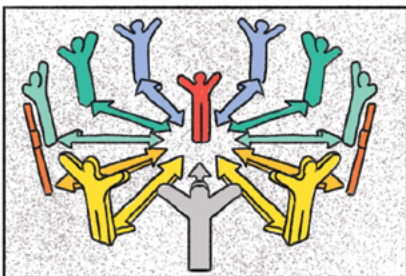
## кибер-атака



- ⌚ кибер-атака 2029 что произошло
- ⌚ кибер-атака 2029 кто виноват
- ⌚ кибер-атака январь хакеры кто
- ⌚ кибер-атака январь что делала кибер-полиция
- ⌚ последняя кибер-атака что будет с платежами
- ⌚ кибер-атака как защититься
- ⌚ кибер-атака что делает регулятор

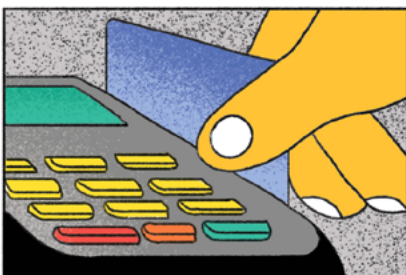


## децентрализация



- ⌚ децентрализация 2029 зачем
- ⌚ децентрализация будущее платежей
- ⌚ децентрализация 2029 внезапно зачем
- ⌚ децентрализация кто управляет
- ⌚ децентрализация 2029 когда закончится
- ⌚ децентрализация не работает

## безналичные платежи почему



- ⌚ почему в кафе не принимают безналичные платежи
- ⌚ почему в метро не принимают безналичные платежи через приложение
- ⌚ почему в мобильном приложении не отображаются безналичные платежи
- ⌚ почему госуслуги не проводят безналичные платежи
- ⌚ почему не проходят безналичные платежи
- ⌚ не показывает безналичные платежи почему

Будущее  
зависит от того,  
что вы делаете  
сегодня.

Махатма Ганди

Лучший способ  
предсказать  
будущее —  
создать его.

Питер Друкер

Анализ, представленный в этой книге, основан на идеях, полученных в результате непрерывного диалога с представителями различных индустрий, государственных органов и учреждений, а также на изучении существующей информации о настоящем и будущем безналичной экономики и финансовых услуг как в России, так и в мире.

Результаты, представленные здесь, — это лишь часть материалов и знаний по безналичной экономике, которые мы собрали и получили за весь период изучения этой темы. Мы верим, что, несмотря на долгую дорогу к безналичной экономике, работа над её становлением в России и мире только начинается. Безналичная экономика позволит России открыть новые области сравнительных преимуществ, повысить благосостояние как отдельных агентов в обществе, так и всей экономики в целом.

Финансовые услуги, в частности платежи, становятся всё важнее с каждым днём. Мягкое регулирование или его отсутствие в некоторых областях, запредельные скорости изменения технологий и поведения агентов открывают новые возможности, в том числе и для диверсификации экономики, о которой мечтают многие её участники.

В настоящее время Россия находится на развилке из-за неопределённостей в поведении агентов (каким оно будет — проактивным или реагирующим), а также в структуре общества (в каком направлении она будет меняться: в сторону централизации или децентрализации). Сценарии, описанные в этом документе, — это крайние варианты развития безналичной экономики. Кто будет у руля: регулятор, коммерческие игроки, рынок в целом — пока неизвестно. Безналичная экономика может иметь централизованное устройство, при котором в целях национальной безопасности за важные функции (например, за хранение счетов) отвечает регулятор, а за функции платежа, где важны эффективность и оптимизация, — объединение крупных игроков. Также для избежания системных рисков она может быть централизованной системой с архитектурно продуманной децентрализованной сетью мелких игроков, предоставляющих платежи. Но это может быть и полностью децентрализованная система.

Российский рынок имеет свою специфику, он отличается от рынков западных и восточных стран, поэтому простое применение «чужих» наработок здесь может не сработать. Если наша страна хочет создать свою хорошо работающую безналичную экономику, её участники должны начать готовиться к ней уже сегодня, ориентируясь на успехи и учитывая ошибки других стран, выбирая, какой сценарий или комбинацию сценариев они хотят видеть.

Но не стоит забывать и о том, что, несмотря на санкции, Россия довольно сильно интегрирована в мировое сообщество, а значит, политики других стран и международных организаций могут повлиять на то, как безналичная экономика будет развиваться в нашей стране.

«Черные лебеди» — события, о которых мы даже не задумываемся, — могут изменить всё радикальным образом. Именно поэтому данные сценарии — не хрустальный шар для предсказаний. Однако они выполняют свою главную функцию — заставить всех агентов как платёжного рынка, так и экономики в целом задуматься о том, что они могут сделать уже сейчас, чтобы попасть/не попасть в какой-либо сценарий и начать планировать свои действия согласно выбранной стратегии.

Команда проекта «Безналичная экономика в России 2030: сценарии для рынка и отрасли» и сотрудники кафедры «Финансы, платежи и электронная коммерция» Московской школы управления СКОЛКОВО будут продолжать работу над формированием будущего безналичной экономики.

Мы открыты для диалога со всеми заинтересованными сторонами и готовы к сотрудничеству как над отдельно взятыми проектами, так и над стратегическим планированием для различных рынков и индустрий.

Совместные усилия по достижению желаемых вариантов будущего позволят повысить благосостояние отдельно взятых агентов без ухудшения состояния других. Мы верим в лучшее будущее и хотим создавать его вместе с вами.

Регулирование

Центральный  
платёжепровод

Регулятор становится непосредственным провайдером услуги.  
Создается новое регулирование безналичных платежей.  
Разрабатывается законодательство / право о защите цифровой личности.

Платёжный трон

У регулятора есть долгосрочная стратегия по развитию безналичной экономики в стране, зависящая от поведения ключевых игроков.  
Государство в лице регулятора обеспечивает правила и законодательную платформу.

Ярмарка

Возникает саморегулирование — частичная / полная передача ответственности за создание регулятивных норм и стандартов на потребителей и поставщиков финансовых услуг.  
Каждая индустрия договаривается о внутренних стандартах, которые затем применяются на практике.  
В случае невозможности достичь консенсуса, регулятор вводит стандарты при совместной работе с представителями индустрии.

Сбой матрицы

Стимулирование децентрализации через изменение архитектуры и технологии системы платежей.  
Невозможность поддерживать децентрализацию без помощи регулятора.  
Необходимость в создании нового регулирования.

Безопасность

Повышение национальной безопасности.  
Усиление контроля социальных и системных рисков.  
Безопасность платежей обеспечивается в основном внешними барьерами.  
Централизация процессов по защите цифровой личности.

Контроль за системными и социальными рисками через предоставление нужной информации регулятору и постоянное повышение безопасности инфраструктуры.  
Агенты сами озабочены безопасностью, поэтому более ответственно подходят к процессу совершения платежа.

Частичное делегирование ответственности за безопасность платежей каждому из агентов безналичной экономики.  
Создание межотраслевых стандартов в различных областях, например, идентификации, верификации клиентов, **антифрода** (системы противодействия мошенничеству).

Участники не могут договориться между собой о стандартах проведения платежа, идентификации клиентов и по другим вопросам безопасности, включая антифрод.

## Бизнес-модели

### Центральный платёжепровод

Коммерциализация платёжного бизнеса невозможна.

Мелкие компании могут отвечать за элементы платёжного процесса, например, процессинг или верификацию, антифрод и пр., если регулятор отдаёт их на аутсорсинг.

Выбор компаний для аутсорсинга осуществляется на тендерной основе.

### Платёжный трон

Интеграция платежей в новые бизнес-модели для увеличения прибыли или создание бизнес-модели на основе платежа.

Создание единой платёжной платформы в качестве модели заработка.

Оптимизация бизнес-процессов: функции, которые невыгодно осуществлять внутри ассоциации, передаются на аутсорсинг мелким игрокам (у оператора платформы нет затрат на инфраструктуру).

### Ярмарка

Специализация — поиск своей ниши.

Основной принцип выживания — «изменись или умрёшь».

Частое появление флеш-компаний — быстрорастущих проектов, которые так же быстро уходят с рынка.

Потребители принимают активное участие в разработке и создании решений; они вовлечены в процесс формирования стоимости (value chain).

### Сбой матрицы

Необходима переконфигурация старых решений, появление новых бизнес-моделей с инновационными решениями.

Исключение определённых пользователей из безналичных платежей или их отказ от них.

Инклюзивность, включённость всех групп населения в безналичные платежи — ключевая цель.

Функции и сегменты, которые не считаются ключевыми или не приносят достаточной выгоды ассоциации игроков, заведомо исключаются. Модели, основанные на росте и инклюзивности, перестают преобладать.

Существуют только клиентоориентированные сервисы. Именно поэтому каждый потребитель может найти нишевого игрока, который предоставит необходимую услугу (100-процентная инклюзивность).

Ключевыми бизнес-моделями становятся те, которые основаны на сетевых эффектах, например, электронные торговые площадки-платформы, или те, которые не базируются на моделях роста/возрастающей отдаче от масштаба.



## Инфраструктура / технология

### Центральный платёжеспровод

Изначально соответствует мировым стандартам.  
Риск, что из-за недостатка инвестиций постоянное улучшение и модернизация инфраструктуры будут невозможны.

### Платёжный трон

Качественная, инновационная и эффективная инфраструктура, архитектурно продуманная IT-система, способствующая взаимовыгодным отношениям между всеми участниками.  
Создание «трубы умных данных» — интеграции решений / сервисов разных мелких игроков для создания единой системы.

### Ярмарка

Инфраструктура, технология и структура безналичной экономики в целом позволяют убрать асимметрию информации.  
Совместные затраты на поддержание инфраструктуры и технологии на базовом уровне.  
Инфраструктура и технология поддерживают децентрализацию экономики.

### Сбой матрицы

Инфраструктура и технология находятся в управлении небольших агентов.  
Постоянные сбои в работе инфраструктуры и технологии при осуществлении платежа.

## Продукты

Единый номер счёта для человека, который может быть использован для оплаты любой транзакции.

Унифицированный продукт, предлагаемый с минимальной долей кастомизации и персонализации.  
Отсутствие широты выбора.

Универсальное платёжное решение (платформа) для всех с высокой возможностью кастомизации и персонализации при необходимости.

Большое количество разных продуктов, интерфейсов, решений. Все продукты кастомизируются и персонализируются практически под каждого клиента.

Разнообразие платежей (*variability of payments*): помимо услуг, предоставляемых по предоплате (*prepaid*) или с оплатой по факту (*postpaid*), появляются новые, такие как фриумиум-сервисы (*freemium*), шеринг (*sharing*) и др.

Не могут удовлетворить потребности клиента.

Переход к наличным деньгам или очень «нишевым», новым и альтернативным видам безналичных платежей (аналогам биткоина).

## Информация

Центральный  
платёжепровод

Национализация данных.  
Вероятность переполнения баз данных, которые не будут контролироваться на должном уровне.  
Анализ больших данных для развития экономики в стране.

## Платёжный трон

Ограниченный доступ к данным о клиентах в централизованном или распределённом облаке.  
Платформа основана на анализе больших данных в реальном времени.  
Прозрачность предоставляемых услуг: начиная от понятного определения «плоского тарифа», заканчивая механизмами осуществления транзакции.

## Ярмарка

Виртуализация информации, которая делает возможным в случае необходимости передачу всей совокупности данных о клиенте.  
Каждый использует как можно больше открытой информации для принятия решения.  
Полностью транспарентная экономика. Все данные, не попадающие в рамки частной информации, которую по закону нельзя раскрывать, могут быть использованы агентами.

## Сбой матрицы

Недоверие к информации либо неспособность её анализировать, несмотря на то что доступ к ней открыт.

## Устройство платёжного рынка

Появление естественной монополии, постоянно требующей «оплаты новых счетов», по устранению проблем в работе инфраструктуры.

Риск всплеска серой экономики.

Ассоциация коммерческих игроков доминирует в безналичной экономике.

Безналичные платежи помогают максимизировать прибыль.

Появление совместных финансовых решений.

Простые платёжные решения основаны на передовых технологиях, например, P2P.

Высокий уровень конкуренции на рынке.

Управление платёжными транзакциями переходит к мелким компаниям, но поведение агентов остается реагирующим.

Необходимость перезагрузки/перезапуска безналичной экономики.

## Что такое сценарии?

**Сценарный метод** — процесс построения, сравнения и изучения возможных событий в будущем путём исследования альтернативных исходов («альтернативных миров») с помощью проекции актуальных трендов на определённые временные, смысловые и другие рамки.

**Сценарии** — это структурированное представление будущего в виде историй, помогающих создать объективную картину окружающей действительности и адаптировать её в необходимом для каждого агента стратегическом направлении. В сценариях рассматриваются факты настоящего, но нацелены они на восприятие будущего агентами, принимающими решения. Их главная цель — собрать информацию стратегической важности и переосмыслить её.

**Сценарии** — это картинки будущего, фотоснимок одного дня или года. Они основаны на текущих трендах и мнениях инсайдеров, часть которых может быть упущена некоторыми агентами в процессе работы над актуальными задачами. Поэтому сценарии дают более широкий взгляд на будущее какой-либо области, чем может дать один агент сегодня.

## Чему сценарии способствуют?

**Сценарии способствуют:**

- созданию области/структуры, в рамках которой можно рассматривать те или иные неопределённости с новой точки зрения, что помогает расширить взгляд и открыть глаза на то, что было упущено из виду при стратегическом планировании;
- информированию всех участников о текущем состоянии проблемы/ феномена и о её/его возможном будущем развитии для того, чтобы вовремя можно было заметить сигналы о переменах для предотвращения неблагоприятных исходов;
- увеличению гибкости и скорости реакции при принятии срочных стратегических решений/изменений в случае неожиданных событий за счёт их предварительной подготовки и проработки;
- улучшению взаимопонимания между стейкхолдерами за счёт определения концепций и “языка”, понятного всем заинтересованным сторонам, тем самым приглашая всех стейкхолдеров к диалогу и принятию совместных эффективных стратегических решений;
- облегчению стратегического планирования, благодаря уменьшению необходимости составления собственных форсайт-материалов и прогнозов будущего.

## В чем заключается новизна представленных сценариев безналичной экономики России 2030?

Сценарии представляют собой:

- консолидированный независимый долгосрочный взгляд на индустрию не только глазами участников внутреннего круга, но и всей экономики;
- исследование, основанное на мнении экспертов рынка финансовых услуг, а также регулирующих органов и независимых ассоциаций;
- качественный анализ существующей академической и деловой литературы по теме для определения отправных точек и локализации глобальных трендов;
- проверенную, многоэтапную методологию анализа будущего;
- первое структурированное описание ключевых фундаментальных аспектов будущего безналичной экономики в России и их влияния на повышение информированности бизнес-среды и улучшение бизнес-стратегий;
- инициирование диалога на тему безналичной экономики во всех областях и с разными агентами.

## Чем сценарии безналичной экономики России 2030 не являются?

- единственной и точной картинкой будущей безналичной экономики;
- вероятностной оценкой конфигурации будущей безналичной экономики;
- описанием всех событий, происходящих в обществе в течение рассматриваемого периода;
- рекомендациями к использованию какой-либо определённой стратегии.

## Как я могу применить в дальнейшем представленные в данной книге материалы?

Сценарии можно применить для:

- оценки потенциальных выгод агентов безналичной экономики;
- разработки собственной стратегии и понимания стратегий других игроков;
- разработки стратегий входа/выхода на рынок;
- определения ниш и понимания ролей в экосистеме безналичной экономики;
- оценки эффектов от основных событий в индустрии для каждого агента;
- осознания возможностей/недостатков во внутренних процессах участников безналичной экономики;
- улучшения взаимодействия внутри экосистемы безналичной экономики через понимание потребностей/стремлений/действий каждого из игроков;
- укрепления GR- и PR-стратегий;
- вероятностной оценки каждого из исходов при заданных событиях развития безналичной экономики;
- понимания областей конкурентного преимущества каждого из агентов, а также того, к чему они могут привести.

Кафедра «Финансы, платежи и электронная коммерция» Московской школы управления СКОЛКОВО начала работу над сценариями в июне 2016 года с обзора академической и бизнес-литературы, государственных инициатив и прочих материалов, включающих все имеющиеся мировые тренды и практики в сфере безналичной экономики, а также релевантных идей из смежных областей. Это помогло консолидировать опыт других стран для начала разработки сценариев безналичной экономики в России 2030 г. Весь процесс состоял из трех этапов:

#### Шаг 1. Июнь–июль 2016

- Обзор наиболее важных существующих исследований.
- Выявление ключевых трендов, получивших наибольшее признание в индустрии.
- Обозначение наиболее значимых событий, которые произойдут на горизонтах 2016–2020; 2021–2025; 2026–2030.

Ключевое событие — форсайт-сессия 27 июля 2016, Московская школа управления СКОЛКОВО.

#### Шаг 2. Август–сентябрь 2016

- Построение методологии и выявление ключевых неопределённостей.
- Выработка собственного подхода для анализа результатов форсайт-сессии и разработки сценариев.
- Выявление деталей сценариев безналичной экономики и её основных участников

Беседы с представителями рынка финансовых услуг и смежных индустрий.

#### Шаг 3. Октябрь–ноябрь 2016

- Работа в группах над выявлением динамики между статичными сценариями для получения живой картины будущего.
- Синтез основных результатов.

Сессия по сценарной динамике 6 октября 2016, Московская школа управления СКОЛКОВО.

Первое важное мероприятие, форсайт-сессия, было посвящено выявлению основных трендов и событий в будущей экономике России на трех горизонтах: **ближнем** (2016–2019 гг.), **среднесрочном** (2020–2025 гг.) и **дальнем** (2025–2030 гг.). Каждая группа работала по одному из 4 направлений, выбранных на основе обзора существующих материалов:

- локализация vs глобализация;
- равновесие vs дисбаланс выгод;
- наличие vs отсутствие посредников;
- универсальность vs специализация.

После обобщения результатов работы форсайт-сессии команда проекта разработала **собственный подход** для анализа и консолидации ключевых трендов и событий, отмеченных во время форсайт-сессии и дальнейшей работы над сценариями. На основе полученных инсайтов был выработан метод и общая схема для разработки статичных сценариев безналичной экономики в России. Стоит отметить, что созданный метод не ограничен данным проектом и может быть адаптирован к другим сферам жизни общества.

В сентябре 2016 г. начались экспертные беседы с представителями финансового рынка и смежных индустрий. Главной целью этого этапа было **уточнение деталей сценариев** и доработка их до финального вида.

Вторая сессия с экспертами по выявлению сценарной динамики прошла в октябре. Она была организована с целью **описания взаимодействия между четырьмя статичными сценариями**, чтобы составить более объективную картину будущего.

С конца октября по декабрь команда проекта занималась **синтезом основных результатов**, оформлением всех материалов и подведением итогов.

Ни одним качеством я не хотел бы обладать в такой степени, как умением быть благодарным. Ибо чувство благодарности — это не только величайшая добродетель, но и мать всех других добродетелей.

Цицерон

Данная публикация — это синтез вкладов многих людей, кто помог сформировать содержание, делаясь своими мыслями во время рабочих сессий и экспертных бесед.

Команда проекта выражает благодарность за предоставленное время, потраченную энергию и совместное генерирование идей следующим участникам:

<u>СЕРГЕЮ АНТОНЯНУ</u>	<u>ВАДИМУ КУЗНЕЦОВУ</u>	<u>ОЛЬГЕ СЕРЯКОВОЙ</u>
<u>АЛЕКСЕЮ АРХИПОВУ</u>	<u>АЛЬБИНЕ ЛУКАНИНОЙ</u>	<u>НИКОЛАЮ СИЛИНУ</u>
<u>ЛЕЙСАН БАЙМУРАТОВОЙ</u>	<u>СЕРГЕЮ ЛУКЬЯНОВУ</u>	<u>БУЛАДУ СУБАНОВУ</u>
<u>ЗАУРУ БЕСОЛОВУ</u>	<u>АНДРЕЮ МАКАРОВУ</u>	<u>АНДРЕЮ ТАРУСОВУ</u>
<u>ДМИТРИЮ БИКМАНУ</u>	<u>МАРИИ МАРКЕЛОВОЙ</u>	<u>МАРИИ ТАЩЕВОЙ</u>
<u>ВИКТОРУ ДОСТОВУ</u>	<u>ЭЛЬМАНУ МЕХТИЕВУ</u>	<u>АЛЕКСАНДРУ ФИЛАТОВУ</u>
<u>ДАНИЛЕ ГУСЕВУ</u>	<u>МАРИИ МИХАЙЛОВОЙ</u>	<u>ОЛИВЕРУ ХЬЮЗУ</u>
<u>АНТОНУ ИНШУТИНУ</u>	<u>ГОРУ НАХАПЕТЯНУ</u>	<u>СЕРГЕЮ ЧЕРНОМОРОВУ</u>
<u>ОКСАНЕ КАБАКОВОЙ</u>	<u>КИРИЛЛУ ОБУХУ</u>	<u>АНДРЕЮ ШПАКУ</u>
<u>АНДРЕЮ КАРПОВУ</u>	<u>АНДРЕЮ ОБЫНОЧНОМУ</u>	<u>РУСЛАНУ ЮСУФОВУ</u>
<u>ИРИНЕ КАШИРИНОЙ</u>	<u>ИГОРЮ ПЕПЕЛЯЕВУ</u>	<u>ИЛЛАРИОНУ ЯЛОВЕНКО</u>
<u>ВЛАДИМИРУ КОРОВКИНУ</u>	<u>ЕКАТЕРИНЕ СЕВАСТЕНКО</u>	
<u>АРСЕНИЮ КОСЕНКО</u>	<u>МИХАИЛУ СЕМИКОВУ</u>	

Также благодарим **модераторов**, которые помогали провести форсайт-сессию и рабочую группу по сценарной динамике:

<u>ВЛАДИМИРА ПРЕОБРАЖЕНСКОГО</u>	<u>АННУ ЗЕНЧУК</u>
<u>СЕРГЕЯ БАНТОСА</u>	<u>ЕВГЕНИЯ НИЛОВА</u>
<u>АРТЁМА ВОЛКОВА</u>	<u>ИВАНА СТОЛЯРОВА</u>

Московская школа управления СКОЛКОВО — одна из ведущих частных бизнес-школ России и СНГ, основанная в 2006 году по инициативе делового сообщества.

Образовательные программы Московской школы управления СКОЛКОВО ориентированы на все стадии развития бизнеса — от стартапа до крупной корпорации, выходящей на международные рынки.

Программы построены по принципу «обучение через действие» и включают в себя теоретические блоки, практические задания, проектную работу и международные модули.

Московская школа управления СКОЛКОВО сегодня:

1500 выпускников дипломных программ

более 12 000 слушателей корпоративных программ

100 компаний-клиентов

150 профессоров международного уровня

1300 приглашенных экспертов

более 100 исследований в области образования, энергетики, экономики, филантропии и урбанистики.

Московская школа управления СКОЛКОВО также является центром экспертизы и притяжения для тех, кто делает ставку на Россию и работу на рынках с быстро меняющейся экономикой.

Кафедра «Финансы, платежи и электронная коммерция» была создана в 2013 году с целью построения независимого российского центра компетенции в розничных платежах. Повестка работы кафедры определена в трех областях: проведение профильных исследований, разработка образовательных программ и создание институциональных партнерств. Результаты исследований публикуются в академических источниках, а также используются в национальных программах развития.

[www.skolkovo.ru](http://www.skolkovo.ru)

