



СКОЛКОВО
Московская школа управления

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ И ЭКОСИСТЕМЫ ФИНАНСОВОЙ ИНКЛЮЗИВНОСТИ. РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

ОТЧЕТ ПОДГОТОВЛЕН ДЛЯ КОНФЕРЕНЦИИ «ФИНАНСОВАЯ ДОСТУПНОСТЬ
И ПАРАЛЛЕЛЬНАЯ БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА» БАНКА РОССИИ И АЛЬЯНСА
ЗА ФИНАНСОВУЮ ДОСТУПНОСТЬ (АФИ), МОСКВА 12-13 НОЯБРЯ 2015 Г.



Содержание

Определение концепции	4
Международный контекст	6
Яндекс.Деньги: цифровая платформа для гражданского общества	16
QIWI: от инновационных решений для наличных денег к технологии blockchain	22
zcap: цифровая платформа для офлайн-продаж	28
AxiCredit: открытая платформа управления кредитным риском в микрофинансах	34
Заключение: регуляторные подходы к сложным вопросам цифровых финансовых платформ	40
Авторы отчета	44



Обеспечение финансовой доступности через применение цифровых технологий (digital financial inclusion) становится все более заметным явлением в мире, особенно на развивающихся рынках. На рубеже 2010-х г.г. около половины мирового населения полностью или частично не имели доступа к формальной банковской системе. Доля населения, не охваченного банкингом, даже в развитых странах составляет около 10%, в регионах, вроде экваториальной Африки она доходит до 70%¹. Неспособность традиционных банков решить данную проблему привела к тому, что на рынок стало выходить все большее количество новых бизнес-моделей, стартапов (start-ups), ищущих способы сделать более доступными для клиентов основные повседневные финансовые операции. Многие из этих решений не подразумевают участия традиционных банков или же вовлекают их в ограниченном масштабе, что привело к возникновению феномена параллельного банкинга². Одним из классов инновационных финансовых решений стали цифровые финансовые платформы, во многом вдохновленные успехом бизнес-моделей социальных сетей, поисковых систем и онлайн-рынков мобильных приложений. Адаптация таких моделей к бизнесу финансовых услуг привела к появлению новых возможностей для потребителей, однако, в то же время, она создает для них новые риски. В настоящем отчете проблематика цифровых финансовых платформ и порождаемых ими экосистем исследуется на примере четырех успешных российских финансово-технологических компаний. Исследование призвано описать в целом особенности бизнес-моделей и стратегий, развиваемых цифровыми платформами в финансах в контексте глобальной практики параллельного банкинга.

¹ McKinsey Co.: *Half the World in Unbanked*. http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Economic-Development/Half_the_world_is_unbanked.pdf

² Понятие «параллельный банкинг» отличается от распространенного в современной финансовой практике термина «теневой банкинг», т.к. последний делает акцент на рисках нерегулируемых операций. Такого рода риски, безусловно, существуют, однако не менее существенным аспектом является способность финансовых небанковских организаций создавать дополнительные возможности для потребителей, с расширением финансовой доступности, в особенности, на развивающихся рынках.

Определения концепции



Цифровая платформа – сложная информационная система, обеспечивающая специфический способ выполнения определенной функции и открытая для использования клиентами и партнерами, включая разработчиков приложений, мерчантов³ и агентов. Платформа может быть использована напрямую или же через приложения, созданные на ее основе ее владельцем или третьими лицами. Например, функциональность M-Pesa, кенийской платформы мобильных денег, служит фундаментом более чем для 100 независимых коммерческих приложений, таких как Muzoni (микрофинансы) или Коро Коро (услуги для мерчантов)⁴.

Цифровая экосистема. В биологии экосистема возникает, как результат уникальной комбинации факторов неживой природы, таких как воздух, вода, почва, солнечное излучение, поддерживающих существование определенных видов живых организмов. Обитатели экосистемы постепенно все лучше адаптируются и к определенным естественным условиям, и к совместному проживанию, вступая между собой в многочисленные обмены и в конце концов извлекая все большую выгоду из этой адаптации. Аналогично, цифровая экосистема – сообщество, которое появляется из комбинации повседневных использований платформы и ее приложений клиентами, разработчиками, мерчантами и агентами, с навыками и компетенциями, приобретенными посредством этого использования. Например, экосистема упомянутой выше платформы M-Pesa включает в себя людей, которые осуществляют мобильные денежные переводы, разработчиков приложений, которые имеют достаточную квалификацию для создания интерфейсов к системе для запуска независимых коммерческих проектов, построенных на функциональности данной платформы, мерчантов, которые принимают мобильные платежи, агентов, предоставляющих услуги обезличивания и обличивания денежных средств и так далее. Действия этих людей взаимовыгодны и имеют тенденцию к совместной поддержке и укреплению, что создает для них дальнейшие возможности, которые не осуществимы за пределами данной экосистемы.

³ Мерчанты – термин, принятый в описании платежных систем и определяющий любого участника системы, принимающего платежи. В большинстве случаев речь идет о торговых точках или поставщиках услуг, однако, как будет видно в дальнейшем, в применении к цифровым финансовым платформам мерчантом может быть и физическое лицо (например, в модели краудфандинга).

⁴ Marc Bourreau, Tommaso Valetti: *Enabling Digital Financial Inclusion through Improvements in Competition and Interoperability* – CGD Policy Paper 065, June 2015.

Международный КОНТЕКСТ



Набирающий популярность термин «экспоненциальные финансы» весьма точно описывает природу изменений, которые происходят в финансовых услугах по всему миру: растущее количество банковских счетов⁵, общего объема сделок и сложности сети участвующих институтов. Столь быстрое развитие определяется существенными парадигматическими сдвигами, как на стороне предложения финансовых услуг, так и на стороне спроса на них.

Развитие предложения определяется цифровизацией и мобильными технологиями

Цифровые технологии в области финансовых сервисов особенно важны в силу способности существенно снижать затраты на проведение транзакций и осуществление общей операционной деятельности. По распространенному определению, деньги – это информация, следовательно, в теории доллар может быть «обработан» с той же себестоимостью, что и килобайт информации. Все более распространяющиеся в мире облачные технологии кардинально удешевляют обработку финансовых транзакций в глобальном масштабе: подключение к сетям с высокой пропускной способностью и надежностью, беспрецедентные мощности обработки данных в сочетании с развитыми навыками создания интерфейсов между независимыми программными приложениями привели к возникновению географически распределенных систем, функционирующих незаметно для пользователя. В результате набор независимых приложений, установленных на серверах по всему миру, способен обеспечить безупречный клиентский опыт даже в очень сложных продуктах при кардинально более низком уровне транзакционных затрат. В частности, технология блокчейн (blockchain) при всех сложных вопросах, которые она ставит перед финансовыми регуляторами, обладает потенциалом снижения стоимости финансовых операций – по некоторым оценкам, на два порядка по сравнению с современными

банковскими системами. Такое удешевление позволяет предлагать формализованные финансовые услуги в случаях, которые традиционно входили в область неофициальной экономики, основанной на наличных деньгах – вроде выдачи чаевых или разделения счета в кафе между компанией друзей.

В это же время существенную роль в расширении периметра финансовых услуг играют технологии мобильности. Еще не так давно мобильные телефоны казались лишь игрушками для богатых: возможность совершать звонки ценой в несколько долларов за минуту с устройства стоимостью в сотни долларов. С той поры мобильная связь стала неизмеримо доступнее, проникла в самые отдаленные области земного шара, и стала практически единственным современным способом связи в развивающихся странах, испытывающих дефицит телефонных линий и даже асфальтированных дорог. При этом в более бедных странах услуги телекоммуникационных компаний обычно осуществлялись на основе предоплаты, в результате абонентские счета мобильных операторов превратились в нечто очень похожее на банковский расчетный счет. На мобильные счета можно вносить произвольные суммы в любой момент времени, с них возможно совершение как платежей предустановленным контрагентам, так и свободные переводы третьим лицам и в некоторых странах даже снятие наличных денег. Именно мобильный счет приобщил многих клиентов в мире к постоянному управлению безналичными финансами, и во многих случаях мобильный счет – это единственный расчетный счет семьи. В силу портативности мобильных телефонов они вполне эффективно выступают в роли «личного финансового терминала», потенциально более безопасного и более функционального, чем традиционный бумажник или даже банковская карта, особенно в областях с ограниченным проникновением банкоматов и POS-терминалов.

Еще одним популярным способом получения небанковского расчетного счета является

⁵ <http://www.businessinsider.com/chart-of-the-day-putting-global-mobile-in-context-2012-4>

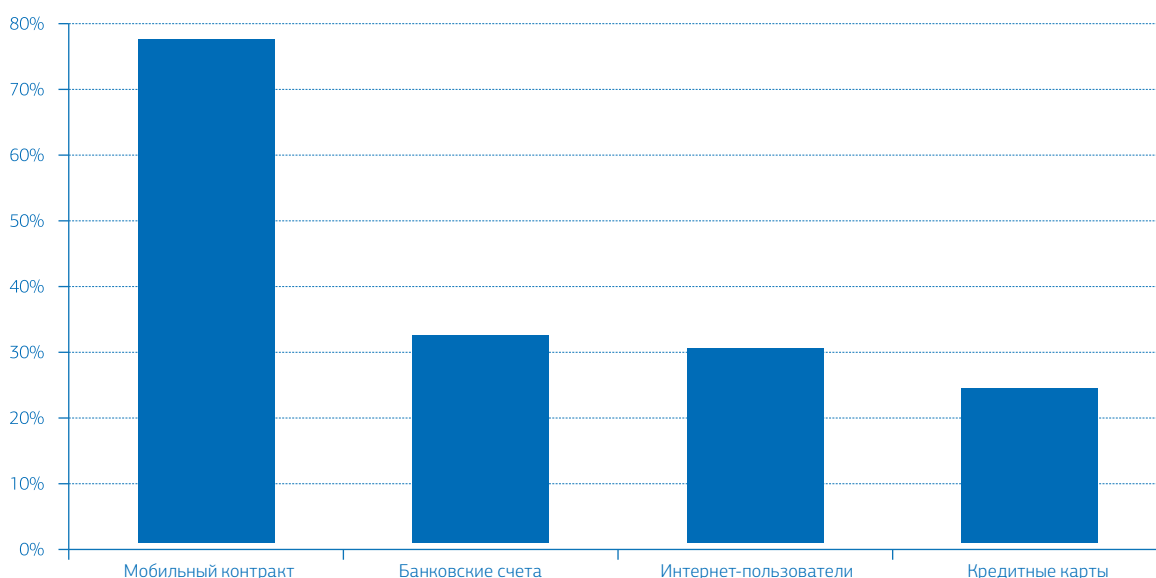
так называемый электронный кошелек, который хранит и передает денежные суммы в сети Интернет. В последнее время появилась возможность доступа к электронным кошелькам через мобильный телефон, что привело к появлению тенденции объединения электронных и мобильных платежей. Одно из преимуществ электронных кошельков – это их международный потенциал, в отличие от мобильных счетов, операции по которым ограничены национальными границами.

Системы мобильных платежей и электронных кошельков реализуются на основе цифровых платформ, базовый функционал которых обеспечивает ведение баланса счета и осуществление платежей мерчантам и частным лицам. Эти платформы, в свою очередь, порождают экосистемы, куда входят их клиенты, мерчанты, агенты и разработчики приложений. Последние создают и продвигают на рынок независимые программные приложения, создающие на основе базового платежного функционала

различные сервисы с добавленной стоимостью. Комбинация более дешевой и качественной обработки платежей и возможности охвата целевой аудитории через доступное устройство обслуживания счета вроде мобильного телефона или персонального компьютера, открывает огромный потенциал для увеличения количества транзакций, обрабатываемых в рамках формальной финансовой системы. Дополнительный стимул получает развитие таких финансовых услуг, как микрокредитование или микрострахование, эффективность которых повышается за счет способности цифровых платформ собирать и обрабатывать большой объем данных о клиентах.

Одним из важных барьеров для доступности кредитования даже в небольших объемах всегда была сложность оценки рисков заемщика, не имеющего финансовой истории в рамках формального банкинга. Данная проблема может быть эффективно решена с помощью растущего массива данных

Рис. 1 Проникновение мобильной связи, интернета и ключевых финансовых сервисов в мире



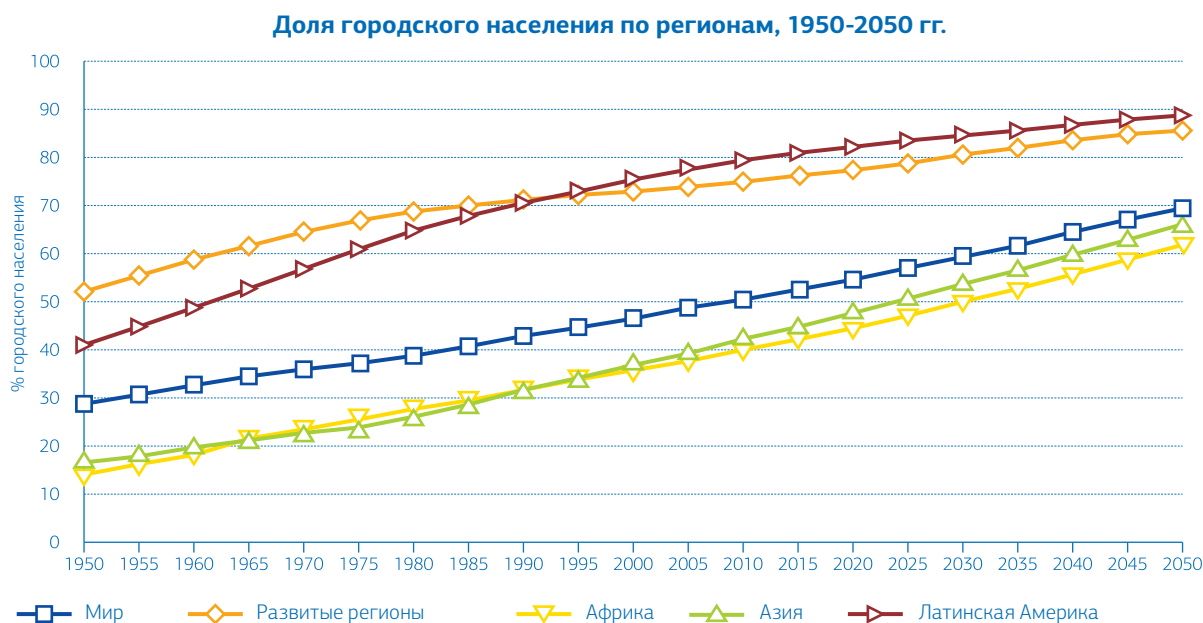
параллельных банковских операций; такого рода решения все активнее продвигаются на многих рынках (например, упомянутое Misoni в Кении). Другое важное усовершенствование в области финансовой доступности: появление микрострахования, становящегося все более популярным в странах Азии и Африки (например, Linda Jamii в Кении или Talkshawk Mohafiz в Пакистане). Направление небольшой суммы от ежедневных транзакций на страховку позволяет обеспечить эффективную защиту при медицинских рисках, несчастных случаях и природных катастрофах. Совместное использование микрокредитования и микрострахования делает клиентов менее уязвимыми от внешних шоков, таких как болезнь, потеря работы или плохой урожай, давая им необходимые инструменты для сглаживания денежных потоков

и поддержания допустимого уровня качества жизни даже в период кризиса.

Скачок спроса на финансовые услуги обусловлен повышением монетизации в развивающемся мире

В то время как технологии стимулируют развитие предложения, тектонические социально-экономические сдвиги формируют соответствующий спрос. Тенденция экспоненциальных финансов поддерживается ростом монетизации во всем мире, особенно на развивающихся рынках. За последние десятилетия развивающиеся страны по большей части перешли от сельскохозяйственной к промышленной экономике. Все меньше и меньше людей имеют возможность или стремление

Рис. 2 В 2010–2015 гг. рост городского населения в мире составил около 700 миллионов человек



Источник: UN World Urbanization Prospects, 2007⁶

6 World Health Organization: Urban Population Growth. http://www.who.int/gho/urban_health/situation_trends/urban_population_growth_text/en/

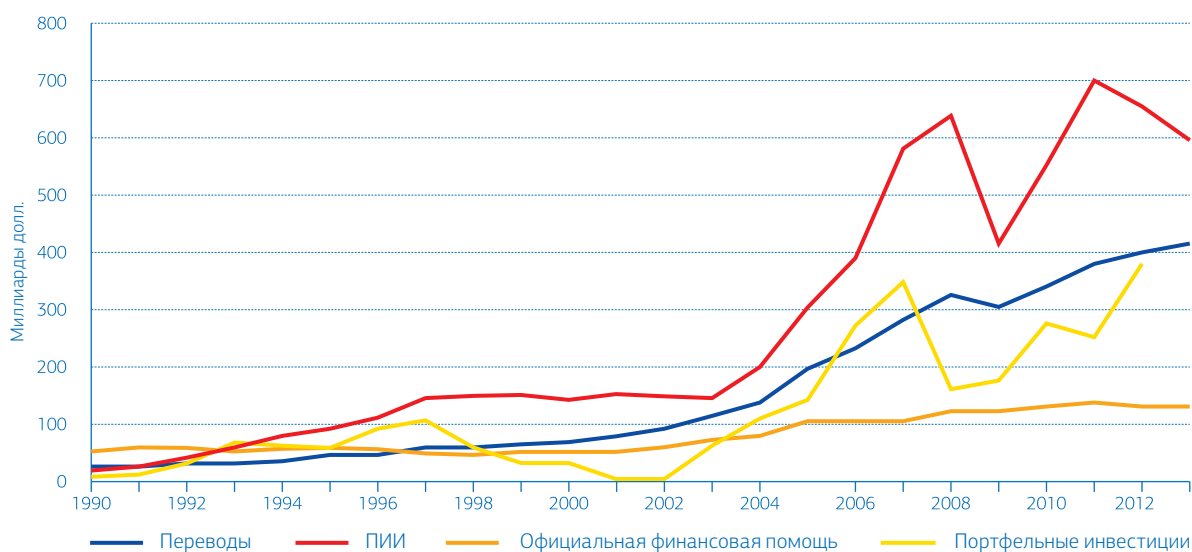
удовлетворять свои основные потребности в пище, топливе, жилище и т.д. в рамках экономики, основанной на натуральном хозяйстве. Миграция из сельских районов в города и зарубежные страны, переключение на производство технических культур в сельском хозяйстве и работа внутри длинных цепочек поставок вместо производства готовых для рынка изделий – основные факторы социально-экономического развития в мире на рубеже XX и XXI веков.

Эти изменения парадигмы приводят к появлению и новых возможностей и новых вызовов в жизни обычных людей: современные жизненные стратегии не подразумевают самообеспеченности через прямое производство предметов первой необходимости или натуральный обмен; использование денег становится неизбежным. С одной стороны, монетизация дает больший выбор по сравнению с натуральной экономикой

для достижения высокого качества жизни, включая получение дополнительного дохода через финансовые инвестиции. С другой стороны, монетизация часто ведет к разрушению важных социальных связей, атомизации общества, она создает психологическое давление, страх и чувство личной незащищенности⁷.

Эта двойственность отношения играет важную роль в феномене трудовой миграции низкоквалифицированной рабочей силы из бедных стран в более богатые. Денежные переводы мигрантов формируют один из самых важных международных финансовых потоков, больший по объему, чем международные портфельные инвестиции или прямая финансовая помощь развитых стран развивающимся и лишь немного уступающий потоку прямых иностранных инвестиций (см. Рис. 3, график также иллюстрирует постоянное стабильное нарастание переводов мигрантов, резко

Рис. 3 Динамика основных международных финансовых потоков в развивающиеся страны



⁷ См. работу Ignacio Mas: Money Resolution, a Sketchbook в качестве примера изучения проблематики личных финансовых стратегий наименее обеспеченных потребителей на развивающихся рынках

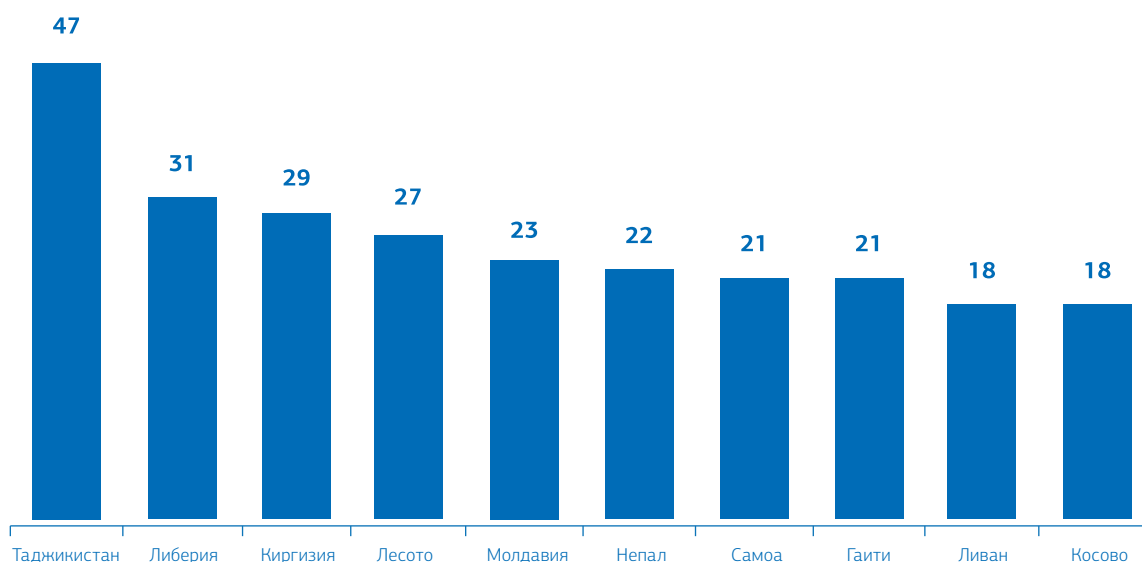
отличающееся от волатильности международных инвестиций)⁸.

Денежные переводы мигрантов представляют для некоторых стран мира ключевой источник дохода. В то же время, сам процесс миграции подрывает способность этих стран развить более стабильную и современную экономику. Миграция серьезным образом влияет и на семейную ситуацию и воспитание молодых поколений, которые вынуждены расти в отсутствие одного из родителей (а порой и обоих родителей), и усваивают модель низкоквалифицированного мигрирующего труда как сценарий жизненного успеха с соответствующей девальвацией инвестиций в образование и личное развитие. Еще раз следует отметить, что проблема слома традиционных

социальных структур является наиболее существенной и потенциально опасной частью издержек экономического прогресса в развивающихся странах. Однако, в рамках нашего исследования мы обнаружили, что современные цифровые платформы также имеют и потенциал социального строительства. В частности, существуют успешные примеры финансовых сервисов, помогающих как трудовым мигрантам, так и их семьям – вроде Neighborhood Trust в США⁹.

Именно расширение числа людей, вовлеченных в формальные денежные транзакции, и увеличение числа транзакций на одного человека за определенный период, создает спрос в рамках революции экспоненциальных финансов. Традиционный банкинг часто

Рис. 4 Вклад денежных переводов мигрантов в ВВП некоторых стран (топ-10 в мире по доле денежных переводов в ВВП, % от ВВП в 2011 году)¹⁰



⁸ <https://oxfamblogs.org/fp2p/migrant-remittances-are-even-more-amazing-that-we-thought/>

⁹ Данная тема раскрыта в работах Luisa Anderloni, Daniela Vandone: **Migrants and financial services**. <http://www.fininc.eu/gallery/documents/wp-migrants-financial-services-final-january.pdf> или S. Hirscher: **Migrants and financial inclusion**. <http://www.ecosocdoc.be/static/module/bibliographyDocument/document/001/700.pdf>

¹⁰ World Bank. <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/o,contentMDK:23315792-pagePK:64165401-piPK:64165026-theSitePK:469372,oo.html>

не способен предложить адекватные услуги в связи с высокой стоимостью банковских операций. В результате расширяются рыночные возможности для нового типа финансовых игроков, которые смогли бы предоставить широкий охват населения услугами при чрезвычайно низкой их стоимости – и именно цифровые платформы обладают в этой области наибольшим потенциалом. Интересно, что – как показывает наше исследование – кроме экономических возможностей, появление таких институтов создает новые социальные системы и социально-психологические модели управления личным благосостоянием.

Финансовая доступность: выравнивание возможностей для потребителей из разных доходных групп во всем мире

Печальной особенностью современных финансовых систем является тот факт, что бедные в большинстве случаев вынуждены нести более высокие расходы на финансовые операции. Часть этой стоимости связана с необходимостью осуществлять цепочки последовательных операций обналичивания и обезличивания денег, в которых участвуют многочисленные посредники, каждый из которых взимает комиссию. Другая важная проблема – это риски работы с наличными деньгами. Третьей крупнейшей проблемной областью является высокая стоимость получения кредита как на производственные цели, так и для выравнивания личных денежных потоков. Стремление преодолеть эти недостатки приводит к идее финансовой инклюзивности: уменьшение относительной стоимости и снятие неэкономических барьеров финансовых операций для менее обеспеченных клиентов. Важно, чтобы это уменьшение не происходило путем произвольного ограничения выбора стратегий управления личными денежными средствами. В идеале, клиенты по всему миру должны иметь доступ к примерно одинаковому объему финансовых услуг с сопоставимым уровнем затрат относительно объема операций.

Цифровые технологии – это, безусловно, сильнейший инструмент реализации решения проблемы. Они фактически устраняют барьер операционных издержек, оставляя актуальными только проблемы управления рисками. Эти проблемы действительно важны, поскольку клиенты с менее богатым финансовым опытом могут непроизвольно принять слишком высокий уровень финансовых рисков. Идеальная система финансовой инклюзивности должна включать элементы развития навыков управления личными денежными средствами, вероятно, уделяя особое внимание неприемлемо рискованным потребительским операциям. В этом отношении показателем исторический пример, когда отсутствие эффективного противодействия мошенническим операциям теневого банкинга в России в начале 1990-х, привело к социальным бедствиям и разрушило доверие населения ко всей национальной финансовой системе.

Повсеместное использование цифровых технологий, однако, приводит к другой важной проблеме: клиентская база небанковских финансовых сервисов часто ограничена в возможностях использования современных цифровых систем. Барьеры могут быть обусловлены как ограничениями в доступе – вроде отсутствия стабильного подключения к Интернет за доступную цену – или из-за недостатка необходимых навыков, включая грамотность и компьютерные навыки. Таким образом, чтобы быть успешной, цифровая платформа должна не только создать эффективное технологическое решение, но и предложить интерфейс, который устранил разрыв в компетенциях, сделает финансовые операции не просто выполнимыми в техническом аспекте, но и простыми для использования. Чтобы достигнуть этого, владельцы успешных финансовых платформ стремятся интегрироваться с массовыми он-лайн сервисами, в особенности, с социальными сетями (см. ниже кейс Яндекс.Деньги в качестве примера интеграции платежных услуг в социальные сети).

Возвращаясь к социальным проблемам глобальной монетизации, а именно, атомизации общества и растущему психологическому напряжению – действительно ли они

неизбежны в контексте цифровых «экспоненциальных финансов»? Действительно ли мир будущего не подразумевает возможности участия неформальных сообществ в создании благосостояния и управлении им, полностью перелажая бремя личного финансового планирования на человека, независимо от степени его психологической готовности? Наше исследование не подтверждает эти мрачные прогнозы. Изученные нами цифровые платформы на самом деле создают беспрецедентные возможности для коллективных действий, начиная с социально-ориентированного малого и микро бизнеса, заканчивая продвижением гражданского общества через поддержку личных инициатив «микроблаготворительности». «Микроблаготворительность», организуемая небольшой группой или даже одним человеком, может состоять в сборе средств на дорогое лечение знакомого или коллеги, продвижение небольших проектов городского благоустройства или управление частным приютом для беспризорных животных. Несмотря на то, что сами по себе такие дела кажутся небольшими и иногда, возможно, не очень важными, они играют все более и более существенную роль в создании социальной ткани современного общества, объединении людей и поддержке их личной гражданской инициативы.

Корпоративные стратегии цифровых платформ

Описанные выше технологические достижения расширяют границы того, что можно назвать «формальной финансовой системой». Большинство основателей цифровых финансовых платформ начинали карьеру в банкинге или банковских ИТ, но предпочли реализовывать себя за пределами традиционных банков¹¹, настойчиво позиционируя себя как поставщиков технологических платформ, даже при наличии официальной банковской лицензии. В то же время, между финансовыми платформами существуют различия в стратегическом видении рынка и своего

места на нем. В рамках нашего исследования мы наблюдали два типа рыночных стратегий:

- ориентация на конечного потребителя;
- ориентация на середину цепочки создания стоимости.

Следует отметить, что сама идея экосистемы бросает вызов классической стратегеме сосредоточения усилий на одном целевом сегменте. Владелец платформы по определению должен удовлетворять потребности всех членов экосистемы, уделяя особое внимание их объединению для выполнения взаимовыгодных транзакций. На практике у каждой компании, обладающей цифровой платформой, есть свой уникальный подход, отдающий приоритет либо комфорту конечных пользователей системы, либо эффективности для профессионалов, создающих приложения с добавленной стоимостью для пользователей.

Другая линия разделения стратегических подходов владельцев платформ задается источником инновационного вдохновения. Одни компании увлечены безграничными возможностями разработки технологий и действуют в предположении, что инновационное и качественно сделанное программное обеспечение всегда найдет применение. Другие, наоборот, идут от социального инжиниринга, проектируя инновационные практики и модели потребления и давая им необходимое технологическое обеспечение. В результате нашего анализа мы пришли к модели четырех секторов возможных стратегических подходов компаний, развивающих цифровые платформы для финансовых услуг. В каждом из секторов мы исследовали кейс успешной российской финансово-технологической компании.

Каждый из четырех стратегических подходов имеет видимые различия с точки зрения создания, управления и развития бизнеса. При этом конечный эффект для потребителей может быть одинаковым вне зависимости от выбранной платформы, хотя эти эффекты

¹¹ Частично, причины «небанковского позиционирования» могут лежать в области управления отношениями с инвесторами. Так, например, Тинькофф, российский банковский сервис, успешно продвигавший себя как технологическую компанию, был в ходе IPO оценен примерно в 8 собственных капиталов. В то время большинство российских традиционных банков оценивались в 1,5 – 2 собственного капитала.

могут обеспечиваться разными конфигурациями цепочек создания стоимости. Байты оказываются менее дифференцированы, чем атомы. В то время как множество людей может сделать обоснованный выбор между Coca-Cola и Pepsi, мало кто заботится о том, каким

способом деньги попадают на банковский счет. С этой точки зрения, в мире цифровых платформ все конкурируют со всеми, даже если кажется, что интерфейсы платформ и целые экосистемы радикально отличаются по замыслу и функциональности.

	Ориентированные на промежуточные уровни цепочек создания ценности	Ориентированные на конечного потребителя
Социальная инженерия	2Can	Яндекс.Деньги
Развитие технологий	AxiCredit	Qivi

Даже компании, выглядящие «интровертами» в своей стратегии, ориентированные на разработку технологий для промежуточных уровней цепочек создания ценности, в итоге, дают столь же значимые социальные эффекты в области финансовой инклюзивности, как и компании, сразу ориентированные на подходы социального инжиниринга.

Исторический контекст финансовых услуг в России

Современный российский финансовый бизнес имеет относительно недолгую, но весьма своеобразную историю, которая сформировала определенные особенности новых цифровых проектов в потребительских финансах.

До начала 1990-х годов страна жила в рамках социалистической экономики с центральным планированием, при которой фактически вся экономическая активность осуществлялась государством, а частное предпринимательство было уголовно наказуемым преступлением. Финансовые услуги предоставлялись населению в очень ограниченном объеме: срочные вклады с годовой процентной ставкой в 1,5%. Отсутствовала возможность получения потребительского кредита в наличной форме, однако некоторые товары длительного пользования могли быть куплены в рассрочку. Зарплаты выплачивались наличными, частные денежные

переводы осуществлялись через почтовые отделения, средства безналичного платежа, такие как чеки или карты стали появляться лишь в самом конце 1980-х. Владение иностранной валютой являлось серьезным преступлением.

В то же время, Советский Союз был страной с высоким уровнем образованности, с широким распространением высококвалифицированной занятости. К 1970-м годам страна имела практически нулевую неграмотность, обязательное среднее образование (полные 10-11 лет обучения) и высокий процент населения, получающего высшее образование. Большая часть занятых работала на местах, требующих средней и высокой профессиональной квалификации в производстве или услугах включая такие передовые инновационные отрасли промышленности, как космос, вычислительная техника, ядерная энергия и так далее. Таким образом, в начале 1990-х, когда начался быстрый переход к рыночной экономике, сложилась необычная по мировым меркам ситуация: образованные и профессионально квалифицированные потребители совершенно не имели опыта в современных рыночных финансах и понимании основ их функционирования.

Это способствовало процветанию мошеннических схем теневого банкинга; хотя период их расцвета закончился достаточно быстро, он принес множество экономических и социальных

проблем. В связи с недостатками законодательства и практики регулирования финансового рынка в 1993–1995 гг. были созданы десятки так называемых «инвестиционных компаний», обещавших огромную прибыль своим клиентам. Наиболее крупная и печально известная из них – МММ – оставила обманутыми более 10 миллионов человек. Эти финансовые пирамиды способствовали макроэкономической неустойчивости периода, в значительной степени разгоняя и без того сверхвысокую (до тысяч процентов в год) инфляцию. Болезненный опыт имел важные последствия и для потребителей, и для добросовестных участников рынка и для регуляторов. Доверие потребителей к финансовой системе было значительно подорвано, что создало долгосрочную проблему ликвидности на рынке. Даже в наше время клиенты готовы вносить средства в самые надежные банки только при условии существенной прибыли, средним же и небольшим банкам ликвидность обходится очень дорого. В плоскости регулирования, государство сочло себя ответственным за ситуацию и приняло сильные меры, чтобы избежать подобных проблем в будущем. Это привело к определенной подозрительности по отношению к новым технологиям и участникам рынка и приоритетной поддержке консервативных по типу операций банков в ущерб развитию институтов финансовой инклюзивности. В настоящее время в России практически невозможно создать и испытать в реальной жизни финансовую платформу не на базе официальной банковской лицензии, получение которой связано со значительными денежными и временными затратами; такой порядок препятствует развитию инновационных и прогрессивных бизнес-моделей. С одной стороны, таким образом снижаются риски

как финансового, так и социального плана. С другой стороны, многие разработки, обладающие потенциалом предоставления более дешевых финансовых услуг большему числу пользователей не могут найти легального способа выхода на рынок.

Понимание российского исторического опыта и усвоение его уроков могут быть полезны как для регуляторов, так и для компаний многих развивающихся рынков со сходной историей финансовой системы. Для этих рынков существует общая проблема адаптации потребительского мышления, сформированного в представлении о финансовом услуге как части полностью управляемого государством социального пакета, к рыночным реалиям, в которых государство принимает на себя лишь определенные обязательства в области защиты прав потребителей.

Несмотря на исторические сложности, в России в настоящее время сложился достаточно сильный финансово-технологический сектор, работающий с различными группами населения с точки зрения доходов и демографии; традиционный банкинг также насыщается новыми технологиями. Россия является пионером в области некоторых финансовых технологий, особенно в области платежей, в частности – масштабной инфраструктуры по переводу потребительских наличных средств в безналичные и обратно, в том числе для целей P2P-платежей¹² и электронной коммерции. Ниже представлены четыре кейса российских финансовых цифровых платформ, реализующих разные типы стратегического подхода к рыночным возможностям, в целом работающие на увеличение доступности потребительских финансовых услуг в стране.

Примечание по методологии.

При написании кейса были использованы открытые источники, включая корпоративные отчеты, и интервью с представителями компаний. Также мы признательны профессору Томасу Касасу за его работу над кейсом компании Zcash.

¹² P2P (peer-to-peer) – платежи между физическими лицами

Яндекс.Деньги: цифровая платформа для гражданского общества



Компания Яндекс.Деньги является замечательным примером эволюции от относительно базового сервиса в виде электронных платежей к более сложным продуктам, построенным на основе социальной инженерии, позволяющим реализовывать идеи доступности в области финансирования отдельных гражданских инициатив. Быстрое развитие цифровых платежных технологий значительно расширило сферу применения P2P-переводов за счет преодоления двух существенных недостатков, которыми обладали традиционные способы: во-первых, относительно высокая стоимость, а во-вторых, необходимость посещения офиса платежного агента сначала отправителем, а затем получателем. Электронные кошельки, позволяющие за сравнительно небольшую комиссию отправлять и получать деньги нажатием одной кнопки на компьютере или смартфоне, быстро стали популярными везде, где доступен Интернет.

Эта революция привела к важным социальным эффектам, один из которых – появление краудфандинга, коллективного сбора денег на финансирование бизнес-проектов или других инициатив. Получение индивидуальных небольших пожертвований через различные каналы всегда было одним из основных способов финансирования деятельности благотворительных организаций. Прежде данный процесс требовал высоких операционных затрат, эти издержки зачастую не позволяли небольшим организациям и частным волонтерам запустить свою собственную кампанию по сбору средств. С развитием цифрового краудфандинга стало возможным получение коллективного финансирования небольших проектов: как в области бизнеса или творчества, так и в области частной гражданской инициативы. Такими гражданскими «микропроектами» могут стать, скажем, сбор средств для лечения больного друга, работы по облагораживанию двора или поддержка частного приюта для бездомных животных.

Компания Яндекс.Деньги предлагает один из самых удобных и надежных электронных кошельков на российском рынке и имеет более 20 миллионов счетов. Проект был запущен в 2002 году компанией Яндекс, крупнейшим онлайн-холдингом России по показателю рыночной капитализации, владельцем единственной европейской поисковой системы, которой удалось удержать лидерство на национальном рынке в конкуренции с Google. С 2013 года контрольный пакет Яндекс.Деньги принадлежит Сбербанку, но компания остается во многом независимой в своих действиях и следует собственной бизнес-модели, работая в рамках ограниченной банковской лицензии¹³. В 2013 году компания получила комиссионный доход более 1 миллиарда рублей (более \$30 миллионов)¹⁴. Кроме того, согласно исследованию TNS Group, компания лидирует в России по рыночному проникновению: 44% взрослого населения в России осуществляет по крайней мере один платеж в год через систему Яндекс.Деньги¹⁵.

В отличие от многих финансовых цифровых платформ, решающих задачи стратегического развития через технологические инновации, Яндекс.Деньги стремится к росту за счет понимания потребностей клиентов, поиска и расширения новых потребительских моделей и сценариев. Компания предлагает конечным потребителям, мерчантам и агентам разнообразный портфель продуктов. Особенным продуктом являются специальные средства Яндекс.Деньги для управления кампаниями по сбору пожертвований, как для профессиональных менеджеров, так и для начинающих волонтеров, включая приложение «Ясобе.ру», интегрированное в интерфейс социальных сетей Facebook и ВКонтакте¹⁶ – ключевых инструментов для продвижения краудсорсинговых проектов. Сервис Яндекс.Деньги также объединен с «сестринским» проектом Яндекс.Музыка, и позволяет поклонникам послать деньги своему любимому музыканту или группе.

¹³ НКО – небанковское кредитное учреждение, специальная правовая форма для компаний, занимающихся процессингом платежей

¹⁴ <http://habrahabr.ru/post/236095/>

¹⁵ https://money.yandex.ru/i/forms/tns2015_en.pdf

¹⁶ <https://money.yandex.ru/doc.xml?id=524902>

История

Яндекс.Деньги был запущена в 2002 году как совместный проект компаний Яндекс и PayCash. К тому времени Яндекс был известен как инновационная российская поисковая система, ведущая активную борьбу за лидерство на рынке. Компании были нужны средства для финансирования инвестиций в развитие, для этого один из ее основателей, Аркадий Волож (на тот момент – генеральный директор), задумался над продвижением приложения, работающих по модели freemium. Однако на пути воплощения данной идеи в жизнь существовал значимый барьер: в то время лишь небольшой процент населения России имел банковскую карту и, следовательно, возможность осуществлять платежи онлайн¹⁷.

Компания PayCash пришла в Яндекс с предложением совместно разработать и развить на российском рынке платформу для онлайн-платежей. Первоначально Яндекс отвечал за маркетинг и продвижение сервиса, предоставляя свой бренд, в то время как PayCash обеспечивала техническую составляющую. Первая версия Яндекс.Деньги требовала

для осуществления платежей загрузки специального приложения, которое генерировало сложные ключи безопасности для осуществления транзакций. Главным недостатком была невозможность использования системы с двух альтернативных компьютеров, например домашнего и рабочего. Более эффективный интерфейс, позволяющий осуществлять платежи через веб-сайт, был запущен в 2005 году и дал пользователям возможность управлять своими кошельками с любого устройства с доступом в Интернет.

В 2007 году Яндекс выкупила долю PayCash, поскольку проект стал для компании стратегическим активом, а не дополнительным инструментом финансирования (интересно, что первоначальная идея freemium-сервисов в целом оказалась unsuccessful). Это стало началом новой эры для развития Яндекс.Денег. Компания начала сотрудничество с крупнейшими российскими банками, такими как Сбербанк, Альфа-банк, ВТБ24, что обеспечило сеть агентов, необходимую для превращения электронного кошелька в популярный сервис. В скором времени, пополнить кошелек стало возможно через сеть интернет-банков,



¹⁷ <http://runetologia.podfm.ru/205/>

банкоматов, терминалов и розничных агентов, к 2011 Яндекс.Деньги имела более 150 партнеров с широким охватом в масштабе страны. Наконец, в 2012 году Яндекс начал выпускать собственные банковские карты в сотрудничестве с банком Тинькофф. В этот же год компания получила лицензию «небанковской кредитной организации», выполняя условия нового регулирования цифровых платежей¹⁸.

В конце 2012 года Яндекс объявила о планах заключить стратегическое партнерство со Сбербанком, крупнейшим российским банком с сетью из более 18 000 отделений. В пределах партнерства Сбербанк приобрел в мае 2013 года пакет из 75% минус 1 рубль акций Яндекс.Деньги, а генеральный директор Сбербанка Герман Греф стал членом Совета директоров группы Яндекс. После сделки Яндекс.Деньги продолжает действовать как отдельная компания, следуя собственной бизнес-модели, однако клиенты Сбербанка получают определенные привилегии при использовании электронного кошелька, например, пополнение без комиссии¹⁹.

Будучи очень известным потребительским брендом, компания решила расширить свою долю рынка посредством предложения большего количества услуг для мерчантов. В декабре 2013 года Яндекс.Деньги объявила о запуске сервиса Яндекс.Касса, который позволил мерчантам получить доступ ко всем современным способами оплаты – банковским картам, мобильным платежам, платежным терминалам – посредством одного простого инструмента. К тому времени инженеры Яндекс создали развитую систему открытых API (application programming interface, интерфейс программных приложений), которая позволила мерчантам с разными уровнями технических знаний эффективно интегрировать Яндекс.Деньги в свои платформы электронной коммерции. Сервис также успешно используется для осуществления российскими потребителями покупок в зарубежных

интернет-магазинах. Так, с 2014 года Яндекс.Деньги используют такие китайские гиганты электронной коммерции как Aliexpress²⁰, TradeEase²¹, JD.com²².

Участие компании в краудфандинге началось практически с момента появления этого феномена в России. Еще в 2008, популярный певец Петр Налич успешно собрал финансирование для своего нового альбома с помощью Яндекс.Деньги. С тех пор компания начала рассматривать инициативы по сбору средств как интересный сегмент рынка, развивая и улучшая инструменты, которые объединяют платёжные услуги с управлением кампаниями по сбору средств, с решениями ориентированными как на индивидуальных волонтеров, так и на профессиональные негосударственные организации различных масштабов.

Продукты и экосистема

Электронные кошельки и платёжные услуги – основа предлагаемого компанией продукта. В настоящее время более 22 млн человек подключены к кошельку Яндекс.Деньги (в 2012 количество счетов составляло всего 12 млн), около 12 000 новых счетов открывается ежедневно. Более продвинутые продукты включают в себя виртуальные и физические банковские карты системы MasterCard и такие функции дистанционного банковского обслуживания, как автоплатежи за сотовую связь или оплата счетов ЖКХ.

Фокус инноваций компании сосредоточен на сценариях использования, а не на технологии как таковой. Интересным экспериментом стало использование платёжных POS-терминалов, которые распознают ладонь платёльщика сканируя систему кровеносных капилляров. Это позволяет осуществлять безналичные транзакции даже детям, например, в школьной столовой, деньги, при этом, списываются со счета родителей. Система может снять многие риски, связанные с наличными

18 <https://money.yandex.ru/doc.xml?id=526327>

19 <https://money.yandex.ru/doc.xml?id=526327>

20 <https://money.yandex.ru/doc.xml?id=526616>

21 <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/09/08/607955-yandeksdengi-zapustil-ploschadku-s-kitaitsami>

22 <https://money.yandex.ru/doc.xml?id=527317>

деньгами в руках детей, и даже предусматривает родительский контроль за питанием ребенка.

В настоящее время компания стремится расширить свою экосистему и включить в нее большее количество мерчантов, охватывая и крупные фирмы, занимающиеся розничной торговлей в сети Интернет, и малые, и микро-компании. B2B продукт компании – Яндекс.Касса – используется 75 000 интернет-магазинами²³. Сервис объединяет в себе все возможные средства оплаты в одном интерфейсе и, кроме всего прочего, обеспечивает существование единого источника данных для сбора и обработки бухгалтерской отчетности. Система позволяет мерчантам получать деньги за товары и услуги от третьих лиц, что стимулирует включение в процесс операторов потребительского кредитования – банков и МФО. Безопасность платежей соответствует требованиям Банка России

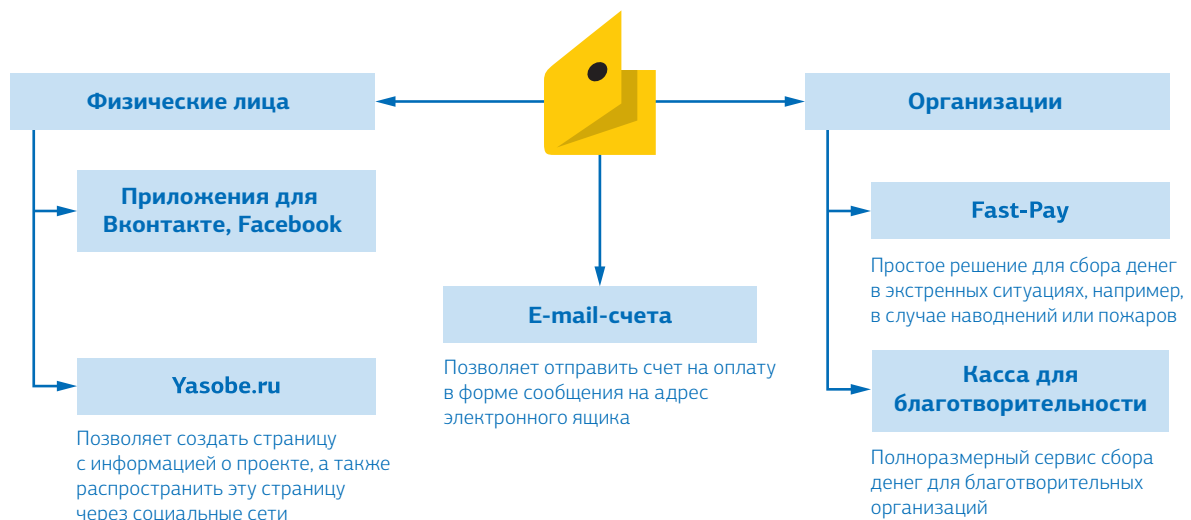
Краудфандинг в урбанизме

В 2014 Игорь Багин из Кирова вместе со своей командой организовал движение «Красивый Киров». Эти молодые люди были вдохновлены урбанистическими теориями и международным опытом, включая проект «Красивый Санкт-Петербург». Однако в отличие от последнего, «Красивый Киров» является полностью частной инициативой, воплощение которой целиком зависит от собранных средств и работы волонтеров. Ребятам в течение короткого срока удалось завершить несколько успешных проектов, например, посадку яблоневого аллеи и восстановление заброшенного футбольного поля. Эти инициативы полностью финансировались посредством компаний, запущенных на yasobe.ru и в социальных сетях.

и стандарту безопасности данных индустрии платежных карт (PCI DSS).

Что касается краудфандинга, то несмотря на относительно небольшие размеры этого

Карта краудфандинговых сервисов Яндекс.Деньги



²³ <https://money.yandex.ru/doc.xml?id=527107>

сегмента платежей, он, безусловно, представляет особый интерес. Многие критики цифровой революции указывали на угрозы социальной атомизации – люди отдаляются друг от друга и от реального мира, уходя все глубже в «виртуальную реальность». Однако существует достаточно примеров, которые свидетельствуют об обратном: цифровые платформы, как и социальные сети, в действительности, позволяют людям объединяться для решения важных социальных проблем различного масштаба. Энтузиасты могут найти единомышленников со всех концов мира для того, чтобы поделиться идеей и опытом. И, что не менее важно, они могут получить финансирование своих проектов.

Яндекс развивает продуктовую линейку для управления краудфандингом как для отдельных индивидов, так и для профессиональных организаций. Основная идея заключается в том, что сбор средств – это по существу общественная деятельность, в которой управление коммуникациями настолько же важно, как и собственно перевод платежей. По этой причине технологии Яндекс.Деньги обеспечивают интеграцию платежей в популярные социальные сети, такие как Facebook и Вконтакте: специальное приложение позволяет публиковать посты, поясняющие причину сбора средств, а также поддерживать внимание к кампании информацией о собранной сумме, обновляющейся в реальном времени.

В 2014 году была запущена специальная платформа для сбора средств на частные проекты, названная vmeste.yandex.ru, которая была позже обновлена и ребрендирована в Ясобе.ру (yasobe.ru). Сервис можно использовать для сбора денег на различные цели: для коммерческого, творческого или музыкального проекта, для дополнительных занятий в школе или даже для гражданских урбанистических инициатив (см. пример Кирова). Приблизительно 500 000 посетителей посетили сайт за первые шесть месяцев его существования в 2015 году²⁴.

Яндекс.Деньги демонстрирует интересный и специфический подход к расширению экосистемы, а также ее управлению. Компания делает

значительные вложения в API и SDK (комплект для разработчиков программного обеспечения), поощряя независимых разработчиков к созданию приложений на базе своей платформы. Кроме того, компания организует хакатоны (соревнования независимых разработчиков). Однако в отличие от многих других игроков в индустрии, которые ориентированы на поиск возможностей для поглощения независимых бизнесов, Яндекс.Деньги предпочитает развивать главные инновационные проекты внутри компании, а не покупать их на рынке.

Другой фокус компании – энтузиасты, которые развивают волонтерские проекты и ищут для них средства с помощью сетевых инструментов. В Яндекс.Деньги приложили много усилий для повышения уровня финансовой грамотности фандрайзеров-любителей, в том числе с помощью семинаров и блогов, посвященных проблемам управления кампанией. В своей коммерческой деятельности Яндекс.Деньги, похоже, больше вдохновляется социальными тенденциями, а не чистыми технологическими инициативами, раскрывая возможности влияния современных цифровых платформ на развитие гражданского общества на развивающихся рынках.

²⁴ <https://blog.yandex.ru/money/post/10940/>

QIWI:
ОТ ИННОВАЦИОННЫХ
РЕШЕНИЙ ДЛЯ НАЛИЧНЫХ
ДЕНЕГ К ТЕХНОЛОГИИ
blockchain



В начале 2000-х годов, Россия столкнулась со все более серьезной проблемой увеличения числа платежей при недостаточном охвате населения традиционной банковской системой. Ключевой причиной данной проблемы стало быстрое распространение мобильных телефонов. Так как большинство тарифных планов у сотовых операторов предусматривало обслуживание по предоплате, пользователи искали эффективный способ пополнения баланса своего счета. В результате на рынке появилось несколько решений, например, скретч-карты. Крупные розничные сети стали действовать как платежные агенты, однако охват их сетей за пределами крупнейших городов был еще довольно небольшим. В то же время, мобильные операторы отказывались иметь дело с небольшими розничными точками, как агентами, опасаясь сложностей с получением платежей на свои счета²⁵.

Решением проблемы стали сети платежных терминалов. Терминал можно установить в любом, даже небольшом магазине, достигая самых отдаленных уголков страны, однако мобильные операторы ведут бизнес с ограниченным количеством надежных партнеров – владельцев сетей. Компания QIWI не были новатором в этом решении, используя преимущества последователя на рынке. Для привлечения потребителей они предложили более удобный пользовательский интерфейс, основанный на сенсорных экранах. Компания агрессивно занялась расширением своей сети, установив в итоге почти 200 000 платежных терминалов – возможно, самая большая частная сеть любого типа в России. Для сравнения: общее количество банкоматов в стране приблизительно составляет 130 000.

В дальнейшем, QIWI расширила свою платформу, предложив электронные кошельки, к которым можно получить доступ как через терминалы, так и через Интернет с любого устройства пользователя. Столь широкий

«Секрет успеха QIWI можно сформулировать следующим образом: воля плюс желание вырваться за границы возможного. Если мы посмотрим на эволюцию продуктов QIWI, то увидим, что каждый новый продукт полностью поглощал предыдущий».

Борис Ким, основатель и председатель Совета директоров QIWI

набор каналов доступа стал существенным конкурентным преимуществом в сравнении с «чистыми» платформами электронных кошельков (например, Яндекс.Деньги). Положение лидерства усилилось также через сотрудничество с международной платежной системой Visa, благодаря которому в линейку продуктов были добавлены виртуальные и физические банковские карты. С 2011 QIWI в связи с изменением законодательства работает на основании официальной банковской лицензии, тем не менее она считает себя финансово-технологической компанией, а не традиционным банком. Компания, безусловно, является одним из лидеров финансовой доступности в России, ее текущая клиентская база, по оценкам экспертов, достигает 70 миллионов человек ежемесячно, что составляет приблизительно половину населения страны.

В сентябре 2015 года компания QIWI привлекла большое внимание своим заявлением о работе над запуском собственной версии крипто-валюты. Компания назвала свой проект «Битрубль». Это выглядело неоднозначным шагом, ранее некоторые государственные чиновники заявляли о планах объявить вне закона в России самую популярную криптовалюту в мире – биткоин. Все же QIWI рассматривает blockchain технологию как революционный прорыв, который позволит перенести большую

25 https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_IEMS/Research_Reports/SKOLKOVO_IEMS_Research_2015-06-16_en.pdf

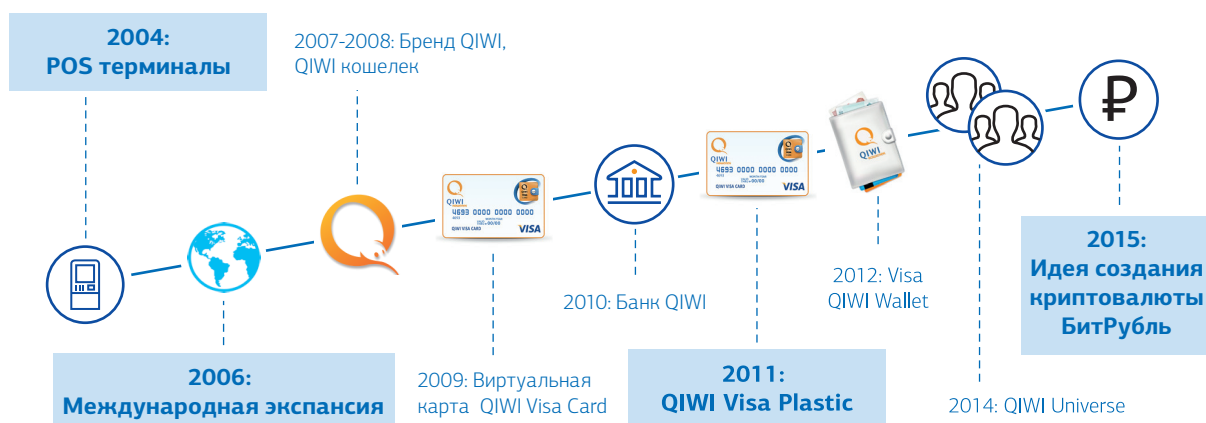
часть текущего наличного оборота в электронные платежные системы. Компания настаивает, что в случае успеха именно государство будет одним из крупнейших бенефициаров благодаря новому уровню финансовой прозрачности и притока ликвидности, стимулирующего рост экономики. QIWI задалась целью предложить первые продукты, основанные на технологии blockchain уже в начале 2016, и в настоящий момент ведет широкий диалог с регуляторами, продвигая возможность добросовестного использования технологии в целях развития финансовой доступности²⁶.

История

Компания QIWI появилась в 2008 году путем слияния двух фирм – e-port и ОСМП. E-port, основанная в 1999 Борисом Кимом, специализировалась на производстве скретч-карт, которые были популярным в то время способом перевода денег на предоплатные мобильные счета. Карта содержала секретный код, который нужно было отправить оператору мобильной связи, чтобы на счет поступила фиксированная сумма. Код был защищен слоем

специальной краски, которую клиент должен был стереть при помощи монетки или другого подходящего предмета, откуда и произошло имя продукта скретч – от английского scratch – стирать. Скретч-карты продавались в многочисленных розничных торговых точках по всей стране. ОСМП («Объединенная Система Моментальных Платежей») была основана в 2004 году Андреем Романенко для развития более технологичного решения – автономного платежного терминала, который позволил бы осуществлять платежи за определенный набор услуг, с поставщиками которых у компании были заключены договоры. Хотя для основателей компании идея такого терминала казалась довольно простой и очевидной, они были удивлены узнав, что на тот момент не существовало приемлемого аппаратного решения не только в России, но и на мировом рынке. Им пришлось самостоятельно спроектировать устройство, а затем начать его массовое производство. Такой подход оказалось удачным, компания смогла разработать очень эффективный пользовательский интерфейс – конкурентное преимущество, которое положило начало лидерству на рынке²⁷.

История развития QIWI



²⁶ <http://www.rbc.ru/finances/16/09/2015/55f8cc5b9a79475016382a47>
²⁷ <http://www.youtube.com/watch?v=Zv8laHoT88s>

В 2008 году e-port и ОСМП решили объединиться для того, чтобы расширить географическое покрытие и начать более агрессивный маркетинг. Они считали брендинг важным инструментом конкуренции, обращая внимание на визуальную привлекательность и удобство пользователей. Рынок к тому времени уже был перенасыщен решениями по внесению наличных, во многих случаях у клиента был выбор между двумя или даже тремя терминалами, все более актуальным становилось создание удерживаемых конкурентных преимуществ. Поскольку многие пользователи не обладали достаточным опытом работы с современными цифровыми технологиями, поэтому первостепенную важность получило создание максимально простого и интуитивно понятного интерфейса. Именно благодаря ему, объединившаяся компания стала лидером как по охвату рынка, так и по лояльности потребителей²⁸.

Первоначально российское законодательство практически не регулировало платежные платформы, включая платежные терминалы и электронные кошельки, таким образом долгое время рынок полностью находился в сфере параллельного банкинга. В 2011 был введен в действие закон, требовавший наличие банковской лицензии при операциях по обработке платежей, в результате все участники рынка так или иначе стали работать в рамках банковской системы. QIWI не стала исключением, компания приобрела банк и структурировала бизнес как группа компаний для дополнительной гибкости в технологических инновациях. В целом, компания считает себя поставщиком инновационных финансовых технологий, а не традиционной банковской организацией. В то же время, лицензия расширила возможности создания новых продуктов.

Долгосрочному успеху модели платежных терминалов бросил вызов стремительный рост платежных онлайн-систем, основанных на электронных кошельках. Многие в России все еще отказывались использовать банковские счета, но с большим энтузиазмом

использовали электронные кошельки, вроде Яндекс.Деньги. Эти системы более широкую функциональность по сравнению с платежными терминалами, которые допускали платежи лишь в пользу ограниченного набора партнеров. По иронии судьбы, платежные терминалы интенсивно использовались для пополнения электронных кошельков, тем самым способствуя успеху системы-конкурента. Чтобы решить проблему, в 2008 QIWI запустила свой собственный кошелек. С ним можно было работать и через Интернет, и через платежные терминалы, что давало существенное конкурентное преимущество, поскольку проникновение интернета в то время все еще находилось на низком уровне, особенно в российских регионах. Так как компания имела полноценную банковскую лицензию, она получила возможность иметь дело с банковскими картами и запустила продукт QIWI Visa Plastic, позволившие использовать деньги в электронных кошельках для покупок офлайн. В 2011 компания контролировала примерно 40% российского рынка платежей, обладая сетью из 181 000 устройств, используемых приблизительно 70 миллионами человек (почти половина российского населения) ежемесячно. Еще около 17.2 млн человек пользовались электронным кошельком QIWI.

В сентябре 2015 года QIWI объявила, что собирается использовать blockchain-технологии для того, чтобы предложить собственную российскую крипто-валюту. Это решение стало третьей ключевой вехой в развитии компании. Технология blockchain может оказать значительное влияние на денежные переводы, платежи потребителей в пользу мерчантов и даже G2C и C2G платежи (платежи от правительства населению и от населения – правительству), т. к. она предлагает повышение безопасности, более низкую стоимость транзакции и высокий уровень защиты от ошибок. Здесь QIWI вторгается в полностью неизведанную область, ведь ни одна страна в мире еще не создала полноценную нормативную базу по регулированию криптовалют.

²⁸ <https://QIWI.ru/company/history.action>

Однако с блокчейн-технологией уже активно экспериментируют такие ведущие мировые финансовые компании, как Bank of America, Morgan Stanley, HSBC, Deutsche Bank, не говоря про сотни финансово-технологических стартапов²⁹.

Продукты и экосистема

QIWI предлагает широкий спектр продуктов и услуг. Исторически, первым продуктом стала возможность совершения платежей в пользу ограниченного пула партнеров, прежде всего – мобильных операторов – через платежные терминалы. Функциональность устройств постоянно улучшалась и в настоящее время с помощью терминала QIWI можно оплатить:

- Коммунальные услуги, с возможностью проверить текущий баланс у поставщиков услуг ЖКХ в режиме онлайн;
- Мобильные услуги всех операторов и поставщиков интернет-услуг;
- Платежи С2G включая транспортные штрафы;
- Железнодорожные и авиа- билеты

и, кроме того, пополнить QIWI Visa кошелек, карту QIWI Visa и даже некоторые из электронных кошельков конкурентов.

Успех продукта в основном зависел от физической доступности терминалов, и компания потратила существенные усилия на строительство общенациональной сети. Этот процесс опирался в основном на сотрудничество с небольшими независимыми ретейлерами всех типов. В обмен на небольшую площадь в торговом зале, приблизительно в 1 кв.м, владельцы магазинчиков и киосков получали арендную плату, а устройства, в свою очередь, привлекали к ним дополнительных клиентов. Дополнительное расширение сети было достигнуто с помощью контрактов с популярными бизнес-центрами и даже жилыми комплексами.

Терминалы предназначались прежде всего для аудитории, не имеющей формального



Терминал QIWI

банковского счета. Однако развитие рынка пошло в неожиданном направлении. В настоящее время в России выпущено более 200 миллионов банковских карт – приблизительно 2,5 штуки на одного взрослого – и большинство крупных и средних предприятий выплачивает зарплаты через банковские счета. Тем не менее, до сих пор большинство потребителей предпочитает снимать все деньги со счета в день зарплаты и затем пользоваться наличными. При этом, они считают нормальным использование наличных денег для безналичных платежей с помощью терминалов. Некоторым образом такое – явно нерациональное поведение – связано с низкой степенью доверия к банковской системе. С другой стороны, оно объясняется тем, что сети банкоматов и POS-терминалов для карт менее развиты в России, чем платежи наличными³⁰. В результате клиентская база платежных терминалов QIWI достаточно обширна и включает в себя совершенно различные слои населения, начиная от

²⁹ <http://www.ft.com/intl/cms/s/o/72fffd222-66be-11e5-97do-1456a776a4f5.html#axzz3pCVjhQB8>

рабочих-мигрантов (ограниченных в возможности открыть счет в банке), заканчивая обеспеченными городскими жителями и «белыми воротничками», которые иногда могут использовать более доступный терминал в качестве замены банкомату или Интернет-банку.

QIWI Visa кошелек стал вторым продуктом в истории QIWI, теперь это главный источник дохода в продуктовой линейке компании. Продукт представляет собой электронный кошелек, основанный на предоплаченном счете Visa. Используя кошелек QIWI, потребители могут с легкостью оплатить товары и услуги 75 000 торговых компаний, с гарантиями безопасности и надежности, обеспеченными процессингом Visa. Кроме того, счет может быть автоматически привязан к физической предоплаченной карте Visa, которую можно использовать и для покупок в офлайн-магазинах по всему миру. Другой важный продукт в линейке – QIWI Visa Virtual – карта, которая позволяет делать покупки в онлайн-магазинах. Чтобы получить эту карту, достаточно ввести номер мобильного телефона и сумму, которая будет помещена на виртуальную карту. Данные, необходимые для совершения транзакции – номер карты, срок действия и т.д. – генерируются и отправляются потребителю в SMS-сообщении. Продукт предназначен для тех клиентов, которые опасаются скомпрометировать при онлайн-платежах основную банковскую карту. Продукт также делает электронную коммерцию доступной для людей, у которых нет банковского счета.

Цифровая платформа электронных кошельков QIWI находится в центре более широкой экосистемы, которая включает многочисленных онлайн-ритейлеров и разработчиков программных средств электронной коммерции³¹. Компания обеспечивает интеграцию своих платежей во многие популярные решения для он-лайн магазинов, это позволяет даже небольшим электронным ритейлерам, которые

не могут позволить себе дорогих технических специалистов, подключать платежные продукты QIWI. Возможность получать платежи онлайн от клиентов, не имеющих постоянного банковского счета, позволяет расширять клиентскую базу, особенно в российских регионах. В то же время, ставшая неотъемлемой частью жизни в России сеть платежных терминалов остается основой доступности безналичных операций для всех социальных групп в России.

30 Один из способов решения данной проблемы предложила компания 2Cap (см. кейс, представленный в данном отчете)

31 В то же время большое число точек продаж, в которых есть терминалы QIWI, не являются агентами системы в полном смысле этого слова. Они сдают в аренду небольшую площадь своего магазина, но не участвуют в процессинге платежей или операциях с наличными, в отличие от, например, агентов системы M-Pesa. Именно по этой причине влияние компании QIWI и ее конкурентов на сферу ритейла в России, возможно, менее значимое, чем во многих международных кейсах.

2cap:
цифровая платформа
для оффлайн-продаж



2can предлагает российским розничным предприятиям сервис мобильного эквайринга банковских карт. Ключевые составляющие услуги: портативный POS-терминал, которым можно управлять с обычного смартфона, и программная платформа, которая предварительно обрабатывает операции и осуществляет клиринг через банки и глобальные платежные системы. В целом система позволяет сделать безналичные платежи более доступными для потребителей, в особенности, для клиентов небольших фирм в регионах. Кроме того, торговые компании уменьшают затраты и риски, связанные с оборотом наличных денег, что очень актуально при продажах с помощью курьеров.

Рынок потребительских финансов в России содержит слабообъяснимый парадокс: несмотря на то, что на данный момент в стране выпущено более 234 миллионов банковских карт (т.е. приблизительно по 2,5 штуки на каждого совершеннолетнего жителя), страна относится к числу экономик, наиболее активно использующих наличные деньги³². Хотя подавляющее большинство крупных и средних компаний выплачивает заработную плату банковским переводом на счета сотрудников, эти деньги практически полностью выводятся потребителями в наличные через банкоматы в день платежа. Согласно статистике Банка России, снятие наличных составляет около 80% операций по банковским картам в России, приблизительно 11 из 14 триллионов рублей оборота в первой половине 2015 года. Важным барьером к более широкому применению карт для платежей является низкая доступность и ненадежность инфраструктуры розничного эквайринга, особенно в регионах. Предприятия малого бизнеса, которые составляют важную часть розницы, в том числе обслуживающей менее обеспеченных потребителей, отказываются иметь дело с безналичными платежами по ряду причин. Одной из них является относительно высокая стоимость большинства

моделей POS-терминалов и сложность работы с ними. Кроме того, требуются специальные процедуры бухгалтерского учета и владельцы бизнеса склонны переоценивать объем усилий необходимых для их внедрения и регулярного ведения. Наконец, российские банки часто устанавливают слишком высокую комиссию за эквайринг предприятий малого бизнеса из-за недостаточного объема товарооборота. В результате в России на 100 000 человек приходится приблизительно 900 POS-терминалов, что в два раза меньше, чем в США или Евросоюзе³³.

В 2012 году оценив возможности рынка безналичных розничных платежей, двое предпринимателей, Николай Жмуренко и Юрий Владимиров решили запустить сервис 2can. Идея данного стартапа заключалась в использовании маленького устройства, связанного со смартфоном, для приема платежей по картам платежных систем Visa и MasterCard. Мобильный считыватель карт обладает всей функциональностью обычного платежного терминала, к тому же компания предложила более выгодные условия эквайринга, чем большинство банков. Через три года работы, стартапу удалось привлечь более 5 000 клиентов, главным образом, малый и средний бизнес. В 2015 состоялось слияние с крупным конкурентом iBox, что позволило объединенной компании получить почти 50%-ю долю мобильного рынка эквайринга, растущего с головокружительной скоростью – 300% в год в 2014 году³⁴. Объединенная компания также начала международную экспансию выходом на рынки Азии: Вьетнам, Индонезию и Таиланд.

История

Николай Жмуренко, соучредитель 2can, к 2011 году уже имел существенный опыт в корпоративных финансах и занимал позицию финансового директора в крупном медиа холдинге. Тем не менее, он искал возможность уйти из

³² Источник: Банк России, Июнь 2015

³³ <http://www.cbr.ru/statistics/?PrtlId=psrf>

³⁴ <http://www.vedomosti.ru/technology/articles/2015/06/10/595907-startapi-2can-i-ibox-obedinyayutsya-htobi-zanyat-do-polovini-rinka-mobilnogo-ekvairinga>

рутины больших корпораций и начать собственный бизнес, непременно связанный с инновациями. Он рассматривал различные комбинации услуг мобильной связи, финансов и цифровых платформ в поисках многообещающего решения. Окончательная идея сформировалась после знакомства с Джеком Дорси, который занимался продвижением эквайринговых приложений для мобильных устройств, основанных на облачном процессинге и поддержке и, в частности, сервисом Square (www.squareup.com).

Чтобы начать проект, Николай объединил усилия со старым другом, Юрием Владимировым, также занимавшим в то время позицию финансового директора в крупной компании. В начале 2012 года они инвестировали приблизительно \$300 000 в запуск компании Smartfin и начали разработку приложения для операционных систем Apple iOS и Android, а также центрального облачного пред-процессингового «ядра». К осени у них уже был готовый продукт – платформа zcan³⁵.

Процессинговый сервис по определению не может развиваться в изоляции – необходима поддержка ключевых игроков на рынке платежей. Поэтому переговоры с Visa и MasterCard были критической точкой в плане проекта. Для успешного решения вопроса оказался очень полезен пример американского Square, поскольку обоим международным системам уже был знаком этот сервис, и они рассматривали его как важный инструмент для обеспечения более широкого распространения безналичных операций. zcan получил поддержку российских представительств двух самых влиятельных глобальных игроков карточных платежей, которые также обещали помочь консультациями, в том числе в области законодательного регулирования и обеспечить техническую интеграцию системы.

Square: источник вдохновения

Продукт Square – программное обеспечение и мини-терминал, который можно подключить к смартфону через аудио-выход. С таким устройством предприятие может легко совершать транзакции в любом месте, удобном для клиента, единственным необходимым условием является доступ к Интернету. За восемнадцать месяцев функционирования проект привлек около 1 миллиона клиентов, а в настоящее время эта цифра превышает 3 миллиона.

«Я смотрел как развивается Square. Я был удивлен спросом на этот сервис, он превышал все ожидания, ведь инфраструктура платежных карт в Соединенных Штатах – одна из самых развитых в мире. Я пришел к выводу, что хотел бы сделать подобный проект в России», – Николай Жмуренко

Разрешение регулятора на совершение операций было следующим элементом будущего успеха стартапа.

Осенью 2012 года, после получения зеленого света от Visa, MasterCard и Банка России, компания привлекла первый раунд инвестиций: \$1.6 миллиона от венчурного фонда InVenture Partners и еще \$400 тысяч от Almaz Capital и ESN Group. Деньги пошли на завершение разработки программного обеспечения, создание служб клиентской и технической поддержки, расширение штата ИТ-специалистов и персонала, занимающегося продажами. Все это создало основу для быстрого успеха на рынке – более 2 000 клиентов начали использовать сервис всего через несколько месяцев после официального запуска. Средний чек торговых компаний, подключенных к платформе, варьируется от 60 рублей до 40 000 рублей, что говорит об индустриальном разнообразии клиентской базы.

В ноябре 2014 года компания начала совместный проект со Сбербанком, крупнейшим

³⁵ Casas Klett, Tomas: Open for Business in Russia : Payments with Nikolay Zhmurenko's zcan. The University of St.Gallen Case Study Series. Cranfield University, UK : The Case Centre, 2014.

российским банком, и нацелилась на развитие комплексного сервиса «облачного кассового обслуживания». Идея заключается в постепенном введении в стране т. н. «облачной фискализации» для предприятий малого бизнеса, которая заключается в автоматической регистрации каждой транзакции в процессинговом центре и присвоении ей уникального фискального кода. Процедура сделает возможным более быстрый налоговый учет с меньшим количеством ошибок с обеих сторон. Это также позволит покупателям с легкостью осуществлять налоговые вычеты, тогда как в настоящее время требуется большое количество документов для подтверждения любой покупки. Решение, разработанное 2sap и Сбербанком, состоит из мобильного планшета с приложением, которое регистрирует розничные операции онлайн в режиме реального времени, как в центре процессинга платежей, так и на сервере оператора фискальных данных. В случаях когда клиент просит бумажное подтверждение операции, используется портативный принтер, связанный технологией Bluetooth®. В целом система стоит в разы меньше, чем кассовое оборудование, законодательно требуемое в настоящий момент. Проект был воспринят ретейлерами с энтузиазмом, они увидели возможность уменьшить вовлеченность в сложные вопросы налогового учета, а также заметно снизить расходы на оплату юристов и бухгалтеров. Дальнейшее развитие идеи будет зависеть от изменений в федеральном законодательстве.

Весной 2015 года начался кардинально новый этап в развитии компании. Для достижения лидерства на быстрорастущем рынке мобильного эквайринга, 2sap объединился с крупным конкурентом iBox, расширив клиентскую базу в России до 5 000 компаний и 30 банков-партнеров. Также слияние вывело компанию за пределы российского рынка, поскольку у iBox был успешный опыт экспорта своей технологии в Азию. Потенциал азиатского рынка огромен, так как на нем высока доля малых и средних предприятий в розничной

торговле, тогда как инфраструктура банковских карт во многих странах находится на начальном уровне развития. Компания рассматривает Вьетнам, Индонезию и Таиланд в качестве приоритетных целевых рынков.

Продукты и экосистема

Основной предлагаемый 2sap продукт – мини-терминал, который позволяет использовать смартфон или планшет как устройство для эквайринга банковских карт Visa и MasterCard. Размер мини-терминала – 1,5 x 1,5 см. Также устройство имеет техническую возможность считывать данные как с магнитной ленты, так и с чипа банковской карты, и присоединяется к смартфону через стандартный вход для наушников. Для совершения транзакции телефон должен быть подключен к Интернету. Поскольку «большая четверка» российских операторов мобильной связи расширила 3G и 4G покрытие практически на все города страны, быстрое и качественное подключение к мобильному Интернету больше не является серьезным барьером. Данные карты шифруются перед передачей в смартфон и далее на процессинг, что делает сделку полностью безопасной³⁶.

Важной особенностью приложения 2sap является очень простой и эффективный пользовательский интерфейс, напоминающий те, что используют электронные кошельки. Это существенный фактор, поскольку предприятия малого бизнеса часто нанимают кассиров и продавцов, не очень уверенно работающих с современными цифровыми устройствами.

Подключение к сервису, также как и арендная плата за мини-терминал бесплатны для ретейлера. С каждой транзакции взимается фиксированная эквайринговая комиссия, составляющая 2,75% от суммы покупки, которая затем делится между банком-эквайером, платежной системой, банком-эмитентом и платформой 2sap. Важно, что комиссия не зависит от суммы сделки, в то время как многие банки применяют установленные минимальные сборы, которые делают небольшие по

³⁶ <http://expert.ru/expert/2013/14/2sap-sokraschaet-nalichnost/>

объему операции убыточными для продавцов. В целом, условия более выгодны по сравнению с сервисными пакетами, предлагаемым малым и средним клиентам большинством банков.

Экспериментальный продукт *zcap_Мобильная Касса*, которая объединяет терминал с фискальным регистратором, обладает большим потенциалом на рынке. Мобильный фискальный регистратор связан со смартфоном через Bluetooth®. Он позволяет продавцу вести учет операций с наличными деньгами и печатать фискальные чеки, которые важны для клиентов, намеревающихся получить налоговый вычет на свои покупки. Интегрированное решение позволяет *zcap_Мобильная Касса* предоставить торговой компании единый инструмент автоматического учета налогов на продажи, оплаченные и наличными, и картами, через личный кабинет в системе.

zcap стремится стать центром сложной экосистемы современной розничной торговли. В то время как его основные клиенты – это фирмы небольшого и среднего размера, занимающиеся розничными продажами и предоставлением услуг, компания оказывает важное влияние на модели совершения покупок конечных потребителей. С расширением инфраструктуры эквайринга карт можно ожидать, что платежи по карте будут доступны даже в небольших магазинах и на рынках, где зачастую можно приобрести менее дорогие товары. Таким образом, выгода от совершения более экономичных покупок может быть получена без существенных затрат и рисков, связанных с наличными деньгами.

Розничным компаниям система позволяет получить существенный рост продаж: некоторые клиенты сообщают об увеличении ежемесячного товарооборота на 30%. *zcap* также делает более эффективным процесс продажи с доставкой на дом, устраняя риски получения и перевозки курьерами наличных денег. Определенная выгода система несет и банкам: они могут рассчитывать на более стабильные потоки ликвидности благодаря тому, что частные

клиенты начнут держать средства на карточных счетах, а не конвертировать их в наличные. В целом, платформа порождает классическую цепь сетевых эффектов, увеличивающих выгоды для всех участников экосистемы.



АxiCredit: открытая платформа управления кредитным риском в микрофинансах



Микрокредиты играют все более важную роль в повышении финансовой доступности в мире. Они также являются значительной частью параллельного банкинга, представляя собой кредитное посредничество за пределами формального банковского регулирования. Микрофинансовые организации показали свою эффективность в достижении и малообеспеченных социальных групп, и отдаленных населенных пунктов, несмотря на существенные операционные расходы. Парадокс микрокредита на большинстве рынков состоит в том, что даже успешные агенты, в большинстве случаев, балансируют на грани прибыльности, несмотря на заметную премию в процентных ставках в сравнении с обычными банками³⁷. Существенная часть операционных затрат на МФО связана с процедурами управления кредитным риском: с проверкой и оценкой кредитной заявки. В микрокредитных организациях эти процедуры менее формальны, чем в банках, что делает теоретически возможным сочетание доступности кредита и достаточно высокого качества портфеля. Для устойчивости микрофинансового бизнеса жизненно важно, чтобы бизнес модель не подразумевала простого повышения уровня толерантности к риску (т. е. заведомое принятие значительной доли невозвратных долгов в портфеле), а основывалась на иных методах рискованной оценки заемщика. Часто задача проверки и оценки выполняется с привлечением личного анализа заявки кредитным менеджером. Этот метод продолжает оставаться наиболее гибким из всех возможных подходов, но он обходится намного дороже, чем автоматизированные скоринговые системы. Сейчас в мире появляется новое поколение программного обеспечения для скоринга, которое допускает существенную гибкость и многомерность оценки, однако эти решения как правило слишком дороги для микрофинансовых компаний. Axiomatica, российский стартап, созданный профессионалами банковского ИТ, нашел способ решить проблему через применение облачных технологий. За

сравнительно небольшую комиссию микрофинансовые компании получают доступ к платформе под названием AxiCredit (www.axicredit.ru), которая обеспечивает все процессы управления кредитами, включая скоринг. Примечательно то, что платформа не работает по модели «черного ящика», который просто выдает положительное или отрицательное решение по заявке. Ее правила прозрачны, и компании-клиенты могут изменять их с произвольной частотой. Таким образом, кредитная стратегия может формироваться методом проб и ошибок, с возможностью полной адаптации к текущей рыночной ситуации и нахождения баланса между наличием и стоимостью ликвидности и спросом на кредиты. Некоторые клиенты AxiCredit производят практически ежедневную калибровку своего набора правил, повышая доходность операций.

Система вошла в режим коммерческой эксплуатации весной 2015 года и является относительно новой для рынка. Несмотря на это, ей уже удалось сформировать базу лояльных клиентов, работающих в основном в области краткосрочных потребительских микрокредитов, выдаваемых в торговых точках. Для этого типа бизнеса минимизация временного интервала с момента получения заявки до выдачи ответа почти так же важна, как и качество оценки риска. AxiCredit доказала свою эффективность и в том и в другом. Теперь компания видит важным приоритетом развития выход в сферу производственного микрокредита, на стадии реализации находится многообещающий пилотный проект в Армении, где платформа AxiCredit используется для оценки кредитных заявок мелких фермеров, а кредитный скоринг основывается на предсказании объема, качества и стоимости будущего урожая.

История

Axiomatica – российский стартап, запущенный в 2012 году Павлом Зубковым, банковским ИТ-специалистом с обширным опытом.

³⁷ См. Vladimir Korovkin: Microcredit in Russia. On the eve of a boom or a crisis?, стр. 37-39 https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_IEMS/Research_Reports/SKOLKOVO_IEMS_Research_2014-12-06_en.pdf

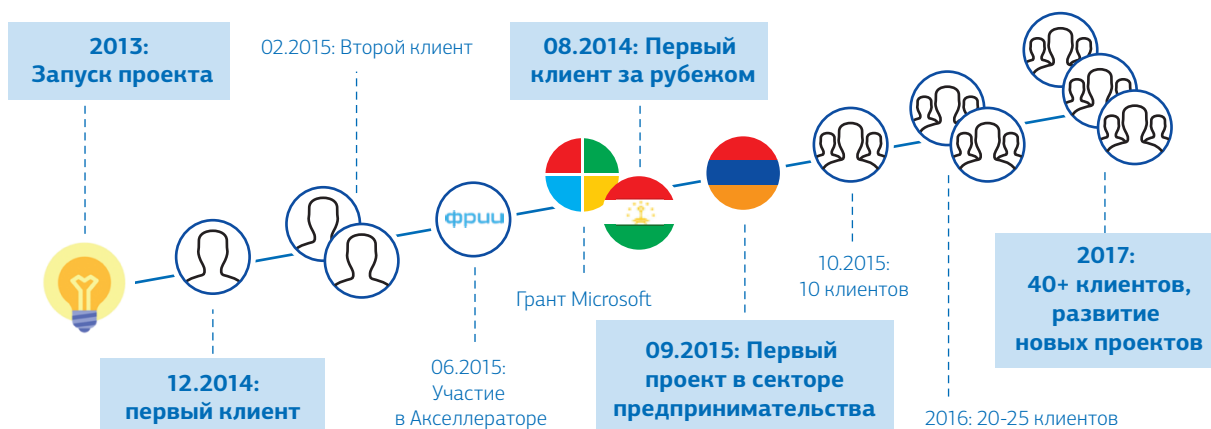
В начале своего пути стартап был ориентирован на предложение ряда облачных решений для финансовых компаний. Когда российская экономика перешла от периода роста к спаду в 2013-2014 гг., первоначальная бизнес-модель была подвергнута пересмотру. Компания увидела в изменениях конъюнктуры рыночную возможность: она предвидела рост спроса на «саб-прайм» кредиты, а также заметила, что большинству участников рынка недостает компетенций для эффективной работы в данном сегменте. Системы скоринга в банках были настроены для работы с процветающими представителями среднего класса на растущем финансовом рынке, и их решения едва ли можно было применить для оценки кредитных заявок на фоне застоя или даже спада экономики.

Компания также решила сделать свое решение доступным для как можно большего количества участников рынка, хотя первоначально она планировала работать с региональными банками среднего размера (в России таких приблизительно 600), не думая об МФО как о потенциально привлекательном сегменте. Цель заключалась в том, чтобы предложить радикально новое качество скоринга, одновременно сделав максимально простым процесс

установки и настройки системы, с учетом того, что небольшие банки, как правило, не могли позволить себе сильные ИТ-отделы.

Чтобы ускорить развитие, компания получила лицензию на «ядро» системы кредитного скоринга от FICO, одного из глобальных лидеров индустрии, создателя стандарта скоринга на рынке потребительского кредитования в США. «Ядро» подверглось значительной модификации, которая сделала набор ключевых правил и переменных более прозрачными и управляемыми для клиентов. Работа заняла приблизительно год, и в конце 2014 года решение AxiCredit было установлено в небольшом региональном банке, ставшим первым клиентом стартапа. Однако в целом банковский рынок проявил очень высокую инертность, ставшую неприятным сюрпризом для компании. Потенциальные клиенты казались были заинтересованы в технологии, однако не спешили даже протестировать новое решение. Вероятной причиной стал дефицит ликвидности на рынке, а также кризисом доходности. Банковский сектор в целом оказался убыточным по итогам 2-го квартала 2015 года, что заставило банки отказаться от экспериментов с методами оценки кредитного риска даже в тестовом режиме. В то же время пришло несколько

История развития AxiCredit



крайне заинтересованных клиентов из сегмента микрофинансов, и это заставило основателей пересмотреть свою стратегию продаж. В конце концов, в России действует лишь около 700 банков, а количество МФО и кредитных кооперативов превышает 7000. Микрофинансовый сегмент также имеет тенденцию к заключению большего числа сделок, относительно маленьких по сумме и с коротким сроком возврата. Для рынка, основным драйвером которого является количество клиентов, предложение низкокостратного (в расчёте на одну сделку) процессинга является достаточно заманчивым. AxiCredit адаптировал свое ценообразование, построив его на основе числа ежемесячно обрабатываемых заявок.

В июне 2015 AxiCredit был принят в акселератор ФРИИ (Фонд Развития Интернет-Инициатив), что позволило не только привлечь дополнительное финансирование, но также обеспечило стартап ценными знаниями экспертов в области бизнес-планирования и сетью контактов. Месяц спустя было заключено партнерство с компанией NiEnd Systems, ведущим поставщиком систем программного обеспечения для автоматизации в микрофинансовых компаниях. Это позволило модулю оценки риска AxiCredit стать частью стека решений, покрывающего все аспекты бизнес-процессов микрокредитования.

К октябрю 2015 список клиентов AxiCredit включал более чем 10 МФО и банков, среди них были такие заметные участники рынка, как REVO, SmartMoney, Мистер Займов, Национальный Займ и Финансовая группа Life. В августе 2015 был заключен первый международный контракт – компания подписала соглашение с банком Spitamen из Таджикистана³⁸. Важным элементом признания стал грант от Microsoft, который позволил объединять AxiCredit с облачной платформой Microsoft Azure, что привело к повышению удобства использования и пропускной способности обслуживания³⁹.

Продукты и экосистема

Компания предлагает один продукт, AxiCredit, для финансовых учреждений всех типов: от крупных банков до относительно небольших организаций, предоставляющих микрофинансовые услуги. Этот сервис помогает уменьшить объем ручной работы в процессе оценки кредитных заявок, также устраняет существенную часть операционных рисков процесса. Оценка кредитного риска основана на модуле принятия решений FICO, но важнейшей архитектурной инновацией является выделение модуля скоринговой стратегии, состоящего из прозрачных для клиента правил, которыми он напрямую может управлять.

Внедрение в ИТ-ландшафт и бизнес-процессы клиента занимает от 3 недель до 2 месяцев в зависимости от сложности интеграции с существующими системами. Также есть опция приобретения программного обеспечения в пределах стека решений NiEnd Solutions, покрывающего все ключевые бизнес-процессы МФО. В целом, время установки значительно меньше, чем у других облачных решений, выигрывает относительно развертывания сопоставимой системы на собственных серверах заказчика еще заметнее.

Весь процесс, осуществляемый AxiCredit, начинается с момента отправки финансовой организацией в систему обезличенных данных кредитной заявки. Дальнейший процесс принятия решений происходит следующим образом:

- Процедура проверки заявки, которая включает, к примеру, проверку действительности документов и правового статуса заявителя;
- Скоринг, основанный на социально-демографических особенностях;
- Анализ данных кредитных историй, с возможностью загрузки собственных черных и белых списков клиентов;
- Проверка профиля заемщика на основе

³⁸ http://www.cnews.ru/news/line/aksiomatika_vyshla_na_rynok_tadzhikistana

³⁹ <http://firma.ru/data/news/5966/>

предопределенных стоп-факторов, заложенных кредитной стратегией клиента;

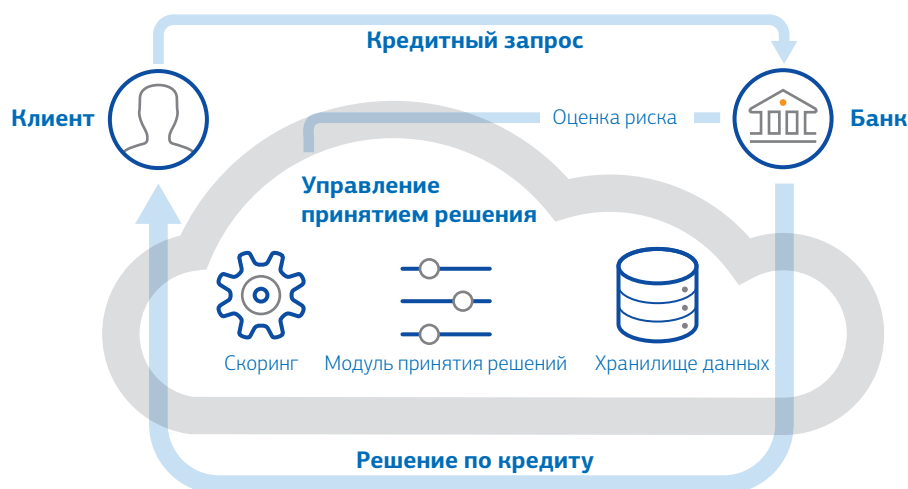
- Выдача рекомендаций по условиям сделки: сумма, процентная ставка, период;
- Предоставление итогового кредитного рейтинга заявки

Стоимость обработки одной кредитной заявки составляет 60 рублей (1\$) с минимальным пакетом в 3000 заявлений в месяц (т.е. ежемесячная плата за подписку составляет от 180000 рублей или 3000\$). Цена за одну обработанную заявку значительно снижается с ростом объема обрабатываемых запросов.

Экосистема компании находится на стадии формирования, в настоящее время в нее входит чуть больше десяти компаний потребительских кредитов различных типов. В платформе генерируются весьма интересные потоки данных, и, поскольку вся информация обезличена, они теоретически могут использоваться сторонними поставщиками услуг. В настоящий момент подключенные клиенты не слишком активно поддерживают это предложение, некоторые даже категорически не

принимают подобный подход. Ситуация, однако, может измениться, если им будут предложены эффективные услуги, основанные на коллективном анализе собранных данных, вроде консультирования МФО по вопросам оптимальных кредитных стратегий и нахождению баланса риска и прибыльности для каждой отдельной компании. Такого рода сервис мог бы существенно повысить операционную устойчивость МФО, являющуюся серьезной проблемой в России, как и в большинстве стран мира, что в свою очередь позволило бы развить более инклюзивные подходы к кредитованию.

Операционная модель AxiCredit





Заключение: регуляторные подходы к сложным вопросам цифровых финансовых платформ



Цифровые платформы играют все более и более важную роль в мире потребительских финансовых услуг. Они не только предоставляют более дешевые способы осуществлять базовые операции по сравнению с традиционными банками, но и предлагают прочную основу для создания финансовых приложений с добавленной стоимостью независимыми третьими лицами. В целом экосистемы ключевых цифровых финансовых платформ способны удовлетворить практически любые личные стратегии управления денежными средствами потребителей, по тем или иным причинам не использующих услуги традиционных банков, как в развивающихся, так и в развитых странах.

Ряд социально-экономических тенденций современного мира бросает вызов традиционным моделям поведения сообществ и отдельных индивидов, требуя быстрых изменений в установленных правилах и обычаях. Цифровые платформы играют в этом сложную, многомерную роль. С одной стороны, они ускоряют приобретение личных финансовых навыков и знаний. Одновременно платформы могут быть разрушительными для традиционных общественных установок и ускорять атомизацию общества. Они дают множество возможностей для предпринимателей, однако могут усиливать психологическое напряжение людей, менее опытных в ведении финансовых дел. В то же время часто целью функционирования цифровых платформ является помощь людям в адаптации к новым условиям и ролям, благодаря им происходит формирование социальных структур нового типа. В этом смысле нельзя не заметить роль инструментов цифрового краудфандинга в развитии и поддержке гражданской инициативы.

На наш взгляд регуляторам следует уделить особое внимание феномену цифровых финансовых платформ. Чрезвычайно важно при этом различать эффекты собственно платформ и приложений, созданных на их базе, хотя это не всегда может быть легко с регуляторной точки зрения. Такой подход особенно важен в процессе формулирования законов и правил для появляющегося феномена крипто-валют и сделок, основанных на

технологии blockchain. Несмотря на то, что некоторые способы применения этой технологии могут не соответствовать стандартам прозрачности финансового контроля, сами по себе алгоритмы блокчейна, как и платформы, использующие их, обладают огромным потенциалом снижения операционных издержек финансовых организаций, ведущего к дальнейшему росту финансовой инклюзивности во всем мире.

Другая важная проблема – управление социальными рисками. В определенных случаях потребности неопытных клиентов могут эксплуатироваться неэтичными участниками рынка в целях получения сверхприбылей. Особую опасность несет в себе сфера массового потребительского кредитования, где весьма тонка грань между предоставлением кредита, улучшающего качество жизни и созданием пожизненного бремени задолженности. Одной из ключевых задач для современных регуляторов на развивающихся рынках является развитие финансовой грамотности, позволяющей потребителям делать эффективный выбор финансовых инструментов. При этом, однако, государственные органы должны избегать соблазна принять – даже из лучших побуждений – роль «Большого Брата», произвольно ограничивающего пространство личных стратегий управления денежными средствами.

На многих рынках финансовые регуляторы успешно находят способы работать и с традиционными банками, и с появляющимся параллельным банкингом. Существуют убедительные доказательства того, что эти два типа финансовых игроков способны эффективно сосуществовать. Например, в случае Кении, где оборот мобильной денежной системы M-Pesa составляет сейчас около 30% от ВВП, распространение формального банкинга среди потребителей ускорилось по мере роста мобильных финансов, во многом именно под влиянием их растущей популярности. На развивающихся рынках с дефицитом профессиональных финансовых посредников любое расширение возможностей кредитования – в периметре официальных банков или за его пределами – приносит выгоду всей финансовой системе:

увеличивает доверие к финансовым институтам, прививает навыки и компетенции использования финансовых инструментов и технологий и дает убедительную альтернативу устаревшими методами управления денежными средствами, пережитками полунатуральной модели хозяйствования. Тактичное и обдуманное регулирование сможет закрепить модель сосуществования формального и параллельного банкинга, которая приведет к более стабильной и более инклюзивной финансовой системе, функционирующей в целом во благо общества.



Авторы отчета





Владимир КОРОВКИН
РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ
«ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИНСТИТУТА
ИССЛЕДОВАНИЙ РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКОВ

Vladimir_Korovkin@skolkovo.ru



Евгений ПЛАКСЕНКОВ
РУКОВОДИТЕЛЬ КАФЕДРЫ «ФИНАНСЫ, ПЛАТЕЖИ
И ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ»

Evgeny_Plaksenkov@skolkovo.ru



Оксана КАБАКОВА
СПЕЦИАЛИСТ ПО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КАФЕДРЫ «ФИНАНСЫ, ПЛАТЕЖИ
И ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ»

Oxana_Kabakova@skolkovo.ru





Московская школа управления СКОЛКОВО —

одна из ведущих частных бизнес-школ России и СНГ, основанная в 2006 году по инициативе делового сообщества. В состав партнеров-учредителей школы входят 10 российских и международных компаний и 11 частных лиц, лидеров российского бизнеса. Линейка образовательных продуктов Московской школы управления СКОЛКОВО включает программы для бизнеса на всех стадиях его развития – от стартапа до крупной корпорации, выходящей на международные рынки.

Все образовательные программы бизнес-школы построены по принципу «обучение через действие» и включают в себя теоретические блоки, практические задания, проектную работу и международные модули. С 2006 года бизнес-школа СКОЛКОВО проводит корпоративные программы, направленные на развитие индивидуальных управленческих компетенций и решение бизнес-задач компаний. В 2008 году состоялся запуск программы Executive MBA для руководителей высшего звена и собственников бизнеса. В 2009 году стартовала программа MBA. В 2012 году запущена Стартап Академия – программа для молодых предпринимателей. В июне 2013 года была открыта программа для руководителей среднего бизнеса - Практикум для директоров.

Бизнес-школа СКОЛКОВО также является центром экспертизы и притяжения для тех, кто делает ставку на Россию и работу на рынках с быстро меняющейся экономикой. В бизнес-школе работают пять исследовательских центров, которые занимаются изучением наиболее актуальных проблем различных отраслей, осуществляют консалтинговые услуги, предлагают образовательные программы, а также способствуют формированию образовательной повестки школы в целом.

Московская школа управления СКОЛКОВО

143025, Россия, Московская область

Одинцовский район

дер. Сколково, ул. Новая, 100

тел.: +7 495 539 30 03

факс: +7 495 994 46 68

E-mail: info@skolkovo.ru

Website: www.skolkovo.ru