

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ: МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ И СТРАТЕГИИ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ОТРАСЛИ

Центр исследования финансовых
технологий и цифровой экономики
СКОЛКОВО-РЭШ

© 2019 Московская школа управления СКОЛКОВО

Все права защищены. Никакая часть настоящего отчёта не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. Содержащиеся в настоящем отчёте аналитические исследования являются выражением мнения авторов исследования, в том числе с использованием информации третьих лиц. Хотя источники приведенных в данном отчёте сведений и данных считаются надежными, авторы исследования и владелец авторских прав не дают никаких заверений или гарантий, прямых или подразумеваемых, в отношении точности или полноты информации, на которой основано содержание настоящего документа.

Содержание

Резюме.....	3
Основные выводы	4
Введение	7
Информатизация, цифровизация и цифровая трансформация: в чем разница?.....	9
Классификация финансовых технологий.....	10
Текущие тренды в цифровизации финансовых услуг	15
Продолжение роста инвестиций в финтех стартапы	15
Расширение компаний-челленджеров на новые рынки услуги: борьба за клиентов через создание собственных банков и зарплатные проекты, появление BaaS- и других облачных платформ, борьба за малый и средний бизнес.....	16
Традиционные финансовые институты активно уходят в цифровую среду	17
Усиление киберпреступности и рост трат на противодействие	20
Появление и развитие нового регулирования и регтеха	21
Цифровизация финансовых услуг В РФ.....	24
Обзор цифровизации в РФ	24
Финансовые технологии и цифровизация банковской индустрии в России.....	25
3 модели развития финансовых технологий в мире	27
Экосистемный подход к формированию индустрии	28
Американо-китайская модель финтеха: бигтеховский финтех	30
Российская модель финтеха	42
Европейская модель финтеха	50
Смешение моделей	56
Стратегия для участников рынка финансовых услуг	58
Стратегия 1: Следующий гигант.....	59
Стратегия 2: 5-й элемент	60
Стратегия 3: Часть корабля – часть команды	60
Стратегия 4: Партнер по своей воле.....	60
Заключение.....	61

Резюме

За последние 10 лет индустрия финансовых услуг изменилась до неузнаваемости. Если в начале 2010-х годов все было завязано на крупнейших инвестиционных и коммерческих банках и других традиционных посредниках, то к концу десятилетия на глобальном рынке финансовых услуг присутствует более 12 тысяч стартапов, некоторые услуги предлагаются небанковскими или не кредитными организациями, а крупнейшие участники других индустрий постепенно становятся конкурентами традиционным финансовым институтам.

Одной из основных причин масштабной трансформации является усиление роли цифровых технологий, как в индустрии финансовых услуг, так и в жизни человека, государства и компании в целом. Благодаря тому, что финансовые услуги — один из ключевых сегментов для потребителей, а также системообразующая индустрия, многие инновации, как нишевые (финансовые технологии), так и фундаментальные прорывные и сквозные технологии, появлялись именно из развития финансовых продуктов, к примеру, технологии распределённых реестров или системы идентификации. Тем не менее, ряд технологий (напр., квантовые технологии или компоненты робототехники) пришедших извне, значительно изменяет индустрию. Все это приводит к цифровой трансформации участников индустрии финансовых услуг, которая изменяет привычные бизнес-модели и бизнес-процессы.

Институциональная специфика в различных странах привела к различиям в цифровой трансформации провайдеров финансовых услуг. Так, можно выделить **США** и **Китай**, где роль технологических компаний особо высока; **Россию**, где традиционные финансовые посредники, в частности, универсальные банки — одни из наиболее влиятельных компаний в экономике; и **Европу**, где регулятивные инновации привели к появлению открытого банкинга и развитию стартапов, а финансовые услуги стали более закрытой экосистемой.

Различия между странами и вариантами развития финансовых инноваций послужили мотивацией для Центра исследования финансовых технологий и цифровой экономики SKOLKOVO-РЭШ изучить, как формируются новые границы индустрий, как меняется экосистема финансовых услуг и каковы основные эффекты цифровой трансформации компаний данного рынка в России и мире. На основе анализа академической и бизнес-литературы, а также реальных кейсов внедрения цифровых решений различными компаниями, мы вывели 3 модели цифровой трансформации финансовых услуг, а также ключевые выборы, которые могут сделать участники рынка для формирования собственных стратегий.

Результаты исследования будут полезны всем, кто заинтересован в развитии глобальных и локальных экосистем финансовых инноваций и финансовых услуг в целом. В частности, банки и другие традиционные посредники могут определить, какие эффекты имеют их действия на общую конъюнктуру рынка и какие решения предлагаются конкурентами. Новые участники, желающие укрепить свои позиции на рынке финансовых услуг, могут понять, какие ниши существуют на сегодняшний день и с какими вызовами и возможностями цифровой трансформации они могут столкнуться. Наконец, другие коммерческие и некоммерческие организации могут использовать результаты исследования, чтобы сформировать собственные стратегии поведения.

Основные выводы

1. **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ ПОДРАЗУМЕВАЕТ ПОИСК НОВЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, КОТОРЫЕ КОСВЕННО СВЯЗАНЫ С ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИЙ.**

Информатизация (digitization) – это переход от хранения информации на бумажных аналогах и физических носителях к хранению их на цифровых носителях. Цифровизация – переход продуктов и услуг из физического мира в цифровой. Цифровая трансформация финансовых услуг – переход от традиционных форм предоставления финансовых услуг к развитию экосистем, которые начинают включать в себя продукты и услуги из околофинансовых или вовсе не финансовых индустрий.

2. **ОСНОВНЫМ ГЛОБАЛЬНЫМ ТРЕНДОМ ЦИФРОВИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ ЯВЛЯЕТСЯ РАЗВИТИЕ КАК РЫНОЧНОЙ, ТАК И РЕГУЛЯТОРНОЙ СРЕДЫ ДЛЯ УСИЛЕНИЯ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКЕ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ.**

Более конкурентным рынок становится из-за появления финтех-стартапов, провоцирующих традиционные финансовые институты на внутреннюю цифровую трансформацию. Новые участники рынка постепенно отходят от концепции «монолайнеров» и предоставления одной услуги своим клиентам к расширению своей продуктовой линейки, в которой появляются услуги, раньше предоставляемые только традиционными финансовыми институтами (напр., обслуживание зарплатных проектов, сервисы для МСБ). Это становится возможным благодаря активно развивающемуся регулированию, позволяющему стартапам получать банковские лицензии для функционирования в разных странах, что, в свою очередь, провоцирует устаревающих традиционных посредников на оптимизацию внутренних процессов и поиск новых решений для того, чтобы оставить свое конкурентное преимущество на рынке.

3. **СУЩЕСТВУЕТ 3 МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ: АМЕРИКАНО-КИТАЙСКАЯ, РОССИЙСКАЯ И ЕВРОПЕЙСКАЯ.**

Тип модели	Основные предпосылки	Устройство модели	Кейсы
АМЕРИКАНО-КИТАЙСКАЯ	Усиление доверия к технологиям у населения и растущая роль технологий в различных областях жизни человека и фирмы	Финансовые услуги – второстепенный элемент экосистемы	FAMGA (FACEBOOK, AMAZON, MICROSOFT, GOOGLE, APPLE) BAT (BAIDU, ANT FINANCIAL, TENCENT)
	Снижение барьеров на вход в любые рынки благодаря инновациям и удаленному предоставлению услуг	Клиенты, получая хотя бы один товар/услугу из экосистемы бигтеха, могут бесплатно передвигаться между ее различными сегментами	
	Удовлетворение потребностей потребителей (напр., повышение доступа к услугам, оцифровка традиций, бонусы и лучший клиентский опыт)	Потенциальное партнерство с традиционными фин. институтами для более эффективных решений	
РОССИЙСКАЯ	Инертность потребителя	Банк – основной провайдер фин. услуг, предлагающий клиенту решения, связанные с практически любой частью жизни	СБЕРБАНК ТИНЬКОФФ БАНК
	Проактивность провайдеров фин. услуг	Универсализация фин. институтов и повышение выгод от экономии от масштаба	
	Протекционная политика государства, приводящая к консолидации ресурсов у нескольких крупнейших традиционных фин. институтов	Поддержка традиционных участников рынка регулируем	

Тип модели	Основные предпосылки	Устройство модели	Кейсы
	<p>Исторически высокая прибыльность провайдеров фин. услуг</p> <p>Относительно высокий уровень доверия традиционным фин. институтам со стороны пользователей</p>	<p>Инновации развиваются внутри банков путем фундаментального развития применений и технологий</p> <p>Фин. услуги становятся для клиента точкой входа в экосистему цифровых продуктов</p>	
Европейская	<p>Регулятивные изменения на рынке фин. услуг</p> <p>Усиление роли клиента</p> <p>Тренды на осознанное, «смарт» потребление</p> <p>Застой банковских систем и устаревание классической архитектуры индустрии фин. услуг</p>	<p>Нишевизации фин. услуг</p> <p>Вовлечение клиента в цепочку создания ценности продукта</p> <p>Индустрия фин. услуг работает на стыке действий трёх участников:</p> <p>традиционные посредники – банковская инфраструктура (классический спектр услуг, доступный до цифровой трансформации);</p> <p>финтех-стартапы – интерфейс – надстройка на классический банковский продукт/банковские услуги в более удобном формате в обход традиционных участников;</p> <p>клиент – самостоятельный выбор подходящего интерфейса и набор необходимых продуктов, как будто из супермаркета фин. услуг</p> <p>Участники индустрии фин. услуг, нацелены только на свой сегмент, поэтому инновации развиваются, в большей степени, в рамках одной индустрии</p>	<p>REVOLUT</p> <p>MONZO</p> <p>N26</p> <p>STARLING BANK</p>

4. На практике, зачастую ни одна из моделей не изолирована от других, даже на целевых географиях.

Так, например, на российском рынке присутствуют финтех-стартапы, а американские банки не полностью отпускают свои позиции в пользу бигтехов (наиболее показательным является кейс Morgan Stanley).

5. Стратегии цифровой трансформации для участников рынка финансовых услуг можно рассмотреть в двух измерениях: универсализация VS нишевизация и построение своей экосистемы VS встраивание в чужую.

На стыке данных измерений получается 4 стратегии, которые могут помочь направить действия участников рынка финансовых услуг:



Введение

Цифровые технологии изменяют ландшафт всей экономики путем как создания новых продуктов и индустрий, которые не существовали до этого, так и трансформации традиционных бизнес моделей и бизнес-процессов в уже существующих индустриях. Финансовые услуги – не исключение. Ожидается, что к 2022 году размер глобальной индустрии финансовых услуг достигнет \$26.5 трлн. долларов¹, что предоставляет большой потенциал для развития как для существующих участников индустрии, так и для новых компаний, которые планируют каким-то образом выйти на рынок финансовых услуг. Во многом, бурный рост, который наблюдается в последние годы, обусловлен значительным упрощением взаимодействия с финансовыми посредниками, повышают прибыльность бизнеса и предоставляют альтернативы традиционным предложениям.

Развитие технологий можно условно разделить на два ключевых направления. Первое направление – это развитие фундаментальных сквозных технологий, которые могут использоваться практически в любых бизнес-направлениях². Второе – развитие нишевых применений технологий и специализированных технологий, которые направлены на конкретные индустрии и секторы. К последним можно, в частности, можно отнести и финтех, т.е. финансовые технологии, которые нацелены на изменение каких-то процессов в индустрии финансовых услуг. До сих пор не существует четкого определения финтеха, однако, если проанализировать существующие подходы к определению данной темы, можно выделить три **ключевые характеристики любой финансовой технологии**:

- Изменение (трансформация, слом, разрушение, поддержка) цепочки создания ценности продуктов или услуг традиционных финансовых посредников
- Упрощение продукта или услуги для потребителя, бизнеса или государства
- Предложение кост-эффективного решения (то есть, снижение издержек)

В данном контексте, финансовые инновации и финтех являются шире, чем лишь финтех-стартапы. Финтех может появляться и в рамках существующих компаний, и в рамках новых участников рынка, и в рамках компаний, которые сильны в развитии

¹ https://www.marketwatch.com/press-release/2019-global-financial-services-market-research-reports-industry-analysis-2019-07-29?mod=mw_quote_news

² Согласно национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации» выделяется 9 основных типов сквозных технологий: большие данные, нейротехнологии и искусственный интеллект, системы распределенного реестра, квантовые технологии, новые производственные технологии, промышленный интернет, компоненты робототехники и сенсорика, технологии беспроводной связи и технологии виртуальной и дополненной реальности. <http://digitalrosatom.ru/wp-content/uploads/2019/01/%D0%90%D1%82%D0%BB%D0%B0%D1%81-%D1%81%D0%BA%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8-%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9-%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B8-%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8.pdf>; <http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A1%D0%BA%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8-%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9-%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B8>

технологий вообще. Тем не менее, финансовые технологии развиваются абсолютно по-разному в разных странах. Так, Россия и Китай находятся в лидерах по проникновению финтех³, в то время как рынки, которые являются лидерами по количеству финтех стартапов, такие как США и Европа, уступают лидерские позиции по проникновению финтеха, но не уровню проникновения финансовых услуг⁴.

Изучив текущие тренды, вызовы и возможности для участников рынка, а также сделав масштабный обзор академической и бизнес литературы, а также реальных кейсов в разных странах мира, Центр исследования финансовых технологий и цифровой экономики SKOLKOVO-РЭШ создал свой подход к систематизации ключевых результатов и трендов в области финансовых инноваций, **основанный на трех моделях развития финтеха**. Эти три модели определяют ландшафт рынка финансовых услуг и значительно влияют на состав участников, которые будут оперировать на рынке финансовых услуг и, возможно, за его пределами в ближайшие годы. Помимо этого, учитывая тренд на усиление размытия границ индустрий, который наблюдается во всех областях жизни, необходимо определить потенциальные роли и функции индустрии финансовых услуг в макроуровневой экосистеме жизни человека.

Данное исследование будет полезно всем, кто заинтересован в развитии финансовых инноваций и будущем индустрии финансовых услуг. В частности, традиционные участники рынка могут получить взгляд на современные тренды и систематизацию возможных стратегий, чтобы определить собственные тактики развития продуктов и оценить свои позиции и роли в индустрии. Институты, занимающиеся вопросами регулирования финансовой индустрии (ЦБ РФ), антимонопольной политики (ФАС), созданием конъюнктуры технологического развития, могут определить для себя стратегии развития рынка финансовых услуг, а также меры поддержки и мониторинга ключевых участников, которые начинают работать на стыке индустрий. Наконец, потребители могут узнать о новых предложениях, которые доступны им для выбора.

Данный отчет – первая попытка систематизации вариантов развития финансовых инноваций, которые появились в разных странах. Мы надеемся, что он ляжет в основу построения кросс-индустриального диалога и послужит первым шагом к стимулированию практических решений и дальнейших исследований для определения наиболее эффективного варианта развития индустрии финансовых услуг, как в России, так и за ее пределами.

³ <https://fintechauscensus.ey.com/2019/Documents/ey-global-fintech-adoption-index-2019.pdf>

⁴ <https://globalindex.worldbank.org/>

Информатизация, цифровизация и цифровая трансформация: в чем разница?

На сегодняшний день необходимо разделять три понятия, которые связаны с процессами перехода бизнеса в цифровое пространство. Во-первых, это **информатизация (digitization)**, что означает переход от хранения информации на бумажных аналогах и физических носителях к хранению их на цифровых носителях. Ярким примером информатизации финансовой индустрии является цифровой документооборот, где вся информация о клиентах и деятельности банка хранится и передается с помощью компьютеров или других устройств, поддерживающих цифровой формат. Например, банковский счет и профиль клиента почти полностью стали цифровыми, и они больше не полагаются на информацию из местного отделения для предоставления банковских услуг. Информатизация особенно заметна в индустрии финансовых услуг, потому что в большинстве случаев компоненты финансового продукта или услуги четко структурированы, а поэтому могут быть легче оцифрованы. Такая тенденция называется «от материального к цифровому». Возможность оцифровки товара или услуги означает снижение затрат на обработку информации. Рынки в свою очередь стремятся стать более прозрачными в цифровой среде (Cziesla, 2014).

Следующей концепцией является **цифровизация** – этап, когда продукты и услуги переходят из физического мира в цифровой. Клиент начинает взаимодействовать с провайдером финансовых услуг посредством любого другого устройства, например, компьютера, смартфона, банкомата или цифрового мини-офиса.

С точки зрения продуктов, цифровизация направлена на удаленное получение услуг, поэтому в сфере цифровых финансовых услуг примерами являются услуги домашнего банкинга или трейдинга. В менее развитых странах в регионах, где проникновение банковской инфраструктуры не так велико как в странах-лидерах по экономическим показателям, цифровые финансовые услуги могут предоставить доступ к банкам и их услугам, например, розничным платежам и кредитам, которые ранее были недоступны.

Наконец, когда мы говорим о **цифровой трансформации финансовых услуг**, подразумевается выход из традиционного предоставления финансовых услуг в развитие экосистем, которые начинают включать в себя продукты и услуги из околофинансовых или вовсе не финансовых индустрий. В данном случае происходит трансформация бизнес-модели компаний из индустрии финансовых услуг, благодаря которой они открывают новые процессы, а также направления для заработка.

Классификация финансовых технологий

На базе обзора исследований, проведенного Центром исследования финансовых технологий и цифровой экономики SKOLKOVO-РЭШ, следуя работе Gomber et al. (2017)⁵ можно построить классификацию состояния индустрии цифровых финансовых услуг в настоящее время, исходя из трех измерений:

- 1) Институты
- 2) Бизнес-функции
- 3) Технологии и технологические концепции

На данный момент цифровые финансовые услуги предоставляются **тремя типами компаний**. Во-первых, это **традиционные финансовые институты**, устоявшиеся участники рынка финансовых услуг, которые включают в себя, к примеру, банки, платежные системы, страховые компании. Второй тип участников – это **стартапы**, новые участники рынка, которые начинают предоставлять финансовые услуги в новом формате. Третий тип участников только начинает набирать обороты, хотя в некоторых странах уже обслуживает больше клиентов, чем отдельно взятые банки или, тем более, стартапы. Это **большие технологические компании (бигтехи)**. К подобным можно отнести телеком операторов (например, МТС и Мегафон в России или Vodafone в Кении), поисковики (Google, Baidu, Yandex), онлайн-платформы (Amazon в США и Европе, Alibaba/Ant Financial в Китае), социальные медиа и мессенджеры (Facebook в США и Tencent в Китае), а также производителей техники (Apple, Samsung или Google).

В свою очередь каждый тип провайдеров предлагает финансовые технологии в определенном ряде бизнес-функций. Данные направления согласно наработкам WEF (2015), а также аналитике авторов можно классифицировать следующим образом⁶:

ТАБЛИЦА 1. БИЗНЕС-ФУНКЦИИ В ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГАХ

Бизнес-функции
Предоставление кредитов и депозитов в цифровом формате
Цифровое страхование
Цифровое управление активами и инвестициями
Трейдинг и брокерство, предоставляемые в новом цифровом формате, в т.ч. алготрейдинг и новые технологии хеджирования

⁵ Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537-580.

⁶ На базе отчета WEF, 2015. Доступно онлайн: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_services.pdf, а также аналитики Центра исследования финансовых технологий и цифровой экономики SKOLKOVO-РЭШ

Цифровые платежи, в т.ч. цифровые валюты/криптовалюты

Получение финансирования/привлечение капитала посредством инновационных финансовых технологий

Консультирование по финансовым вопросам через цифровые каналы

Третье измерение – **типы финансовых технологий и концепций**, которые уже изменили или только начинают менять индустрию финансовых услуг⁷:

ТАБЛИЦА 2. ФИНАНСОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И КОНЦЕПЦИИ, МЕНЯЮЩИЕ ИНДУСТРИЮ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

Технология/концепция
Социальные сети
P2P
Виртуальная и дополненная реальности (VR, AR)
Технология распределенных реестров (блокчейн), крипто-мир, смарт-контракты
Открытые API
Открытые IT источники
Совместное использование инфраструктуры (sharing)
Большие данные, автоматизированный сбор данных
Машинное обучение, глубинное обучение, искусственный интеллект (ИИ)
Алготрейдинг
Смарт-девайсы (смартфоны, планшеты, часы)
Интернет вещей (Internet of Things, IoT), сенсоры
NFC
Прочие финансовые технологии

⁷ На базе отчета ВЭФ, 2015. Доступно онлайн: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_services.pdf, а также аналитики Центра исследования финансовых технологий и цифровой экономики SKOLKOVO-РЭШ

Следуя Gomber et al. (2017) данные три измерения можно представить в виде куба:



Вышеприведенная классификация для упрощения не учитывает еще одного измерения – **масштаба влияния** введения определенных финансовых инноваций на рынке финансовых услуг. **Степень «подрыва»**, которой обладает та или иная финансовая технология может варьироваться **от тотального уничтожения привычных устоев** индустрии финансовых услуг до **комплементарности или оптимизации** существующей системы. В работе Kauffman et al. (2018) авторы рассматривают классификацию новых инициатив на рынке финансовых услуг, которые возникают при внедрении инновационных технологий, и выделяют 2 основных измерения. Первое основано на улучшении опыта клиента, либо с помощью дополнений в текущем

функционале, либо с помощью совершенно новых продуктов, услуг и функций. Второй эффект касается рынка и конкуренции и включает в себя два типа эффектов: подрывные эффекты (новые бизнес-модели, новые механизмы на рынке, совместное использование технологической инфраструктуры и т.д.) и комплементарные эффекты (улучшение существующих бизнес-моделей, гибридные сервисы, открытые API). На пересечении вышеуказанных измерений появляются новые услуги и возможности для развития как для существующих игроков на рынке, так и для новых участников:

	ОПЫТ КЛИЕНТОВ С НОВЫМИ ФИНАНСОВЫМИ УСЛУГАМИ		
	Улучшение клиентского опыта с помощью новых продуктов, новых сервисов и новой функциональности	Дополнение клиентского опыта с помощью улучшений в существующем функционале	
РЫНКИ И КОНКУРЕНЦИЯ	«Взрывные» эффекты от		
	Новых бизнес моделей	Рынки, основанные на блокчейне, ICO, криптовалюты, международные денежные переводы, высокочастотный трейдинг, краудфандинг, P2P-кредитование, онлайн брокеридж, трансграничные платежи, открытый банкинг	Открытый банкинг/API, ускоренный септлмент платежей, более эффективный септлмент благодаря блокчейну, смарт-контракты в услугах трейдинга и кредитования, трансграничные таможенные услуги, платежные карты с улучшенным функционалом
	Новых рыночных механизмов		
	Разделенной технологической инфраструктуры		
	Дизинтермедиации банков		
	Индивидуального маркетинга («сегмент из одного человека»)		
	Трансграничных инноваций		
	Комплементарные эффекты от		
	Улучшенных бизнес-моделей	Социальный трейдинг, цифровые кошельки, робо-эдайзинг, банковское обслуживание без отделений, персональный финансовый менеджмент	Сообщества инвесторов, мобильные платежи, функциональность общих реестров на базе блокчейна, технологии риск-менеджмента, регтех, удаленное открытие депозитов, финтех-поддержка трейдинга
	Расширенного доступа для клиентов		
Гибридных услуг от компаний			
Разделенной технологической инфраструктурой			
Открытых API			

Одним из примеров изменений, которые являются комплементарными – это смещение торговли ценными бумагами с традиционных площадок на электронные (Lucas et al., 2009). Однако подрывной технологической инновацией в данном примере является конкуренция не только между финансовыми инвесторами, но и с машинами, которые занимаются высокочастотным и алгоритмическим трейдингом. Алгоритмический трейдинг – это использование компьютерных алгоритмов для автоматического принятия торговых решений, постановки ордеров и управления ордерами после отправления (Hendershott, Jones & Menkveld, 2011). Авторы приходят к выводу, что алгоритмический трейдинг имеет преимущество перед человеческой торговлей с точки зрения скорости обработки потоков данных. Люди не могут конкурировать с мгновенными действиями алгоритма по постановке или модификации ордеров.

Итак, говоря о цифровизации финансовых услуг, можно выделять следующие важные элементы:

- 1) Институты – провайдеры финансовых услуг
- 2) Бизнес-функции – сферы финансовых услуг, претерпевающие изменения
- 3) Технологии и концепция – инновации, которые являются ключевыми драйверами изменений в индустрии финансовых услуг
- 4) Подрывной потенциал технологий и инноваций – степень влияния финансовых технологий на привычное ведение бизнеса и устройство индустрии финансовых услуг

Текущие тренды в цифровизации финансовых услуг

Продолжение роста инвестиций в финтех-стартапы

По данным за второй квартал 2019 года, согласно отчету CB Insights (2019), инвестиции в финтех приблизились к отметке в 8,3 млрд. долларов. Большинство мега-раундов инвестиций происходит в уже сформировавшиеся и активно функционирующие стартапы (late-stage, серии D и E+). Тем не менее, несмотря на то, что сумма инвестиций в стартапы растет, количество сделок достигло **наименьшего показателя за последние 10 кварталов** – снижение составило 22% по сравнению с прошлым годом. Более того, VC и прочие инвесторы снижают свою активность, связанную со стартапами на начальных этапах их становления (падение доли seed/angel и серии A сделок на 55%). Из этого можно сделать вывод, что **большинство инвесторов предпочитает поддерживать уже существующие проекты, нежели рассматривать новые идеи**. Несмотря на это, 9 новых компаний получили статус единорогов, т.е. компаний с оценкой свыше 1 млрд. долларов, в 2019: Marqeta (процессинг платежных транзакций и эмиссия платежных инструментов), Bill.com (сервис по управлению бухгалтерией для МСБ), Carta (совместное управление инвестициями), Lemonade (страхование недвижимости), Checkout.com (процессинг платежных транзакций с фокусом на трансграничных платежах), Ivalua (облачный оператор управления тратами для компаний), Liquid (криптовбиржа с поддержкой фиатных валют), Hippo (страхование недвижимости) и Judo (необанк с фокусом на МСБ клиентов). К октябрю 2019 года, всего существует **48 финтех-единорогов**, которые совокупно оцениваются в **187 млрд. долларов**. При этом оценка их стоимости увеличивается, так как многие компании предпочитают частное финансирование вместо выхода на IPO. Всего три единорога воспользовались привлечением капитала за счет выпуска акций в 2018 году: Green Sky, Adyen и Funding Circle.

В Юго-Восточной Азии уже установившиеся лидеры, такие как Ant Financials, активнее осваивают страны региона, заключая партнерства со стартапами в различных странах (Dana в Индонезии, ascena в Таиланде, Munt на Филиппинах, Touch'n'go в Малайзии, paras во Вьетнаме и Pi Pay в Камбоджии), продвигая тем самым мобильные платежи по всему региону.

Расширение компаний-челленджеров на новые рынки услуги: борьба за клиентов через создание собственных банков и зарплатные проекты, появление BaaS- и других облачных платформ, борьба за малый и средний бизнес

Необанки, которые были сфокусированы на предоставлении только одного типа финансовых продуктов и считались монолайнерами, постепенно начинают **расширять свои линейки предложений**, тем самым создавая дополнительное давление на конкуренцию для традиционных игроков. Например, Revolut собирается предлагать брокерские услуги и банковские депозиты, Wealthfront рассматривает кредитование и услуги по недвижимости, а Acorns - управление благосостоянием.

Расширение спектра предлагаемых услуг становится доступным для новых игроков благодаря получению банковских лицензий в различных странах, регуляторы которых снижают барьеры для входа новых игроков, чтобы пошатнуть монополию традиционных финансовых институтов и простимулировать конкуренцию. Revolut таким образом получил доступ к японскому и сингапурскому рынкам, после того как Литва предоставила компании банковскую лицензию⁸.

Также стоит отметить, что стартапы начинают захватывать привычную территорию для банков – **зарплатные проекты**. Такие стартапы, как Earnin и Salary finance начинают предлагать новые услуги, которые раньше были недоступны для работников: например, Salary Finance предлагает функцию, которая вычитает выплаты по кредитам непосредственно из зарплаты сотрудника при его согласии, а услуга payday advance позволяет сотрудникам получать доступ к заработанным доходам в любой момент времени; Earnin – приложение, которое позволяет сотрудникам получать доступ к заработанным доходам до запланированного дня выплаты зарплаты. Последняя компания уже сотрудничает с такими корпорациями, как Starbucks, Pizza Hut и Walmart.

Конкуренция также усиливается **в области предоставления услуг МСБ**. Изначально большинство финтех-компаний были сосредоточены на оказании помощи малым и средним предприятиям в получении кредитования и финансирования, потому что они обычно недооценивались влиятельными игроками на рынке, которые всегда были нацелены на более крупных корпоративных клиентов. Большинство финтех-стартапов нацелены на помощь в управлении денежными потоками МСБ, однако сейчас МСБ имеют потребности в новых продуктах и услугах, а финтех-стартапы готовы их предоставить, например, более удобное кредитование, займы небольших сумм⁹. Теперь ситуация изменилась и банки начали осознавать, что упускают данную часть бизнеса. Однако финтех-стартапы продолжают конкурировать в услугах для МСБ. Например,

⁸ https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights_Fintech-Report-Q2-2019.pdf?utm_campaign=marketing_content_auto-send_fintech&utm_medium=email&hsenc=p2ANqtz-awJqRoIRL85QXsfS3uhIFKuYpH9jzn_tNSG02WtcsWtGrlaDvHASbtJgls0WAqQ2J9QputwUGvzYRBl0yTe6V46jQer_eiR_9NHslAdhkfty6DgE&hsmi=75592225&utm_content=75592225&utm_source=hs_automation&hsCtaTracking=2b3bff3b-3d72-42b9-b8a4-c50a3bb73ba9%7Ce9278cbf-703f-45f3-ab4c-72c9534ecd52

⁹ <https://www.forbes.com/sites/donnafuscald0/2019/02/12/small-businesses-are-the-next-wave-of-fintech-focus/#480d55048663>

стартап Bento for Business определив болевые точки МСБ, предлагает услуги, которые были до этого недоступны для малого бизнеса, например, помощь в управлении корпоративными расходами¹⁰.

Еще одной частью тренда расширения услуг финтех-стартапами является появление новых компаний, работающих по бизнес-модели «Банк как сервис» или BaaS. Компании, такие как Green Dot, используя собственный Green Dot банк, предлагают услуги по созданию мобильного банкинга для других бизнесов, например, Uber Debit Card или STASH. Подобные услуги обычно оказываются в облаке, а компания берет на себя всю разработку и сервисную часть, убирая сложности для компаний-клиентов.

Наконец, финтех-стартапы активно влияют на демократизацию инвестиций благодаря новым технологическим решениям. Теперь клиентам доступен не только выход на существующие рынки, но и новые альтернативные инвестиции, например, в криптовалюты или предметы искусства, а также инвестиции с социальным подтекстом/воздействием. Подобным функционалом занимаются такие компании как Aspiration, Newday, Motif, Swell и OpenInvest.

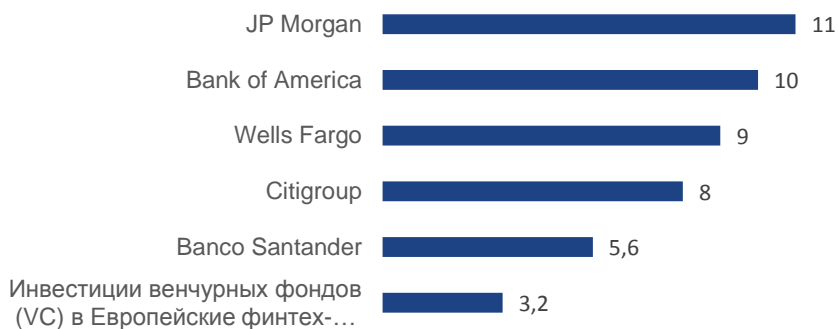
Традиционные финансовые институты активно уходят в цифровую среду

Несмотря на то, что по началу банки начинали заключать партнерства с финтех стартапами, сейчас количество M&A пошло на спад и традиционные финансовые институты сами активно вовлекаются в создание и запуск онлайн продуктов и услуг. По ожиданиям экспертов Bloomberg, в 2019 году 4-ка крупнейших банков в США, а именно Wells Fargo, JP Morgan, Bank of America и Citigroup, потратят около 38,4 млрд. долларов на информационные технологии. Испанский банк Santander в 2019 также объявил, что потратит 20 млрд. евро (~ 22 млрд. долларов) на цифровую трансформацию и ИТ в течение следующих 4-х лет¹¹.

¹⁰ <https://bentoforbusiness.com/>

¹¹ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-05-10/banks-waking-up-to-fintech-threat-throw-billions-into-digital>

Расходы за год (млрд. долл. США)



Источник: аналитика Bloomberg на основе данных от банков, отчете KPMG Pulse of Fintech, основанном на данных из Pitchbook¹²

Фирмы-челленджеры из партнеров снова превратились в конкурентов. Да и в целом, их начинают называть банками-челленджерами. Monzo, Revolut и N26 уже активны на рынке Великобритании и собираются заходить на рынок США, что провоцирует ряд изменений в традиционных крупных банках. Так, например, RBS (Royal Bank of Scotland) планирует создание собственного банка-челленджера для противостояния Monzo и Starling Bank. Goldman Sachs, несмотря на то, что является самым активным зарубежным банком в покупках финтех-стартапов, уже запускает собственную онлайн-платформу Marcus для кредитования, а Barclays запускает специальные фонды, чтобы спонсировать внутренние технологические проекты и инновации для расширения существующих бизнес-линейек.

Впрочем, несмотря на активное присутствие новых вышеуказанных цифровых банков, (Revolut, Starling или Monzo) потребители в них чаще всего открывают вторичные счета¹³. Большая часть потребителей до сих пор не хочет переводить в эти банки свои заработные платы, пенсии или оформлять через них ипотечные кредиты. Традиционные банки имеют определенное преимущество перед новыми игроками, благодаря имеющейся репутации и доверию со стороны их зарплатных клиентов. Но не стоит также забывать, что вторичные счета в новых банках-челленджерах клиенты чаще всего используют для покупки вещей и услуг, непосредственно связанных с их стилем жизни, тем самым отбирая ценные данные по клиентскому поведению у традиционных банков, у которых остаются только поступления заработной платы, кредитование и оплата счетов за коммунальные услуги¹⁴.

¹² <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-05-10/banks-waking-up-to-fintech-threat-throw-billions-into-digital>

¹³ <https://www.wired.co.uk/article/fintech-startups-taking-on-legacy-banks>

¹⁴ <https://thefinanser.com/2019/06/challenger-banks-dont-matter-as-theyre-not-a-primary-account.html/>

Несмотря на все попытки, большинство традиционных участников рынка все еще отстают в предоставлении качественного пользовательского опыта и удобных интерфейсов, в чем проигрывают более молодым участникам, которые уже активно завоевали долю клиентов из молодого поколения (миллениалы и Gen Z), благодаря более удобному формату предоставления услуг. Стоит также отметить продолжающийся тренд на закрытие отделений у традиционных финансовых институтов по всему миру, несмотря на то, что потребность в отделениях остается. Ожидается, что к 2020 году Wells Fargo оставит около 5000 филиалов и отделений. JPMorgan Chase по состоянию на 2018 год уже закрыл 9% своих филиалов, а Bank of America – 15% с 2012 года¹⁵.

Настолько ли эффективно традиционным банкам переходить в онлайн? Научный взгляд на проблему

Границы между ИТ и бизнесом становятся все более размытыми. В прошлом, роль ИТ была в большей степени в поддержке функционирования бизнеса. Сегодня ИТ часто выступает в качестве инструмента для внедрения новых бизнес-моделей (Cziesla, 2014). Но для многих традиционных финансовых институтов показатель эффективности процесса цифровизации – это результаты оптимизации существующих бизнес-процессов. Исследование Breman & Fellander (2014) показывает, что многие рабочие места подвергнутся риску роботизации в течение ближайших двадцати лет.

В работе Banker и др. (2009) авторы изучают влияние ИТ-обслуживания на результаты деятельности компаний. Результаты показывают, что внедрение интернет-банкинга повышает эффективность расходов, но не эффективность доходов. Модернизация не компенсирует потери, что приводит к общему отрицательному эффекту от внедрения ИТ систем обслуживания на эффективность прибыли компаний.

С другой стороны, традиционный канал обслуживания в отделении приводит к более высоким эксплуатационным расходам, но, в то же время, приносит больший доход. Доходы могут покрывать дополнительные расходы, что в итоге дает положительный общий P&L. То же самое касается инвестиций ИТ в сетях банкоматов. Более того, традиционный канал обслуживания и канал интернет-банкинга положительно связаны с долей рынка в сфере кредитования и депозитов. Дальнейшие исследования подтверждают эти выводы и показывают, что интернет-банкинг важен для долгосрочного планирования и конкурентирования на рынке.

На фоне данных изменений становится популярным обсуждение различных точек банковского обслуживания, которые могут быть разных типов: мобильными, конфигурируемыми, интегрированными, мультифункциональными, а также открытыми (Sachse, Alt, & Puschmann, 2012).

Источники:

Cziesla, T. (2014). A Literature Review on Digital Transformation in the Financial Service Industry. In Bled eConference (p. 25-36).
Banker, R., Liu, F. C., Chen, P., & Ou, C. S. (2009). Business value of it in commercial banks. In ICIS 2009 Proceedings - Thirtieth International Conference on Information Systems
Breman, A., & Fellander, A. (2014). Diginomics: new economic drivers. translation of "Diginomics – nya ekonomiska drivkrafter," published in Swedish in Ekonomisk Debatt.
Sachse, S., Alt, R., & Puschmann, T. (2012). Towards customer-oriented electronic markets: A survey among digital natives in the financial industry.

¹⁵ <https://money.cnn.com/2018/01/12/investing/wells-fargo-shutting-branches/index.html>

Чего традиционному банку не хватает для конкуренции с финтех-стартапами?

Omarini (2017) выделяет следующие ключевые факторы, полезные для начала разработки идеи банкинга будущего:

- Банки продают услуги, и большинство из них характеризуются высокими уровнями доверия и персонализации (индивидуальные услуги под потребности конкретного клиента);
- Некоторые из этих услуг могут включать предполагаемые сделки с высокой степенью риска;
- Услуги основаны на профессиональных возможностях;
- В контексте профессиональных услуг специалисты несут ответственность за предоставление таких услуг, что является их первичной задачей по отношению к клиенту.

На данном этапе автор также выделяет три основных фактора, которые банк должен учитывать в своем видении и стратегии, а именно: технология, содержание и доверие. (Omarini, 2017). Со стороны спроса, розничные клиенты ожидают, что смогут использовать электронную коммерцию, социальные сети и розничные платежи. Они также ожидают, что смогут легко переключаться между цифровыми платформами. Это не самые сильные стороны многих банков; учитывая их более строгие обязательства по соответствию требованиям, банки обычно вкладывают больше средств в обеспечение безопасности и атакоустойчивости своих систем, а не в оптимизацию пользовательского опыта. (Mersch, 2015)

Источники:

Omarini, A. (2017). *The digital transformation in banking and the role of FinTechs in the new financial intermediation scenario.*
<https://www.bis.org/review/r15113d.htm>

Усиление киберпреступности и рост трат на противодействие

Согласно отчету CNBC¹⁶, глобальные потери от киберпреступности достигли 600 млрд. долларов (около 0,8% мирового ВВП), что составляет рост на 35% по сравнению с 2014 годом, в котором потери составили 445 млрд. долларов. Представители компании McAfee считают, что такое быстрое увеличение в значительной степени связано с более низкой стоимостью входа на рынок киберпреступности и прогрессом в технологиях, таких как машинное обучение и искусственный интеллект.

На конец второго квартала 2019 года эксперты Bloomberg утверждают, что крупные банки тратят около 3000 долларов на работника для того, чтобы защитить свои сети от киберпреступников.¹⁷ При подобной средней оценке, согласно отчетности за 2018 год, JPMorgan Chase & Co. и HSBC Holdings Plc тратят около 750 млн долларов, а Bank of America Corp. и Citigroup Inc. около 600 млн. в год каждый. Банковская индустрия, согласно отчету Deloitte за 2018 год¹⁸, является главной целью кибер-атак. Так, например, аналитики из International Business Machines Corp. оценили, что 19% всех отмеченных компанией атак были направлены на финансовый сектор. Именно поэтому ожидается, что инвестиции в кибербезопасность со стороны банковского сектора будут

¹⁶ <https://www.cnbc.com/2018/02/22/cybercrime-pandemic-may-have-cost-the-world-600-billion-last-year.html>

¹⁷ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-05-01/financial-firms-spend-up-to-3-000-per-employee-on-cybersecurity>

¹⁸ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/cybersecurity-maturity-financial-institutions-cyber-risk.html>

только повышаться. Некоторые банки уже увеличили свои инвестиции в 3 раза за последние 3-4 года.

Появление и развитие нового регулирования и регтеха

Наряду с активно развивающимся рынком финтех-стартапов, также активно развивается регулирование в финансовой сфере. В 2018 году в Европе появилось множество нормативных актов, включая GDPR, MiFid II, Open Banking и пересмотренную директиву по платежным услугам - PSD2.

PSD2 открывает инфраструктуру банков и делает возможной более простую интеграцию для стартапов и новых участников рынка. Это обеспечивается с помощью регулятивных требований на открытие программного кода (API) и стандартизацию как ключевых элементов розничного бизнеса в банках (напр., с помощью ограничения тарифов и комиссий), так и технологической инфраструктуры компаний. Ключевые последствия PSD2 можно суммировать следующим образом:

- Все данные по счету обрабатываются в одном месте
- Все банки должны иметь двухфакторную аутентификацию пользователей
- Банки являются держателями идентификационных данных о клиенте
- Стартапы могут интегрироваться в банки через открытый программный код (API)

MIFID II – это комплексное регулирование инвестиционной деятельности, которое нацелено на перевод внебиржевой торговли на платформы официальных биржевых торгов. Помимо этого, MIFID II предлагает ряд инициатив по повышению прозрачности издержек, связанных с инвестиционной деятельностью, и другим вопросам, связанным с учетом деятельности участников рынка и обеспечением легальности бизнеса, а также поддержанием конкуренции среди провайдеров услуг.

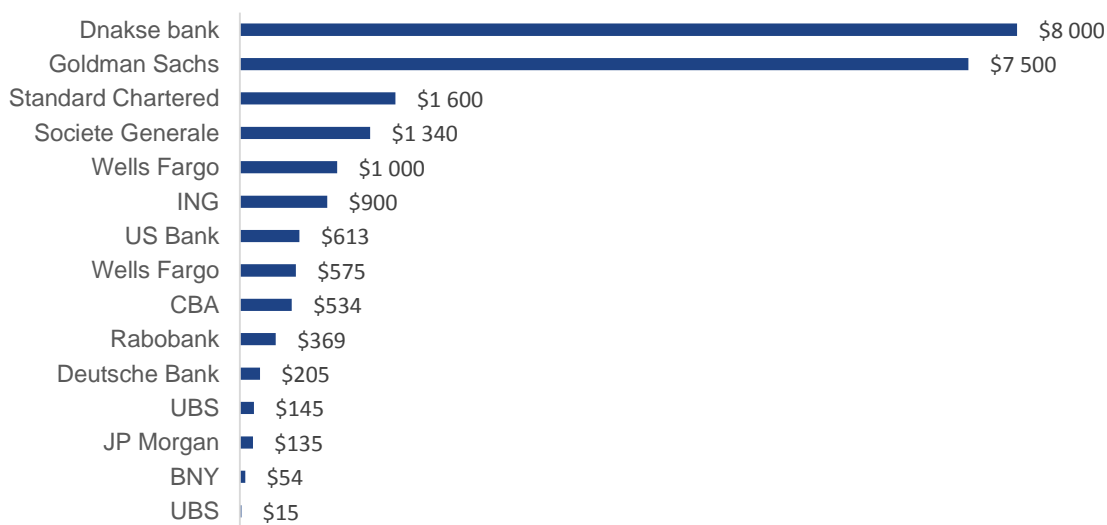
GDPR – это свод регулятивных правил, регламентирующих подходы к сбору, обработке и использованию клиентских данных компаниями. В частности, GDPR уделяет отдельное внимание вопросам работы с личными персональными данными и классифицирует имеющиеся категории данных, а также определяет штрафы и наказания в случае утечки данных и других неправомерных случаев использования данных. PRIIPs – системное регулирование рынка страхования, в том числе страховых премий и иных тарифов, устанавливаемых участниками рынка. AIFMD – директива, посвященная сегменту альтернативных инвестиций, в том числе, хедж фондам. EMIR –

директива про инфраструктуру финансовых рынков, в частности, внебиржевые (ОТС) деривативы и торговлю ими. Схожие директивы регламентируют все сегменты индустрии финансовых услуг и были существенно пересмотрены после кризиса 2007-2009 годов, что с момента их реализации практически полностью изменило ландшафт рынка.

Помимо этого, регуляторы самостоятельно используют технологии для обеспечения мониторинга и гарантии соблюдения регулятивных требований, что породило направления regtech и suptech.

На данный момент есть две конфликтующих траектории развития данного тренда. С одной стороны, регуляторы активно «наказывают» недобросовестных участников рынка с помощью увеличенных штрафов. Причем, чаще всего, под подобные штрафы попадают традиционные игроки.

Штрафы, включающие в себя не соблюдение KYC, AML и санкции (млн.долл.США)



Источник: 2019 Fintech trends to watch, CB Insights; финальные суммы тройки «лидеров» еще находятся на рассмотрении

Но регуляторы также обращают особое внимание и на самых популярных компаний-челленджеров на рынке финансовых услуг. К числу таких участников рынка относится компания RobinHood, чей бренд постоянно появлялся в заголовках СМИ, связанных с вопросами, возникающими у американских законодательных и регулирующих органов (например, SEC, FDIC, SIPC)¹⁹.

С другой стороны, регуляторы начинают активно снижать барьеры для создания дополнительной конкуренции на относительно монополистическом рынке финансовых услуг. Так, например, регулятор Гонконга выпустил специальную лицензию для виртуальных банков, а регулятор Литвы предоставляет специальную лицензию для компаний по предоставлению услуг «электронных денег»²⁰. Регуляторы Чили и Мексики создали специальное законодательство по созданию новых финансовых технологических институтов, для которых выдается специальная лицензия ЦБ²¹.

В итоге, стоит отметить, что каждая страна выбирает свой собственный путь развития регулирования в сфере финансовых технологий, однако избегать их уже не может ни одно государство, так как финтех и со стороны банков, и со стороны новых игроков так или иначе проникает в жизнь потребителей и бизнесов, тем самым создавая новые преимущества, возможности, угрозы и риски для развития финансовой системы в стране.

В общем и целом, глобальные тренды указывают на то, что активное развитие финансовых технологий не замедляется, а только продолжает набирать обороты. Однако это начинает происходить уже на более серьезном и высоком уровне. Если раньше традиционные финансовые институты не до конца осознавали угрозу финтех-стартапов и скорее считали их недостаточно сильными для того, чтобы они составили значительную конкуренцию, то сейчас благодаря крупным инвестициям в существующих на рынке новых игроков, стремящихся к расширению продуктовой линейки, а также к особому регулятивному подходу, который снижает барьеры для входа на разные рынки, финтех-стартапы постепенно превращаются из необанков и монолайнеров в мультилайнеров, напоминающих традиционные институты в новом цифровом формате с более удобным пользовательским интерфейсом и клиентским опытом.

¹⁹ <https://www.cnbc.com/2018/12/14/sipc-chief-raises-concerns-to-sec-about-robinhoods-free-checking-accounts.html>

²⁰ <https://sifted.eu/articles/how-lithuania-became-a-mecca-for-fintech/>

²¹ Подробнее о кейсе Мексики:

https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research_Reports/SKOLKOVO_2018_10_ResearchReport_ru.pdf

Цифровизация финансовых услуг в РФ

Обзор цифровизации в РФ

Согласно международному рейтингу конкурентноспособности в цифровой среде бизнес-школы IMD²², опубликованному летом 2018 года, Россия занимает 40 место из 63 изученных стран).

Проблема неравномерного доступа к Интернету действительно наблюдается в России. Так, например, лидерами по количеству домохозяйств, имеющих доступ к широкополосному Интернету (ШПД), являются Ямало-Ненецкий АО (86% от общего числа домохозяйств), г. Санкт-Петербург (85%), Республика Коми и Ростовская область (80%). В это же время в Чукотском АО всего лишь 36% домохозяйств имеют ШПД к Интернету. Тем не менее, в последние годы наблюдается тенденция к гармонизации развития цифровой экономики по всем регионам России²³.

В числе актуальных приоритетных направлений развития цифровой экономики в России можно выделить:

- Ликвидацию правовых барьеров, препятствующих внедрению передовых технологий;
- Создание опорной инфраструктуры – линий связи, центров хранения и обработки данных;
- Совершенствование системы образования, включая обеспечение всеобщей цифровой грамотности;
- Запуск инструментов поддержки отечественных компаний, являющихся центрами компетенций в сфере цифровых и иных сквозных технологий.

Однако, несмотря на существующие инфраструктурные проблемы, общий уровень цифровой грамотности россиян растет. Согласно второй волне замера в рамках проекта «Цифровая грамотность для экономики будущего» аналитического центра НАФИ в 2019 году²⁴, данный показатель вырос с 52 до 60 п.п. (из 100 возможных). Остаются отличия у разных социально-демографических сегментов. Так, например, значение показателя цифровой грамотности выше у молодого населения в возрасте от 18 до 24 лет (82 п.п.), жителей мегаполисов (около 78 п.п.) и тех, кто имеет постоянную работу (67 п.п.).

²² <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2018/>

²³ Подробнее о региональном разрезе развития цифровой экономики в РФ можно прочесть в исследовании «Индекс «Цифровая Россия» Центра исследований финансовых технологий и цифровой экономики SKOLKOVO-РЭШ. Доступно онлайн: <https://finance.skolkovo.ru/ru/sfice/research-reports/1779-2019-04-22/>

²⁴ <https://nafi.ru/analytics/uroven-tsifrovoy-gramotnosti-rossiyan-rastet-en-digital-literacy-of-russians-is-growing-/>

ТАБЛИЦА 4. ИНДЕКС ЦИФРОВОЙ ГРАМОТНОСТИ (В П.П.) 2017 VS 2018

	Ноябрь 2017	Декабрь 2018
Индекс цифровой грамотности	52	60
Информационная грамотность	54	66
Компьютерная грамотность	46	55
Медиаграмотность	65	67
Коммуникативная грамотность	46	59
Отношение к технологическим инновациям	47	51

Источник: исследовательский спецпроект аналитического центра НАФИ «Цифровая грамотность для экономики будущего»

Финансовые технологии и цифровизация банковской индустрии в России

Согласно данным аналитического центра TAdviser, по состоянию на 2019 год ИТ структура ключевых процессов банковского бизнеса включает в себя 270 компаний, которые тем или иным образом помогают банковской сфере в цифровизации этих процессов: 230 поставляют ИТ-продукты, применяемые для цифровизации основных процессов банковской деятельности, и 40 разрабатывают решения для обеспечения ИТ-безопасности.²⁵

Всего было выделено 7 ключевых направлений:

- **информационная безопасность** (Kaspersky, ESET, Dr WEB, Imperva, Infowatch, IBM и др.)
- **работа с данными** (SAP, ORACLE, hazelcast, informatica и др.),
- **core-banking** (ПрограмБанк, Infosys, FIS и др.),

²⁵

http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8

- **продукты и услуги** (Террософт, workfusion, RAMAX, blueprism и др.),
- **продажи и обслуживание в каналах** (NAUMEN, ава уа, Яндекс, ОТП и др.),
- **поддержка бизнеса** (SAP, 1С, intersoftlab и др.),
- **управление рисками и отчетность** (Neoflex, NICE, R-Style softlab и др.).

По результатам исследования Deloitte, за 2017 год чаще других компаний в развитие НИОКР вкладывали компании именно банковского сектора (17% компаний-участниц опроса отметили, что потратили 20% и более от выручки)

С точки зрения потребителей, уровень проникновения финтех-услуг в российских мегаполисах, измеряемый EY Fintech Adoption Index, является одним из самых высоких в мире и составляет 43%, тогда как среднемировой уровень этого показателя – 33%²⁶. Это третий показатель среди 20 крупнейших мировых рынков. Россию по этому показателю опережают лишь Китай (69%) и Индия (52%). Согласно исследованию EY (2017), наиболее популярными услугами у российских финтех-пользователей в 2017 году были небанковские денежные переводы (89%), платежи с помощью мобильного телефона (54%), а также банковские сервисы, осуществляющие работу только в режиме онлайн, без подразделений (46%), тогда как сервисы, связанные с инвестированием, финансовым планированием, страховыми услугами имели низкую степень востребованности, в отличие от других стран. Более того, общение с банком посредством различных каналов до сих пор остается релевантным – за последние полгода 64% опрошенных воспользовались телефонной поддержкой, 98% посетили банк, 46% заходили туда несколько раз за последний месяц, а 75% финтех-пользователей хотя бы раз в неделю обращаются к онлайн-ресурсам своего банка. Согласно представителям

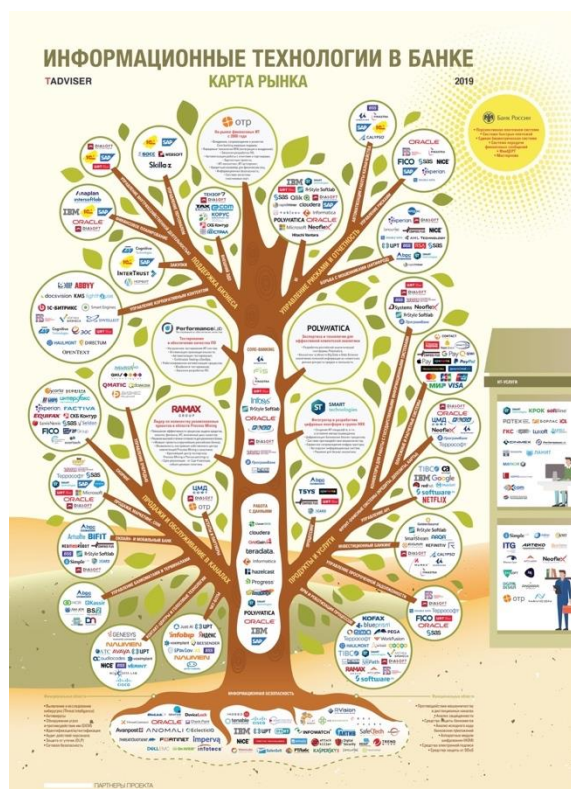


Рисунок 2. Карта аналитического центра TAdviser «Информационные технологии в банке», 2019

²⁶ <https://www.ey.com/ru/ru/newsroom/news-releases/ey-news-fintech-index-russia-rus-2017>

ЕУ, проникновение банков, оказывающих свои услуги только онлайн, все еще невелико: только 11% указали такого провайдера основным банком, а примерно пятая часть опрошенных подобным банкам не доверяет.

3 модели развития финансовых технологий в мире

На основе анализа глобальных и российских тенденций развития финансовых инноваций, а также анализа кейсов внедрения финтех решений и разработки новых предложений в различных компаниях рынка финансовых услуг можно выделить три ключевых модели:

1. **Американо-китайская модель или «бигтеховский» финтех.** В этой модели преобладают решения, предлагаемые крупными технологическими компаниями (например, FAMGA (Facebook, Apple, Microsoft, Google, Amazon) в США, а также BAT (Baidu, Ant Financial, Tencent) в Китае. Иными словами, центром экосистемы являются бигтех компании.
2. **Европейская модель или стартаповский финтех.** В данном варианте развития финтеха преобладают решения, предлагаемые стартапами и новыми компаниями, которые обычно специализируются на одном или нескольких нишевых предложениях. Иными словами, центром экосистемы являются финтех-стартапы.
3. **Российская модель или традиционный финтех.** Данная модель предполагает развитие финтеха внутри традиционных участников рынка финансовых услуг (банков, платежных систем и т.д.). Иными словами, центром экосистемы являются традиционные посредники на рынке финансовых услуг.

Географическое разделение моделей условное и отражает преобладающую тенденцию в определенных странах-лидерах финтеха. Стоит также отметить, что, несмотря на то, что данные модели представлены как альтернативные сценарии развития рынка, более корректно воспринимать их как элементы, смешение которых образует институциональную специфику определенной страны. Если детальнее посмотреть, к примеру, на рынок США, то можно найти примеры традиционных посредников на рынке финансовых услуг, которые являются центрами инноваций, в то же время можно

найти примеры финтех-стартапов на российском рынке финансовых услуг.

Неизменным остается одно: финансовые инновации развиваются с помощью экосистем. Несмотря на то, что отдельные участники рынка могут выбирать платформенные бизнес-модели или функционировать иным образом, общая тенденция такова, что финансовые услуги нового поколения приобретают формат экосистем²⁷. Экосистемы подразумевают комплексный подход к формированию индустрии с помощью отдельных элементов. Так, например, отдельные части услуги могут предоставляться одним участником индустрии финансовых услуг, в то время как другие части продукта или услуги могут предоставляться другим участником. В результате клиент получает единый целостный продукт, предоставляемый различными участниками, где элементы этого продукта коммуницируют друг с другом бесшовно. Участники экосистемы, стоящие в ее центре, получают привилегированное положение, так как их системы, продукты и услуги выступают опорными или каркасными, в то время как другие продукты, услуги или системы интегрируются в предложения данного участника. Данное привилегированное положение может означать, что клиент получает продукты и услуги, предоставляемые под брендом данных участников, или что данные участники рынка устанавливают критерии, согласно которым происходит дальнейшая интеграция элементов предложений от других участников рынка. Отличия моделей в данном смысле заключаются, в первую очередь, в том, кто является центром экосистемы. Данный раздел посвящен детальному описанию данных моделей, а также кейсов, подтверждающих существование данных моделей.

Экосистемный подход к формированию индустрии

Перед тем как описывать специфику различных моделей, важно определить, в чем именно заключается экосистемный подход к развитию индустрии финансовых услуг.

Экосистема – это сложная система взаимосвязанных элементов. Существует два ключевых взгляда на экосистему. Один из них – это экосистема на уровне отдельной компании или *микроуровне*, другой – на уровне индустрии (или нескольких индустрий) или *макроуровне*.

Экосистема обычно обладает следующими характеристиками:

1. Компании в центре экосистемы направляют процессы в других частях экосистемы и отвечают за то, каким образом оперируют другие компании, необходимые для удовлетворения клиента.

²⁷ Форматы экосистем на российском рынке безналичных розничных платежных услуг, а также финансовых услуг в целом описаны в серии «Платежные экосистемы»: <https://finance.skolkovo.ru/ru/sfice/research-reports/1852-2018-12-13/>. Кроме того, экосистемный подход к формированию банка будущего выбран ключевой стратегией для банков в перспективе ближайших лет в исследованиях Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/Bank-of-the-Future_Final.pdf и Accenture: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-79/accenture-open-platform-banking-new-era.pdf; https://www.accenture.com/t00010101t000000_w_w/_br-pt/_acnmedia/pdf-45/accenture-everyday-bank-pov-3.pdf.

2. Экосистема устроена по принципу микросервисов, где каждый из элементов представляет собой отдельное бизнес-направление (для микроуровневых экосистем) или организацию (для макроуровневых экосистем).
3. Каждый элемент экосистемы (микросервис) развивается независимо от других, поэтому его остановка, обновление или иное изменение не влияет на общее состояние экосистемы. Также каждый элемент может быть потенциально заменен другим.
4. Клиент бесшовно переходит между микросервисами.
5. Бизнес или индустрия отвечает на множество запросов клиентов, оперируя более чем в одном направлении.

Помимо того что модели развития финансовых инноваций, упомянутые в данном отчете отличаются по тому, кто именно стоит в центре экосистемы финансовых услуг, данные модели также отличаются и ролью финансовых услуг в экосистеме данной компании. Необходимо понимать, что индустрии и сервисы, включенные в макроуровневую экосистему и микроуровневую экосистему, могут различаться. Отличный пример тому – это участие бигтех компаний в индустрии финансовых услуг. Для компаний группы FAMGA и BAT индустрия финансовых услуг является одним из бизнес направлений, тем не менее, ни одна из этих компаний не основывает свой бизнес исключительно на финансовых услугах, поэтому и основная доля дохода приходится не на финансовые продукты и операции, связанные с ними, а на ключевые направления деятельности (например, продажа оборудования для Apple, электронная коммерция и реклама для Amazon, реклама для Google и Facebook, лицензионные платежи для Microsoft). В российской и европейской моделях, где центром экосистемы являются непосредственные участники рынка финансовых услуг, роль прибыли, поступающей от реализации финансовых услуг выше, поэтому и роль финансовых услуг в общем спектре предлагаемых клиенту решений становится выше. Более подробно данные детали обсуждены в подробном описании каждой из моделей.

Экосистемный подход – центральный для реализации стратегии цифровой трансформации компаний. Как было отмечено в самой первой секции данного исследования, цифровую трансформацию от цифровизации и информатизации отличает, в первую очередь, диверсификация своих бизнес-направлений в новые, не связанные до этого с конкретным предприятием области, то есть, поиск новых бизнес-моделей и продуктов, которые становятся возможными благодаря проникновению цифровых сервисов и технологий. Компании, стремящиеся стать центром экосистемы, должны покрывать большой сегмент рынков, удовлетворяя клиента на всем пути от

формирования запроса на услугу, заканчивая поддержкой лояльности клиента после получения товара или услуги. Более того, учитывая глобальные мегатренды, которые пронизывают все индустрии, компании стремятся стать центром сразу нескольких макроуровневых экосистем, чтобы взаимодействовать с клиентом на протяжении всего его жизненного, а не только клиентского пути. Происходит размытие границ индустрий, вследствие чего крупные компании начинают оперировать не только в рамках своей индустрии, но **и в рамках смежных индустрий**. При этом клиенты стремятся к простоте и бесшовному опыту, а компании и инфраструктуры становятся все более открытыми. Появление *суперпотребителя*, который снабжен передовыми инструментами благодаря технологиям, приводит к тому, что провайдера становится легче сменить, а рыночная сила постепенно размывается. Опирируя в различных индустриях одновременно и, тем самым, замыкая клиентов в своей экосистеме, компании могут сохранить рыночное преимущество, преумножив собственные доходы.

Accenture в ряде своих исследований экосистем среди различных индустрий поставил банковской отрасли один из наивысших уровней готовности к внедрению экосистемного подхода²⁸. При этом традиционные посредники могут исполнять различные роли, либо, выступая дирижером клиентского пути, если встанут во главу экосистемы, либо, выступая одним из ключевых микросервисных элементов, предоставляя доступ к клиентскому счету²⁹. Тем не менее, не только банкинг проходит трансформацию в формат экосистем, подобное происходит во многих ключевых отраслях, что порождает появление мегакорпораций и мегаконгломератов, оперирующих вне рамок одной из отраслей.

Американо-китайская модель финтеха: бигтеховский финтех

Резюме модели:

- Ключевые компании экосистемы: бигтех-компании (FAMGA и BAT)
- Роль финансовых услуг в макроуровневой экосистеме: низкая, финансовые услуги – второстепенный элемент экосистемы
- Потенциал цифровой трансформации финансовых услуг: Наивысший (услуги и продукты изначально представлены в цифровой форме)
- Ключевой формат реализации предложений: напрямую клиенту через бигтех-компании (B2C и B2C2B бизнес, реже: B2B и B2G)

²⁸ https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-77/accenture-strategy-ecosystems-exec-summary-may2018-pov.pdf

²⁹ Результаты опросов менеджеров компаний индустрии финансовых услуг доступен онлайн:
https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-102/accenture-banking-ecosystem.pdf

Подробное описание модели:

Предпосылки появления и развития модели

Американо-китайская модель основывается на тренде усиления позиции больших технологических компаний в различных отраслях, а также переопределения границ индустрий. Одни из крупнейших компаний мира на данный момент находятся как раз в США и Китае и относятся к группам FAMGA и BAT. Суммарная рыночная капитализация группы FAMGA на октябрь 2019 года составляет порядка 4,39 трлн. долларов США, при этом Apple и Microsoft каждая имеет рыночную капитализацию выше, чем в 1 трлн. долларов США. Интересно, что ситуация с рыночной капитализацией значительно меняется из года в год. Если сравнить топ-10 компаний по рыночной капитализации, то сейчас первые 8 мест (помимо межнационального конгломерата Berkshire Hathaway) занимают компании FAMGA и BAT (помимо Baidu, рыночная капитализация которого составляет 36,14 млрд. долларов США). Примечательно, что 5 и 10 лет назад, то есть, в 2014 году в лидерах чаще были нефтегазовые компании и FMCG. В 2009 и 2004 также присутствовали компании индустрии финансовых услуг, однако их нынешняя капитализация чаще всего ниже, чем у бигтеха³⁰.

Схожая ситуация наблюдается в оценках стоимости брендов. Лидирующие позиции снова занимают компании групп BAT и FAMGA. Кроме Visa, которая располагается на 5 месте, данные компании занимают первые 8 строк рейтинга самых дорогих брендов в мире³¹.

Учитывая, что рыночная капитализация и стоимость бренда, помимо положения дел в компании исходя из формальных показателей, таких как прибыль, выручка, размер активов и т.д., показывают также ожидания рынка и, в частности, инвесторов в отношении отдельных компаний, данная ситуация с лидированием бигтеха указывает на то, что наибольшие ожидания нацелены именно на эти компании. Данные ожидания означают, что бигтехам необходимо диверсифицировать привычный портфель услуг, чтобы удовлетворить повышающиеся запросы клиентов. В совокупности с повышенным доступом к ресурсам, в том числе финансовым, повышенный спрос и возможности позволяют бигтех компаниям предлагать новые решения в различных отраслях, в том числе и в индустрии финансовых услуг. Учитывая, что данная индустрия является одной из крупнейших, а отношение потребителя к финансовым услугам довольно серьезное, диверсификация собственного бизнеса для FAMGA и BAT может означать не

³⁰ <https://www.visualcapitalist.com/a-visual-history-of-the-largest-companies-by-market-cap-1999-today/>

³¹ <https://www.ft.com/content/3a3419f4-78b1-11e9-be7d-6d846537acab>; Схожие результаты у Forbes: <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>

только повышение продаж основных товаров и услуг, но и поиск новых стратегий заработка и прибыльных бизнес-направлений.

Одновременно с укреплением позиций компаний FАMGA в США произошел кризис доверия, в том числе доверия к компаниям в индустрии финансовых услуг. Согласно барометру доверия Edelman 2019, люди доверяют финансовым услугам меньше, чем другим отраслям (например, энергетике, телекоммуникациям, индустрии развлечений, производству еды и напитков и т.д.), в то время как технологии 5-й год остаются в топе доверия. Несмотря на то, что за несколько лет ситуация постепенно улучшается, разрыв между индустрией финансовых услуг и технологической отраслью составляет, согласно исследованию, свыше 20 процентных пунктов (то есть, доля населения, доверяющего финансовым услугам на 20 процентных пунктов ниже, чем тем, кто доверяет технологиям). И, несмотря на то, что барометр предлагает замеры по 20 странам мира, все же наиболее точные данные относятся к США и Европе, в то время как замеры по азиатским рынкам и, к примеру, России, часто разнятся в своих оценках с другими источниками.

Доверие в США было особенно подорвано после событий глобального финансового кризиса 2007-2009 годов. Потребители, потерявшие значительную часть вложений в результате банкротства отдельных финансовых институтов, а также получавшие регулярное освещение событий в силу важности индустрии финансовых услуг и рынков капитала в США, стали настороженнее относиться к предложениям банков. Помимо этого, тренд на усиление роли отдельного потребителя в цепочке создания ценности в различных компаниях привел к тому, что потребитель начал диктовать условия провайдерам финансовых услуг и стал более гибким в выборе посредника, которому он доверяет свои средства.

Одновременно с этим, финансовые институты США в части розничных финансовых услуг зачастую не предлагали широкого спектра программ лояльности и не привлекали клиентов так же активно, как это происходило, к примеру, в России. Частично это связано с внедрением более жесткого регулирования, в том числе общерыночного тарифного регулирования межбанковских комиссий на рынке безналичных розничных платежей в рамках поправки Дурбина, в результате чего банки, попавшие под действие регулирования, отметили заметное снижение прибыли, а также снижение объема средств, доступного на фондирование стимулирующих программ. В то же время, после событий 2007-2009 года потребители стали настороженнее относиться к ипотечному кредитованию, а негативный опыт пользования кредитными продуктами в результате широкого распространения образовательных кредитов среди миллениалов, которые

стали ключевым потребителем к 2019 году, а также более ранних поколений, привел к тому, что другие кредитные продукты не стали пользоваться спросом. Широкое распространение трехсторонних платежных систем, а также более традиционных методов оплаты, в частности, чековых книжек, в совокупности с использованием более дорогих для рынка методов оплаты (кредитных карт) и низкой долей проникновения более дешевых инструментов (дебетовых карт) привел к тому, что, несмотря на формально высокий уровень проникновения и доступности финансовых услуг, в США не сформировалась достаточно развитая база для предложения решений в различных сферах индустрии финансовых услуг. Исключение могут составлять инвестирование и трейдинг, однако они чаще предлагаются более нишевыми и отдельностоящими представителями рынка финансовых услуг (напр., фондами), а также для корпоративного сегмента клиентов, что не позволило развить универсальный банкинг в США.

В Китае, где роль традиций особо велика, а экономическое неравенство и социальное разнообразие между регионами внутри страны достигает наивысших в мире значений, традиционным участникам рынка финансовых услуг было довольно сложно представить продукты, которые учли детали и специфику каждого конкретного региона. Поэтому, несмотря на то, что китайские банки по объему активов занимают 4 лидирующие позиции в мире, основной функционал розничных финансовых услуг сосредоточен в продуктах от Ant Financial (Alipay) и Tencent (WePay/WeChat). Alipay, изначально предполагавшийся для использования исключительно в рамках e-commerce торговли на Alibaba, в итоге стал использоваться и в других местах (торговых предприятиях), а WeChat, интегрирующий функции WePay стал одним из ключевых приложений для китайцев, в котором хранится все от государственных документов идентификации (цифровой копии паспорта) до мессенджера и заказа такси³².

Alibaba набрал популярность, в основном, благодаря обслуживанию клиентов в различных регионах Китая. Это особенно актуально в связи с экономическим неравенством в различных регионах страны, так как низкий уровень экономического развития в отдельных регионах в совокупности с ускорением темпов прироста населения привел к тому, что некоторые регионы не были должным образом оснащены торговой инфраструктурой. Как результат, платформа электронной коммерции, на которой представлены одинаковые товары для всех регионов, позволила добиться экономической интеграции и, помимо высокого спроса на товары благодаря long-tail бизнес-модели, позволила также решить вопросы государственной экономической политики, связанные со снижением экономического неравенства. В итоге, бурный рост

³² Функционал WeChat: <https://qpssoftware.net/blog/all-wechat-features-2019#targetText=WeChat%20allows%20for%20the%20exchanging,both%20to%20and%20from%20China.>

электронной коммерции в Китае в совокупности с государственной поддержкой, а также удобством пользовательского интерфейса системы Alipay создал базу подготовленных клиентов, которым Ant Financial смог продавать различные финансовые услуги.

Бурный рост WePay, помимо присутствия государственного запрета на использование сервисов от FAMGA, обусловлен также 2 причинами. Во-первых, это активное глобальное развитие моментальных мессенджеров. Wechat лежит в основе сервисов, предоставляемых группой Tencent, и WePay не исключение. Поэтому клиенты, зарегистрировавшиеся ради мессенджера, получали дополнительные услуги, что существенно ускорило рост клиентской базы. Во-вторых, Wechat смог оцифровать традиции китайцев, в частности, на использование красных конвертов для отправки подарков. Красные конверты – это традиционная форма отправки денег в качестве подарка, которая, согласно поверьям, приносит удачу и счастье получателю. Согласно опросам Penguin Intelligence, 88% респондентов использовали WePay для отправки красных конвертов, то есть, данная опция оказала довольно значительный эффект на стимулирование спроса клиентов на услуги. При этом 63% клиентов использовали WePay для P2P переводов, что схоже с функционалом отправки красных конвертов.

Существующие предложения/модель

По сути, **американо-китайская модель основывается на том, что клиент переходит из банка в бигтех и делает его своим основным провайдером финансовых услуг.** Это означает несколько факторов. Во-первых, финансовые услуги – не основа деятельности бигтеха, по этой причине финансовые услуги остаются, хотя бы в кратко- и среднесрочной перспективе, дополнительной услугой для стимулирования продаж основных продуктов и услуг. Так, можно классифицировать ключевые драйверы участия в рынке для всех компаний FAMGA и BAT³³:

- Facebook
 - Облегчение клиентского пути с существующими направлениями (продажа товаров и услуг, оплата рекламы и т.д.)
 - Привлечение и удержание новых клиентов
 - Новые монетизируемые бизнес-направления
 - Сбор большего количества данных для улучшения таргетирования
- Apple
 - Повышение продаж основной продукции (девайсов)

³³ <https://www.pacemakers.io/gafa>

- Управление клиентскими отношениями
- Новые монетизируемые бизнес-направления
- Google и Baidu
 - Сбор большего количества данных для улучшения таргетирования
 - Улучшение контекстной и нативной (и другой) рекламы, повышение прибыльности
- Amazon
 - Новые монетизируемые бизнес-направления
 - Увеличение продаж (благодаря облегчению покупок и повышению конвертации)
- Microsoft
 - B2B продажи и предоставление SAAS (software-as-a-service) и BAAS (banking-as-a-service) решений
- Tencent
 - Повышение скачивания приложения и доли DAU (ежедневных активных пользователей)
 - Привлечение новых клиентов, заинтересованных в переводах
 - Дополнительные каналы монетизации (напр., комиссии за переводы)
- Alibaba
 - Снижение комиссий за прием платежей на платформе
 - Повышение доступа к финансовым услугам и продуктам

Если говорить о FAMGA, Facebook, Google и Apple работают преимущественно в B2C или даже C2B сегментах. Microsoft в большей степени нацелен на предоставление предложений именно бизнесу. Amazon совмещает в себе и те, и те предложения. Например, облачные и веб сервисы компании могут использоваться для B2B решений. У BAT отличается, в большей степени, лишь Ant Financial, у которого есть продукты и для B2B, и для B2C сегмента.

В целом, если смотреть на экосистему, которая строится на основе этих компаний, то финансовые услуги – это лишь один из элементов. Интегральной характеристикой, которая пронизывает все предлагаемые данными компаниями решения – это микросервисная архитектура цифровых продуктов. Микросервисная инфраструктура разделяет различные элементы общей системы на отдельные продукты, которые могут существовать сами по себе, развиваться своим темпом и не зависеть от других сервисов как с технической, так и со стратегической точек зрения. Существует довольно интересное сравнение сайта JP Morgan & Chase с сервисами, предлагаемыми Amazon на

сегодняшний момент. Практически все продукты, предлагаемые банком, имеют какой-либо эквивалент в Amazon³⁴.

При этом бигтех компании имеют значительные синергетические преимущества от интеграции технологических решений. При внедрении отдельной технологии в одном из сегментов своей экосистемы, бигтех компания может адаптировать разработки под применения в других сегментах. Так, к примеру, технология распознавания лиц в Amazon нашла применение как отдельное решение для органов исполнительной власти, а также в платежных решениях в рамках Amazon Go, а технологии отслеживания товаров могут применяться для предоставления страховых решений (к примеру, сенсоры могут использоваться для понимания состояния или местоположения застрахованного товара или объекта). Это значительно увеличивает отдачу от НИОКР (R&D), а также высвобождает дополнительные ресурсы для компании. Помимо этого, продукты, основанные на схожих технологиях и имеющие схожий интерфейс, помогают клиенту получить привычный опыт пользования инновациями в новых областях, что может существенно влиять на скорость принятия инноваций клиентами.

Именно простота является одним из основных преимуществ финансовых услуг, предоставляемых бигтех компаниями³⁵. Согласно опросам пользователей в Великобритании, Нидерландах, Германии и Бельгии в 2017 году, проведенным компанией Mulesoft, 55% респондентов использовали бы технологических гигантов как основного провайдера финансовых услуг из-за простоты и удобства, а 33% -- из-за повышенной персонализации услуг.

Среди основных причин, почему технологические гиганты могут быть подходящим провайдером финансовых услуг, можно выделить:

- Микросервисную архитектуру предлагаемых решений
- Доступ к Большим Данным и возможность их анализа
- Digitally native компании, которым не нужно проходить через этапы цифровой трансформации как традиционным участникам рынка
- Ресурсы для инноваций и экспериментов, так как бигтех компании – одни из богатейших компаний мира
- Высокий уровень удобства пользовательского интерфейса, который убирает необходимость большого вовлечения со стороны клиента
- Позитивное принятие со стороны клиента

Как результат, на сегодняшний момент бигтех компании предлагают решения

³⁴ Детальный анализ стратегии Amazon в индустрии финансовых услуг доступен по ссылке: <https://www.cbinsights.com/research/report/amazon-across-financial-services-fintech/>

³⁵ Одно из подробных описаний стратегии бигтех компаний, а также эффектов от цифровой трансформации, инициированной данными компаниями описан в отчете ВЭФ: http://www3.weforum.org/docs/Beyond_Fintech_-_A_Pragmatic_Assessment_of_Disruptive_Potential_in_Financial_Services.pdf

практически на всех сегментах индустрии финансовых услуг кроме трейдинга и управления инвестициями. Платежные, банковские и страховые услуги уже предлагаются технологическими гигантами. При этом согласно опубликованным стратегиям компаний, заявлениям и т.д., крупнейшие технологические компании планируют предлагать услуги по трейдингу в среднесрочной перспективе и уже ведут разработки в данном направлении. Так, например, Alphabet (материнская компания Google) тестирует инвестиционный фонд, стратегии которого основаны на машинном обучении, а также направление, связанное с венчурными инвестициями, которое на сегодняшний день уже имеет около 60 проектов³⁶.

ПОЧЕМУ БИГТЕХ ПОДХОДИТ ДЛЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ?

- Сбор и аналитика больших данных
- Есть возможность рисковать и инвестировать средства в инновации
- Архитектура микросервисов
- Один из лучших клиентских опытов, приносят радость людям
- Нет необходимости цифровой трансформации, предоставление услуг в только цифровом формате



Развитие интеграции финансовых услуг китайскими технологическими гигантами происходит с еще более стремительной скоростью. Так, тройка крупнейших технологических компаний страны предлагает решения не только в сферах, связанных с розничными финансовыми услугами, но и с инвестиционными услугами³⁷.

³⁶ <https://www.cbinsights.com/research/report/alphabet-google-artificial-intelligence/>

³⁷ Список финансовых услуг, предлагаемых Китайскими бигтех компаниями доступен на картинке 13 в отчете PwC: <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/rise-of-china-silicon-dragon.pdf>. Информация актуальна на 2016 год. За последние 3 года произошло расширение и улучшение продуктовой линейки, в том числе до интеграции кредитного скоринга и связанных с ним продуктов и услуг.

Эффекты на конъюнктуру рынка финансовых услуг

Одним из наиболее заметных эффектов входа бигтех компаний в индустрию финансовых услуг является размытие границ индустрий. Так как технологические гиганты оперируют на стыке различных индустрий и стремятся предложить клиенту решение, которое покрывает все части его жизни, клиент получает доступ к предложениям, связанным с множеством классических индустрий: от здравоохранения до развлечений, от финансовых услуг до юридических консультаций³⁸.

Так как финансовые услуги, хоть и являются привлекательной возможностью для технологических гигантов, все равно остаются далеки от основных сфер деятельности данных компаний, необходимо понимать, что финансовые услуги перестают быть ключевым элементом экосистемы в данной модели развития инноваций. Скорее, финансовые услуги начинают играть схожую роль с остальными сегментами экосистемы компаний. По подсчетам банка международных расчетов (BIS), деятельность, связанная с финансовыми услугами, в 2018 году составила около 11,3% выручки технологических гигантов, в то время как, к примеру, потребительские товары – 21,6%³⁹. При этом около 80% всей выручки FAMGA, BAT и ряда компаний, которые близки к данной группе (например, Samsung, Grab, Какао, Rakuten и Mercado Libre), относятся к регионам северной Америки и Азии.

Одной из ключевых мотиваций входа на любой рынок для технологических гигантов является увеличение доступных данных. Это рождает своего рода замкнутый цикл: больше данных означает более удобные, персонализированные предложения для клиентов, что развивает продукты, делает их адаптивнее и умнее и стимулирует спрос потребителя на использование данных продуктов⁴⁰. Как результат, клиент начинает делиться с провайдером этих услуг еще большим количеством информации о себе и, если речь идет о широком спектре, а не только исключительно финансовых данных, возможно построение более продвинутых клиентских профилей благодаря скрытым и захваченным данным. С одной стороны, это приводит к постоянному прогрессу, с другой – это может привести к монополизации рынка в силу того, что компании замыкают клиента в собственной экосистеме. Монополизация может привести к большим выгодам от экономии от масштаба. Большая часть рынков, на которых оперируют бигтех компании – это рынки, устроенные по принципу возрастающей отдачи от масштаба, которые подразумевают консолидацию ресурсов и рыночной власти у одной или нескольких крупнейших компаний. Помимо этого, активное проникновение интернета и цифровых продуктов делает бигтех привлекательным

³⁸ Обзор влияния технологий на различные индустрии: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/02/05/10-industries-on-the-cusp-of-technological-disruption/#4e3889e15d47>; Действия бигтеха в индустрии CPG товаров: <https://www.cbinsights.com/research/big-tech-invading-cpg-data-power/>; Стратегии бигтеха в здравоохранении: <https://www.cbinsights.com/research/top-tech-companies-healthcare-investments-acquisitions/>; Инвестиции FAMGA в технологии, связанные с речью: <https://www.cbinsights.com/research/facebook-amazon-microsoft-google-apple-voice/>; FAMGA и автоиндустрия и индустрия передвижений: <https://www.cbinsights.com/research/facebook-amazon-microsoft-google-apple-auto-mobility/>

³⁹ <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2019e3.htm>

⁴⁰ <https://www.cbinsights.com/research/report/big-tech-financial-services/>

провайдером для тех клиентов, которые еще не имеют доступа к финансовым услугам или по каким-то другим причинам исключены из традиционного рынка финансовых услуг. Тем не менее, с другой стороны, бигтех – это все еще бизнес, который, в отличие от банковской системы, не относится к системообразующей инфраструктуре страны. Из-за этого масштабный переход на бигтех как на основного провайдера финансовых услуг может сопровождаться дополнительными регуляторными и системными рисками, особенно в случае, если финансовые услуги начнут приносить меньшую отдачу для провайдеров и перестанут быть привлекательным сегментом для развития.

Данные риски порождают второй основной эффект развития финансовых инноваций на общую конъюнктуру рынка – усиление регулирования. Понимая опасности консолидации ресурсов в руках нескольких крупнейших нефинансовых организаций регуляторы по всему миру, особенно в Европе и США, начали активнее мониторить и предлагать отдельные регулятивные изменения, которые обеспечат более стабильное развитие финансовых инноваций и финансовых услуг с учетом стратегии бигтех компаний. Так, на данный момент регуляторы в Европе и США в основном рассматривают бигтех на рынке финансовых услуг как угрозу традиционному банкингу и стабильности финансовой инфраструктуры. К примеру, банк международных расчётов (BIS) предлагает комплексную систему регулирования, основанную на регулировании использования данных и обеспечении стабильности бизнеса, связанного с финансовыми услугами, благодаря выдаче бигтеху банковских и других лицензий на осуществление финансовой деятельности⁴¹.

Некоторые регуляторные инициативы уже внедрены в странах Европы, США и, особенно, в Китае и ряде других азиатских стран и требования намного шире, чем стандартные KYC и AML процедуры, присущие банковской деятельности. Индия предложила внедрение универсального платежного интерфейса, стандарты которого должны соблюдаться любым провайдером услуг. Ряд стран (напр., Люксембург, Гонконг и Южная Корея) начали выдавать лицензии бигтеху, если те хотят осуществлять деятельность, связанную с финансовыми услугами на территории страны. Германия запретила Facebook комбинировать данные из разных источников (напр., мессенджера и социальных сетей), а Китай строго регулирует небанковских платежных операторов, выставляя им дополнительные требования по клирингу через централизованное клиринговое агентство, а также резервам, оставляемым на счетах бигтех (и других небанковских) компаний⁴². Все эти инициативы нацелены на обеспечение конкурентоспособности традиционных финансовых услуг и приближение бигтех бизнеса, связанного с индустрией финансовых услуг, ближе к традиционному банкингу.

⁴¹ <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2019e3.htm>. Стратегия регулирования доступна по ссылке:

<https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2019e/images/graph-III-8.jpg>

⁴² Актуальный список инициатив, влияющих на бигтех в индустрии финансовых услуг доступен по ссылке: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2019e/images/tab-III-3.jpg>.

Однако конкуренция – это не единственный способ сохранения традиционных финансовых посредников при условиях активной стратегии экспансии бигтеха. Согласно отчету KPMG, одной из возможных стратегий для традиционных компаний на рынке финансовых услуг является партнерство с технологическими гигантами и 26% опрошенных финансовых институтов уже выбрали какую-то форму партнерства⁴³. Дело в том, что, несмотря на то, что бигтех выглядит как привлекательный провайдер финансовых услуг, у традиционных финансовых посредников все еще сохраняется ряд преимуществ, которые могут быть потенциально интересны новым участникам рынка и предоставить синергетические выгоды при коллаборации.

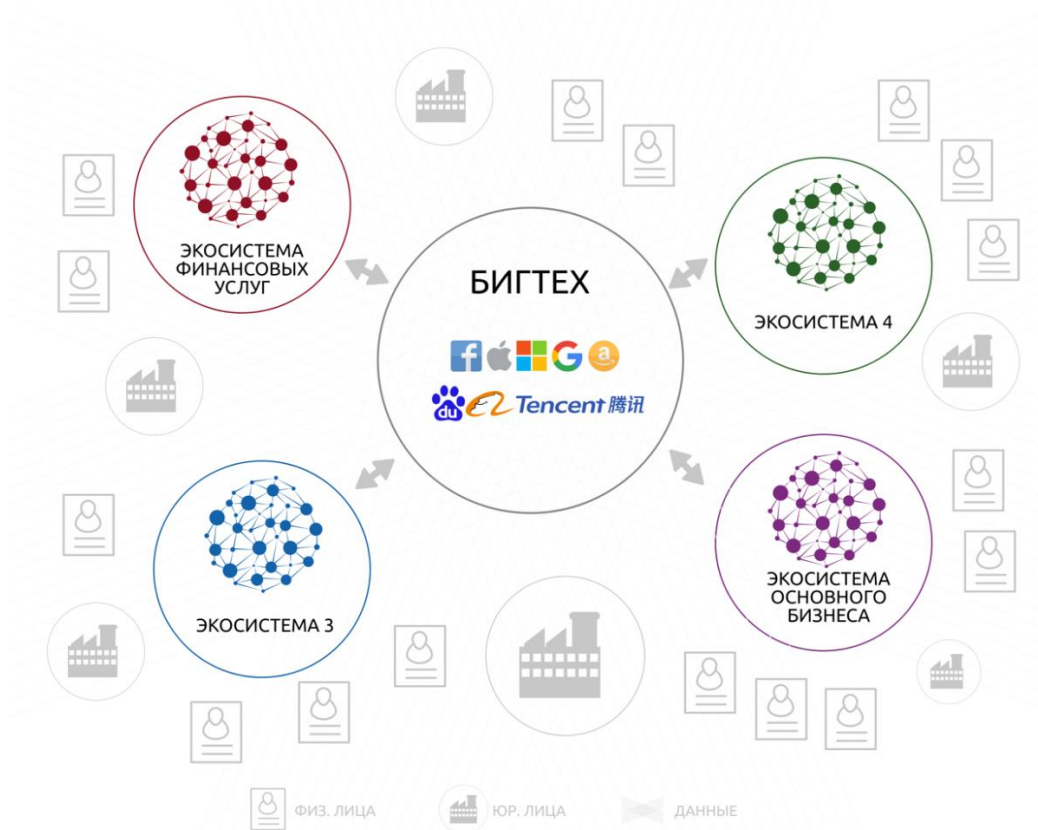
Во-первых, с точки зрения данных, традиционные финансовые посредники могут иметь более долгие отношения с клиентами, что позволяет им иметь более длинные базы данных с точки зрения временных промежутков. Помимо этого, традиционные финансовые посредники, особенно в США и Китае, часто основывают свои модели взаимодействия с клиентами на личных встречах и беседах, что открывает доступ к метаданным и еще не оцифрованным характеристикам о клиенте. Учитывая, что бигтех компании имеют доступ к большему количеству клиентов, но на меньшем временном промежутке, потенциально, смешение двух источников данных может быть полезно для обеих сторон. Зачастую цифровая информация из различных источников может быть ложной, конфликтующей или недостаточно информативной, что может привести к ухудшению понимания поведения клиентов. У традиционных участников финансовых рынков чаще данные верифицированы.

С точки зрения бизнеса, традиционные провайдеры финансовых услуг имеют уникальный опыт предоставления широкого спектра финансовых услуг, особенно более рискованных и долгосрочных (напр., ипотечное кредитование и корпоративные инвестиционные услуги). Тем не менее, из-за регуляторных ограничений и традиционного фокуса операций на рынке финансовых услуг и, зачастую, отсутствия построенной экосистемы, участники традиционного рынка финансовых услуг не получают полных выгод от цифровой трансформации. Помимо этого, традиционные посредники чаще основаны на устаревшей инфраструктуре, что не позволяет им быстро адаптироваться под изменения. Коллаборация между технологическими гигантами и традиционными компаниями индустрии финансовых услуг может помочь устранить данные неэффективности и улучшить клиентский опыт, и некоторые эффекты этого уже заметны в Китае, где доля проникновения финансовых услуг растет стремительными темпами.

⁴³ <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2018/02/tech-giants-in-financial-services-fs.html>

Графическое представление модели

Таким образом, американско-китайскую модель можно представить следующим образом:



Становясь потребителем хотя бы одного из товаров и услуг, предлагаемых бигтех компаниями, потребитель (как физическое, так и юридическое лицо), предоставляет доступ к собственным данным. Это является одним из ключевых пунктов пользовательского соглашения для бигтех компаний. бигтех вовлекает потребителя в разные части собственной обширной экосистемы, предлагая спектр услуг, который удовлетворяет клиента на всем жизненном пути. Финансовые услуги являются одним из сегментов экосистемы технологических гигантов. Клиенты вправе выбирать, какие продукты и услуги они потребляют, однако, получая хотя бы один товар или услугу, они могут бесшовно передвигаться между различными сегментами предлагаемой экосистемы.

Российская модель финтеха

Резюме модели:

- Ключевые компании экосистемы: Традиционные финансовые посредники (напр., банки)
- Роль финансовых услуг в макроуровневой экосистеме: наивысшая, финансовые услуги – основа макроуровневой экосистемы
- Потенциал цифровой трансформации финансовых услуг: Средний (традиционные посредники адаптируются под цифровые вызовы и возможности, расширяя спектр услуг вне финансовых предложений)
- Ключевой формат реализации предложений: B2B и B2C вместе от одного посредника

Подробное описание модели:

Российская модель финансовых инноваций появилась благодаря возрастающей отдаче от масштаба и сосредоточения ресурсов у крупнейших участников рынка. Несмотря на то, что крупнейшие участники находятся значительно выше по различным показателям по сравнению с более мелкими участниками, в России особенно явно видны преимущества экономии от масштаба в банковской среде благодаря нескольким факторам:

1. **Инертность потребителя.** В течение 2000х и 2010х годов, потребитель оставался относительно равнодушным к выбору провайдера финансовых услуг. Несмотря на активный рост финансовых услуг, в особенности в отдельных продуктовых сегментах рынка финансовых услуг (напр., депозиты, безналичные розничные платежи), потребители чаще получали данные услуги как базовую опцию.
2. **Проактивность провайдеров финансовых услуг.** Провайдеры финансовых услуг в России предлагают услуги самостоятельно чаще всего в рамках пакетных предложений и более широкого спектра решений.
3. **Масштабы и конъюнктура рынка.** Несмотря на то, что российская экономика не относится к числу глобальных лидеров, она остается региональным лидером. Благодаря протекционной политике в отношении открытия представительств иностранных банков в России, российские банки получили практически монопольное право на обслуживание, как российского рынка, так и некоторых

ближайших государств. Это неизбежно привело к консолидации ресурсов в нескольких крупнейших банках.

4. **Исторически высокая прибыльность провайдеров финансовых услуг.** Несмотря на то, что обороты в отдельных сегментах финансовых услуг (напр., корпоративные финансы и инвестиции) значительно уступают глобальным уровням, в других сегментах (напр., безналичных розничных платежах и депозитах) обороты российских банков сравнимы с мировыми. При этом ряд услуг сопровождается высокими (по сравнению с мировыми уровнями) платежами провайдеру финансовых услуг (напр., комиссии и сборы), что позволяет им активнее стимулировать активность участников рынка (напр., с помощью программ лояльности).

Таким образом, совмещение данных отличий российского рынка создало необходимые основания для активного развития на основе банкинга. При этом существуют довольно конфликтующие взгляды на доверие к отрасли финансовых услуг. Согласно опросам НАФИ от 2019 года, доверие Россиян к банкам растет⁴⁴. Так, на момент 2019 года 65% населения доверяют банкам. Согласно Edelman Trust Barometer, которые проводили опросы населения в онлайн, доверие находится на уровне 40%. К слову, согласно индексу Edelman, доверие падает. В рейтинге Edelman – это один из наименьших показателей.

Но, как бы там ни было, клиенты российских банков довольно активно пользуются финансовыми услугами (примерно 87% Россиян пользуются финансовыми услугами), а глубина пользования в отдельных сегментах значительно выше, чем в общемировых показателях. Так, например, как уже говорилось выше, компания EY ставит Россию на 3 место, после Индии и Китая, по проникновению финансовых инноваций⁴⁵, а согласно глобальному отчету по платежам компании Capgemini (World Payments Report 2019) российский рынок – один из лидеров в секторе безналичных розничных платежных услуг, как по темпам роста, так и по абсолютным значениям различных показателей (обороты и объемов платежей)⁴⁶.

Здесь может быть несколько причин, почему доверие невысоко, а пользование находится на достаточно продвинутом уровне. Во-первых, это разница в отношении и действиях. Клиентов спрашивают о доверии к индустрии финансовых услуг в целом, в то время как в России сильнее развиты розничные финансовые услуги, но не инвестиционные. Это, помимо различных методологий и выборок (онлайн опросы и репрезентативные опросы всего населения) может быть причиной пониженного рейтинга Edelman по сравнению с национальными расчетами. Во-вторых, это разница в

⁴⁴ <https://nafi.ru/analytics/doverie-rossiyan-k-bankam-rastet/>

⁴⁵ https://www.ey.com/en_gl/financial-services/eight-ways-fintech-adoption-remains-on-the-rise

⁴⁶ <https://worldpaymentsreport.com/>

доверии между конкретными участниками рынка. В России, по данным на октябрь 2019 года, 484 действующих кредитных организаций с лицензией, в то время как топ-20 банков покрывают свыше 80% операций и клиентов практически во всех сегментах финансовых услуг⁴⁷. Доверие может быть выше к одним участникам рынка и ниже к другим, поэтому вопросы формирования выборки могут значительно повлиять на репрезентативность усредненных показателей.

Как результат смешения всех данных особенностей рынка финансовых услуг в России, крупнейшие банки остаются ключевым провайдером финансовых услуг. Помимо этого, банки ведут достаточно активные маркетинговые и продуктовые политики, что, в отличие от большинства других стран, не позволяет клиенту забыть о банке и позволяет банку иметь точку контакта с конечным потребителем. Несмотря на общемировые тренды к разбиванию пакетных предложений и превращению банка в отдельный набор микросервисных предложений, российские банки сохранили стратегию предложения универсальных персонализируемых решений, которые, хоть и можно настроить под себя, все же предлагаются в рамках широкой корзины услуг банка.

Одновременно с этим, в России ограниченное присутствие мировых бигтех компаний. Крупнейшие компании, такие как Яндекс и Mail Group в большей степени заточены под русскоязычную аудиторию и не ведут активной политики экспансии в другие страны мира. Более того, финансовые услуги, в силу регулятивных требований, должны предлагаться только юридическими лицами, зарегистрированными на территории РФ, что усложняет бигтех компаниям и крупным международным стартапам входить на рынок. Помимо этого, банки с 2010-х годов остаются достаточно гибкими. С появлением Тинькофф банка в середине 2000-х годов, который предложил полностью онлайн-банк, традиционные финансовые посредники, боясь потерять клиента, довольно быстро адаптировались под новые реалии рынка. Лидеры крупнейших банков довольно часто совмещают в себе опыт работы в различных секторах и отраслях, начиная от государства, заканчивая телекоммуникациями и сферой технологий. Благодаря отдельным людям в компании, у банков появляется визионерский подход к своей деятельности: в менеджмент и структуру компаний внедряются инновационные подходы, а время выхода на рынок финансовых технологий сокращается.

Наконец, банковская деятельность – одна из приоритетных отраслей России с точки зрения государства, поэтому она получает довольно активную поддержку со стороны представителей органов власти. Это открывает новые возможности для развития и высвобождает дополнительные ресурсы для продвижения банковских продуктов в России.

⁴⁷ <https://nafi.ru/analytics/bankovskiy-sektor-v-tsifrah-ofitsialnoy-statistiki/>

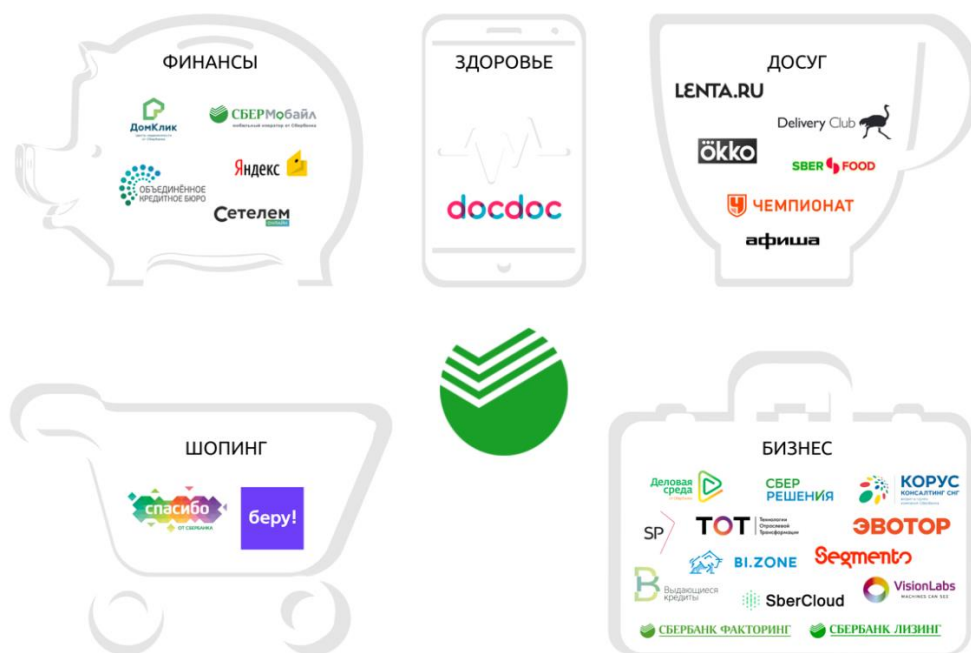
Существующие предложения/модель

Российская модель развития финансовых инноваций означает, что банк, как основной провайдер финансовых услуг, выходит за рамки исключительно этой индустрии и начинает предлагать клиенту решения, связанные с практически любой частью жизни. В отличие от стартапов, которые чаще всего заточены под один из типов клиентов (либо физических лиц, либо юридических), а также бигтеха, который чаще всего предлагает решения в B2C, а не B2B сегменте, как минимум в отношении финансовых услуг, российская модель финтехе все же подразумевает сравнимые объемы услуг как в B2B, так и в B2C сегментах.

Наиболее известный, открытый и информативный пример развития российской модели финансовых инноваций – это Сбербанк. Сбербанк создает экосистему уже продолжительное время, поэтому эффекты от ее создания можно оценить, а масштабы сильно больше, чем у других банков.

На данный момент экосистема Сбербанка выглядит следующим образом⁴⁸:

ЭКОСИСТЕМА СБЕРБАНКА



⁴⁸ <https://www.sberbank.ru/ru/ecosystem>

Банк намерен выходить за рамки исключительно банковских продуктов и обслуживать клиентов на всем спектре жизненных и бизнесовых потребностей. Таким образом, Сбербанк соединяет потребителей, компании и регуляторов, чтобы обеспечить наибольшее количество решений для клиентов. На текущий момент это привело к тому, что Сбербанк уже имеет предложения в сервисах от здравоохранения и недвижимости до B2B продуктов⁴⁹.

Стратегия банка в отношении построения экосистемы довольно разрозненна. Некоторые предложения банк разрабатывает самостоятельно, однако ряд решений банк полностью выкупает у команд разработчиков, тем самым переводя интересные для банка инициативы, появляющиеся вовне внутрь собственной экосистемы. Что касается покупки команд и стартапов, то банк инвестирует в компании, которые имеют потенциал входить в топ 3 игроков в 4 индустриях на горизонте 5 лет и могут на этом временном промежутке стать единорогом⁵⁰. Тем не менее, банк также спонсирует ряд инициатив, которые позволяют ему привлечь таланты изначально в свою команду и стимулировать развитие инноваций сразу же в рамках банка. Так, Сбербанк проинвестировал в партнерство со Школой 21, которая помогает молодым специалистам обучиться программированию, а также в российскую версию глобального акселератора стартапов 500 startups, который помогает развивать проекты, находящиеся на ранних стадиях развития. Помимо этого, банк создал корпоративный университет, который помогает создать сеть знакомств с ключевыми участниками рынка финансовых услуг и смежных отраслей. На построение экосистемы Сбербанк потратил около \$1 млрд⁵¹. Это позволило привлечь около 67 млн. человек как ежемесячную аудиторию нефинансовых сервисов экосистемы.

Экосистему также строит Тинькофф банк, однако она в большей степени сосредоточена на B2C продуктах⁵². При этом Тинькофф банк активно отслеживает инновационные решения международных компаний (в частности стартапов) и проактивно внедряет их в рамках своего банка.

Помимо этого, разработкой экосистемы в 2019 году начал заниматься банк ВТБ, создание которой на данном этапе пока что находится на стадии планирования и исследования⁵³. Одним из первых продуктов ВТБ, представленных в рамках собственной экосистемы, была жилищная экосистема, которая позволяет клиентам взаимодействовать по всем вопросам, связанным с жильем в рамках режима «одного окна»⁵⁴. Другие крупнейшие банки пока что не создают собственной экосистемы. Так, к примеру, несмотря на то, что в Альфа-Групп⁵⁵ входят и телеком операторы, и банки, и

⁴⁹ Полный список текущих предложений, входящих в экосистему Сбербанка доступен по ссылке:

<https://www.sberbank.ru/ru/ecosystem>

⁵⁰ https://www.sberbank.ru/en/about/strata_2020_en

⁵¹ <https://vc.ru/finance/78207-skolko-stoit-postroit-ekosistemu-v-banke>

⁵² Список сервисов, входящих в экосистему Тинькофф банка доступен по ссылке: <https://www.tinkoff.ru/about/> и <https://frankrg.com/7716>

⁵³ <https://www.rbc.ru/finances/28/01/2019/5c4ee76c9a79471fa4c321b9>

⁵⁴ <https://vc.ru/finance/76057-vtb-soobshchil-o-sozdanii-zhilishchnoy-ekosistemy-dlya-resheniya-voprosov-s-vedvizhmostyu-v-odnom-okne>

⁵⁵ <http://www.alfagroup.ru/>

ритейлеры, и другие крупнейшие компании России, Альфа банк не планирует создание собственной экосистемы⁵⁶. Тем не менее, некоторые выгоды от диверсификации собственного бизнеса вне рамок традиционной индустрии финансовых услуг могут быть доступны Альфа банку. Другие российские банки пока что не активны в сфере построения экосистем.

Эффекты на конъюнктуру рынка финансовых услуг

Одним из ключевых эффектов развития финансовых инноваций для традиционных участников рынка финансовых услуг является обеспечение стабильности финансовой системы, так как традиционные посредники остаются основным участником рынка, представляющим услуги клиентам. Помимо этого, усиление роли банков привело к универсализации финансовых институтов и повышению выгод от экономии от масштаба. Так как банки становятся крупнее и предлагают более широкий спектр услуг, прибыльность банков повышается, и они могут тратить больше ресурсов на продвижение своих продуктов и разработку новых предложений. Поддержка традиционных участников рынка также обеспечивается регулятивными требованиями на ограничение операций участниками без лицензии, а также запретами на открытие отделений иностранных банков на территории РФ без организации локальной компании.

Благодаря сосредоточению финансовых услуг и инноваций в рамках традиционных посредников, клиенты всегда знают, откуда ожидать новинок на рынке и где можно получить продукты. С одной стороны, это предоставляет возможность зачастую инертному потребителю, не сильно уделяющему внимание выбору финансовых услуг и провайдера, получить доступ к наиболее современным решениям. С другой стороны, это еще больше повышает инертность потребителя, так как решения, по факту, предоставляется банком, и клиенту нет необходимости переживать об этом. Такое может не подойти для клиента, которого не устраивают решения, предлагаемые банками в силу каких-либо персональных причин (напр., недоверие или отсутствие подходящих опций на приемлемых условиях). Тем не менее, для клиентов, которые не имеют должного образования, навыков или знаний в области финансовых инноваций или же тех, кто попросту не заинтересован в осознанном выборе своих услуг, это означает более простой доступ к новым предложениям.

⁵⁶ <https://www.kommersant.ru/doc/3994429>

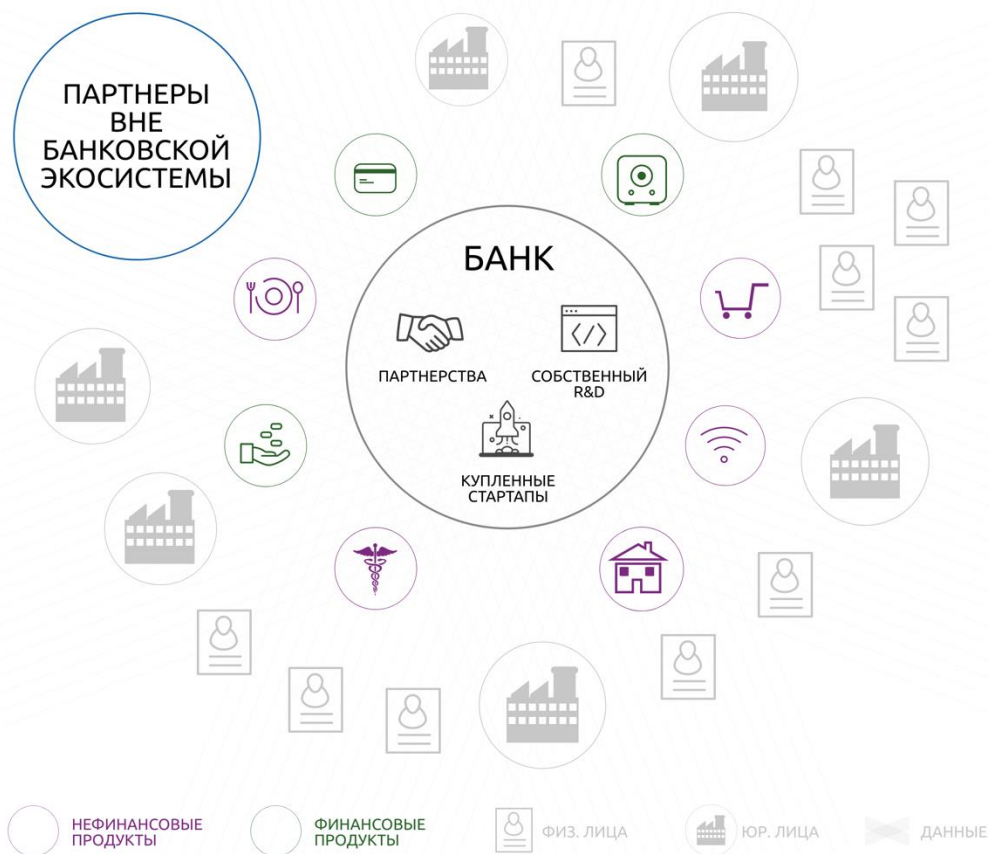
Одновременно с этим, сосредоточение финансовых инноваций в традиционных для рынка финансовых услуг компаниях имеет большой потенциал развития с точки зрения именно финансовых инноваций. В американско-китайской модели развития финтеха большая часть инноваций рождается как развитие фундаментальных технологий, лежащих в основе различных применений (напр., технологии искусственного интеллекта, квантовые вычисления, улучшение алгоритмов и интерфейсов и др.). В российской модели финтех инновации развиваются путем фундаментального развития применений и технологий, лежащих в основе финансовых инноваций. Помимо этого, финансовые технологии и инновации развиваются согласно стратегии банков и финансовых институтов, что может быть более конкретным, чем у бигтех компаний или стартапов. Тем не менее, для большинства традиционных участников рынка финансовых услуг это может приводить к дополнительным трудностям при попытке диверсификации бизнеса в новые направления и это заметно по тому спектру индустрий, что охватывают российские банки в рамках построения своих экосистем, кроме Сбербанка.

Тем не менее, при данном варианте развития финансовых инноваций, финансовые услуги становятся для клиента точкой входа в экосистему цифровых продуктов, решений и, возможно, цифровой экономики. Это уже стало заметным, к примеру, по верификации пользователей в порталах Госуслуг. Клиенты некоторых государственных банков могут удаленно верифицировать свою личность через интеграцию данных в личных кабинетах портала Госуслуг и банка. Это делает финансовые услуги одним из системообразующих элементов цифровой экономики и центральным элементом создаваемой инфраструктуры. При этом новые проекты и расширение спектра охватываемых индустрий могут выбираться исходя из синергии именно с ключевым бизнесом финансового посредника.

Таким образом, российская модель финансовых инноваций похожа и по эффектам, и по дизайну на американско-китайскую модель финансовых инноваций. Ключевое отличие двух моделей заключается лишь в том, какую роль в экосистеме занимают финансовые услуги и, в частности, традиционные для данной индустрии компании. Если в американско-китайской модели финансовые услуги – это один из второстепенных элементов создаваемой экосистемы, то в российской модели – это ключевой, центральный элемент, к которому происходит интеграция всех других элементов экосистемы.

Графическое представление модели

Таким образом, российскую модель можно представить следующим образом



Итак, **российская модель финансовых инноваций заключается в том, что банк** (или намного реже другой традиционный посредник рынка финансовых услуг), **находится в центре экосистемы, предлагая спектр финансовых и нефинансовых продуктов.** Данные продукты разрабатываются в рамках внутренних департаментов банка, таких как R&D и отделы, занимающиеся разработкой и созданием продуктов (в том числе, департаменты, занимающиеся цифровой трансформацией), а также в купленных или спонсированных банком инициативах или в рамках наиболее редких случаев - партнерств. Таким образом, процесс создания инициатив замкнут в цепочку создания ценности банка, а банк полностью контролирует спектр

разрабатываемых и предлагаемых услуг, быстро реагируя на появляющиеся вовне альтернативы и предлагая их в рамках своей продуктовой линейки.

Потребители, как физические, так и юридические лица, предоставляют банку данные, через пользование услугами. Банк получает эти данные и обрабатывает их, чтобы улучшить имеющиеся продукты и услуги и разработать новые. В рамках партнерства между банками и другими компаниями, которые не являются частью внутренней, микроуровневой экосистемы банка возможен взаимообмен данными, который предлагает еще большее пространство для улучшения финансовых и нефинансовых банковских продуктов.

Европейская⁵⁷ модель финтеха

Резюме модели:

- Ключевые участники экосистемы: Потребители, регулятор (как энейблер) и стартапы
- Роль финансовых услуг в макроуровневой экосистеме: средняя – индивидуально для каждого потребителя в зависимости от его/ее отношения к финансовым услугам
- Потенциал цифровой трансформации финансовых услуг: Низкий (новые участники рынка создают новую конъюнктуру рынка, не изменяя традиционных посредников; трансформация происходит в рамках одной индустрии)
- Ключевой формат реализации предложений: B2B или B2C, нишевизация услуг от 1 провайдера

Предпосылки появления модели

Две ключевые предпосылки, которые привели к формированию европейской модели финансовых инноваций – это регулятивные изменения на рынке финансовых услуг и усиление роли клиента в индустрии.

Регулятивные изменения, в первую очередь, относятся к ключевым директивам: PSD2, MIFID II, PRIIPs, AIFMD, EMIR и GDPR⁵⁸, которые регулируют в большей степени розничные финансовые услуги (особенно безналичные розничные платежные услуги),

⁵⁷ Стоит отметить, что на момент написания отчета Brexit все еще находится на стадии обсуждения и имплементации, поэтому Великобритания, которая является одним из ключевых хабов финансовых инноваций, относится к данной модели и даже частично определяет большую часть трендов и характеристик, описанных здесь. В случае фактического выхода Великобритании из Евросоюза данную модель более корректно назвать британо-европейская модель.

⁵⁸ Обзор основных финансовых директив Европы доступен по ссылке: <https://media2.mofo.com/documents/190300-european-financial-regulatory-developments.pdf>. Обзор GDPR доступен на сайте Еврокомиссии: <https://gdpr.eu/>. Другие директивы в отношении цифровой экономики и единого цифрового пространства Европы доступны в материалах Еврокомиссии: https://ec.europa.eu/commission/commissioners/tags/digital-economy_en

инвестиционные финансовые услуги и работу компаний с данными соответственно. Эти регулятивные изменения — масштабные директивы, влияющие на ландшафт рынка финансовых услуг.

В целом, директивы, упомянутые выше, — одни из основных регулятивных инициатив Евросоюза в отношении финансовых услуг. Однако европейский регулятор проводит более масштабную политику по вопросам, связанным с регулированием рынка финансовых услуг, которые касаются не только масштабных изменений всего ландшафта, но и более точечных инициатив⁵⁹. Помимо прочего, стоит отметить действия антимонопольного регулятора, который довольно часто исследует вопросы, связанные с инновациями, в том числе финансовыми и цифровыми, что, в том числе, сильно пошатнуло позиции бигтеха в Европе и не позволило данным компаниям воссоздать американскую модель инноваций. В частности, к примеру, технологических гигантов обязали платить налоги в Европе⁶⁰, полученные с европейских пользователей. Помимо этого, было несколько крупных случаев расследований нарушения антимонопольного законодательства, связанного с отдельными продуктами бигтеха (напр., мобильными операционными системами и поисковыми системами)⁶¹.

Что касается второго тренда, связанного с усилением роли клиентов и, в частности, потребителей, то на европейском рынке потребители достаточно проактивно относятся к финансовым услугам. Клиенты уделяют внимание изучению последних новинок и, в целом, стараются поддерживать тенденцию осознанного потребления во всех областях жизни, чтобы максимизировать собственную полезность и минимизировать издержки, связанные с получением товаров и услуг.

Наконец, не менее важной предпосылкой развития европейской модели финансовых инноваций является застой банковских систем и устаревание классической архитектуры. Крупнейшие банки-лидеры европейских рынков, такие как HSBC, Credit Agricole или BNP Paribas, являются одними из крупнейших корпораций, которые получили лидерские позиции благодаря активной стратегии экспансии как внутри своих стран, так и вне них. Экспансия, помимо прочего, подразумевает FDI, которые зачастую сопровождаются созданием собственных ИТ систем и других инфраструктурных решений внутри банка. Как следствие, на сегодняшний день, крупнейшие банки Европы — это банки с разрозненной технологической архитектурой, в которой бывает зачастую сложно интегрировать элементы, касающиеся разных систем в рамках одного банка. По этой причине, цифровая трансформация внутри банков может быть затруднительной из-за неготовности инфраструктуры, вследствие чего банки могут выбирать партнерство с более инновационными компаниями как стратегию

⁵⁹ Один из наиболее полных взглядов на регулирование в Европе доступен в отчете Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-regulatory-outlook-2019.pdf>

⁶⁰ <https://www.jonesday.com/en/insights/2019/07/french-parliament-passes-gafa-tax#targetText=At%20the%20European%20level%2C%20the,passed%20on%20July%2011%2C%202019.>

⁶¹ Обзор действий европейского регулятора в отношении компаний FAMGA доступен по ссылке: <https://www.eyes-on-europe.eu/the-european-union-and-the-gafa-issue/>

собственного развития. Российские банки тоже сталкивались с этой проблемой, и как раз первым этапом цифровой трансформации в начале 2010х годов была трансформация и подготовка внутренних ИТ систем.

Существующие предложения/модель

Благодаря регулятивным изменениям, европейская модель финансовых технологий работает на стыке действий трёх участников рынка финансовых услуг. Традиционные посредники предлагают классический спектр услуг, который был доступен до начала цифровой трансформации: розничные продукты (напр., платежи, кредиты и депозиты), а также корпоративные и инвестиционные продукты. Финтех стартапы предлагают интерфейс, который работает как надстройка на классический банковский продукт. Потребитель выбирает подходящий интерфейс, предлагаемый стартапами, и таким образом формирует собственную экосистему финансовых продуктов, подходящих под его цели.

Стоит отметить, что модель не настолько прямолинейна: некоторые финтех стартапы предлагают не одну услугу, а спектр услуг в каком-либо сегменте индустрии финансовых услуг. Помимо этого, некоторые финтех стартапы пытаются соревноваться с традиционными участниками рынка, предлагая открытие собственных счетов. Подобная схема привела к появлению так называемых небанков или банков-челленджеров, которые особенно популярны в Великобритании.

Банки-челленджеры довольно долгое время специализировались на предоставлении одной услуги или близкого спектра услуг, например, связанных с безналичными платежами или депозитами. По этой причине довольно долгое время их называли монолайнерами. Тем не менее, тенденция последних лет такова, что данные стартапы получают полноценные банковские лицензии (напр., N26, Revolut, 11:FS, Monzo и др.), и расширяют линейку предлагаемых услуг до полноценного спектра, сравнимого с банковскими. Это делает их более серьезными конкурентами для традиционных посредников.

Однако большая часть финтех-стартапов — это все же нишевые проекты с чёткой идеей, посвящённой одному или максимум нескольким сегментам финансовых услуг. Согласно данным Statista, на состояние февраля 2019 года в мире было более 12 тысяч финтех стартапов, из них около 30% (3 583) — в Европе и около половины (47% или 5 779) — в США. Однако Европейский рынок остаётся одним из ключевых как для европейских,

так и для международных стартапов.

В целом, большая часть стартапов на сегодняшний день сосредоточена в областях аналитики данных и платежей. Согласно McKinsey, платежи составляют около четверти глобальной экосистемы финтеха⁶². Другими наиболее популярными направлениями является цифровое открытие счета и кредитование, однако продукты финтех стартапов представлены во всех направлениях⁶³.

Эффекты на конъюнктуру рынка

В целом, развитие финтеха именно через стартапы привело к нишевизации финансовых услуг и вовлечению клиента в цепочку создания ценности продукта. В большинстве своём, многие клиенты в Европе (и европейской модели) не выбирают готовые продукты, которые предлагаются ожидаемым кругом компаний, а собирают продукты самостоятельно, как будто из супермаркета финансовых услуг. С одной стороны, это позволяет лучше ответить на вызовы индивидуализации предложений. С другой стороны, это требует глубокого понимания финансовых инноваций и финансовой грамотности в целом, что может быть недоступно клиентам.

По этой причине решения зачастую передаются компаниям. Так, практика открытого банкинга в Европе привела к появлению компаний-помощников и агрегаторов, которые определяют наилучшие предложения на рынке исходя из запросов и целей клиентов. Они не являются прямыми участниками рынка, тем не менее, благодаря влиянию на выбор потребителей, они могут значительно формировать ландшафт индустрии, стимулируя или, наоборот, снижая спрос на те или иные продукты и услуги.

Однако помимо повышения конкуренции, которое приходит вслед за регулятивными изменениями на европейском рынке финансовых услуг, нишевизация предложений приводит также к снижению прибыльности бизнеса, так как индустрия построена по принципу возрастающей отдачи от масштаба. По данной причине в Европе могут появиться стартапы, которые начнут предоставлять финансовые услуги по новой схеме, прибыльность которых будет независима от масштабов рынка.

В большей степени, так как финансовые услуги работают по принципу, описанному в предыдущей секции, т.е. клиент выбирает одновременно и финтех стартап, и банк, традиционные финансовые услуги работают в партнёрстве с финтех-компаниями. Согласно данным Valuer.ai⁶⁴, наиболее популярная область партнёрства банков и

⁶² <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/cutting-through-the-noise-around-financial-technology>

⁶³ Подробная аналитика актуальной статистики по финтеху доступна онлайн: <https://financesonline.com/fintech-statistics/>

⁶⁴ <https://valuer.ai/blog/best-fintech-startups-in-europe/>

стартапов — это цифровое открытие счета и платежи. Кредитование находится на сравнимом с платежами значении. Остальные направления менее популярны, хотя некоторые инициативы по партнерству представлены во всех сферах индустрии финансовых услуг.

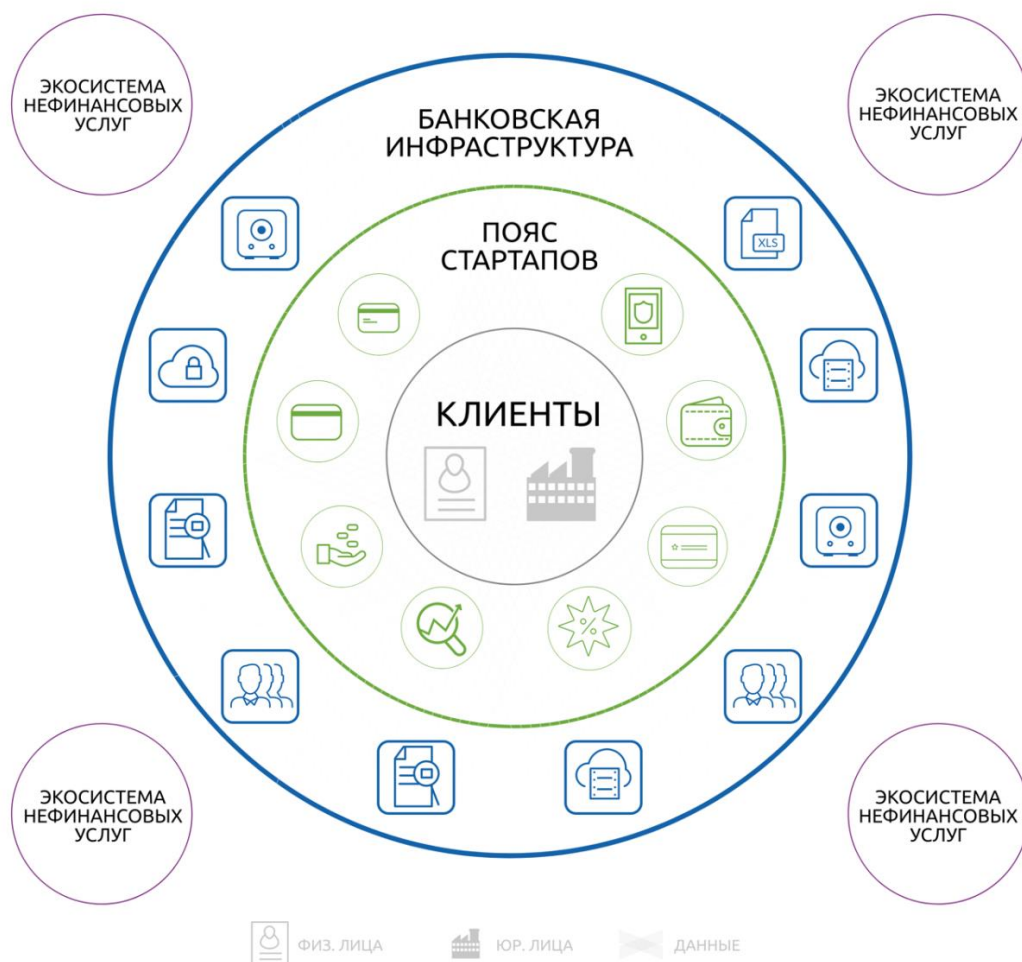
Наибольший эффект подобная система оказала на традиционный банкинг. На самом деле, европейская модель привела к одному из самых масштабных изменений именно структуры банковского бизнеса, а не только состава участников. Регулятивные изменения и активность стартапов привели к масштабированию практики открытого банкинга, когда клиенту предоставляется доступ к различным стартапам, подключенным к различным банковским инфраструктурам⁶⁵. Это позволяет традиционным участникам рынка трансформировать бизнес-модели в собственном темпе, а стартапам получать доступ к клиентским данным, чтобы предоставлять собственные предложения без необходимости создания пользовательской базы с нуля.

Наконец, стоит отметить роль финансовых услуг в цифровой трансформации индустрий. В отличие от других двух моделей, где экосистема участников рынка финансовых услуг выходит за пределы исключительно финансовых услуг, здесь, в силу нишевизации бизнеса финтех-стартапов и застоя традиционных посредников, инновации развиваются, в большей степени, в рамках одной индустрии. По данной причине, цифровая трансформация, которая по своему определению подразумевает поиск новых бизнес моделей, нацелена не на диверсификацию бизнеса в другие сегменты, а, скорее, изменение привычной модели предоставления финансовых услуг, по крайней мере по имеющимся на данный момент фактам из открытых источников. Финтех стартапы и, даже, традиционные участники рынка все еще могут обмениваться и иметь доступ к данным о клиенте, полученным в других, нефинансовых, экосистемах, например, в рамках партнерства или регулятивных инициатив. Однако участники индустрии финансовых услуг, в первую очередь, нацелены только на свой сегмент, что делает его ключевым для трансформации, но ограничивает спектр продуктов и услуг, доступных клиенту от одного и того же провайдера.

⁶⁵ Подробное объяснение практики открытого банкинга доступно по ссылке: <https://www2.deloitte.com/jp/en/pages/financial-services/articles/future-banking-open-banking-flourish-uncertainty.html>

Графическое представление модели

Таким образом, европейскую модель можно представить следующим образом:



В центре экосистемы европейской модели финансовых инноваций находятся потребители, которые производят собственные данные. На этих данных работают финтех-стартапы, которые по большей степени основываются на моделях аналитики данных или предложения удобного интерфейса потребителям финансовых услуг. Стартапы интегрируются с существующей инфраструктурой традиционных финансовых посредников либо по договоренности, либо благодаря открытым каналам связи,

обеспеченным регулятивными требованиями и получают доступ к существующим счетам и данным о клиенте.

Другие экосистемы, не относящиеся непосредственно к финансовым услугам, подключены к экосистеме финансовых услуг лишь косвенно и, в большей степени, с согласия потребителя или в рамках регулятивных инициатив. Клиенты остаются в центре практически любой экосистемы и самостоятельно выбирают товары и услуги, предлагаемые широким спектром стартапов и других провайдеров.

Смещение моделей

Несмотря на то, что модели финансовых инноваций, описанные выше, действительно представляют собой доминирующие тенденции, которые сейчас формируют видение нового поколения финансовых услуг на ключевых рынках, на практике, ни одна из моделей не работает в изоляции друг от друга, даже на целевых географиях. Во всех странах чаще всего происходит какое-то смещение чистых моделей.

Так, на российском рынке присутствуют финтех-компании, а американские банки не полностью отпускают свои позиции в пользу бигтехов. Наиболее показательным здесь является кейс Morgan Stanley.

Кейс: Access Investing от Morgan Stanley

В 2018 году Morgan Stanley запустил платформу для инвестиций Access Investing*, которая призвана популяризировать инвестиционные продукты и снизить барьеры для входа на рынки капитала для частных инвесторов. Продукт вдохновлен такими предложениями как Wealthfront и Betterment, которые предлагают облегченный доступ к инвестиционным продуктам для частных лиц.

Так, Wealthfront управляет портфелем инвестиций от \$500 за 0.25%, а Betterment берет комиссию от 0.25% до 0.45% в зависимости от плана управления, однако минимальный порог инвестиций не установлен. Access Investing устанавливает порог инвестиций в \$5000, тем не менее, предоставляет доступ к управляющим портфелем из Morgan Stanley за сравнимые 0.35% комиссии. Платформа полностью цифровая и счет открывается дистанционно с минимальным взаимодействием банка и клиента для подписания договоров и других бюрократических вопросов.

Источники:

<https://www.morganstanley.com/what-we-do/wealth-management/access-investing/my-goals>

Помимо этого, в компании открыты вакансии финтех специалистов для разработки цифровых продуктов. Данный кейс демонстрирует, что, несмотря на то, что бигтех – это

магистральная траектория развития финансовых услуг в США и Китае, все равно появляются альтернативные решения, в том числе от стартапов и традиционных посредников.

Другим кейсом может быть попытка выхода банка-челленджера Revolut на российский рынок финансовых услуг. Несмотря на запрет прямого обслуживания клиентов финансовыми услугами при регистрации за территорией РФ, компания пытается предложить услуги в партнерстве с Qiwi банком. Тем не менее, на данном этапе выход проекта несколько раз откладывался, что, в том числе, связано с быстрым ответом Тинькофф банка на появившийся вызов.

Кейс: Выход Revolut в России

Компания Revolut, которая является одним из крупнейших банков-челленджеров Великобритании и Европы, заявила о намерении предоставить свои услуги российским потребителям в третьем квартале 2018 года. Запуск был запланирован через Qiwi банк. Банк отвечал за AML, KYC и другие процедуры, в то время как интерфейсная составляющая продукта предоставлялась, по дизайну, компанией Revolut.

Revolut предлагает услуги по конвертации валют по биржевому курсу, что существенно снижает издержки для потребителя при оплате товаров и услуг не в валюте страны (напр., за границей или в иностранных магазинах электронной коммерции). Тинькофф банк в октябре 2018 года, узнав о планах Revolut, предложил конвертацию большинства наиболее популярных валют по биржевому курсу для своих клиентов.

На состояние октября 2019 года, компания Revolut не запущена на российском рынке, однако планы выхода на российский рынок до сих пор существуют. На данный момент компания анонсировала о планах выхода до конца года с помощью международной платежной системы Visa*.

Источники:

[https://www.reuters.com/article/us-revolut-visa-exclusive/exclusive-fintech-firm-revolut-to-hire-3500-staff-in-global-push-with-visa-idUSKBN1WFOJQ?feedType=RSS&feedName=technologyNews&utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+reuters/technologyNews+\(Reuters+Technology+News\)](https://www.reuters.com/article/us-revolut-visa-exclusive/exclusive-fintech-firm-revolut-to-hire-3500-staff-in-global-push-with-visa-idUSKBN1WFOJQ?feedType=RSS&feedName=technologyNews&utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+reuters/technologyNews+(Reuters+Technology+News))

Таким образом, можно заметить, что, несмотря на существование фундаментальных элементов функционирования рынка финансовых инноваций, представленных выше как модели финтеха, при более глубоком рассмотрении отдельных рынков можно заметить, что на практике присутствует смешение всех этих моделей. По данной причине, участникам рынка финансовых услуг целесообразно изучить все три модели и выбрать собственную стратегию цифровой трансформации, исходя из того, какие цели

он преследует.

Помимо этого, стоит отметить, что цифровая трансформация финансовых услуг происходит в рамках более широкого развития индустрии финансовых услуг и экономики в целом. В данном контексте, стоит отметить, что на выбор конкретных шагов, как минимум в России, особое влияние могут оказывать инициативы государства по созданию цифровой экономики, а также видоизменяющаяся структура отдельных сегментов финансовых услуг от более широких трендов индустрии⁶⁶ и глобальных мегатрендов⁶⁷.

Стратегия для участников рынка финансовых услуг

Существует довольно много взглядов на стратегию для участников рынка финансовых услуг, исходя из существующих вызовов, возможностей и трендов. В целом, большая часть из них нацелена на создание собственных экосистем или коллаборацию с бигтехом или финтехом. Accenture, к примеру, предлагает банкам стать «ежедневным» банком, который будет удовлетворять клиентов на всем жизненном пути⁶⁸, что схоже с российской моделью финтеха, а McKinsey⁶⁹ и AT&Kearney⁷⁰, помимо прочих, предлагают стратегии коллаборации и встраивания в экосистему.

Если суммировать вышесказанные модели, а также обзор исследований, посвященных будущему финансовых услуг и роли традиционных и новых участников в изменяющейся индустрии, то можно выделить 4 ключевые стратегии исходя из структуры внешней (для участника) среды и поведения участника. Стратегии появляются на стыке двух выборов. **Первый выбор**, с которым необходимо определиться участнику – **это его размер относительно рынка**. Если компания является небольшой на своем локальном сегменте и не может оказывать влияния на существенную долю потребителей в различных индустриях, то она считается нишевой и моноиндустриальной. Если компания оперирует на стыке нескольких (желательно, как минимум 4х, согласно стратегии участников рынка) индустрий, то это универсальный участник новой индустрии финансовых услуг.

Второй выбор – **это решение о построении экосистемы**, то есть, того, хочет ли участник стать центром экосистемы или нет. Экосистемы становятся неотъемлемой частью новой индустрии финансовых услуг и вопросом, на сегодняшний день, является

⁶⁶ Взгляд Центра на будущее безналичной экономики в России до 2030 года доступен в исследовании «Безналичная экономика в России 2030: сценарии для рынка и отрасли»: <https://finance.skolkovo.ru/ru/sfice/research-reports/1208-2017-06-05/>

⁶⁷ Несколько обзоров мегатрендов на разные периоды доступны онлайн: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-world-in-2030-nine-megatrends-to-watch/>; <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2015/03/future-state-2030.html>; <http://www.megatrendswatch.com/megatrends-2050.html>

⁶⁸ https://www.accenture.com/t00010101t000000_w_br-pt_acnmedia/pdf-45/accenture-everyday-bank-pov-3.pdf

⁶⁹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/six-digital-growth-strategies-for-banks>

⁷⁰ <https://www.atkearney.com/documents/10192/4598780/Banking+Strategies+for+the+Future.pdf/cc0f08b2-e5f6-49bf-899d-d1699f45dec0>

не то, будет ли индустрия построена по принципу экосистемы, а то, какой будет макроуровневая экосистема: основанной на финансовых услугах или нет.

На стыке данных двух выборов получается 4 ключевые стратегии для участников рынка⁷¹:



Стратегия 1: Следующий гигант

(универсальный участник – построение своей экосистемы)

При выборе данной стратегии **компания становится крупным участником цифровой экономики, предоставляя широкий спектр предложений, где финансовые услуги – один из элементов широкой экосистемы.** При данной стратегии достигается максимальная диверсификация бизнеса.

⁷¹ Стоит отметить, что данные стратегии – обобщенный вариант действий компаний. Для принятия фактических решений необходима разработка более продуманных стратегий исходя из целей и задач компаний.

Стратегия 2: 5-й элемент

(нишевый участник – построение своей экосистемы)

При выборе данной стратегии компания **фокусируется на одном сегменте решений (напр., финансовых услугах), предоставляя целостный готовый продукт, в котором замыкает клиентов.** Инновации происходят внутри индустрии финансовых услуг, что позволяет достичь появления новых бизнес-моделей без использования универсальных, сквозных технологий или с их применением, но ограничивает синергию от фундаментальных разработок для отдельных участников рынка.

Стратегия 3: Часть корабля – часть команды

(нишевый участник – встраивание в экосистему)

При выборе данной стратегии компания **фокусируется на одном сегменте решений (напр., финансовых услугах), однако встраивает их в рамки более широкого спектра услуг, предоставляемых другими участниками.** Для успешного функционирования данного сценария необходим дирижер, который сможет интегрировать разные части решений от отдельных участников в целостный набор продуктов. Компании развиваются самостоятельно по принципу микросервисов и монолайнов, однако существует риск замены участника в экосистеме.

Стратегия 4: Партнер по своей воле

(универсальный участник – встраивание в экосистему)

При выборе данной стратегии компания является **универсальным участником, предлагающим широкий спектр услуг, однако работает в партнерстве с другими участниками для построения более широкой экосистемы.** Финансовые услуги позиционируются как конкурентное преимущество участника (напр., благодаря доступу к данным) и компания определяет четкое направление своего бизнеса для определения собственных позиций в новой экономике.

Заклучение

Финансовые инновации начали менять ландшафт индустрии финансовых услуг ещё в начале этого десятилетия и к его концу привели к масштабной смене парадигмы для большинства компаний, как на крупнейших рынках-лидерах, так и на более мелких развивающихся рынках финансовых услуг. Одно остаётся неизменным: финансовые услуги и экосистемы становятся близкими концепциями.

Экосистемы проникают в устройство бизнеса во всех индустриях, и у участников финансовых услуг есть три ключевые опции:

- Встраиваться в другие, более широкие экосистемы;
- Становиться ключевым элементом более широкой экосистемы и расширять горизонты работы своей компании с помощью цифровой трансформации;
- Замыкать экосистему финансовых услуг и развивать ключевые продукты и услуги внутри неё, не пуская другие индустрии и сферы деятельности.

По этим трём опциям пошли участники различных стран, что позволило им создать свой, уникальный опыт развития финансовых услуг. В США и Китае бигтех-компании начинают входить на рынки финансовых услуг, предлагая решения в рамках более широкой линейки продуктов. В Европе экосистема становится все более закрытой для внешних участников, что позволяет компаниям индустрии финансовых услуг сосредоточиться исключительно на предложениях, связанных с финансами. В то же время, в России традиционные участники индустрии постепенно размывают границы отраслей и начинают предлагать решения, которые не относятся напрямую к классическим сегментам рынка финансовых услуг.

Но если стратегии крупнейших участников рынка на ближайший период довольно понятны, то остаются вопросы относительно того, что может произойти с остальными участниками рынка. Две из трёх моделей, американско-китайская и российская, предполагают усиление отдачи от масштаба в индустрии финансовых услуг и цифровой экономике в целом. Возрастающая отдача от масштаба подразумевает консолидацию ресурсов в руках нескольких наиболее успешных участников рынка. Тем не менее, когда речь идёт о системообразующих индустриях, какой является индустрия финансовых услуг, сосредоточение рыночной силы у нескольких участников увеличивает системные

риски и может приводить к проблемам, связанным с застоем и однообразностью услуг.

Поэтому успешность масштабирования каждой из моделей значительно зависит от того, какие решения примет регулятор и государство, а также того, каким образом будет функционировать более широкая экосистема современной экономики, где, может быть более или менее важной, но финансовые услуги являются лишь частью. А для того чтобы понимать, каким образом индустрия финансовых услуг может функционировать на более долгосрочном горизонте, каковы последствия действий отдельных участников рынка, где находятся различные сегменты банков и потребителей и ответить на другие вопросы, необходимо продолжать исследовать вопросы цифровой трансформации финансовых услуг и развития цифровой экономики как масштабно, так и более точно. Помимо этого, чтобы определить собственные стратегии, надо успешно адаптировать результаты исследований и имеющиеся разработки под реалии своего бизнеса, что может быть дополнительным барьером.

Тем не менее, финансовые услуги за 2010-е годы прошли масштабную трансформацию, которая определяет траектории развития на дальнейшие периоды. Понимание этих траекторий может не только помочь всем участникам рынка определить собственные стратегии, но и позволить понять, каких эффектов от цифровой трансформации можно ожидать и кто может стать лидером в новой экономике 21 века.