

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Мальцев Григорий Александрович

ФОРМИРОВАНИЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
БАНКОВСКИХ ЭКОСИСТЕМ
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МАРКЕТИНГОВЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: маркетинг

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Карпова Светлана Васильевна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретико-методические аспекты формирования конкурентоспособности банковских экосистем на основе маркетинговых технологий	14
1.1 Концептуальные подходы к применению маркетинговых технологий в процессе стратегического развития банковских экосистем	14
1.2 Обоснование инструментов маркетингового обеспечения российских банковских экосистем.....	39
1.3 Обоснование принципов и функций маркетинга, оказывающих влияние на конкурентоспособность банковской экосистем.....	66
Глава 2 Анализ маркетинговой деятельности российских банковских экосистем и их конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации	95
2.1 Обоснование маркетинговой деятельности российских банковских экосистем в условиях цифровой трансформации	95
2.2 Анализ инструментов стратегического маркетингового обеспечения конкурентоспособности банковских экосистем.....	115
2.3 Оценка маркетинговой эффективности российских банковских экосистем на основе модели маркетингового управления конкурентоспособностью банковских экосистем в условиях цифровизации	139
Глава 3 Разработка методических рекомендаций по повышению конкурентоспособности банковских экосистем с использованием маркетинговых технологий.....	165
3.1 Разработка алгоритма совершенствования внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем на основе развития конкурентоспособности ресурсов	165

3.2 Методические рекомендации по совершенствованию маркетингового обеспечения конкурентоспособности российских банковских экосистем.....	191
Заключение	213
Список литературы	217
Приложение А Маркетинговые взаимодействия в бизнес-экосистеме.....	236
Приложение Б Пример структуры факторов банковской экосистемы, оцениваемых в PEST-анализе.....	237
Приложение В Технология выделения целей и задач рекламы	238
Приложение Г Показатели оценки цифровой трансформации банка по методике А.А. Метельского.....	239
Приложение Д Веса показателей для расчета индекса цифровой трансформации банка	246
Приложение Е Анализ процесса цифровой трансформации ПАО «Сбербанк» по направлению «Стратегическое развитие банковского обслуживания».....	248
Приложение Ж Анализ процесса цифровой трансформации ПАО «Сбербанк» по направлению «Качество обслуживания клиентов».....	249
Приложение И Анализ процесса цифровой трансформации ПАО «Сбербанк» по направлению «Кибербезопасность».....	250
Приложение К Анализ процесса цифровой трансформации ПАО «Сбербанк» по направлению «Финансовые технологии».....	251

Введение

Актуальность темы исследования. Динамичное развитие инновационных технологий и цифровая трансформация в банковском секторе создают условия для появления инновационных моделей организации банковской деятельности и новых видов продуктов и услуг на рынке. Согласно данным Центрального банка Российской Федерации, показатель уровня цифровизации финансовых услуг в России за 2020-2024 гг. увеличился на 23,4 п.п. – с 63,5% до 86,9% для физических лиц и на 19,8 п.п. – с 64,3% до 84,1% для юридических лиц, и достиг к 30 июня 2025 г. значений, равных 88,5% для физических лиц и 91,7% для юридических лиц. При этом по состоянию на 1 января 2019 г. общее число филиалов действующих кредитных организаций составляло 709, а по состоянию на 1 января 2026 г. – 369, что соответствует сокращению на 340 единиц, или на 47,95%, и обусловлено, в том числе, влиянием цифровизации банковских продуктов и услуг.

Совершенствование современных информационно-коммуникационных технологий способствует проведению технологической модернизации и повышению доступности продуктов и услуг в динамично и пропорционально развивающемся банковском секторе, отношение активов которого к ВВП Российской Федерации за 2001-2025 гг. увеличилось с 23% до 90%. В целях сохранения рыночных позиций при усилении конкуренции на рынке российские банки выявляют новые способы повышения прибыли, в том числе на основе оптимизации ассортимента товаров и услуг (банковских и небанковских продуктов) при использовании экосистемной бизнес-модели.

Повышение востребованности экосистемной бизнес-модели среди российских банков формирует необходимость разработки оптимальных с учетом особенностей функционирования банковских экосистем как вида объединений между различными финансовыми и нефинансовыми учреждениями маркетинговых стратегий. За 2019-2025 гг. показатель участия банков в уставных капиталах дочерних и зависимых акционерных обществ, а

также паевых инвестиционных фондов увеличился с 1 546 до 2 214 млн руб., что отражает тенденции диверсификации активов коммерческих банков и, соответственно, реализации их стратегического роста на рынке. Интеграция различных сфер деятельности участников банковских экосистем в единую систему предоставляет им возможности получения различных дополнительных положительных эффектов, в том числе эффекта синергии.

Применение российскими банками экосистемной бизнес-модели с использованием маркетинговых технологий направлено на повышение степени удовлетворенности потребителей банковских и небанковских продуктов, что формирует необходимость разработки оптимальных и эффективных маркетинговых стратегий банков с учетом особенностей функционирования экосистем как вида объединений между различными финансовыми и нефинансовыми организациями. Формирование маркетинга банковских экосистем как одного из направлений маркетинга финансовых услуг (финансового маркетинга) основывается на выстраивании долгосрочных взаимоотношений между участниками экосистем, разработке политики по отношению к элементам комплекса маркетинга экосистем, создании системы маркетингового обеспечения и других мероприятий, направленных на повышение их конкурентоспособности.

Степень разработанности темы исследования. Теоретическими исследованиями основных современных понятий маркетинга, стратегического маркетинга и особенностей развития маркетинга финансовых услуг (финансового и банковского маркетинга) занимались такие отечественные и зарубежные ученые, как Е.В. Васильева, С.В. Карпова, Ф. Котлер, И.В. Рожков, М.В. Леонов, В.В. Чистюхин, В.А. Кинсбургская, Г.А. Щербаков, А. Охозин и др.

Развитие теории банковского дела, конкуренции, определение особенностей конкурентной борьбы на финансовом рынке и базовые составляющие оценки конкурентоспособности банков рассматриваются в работах Н.П. Абаевой, М.А. Абрамовой, В. Быковой, Б.П. Воловикова,

Н.А. Казаковой, А. Маршалла, И.А. Меркулиной, Г.А. Полинской, М. Портера, Д. Риккардо, Дж. Робинсона, А.Г. Сикорской, Н.А. Тысячниковой, Р. Фатхундинова, И.А. Фирсовой и др.

В изучение подходов к определению понятий, отличительных особенностей и структуры маркетингового обеспечения и развития банковских экосистем внесли такие отечественные и зарубежные ученые, как Е.М. Азарян, Н.А. Балабанова, Н.Р. Беленко, О.В. Береза, Д.Э. Возиянов, Л.Э. Горлевская, Ж. Кадыров, К.Ф. Каландаришвили, Е.Г. Киселева, Д.А. Ковтун, М.В. Леонов, М.А. Мамедов, А.А. Мозговая, П.А. Орлова, И.А. Пригодич, С.В. Разумова, Е.Н. Рудская, К. Саркар, В.Д. Секерин, Р.Ю. Стыцюк, Г.А. Щербаков и др.

Целью исследования является разработка теоретико-методических и практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности банковских экосистем с использованием маркетинговых технологий в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков.

В соответствии с поставленной целью были определены и решены следующие основные **задачи**:

1) выявление теоретико-методических аспектов особенностей использования маркетинговых технологий и инструментов в банковских экосистемах в условиях цифровизации;

2) обоснование принципов достижения синергии банковских экосистем на основе функций маркетинга, оказывающих влияние на конкурентоспособность банковских экосистем;

3) разработка модели маркетингового управления конкурентоспособностью банковских экосистем на основе принципов достижения синергии;

4) формирование алгоритма совершенствования маркетингового потенциала банковских экосистем на основе развития конкурентоспособности ресурсов;

5) разработка и предложение методических рекомендаций по совершенствованию элементов и структуры маркетингового обеспечения конкурентоспособности банковских экосистем.

Объектом исследования являются потребители банковских товаров и услуг (банковских продуктов), действующие в рамках конкурентоспособности банковских экосистем.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие при формировании конкурентоспособности банковских экосистем с использованием современных маркетинговых технологий, ориентированных на потребителей банковских товаров и услуг (банковских продуктов) и действующих в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков.

Область исследования диссертации соответствует п. 10.5. «Маркетинг на рынках товаров и услуг. Маркетинговые стратегии и маркетинговая деятельность хозяйствующих субъектов» и п. 10.10. «Оценка деятельности конкурентов, ее использование в маркетинговой деятельности компании. Конкурентоспособность товаров (услуг). Бенчмаркинг» Паспорта научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: маркетинг (экономические науки).

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых в области банковской деятельности, конкурентоспособности банков, стратегического маркетинга, маркетинга финансовых услуг (прежде всего, банковского маркетинга) и маркетинга банковских экосистем. В процессе решения поставленных в диссертационном исследовании задач применялись следующие методы: анализ, синтез, сравнение, научная абстракция и методы типологии и обобщения. В процессе построения прогнозной динамики развития экосистемных сервисов банков применялись методы системного, структурного и корреляционно-регрессионного анализа. При разработке

алгоритма совершенствования внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем использовались методы экономико-статистического анализа и современных цифровых технологий.

Информационную базу исследования составили официальные федеральные законодательные акты, нормативный и инструктивный материал Банка России, обзорно-аналитические материалы и статистические данные, результаты научно-практических и прикладных исследований по проблемам оценки и управления конкурентоспособностью на финансовом (прежде всего, банковском) рынке, научные статьи по исследуемым проблемам, официальная банковская отчетность, материалы научных исследований, представленные в виде диссертаций, и ресурсы Интернета. В исследовании широко использовались полученные автором лично и в соавторстве результаты научно-исследовательских работ в области маркетинга банковских экосистем.

Научная новизна исследования заключается в обосновании теоретико-методических и практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности банковских экосистем с использованием современных маркетинговых технологий. Внедрение предложенных рекомендаций направлено на адаптацию банковских экосистем к изменениям на банковском рынке и совершенствование их внутреннего потенциала для обеспечения экономической устойчивости отдельных банков и всей российской финансовой системы в целом в условиях появления системных рисков, что влияет на социально-экономическое благосостояние, качество и уровень жизни населения.

Положения, выносимые на защиту:

1) Выявлены ключевые особенности использования маркетинговых технологий в формировании банковских экосистем через раскрытие понятий «банковская экосистема» и «маркетинг банковских экосистем» в условиях цифровизации. Среди ключевых особенностей выделены: постоянный обмен информацией между участниками банковской экосистемы; использование многоуровневых систем интегрированных маркетинговых коммуникаций,

основанных на многостороннем взаимодействии участников экосистем; применение цифровых платформ экосистем в процессе разработки и реализации комплекса маркетинга банка; использование концепции клиентоориентированности в качестве одного из основных маркетинговых подходов к формированию банковских экосистем (С. 41-44).

2) Обоснованы принципы достижения синергии банковских экосистем с учетом функций маркетинга, выявленных ключевых особенностей использования маркетинговых технологий и инструментов, обеспечивающие повышение конкурентоспособности экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков. К наиболее значимым принципам относят: аналитический, интегрированный и управленческий принципы. В отличие от принципов достижения синергии банковских экосистем с использованием традиционных маркетинговых технологий, принципы достижения синергии банковских экосистем с учетом функций маркетинга предполагают комплексное удовлетворение потребностей целевых сегментов (С. 91-94).

3) Разработана модель маркетингового управления конкурентоспособностью банковских экосистем на основе рассмотренных ключевых особенностей использования маркетинговых технологий и принципов достижения эффекта синергии банковских экосистем. В сравнении с существующими подходами к обеспечению конкурентоспособности банковских экосистем, основанными на интеграции деятельности экосистемных партнеров, разработанная модель раскрывает развитие внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем, влияя на уровень конкурентоспособности и формируя эффективный маркетинг банковских экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков (С. 147-164).

4) Предложен алгоритм совершенствования внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков. Алгоритм построен на основе

выявленных ключевых особенностей использования маркетинговых технологий и принципов достижения синергии банковских экосистем, направленных на комплексное применение маркетинговых технологий для совершенствования конкурентоспособности в условиях цифровизации (С. 182-190).

5) Разработаны методические рекомендации по совершенствованию маркетингового обеспечения конкурентоспособности банковских экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков. Методические рекомендации предполагают внедрение в маркетинговую стратегию российских банков принципов достижения синергии банковских экосистем с учетом функций маркетинга и выявленных ключевых особенностей использования маркетинговых технологий и инструментов (С. 192-194).

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость заключается в том, что основные выводы и положения диссертационного исследования дополняют теоретические подходы к применению маркетинговых технологий банковскими экосистемами и повышению конкурентоспособности маркетинговой деятельности банковских экосистем в условиях цифровизации.

Практическая значимость работы связана с тем, что результаты, полученные в ходе исследования, могут быть использованы российскими банками и консалтинговыми компаниями при формировании маркетингового обеспечения банковских экосистем, оценке и разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности маркетинговой деятельности банковских экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность результатов и выводов диссертации подтверждается их соответствием методологическим положениям теории управления маркетингом, применением комплекса известных специальных и общенаучных методов исследования. Теоретическая база исследования построена на актуальных и проверяемых данных. Научные результаты

подтверждаются практическими расчетами на примере коммерческих банков, действующих на рынке экосистемных продуктов (товаров и услуг).

Основные положения и результаты диссертационного исследования были представлены на международных и всероссийских научно-практических конференциях, в том числе на конференции, посвященной 105-летию Финансового университета, «Научные школы Финансового университета: становление и развитие» (Москва, Финансовый университет, 28 марта 2024 года); на III Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация» (Москва, Финансовый университет, 5-6 декабря 2024 года); на Международной научно-практической конференции «Технологическое предпринимательство в цифровом обществе» (Москва, Финансовый университет, 10 декабря 2024 года); на IX Всероссийской научно-практической конференции «Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие» (Москва, Финансовый университет, 24-25 января 2025 года); на I Международной научно-практической конференции «Маркетинг России», посвященной памяти А.П. Панкрухина (Москва, Финансовый университет, 20 марта 2025 года); на Международной научно-практической конференции «Управленческие технологии для профессионалов будущего» (Москва, Финансовый университет, 18 сентября - 8 октября 2025 года); на VII Международной научно-практической конференции «Трансформация финансовых рынков и финансовых систем в условиях цифровой экономики» (Москва, Финансовый университет, 23-24 октября 2025 года); на II Международной научно-практической конференции «Технологическое предпринимательство в цифровом обществе» (Москва, Финансовый университет, 3-4 декабря 2025 года); на XXX Всероссийской научно-методической конференции заведующих кафедрами маркетинга, рекламы, связей с общественностью и смежных дисциплин «Особенности маркетинговых коммуникаций в сфере креативной экономики» (Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, 29-30 апреля 2026 года); на VII Международной

молодежной конференции «Векторы будущего: новое поколение о развитии экономики и технологий» в рамках VIII Международного Московского академического экономического форума (МАЭФ-2026) (Москва, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), 18 мая 2026 года).

Результаты диссертации использовались при подготовке отчета о научно-исследовательской работе по темам «Разработка подходов к оценке восприятия контента в социальных сетях в целях духовно-нравственного и патриотического воспитания молодежи» (Государственное задание, приказ Финуниверситета от 26.12.2024 № 3268/о) и «Разработка подходов к оценке удовлетворенности ветеранов специальной военной операции мерами социальной поддержки» (Государственное задание, приказ Финуниверситета от 30.12.2025 № 3301/о).

В практической деятельности Банка ВТБ (ПАО) используются результаты диссертации, относящиеся к модели маркетингового управления конкурентоспособностью банковских экосистем, алгоритму совершенствования их внутреннего маркетингового потенциала и методическим рекомендациям по развитию маркетингового обеспечения. Их применение повышает обоснованность управленческих решений и способствует повышению конкурентоспособности банка.

Материалы диссертации также используются при совершенствовании подходов к повышению конкурентоспособности банковских экосистем в практической деятельности ПАО Сбербанк. Применение разработанных автором модели, алгоритма и методических рекомендаций обеспечивает развитие маркетингового потенциала экосистемы банка в условиях цифровизации банковской деятельности.

Материалы диссертации использовались Кафедрой маркетинга Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета в преподавании учебных дисциплин «Научно-исследовательский семинар» и «Инновационные маркетинговые технологии» для студентов магистратуры по

направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Финансовый маркетинг» (очная форма обучения).

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения и результаты диссертации отражены в 7 работах общим объемом 4,34 п.л. (авторский объем 3,82 п.л.), опубликованных в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обусловлены целью, задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, трех глав, списка литературы из 143 наименований и 9 приложений. Объем диссертации составляет 251 страницу, содержит 42 рисунков и 37 таблиц.

Глава 1

Теоретико-методические аспекты формирования конкурентоспособности банковских экосистем на основе маркетинговых технологий

1.1 Концептуальные подходы к применению маркетинговых технологий в процессе стратегического развития банковских экосистем

Современные условия динамичного развития инновационных технологий и цифровизации в банковском секторе способствуют осуществлению коммерческими банками внедрения в ассортимент новых продуктов и услуг, которые способны в большей степени удовлетворять потребности их существующих и потенциальных потребителей. Появление новых цифровых технологий и сервисов оказывает существенное влияние на российский банковский сектор, в том числе на маркетинговую деятельность коммерческих банков, позволяет им оптимизировать бизнес-процессы и увеличивать количество потребителей.

Помимо этого, в текущих условиях для сохранения и повышения уровня конкурентоспособности крупнейшими российскими банками пересматриваются существующие бизнес-модели и формируются новые модели создания и организации бизнеса [92, с. 51]. Одной из таких моделей, обладающей широкой востребованностью и способствующей увеличению ориентированности банков на потребителей, является «экосистема».

Экосистемная бизнес-модель, согласно Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы, определяется как «партнерство организаций, обеспечивающее постоянное взаимодействие принадлежащих им технологических платформ, прикладных интернет-сервисов, аналитических систем, информационных систем органов государственной власти Российской Федерации, организаций и граждан» [4].

Отечественным экономистом Леоновым М.В. также отмечается, что процесс создания экосистем предполагает формирование взаимовыгодного взаимодействия между организациями, которое осуществляется в целях удовлетворения потребностей потребителей через совместное предложение продукции данных организаций [11, с. 71].

В докладе Банка России «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2022 год и период 2023 и 2024 годов» экосистема рассматривается как совокупность сервисов одной группы компаний или компании и партнеров, которая предоставляет потребителям широкий ассортимент продукции в виде единого интегрированного процесса [6]. К данным сервисам также относятся цифровые платформы, являющиеся информационными системами, которые функционируют через сеть Интернет и обеспечивают участников данных платформ возможностями взаимодействия и обмена ценностями между собой [23]. Функционирование цифровых платформ как информационных систем, обеспечивающих обработку, передачу и использование информации в сети Интернет, осуществляется в рамках правового регулирования, установленного законодательством Российской Федерации в сфере информации, информационных технологий и защиты информации [2].

Таким образом, цифровые платформы используются для осуществления взаимодействий между продавцами и их потребителями на основе программного обеспечения и других технологических инструментов, которые обеспечивают их формирование и стабильное функционирование. В экосистемных бизнес-моделях платформы применяются для предоставления продукции организаций в онлайн-формате, в котором один из наиболее распространенных инструментов связи между сервисом и потребителем представлен мобильными приложениями в качестве посредников [32, с. 26].

Экосистемные бизнес-модели становятся востребованным видом социально-экономических отношений, однако, общая теория данных моделей в экономической литературе находится только на стадии зарождения и может

различаться в зависимости от поставленных целей и методов реализуемых исследований. Тем не менее, концепция экономических экосистем широко используется в качестве инструмента для выявления стратегических альтернатив экономического роста и инновационного развития в различных сферах экономики.

На данный момент российские коммерческие банки обладают высоким уровнем внедрения цифровых технологий в банковскую деятельность, что является одним из факторов широкой распространенности применения концепции экономических экосистем в банковском секторе [121]. Подходы же к определению категории «банковская экосистема» в экономической литературе различаются в зависимости от таких ее характеристик, как наличие инфраструктуры, условия использования цифровых платформ, особенности сфер деятельности ее участников и др.

Одним из основных подходов к определению понятия «банковская экосистема» является трактовка данной экономической категории как формы координации бизнес-процессов коммерческого банка на основе формирования партнерских взаимоотношений между банковскими и небанковскими институтами. Так, в исследованиях Эскиндарова М.А. данная категория определяется как сеть организаций, которые кооперируются на основе формирования и использования единой технологической платформы в целях разработки предложения для потребителей [94, с. 68]. Кинсбургская В.А. рассматривает банковские экосистемы как инструмент для интеграции банковских продуктов и услуг на основе формирования объединения между финансовыми и нефинансовыми учреждениями, в котором состоит коммерческий банк как платежный центр [44, с. 44-45].

Другим подходом к определению данного понятия является рассмотрение банковской экосистемы в качестве одного из параметров банковской системы страны. В работах Г.А. Щербакова банковская экосистема интерпретируется как форма организации банковских структур, складывающаяся в условиях усиления конкурентных отношений на рынке

банковских продуктов и услуг [89, с. 46]. К.Д. Сувор рассматривает банковскую экосистему как инновационную бизнес-модель, имеющую содержательные отличия по отношению к открытому рынку продуктов и услуг, на которых конкуренция выступает одним из ключевых факторов развития [84, с. 156].

В других исследованиях в качестве одной из основных характеристик банковских экосистем выделяется использование информационно-коммуникационных технологий. Согласно исследованиям Клейнера Г.Б., банковская экосистема представляет собой цифровую экосистему, предполагающую использование цифровых платформ, в которых осуществляется взаимодействие различных сервисов при условии их открытости для партнеров [47, с. 3]. Охозин А. рассматривает данную категорию как совокупность каналов, через которые банк осуществляет взаимодействие с потребителями и предоставляет им широкий ассортимент финансовых продуктов и услуг [11, с. 45].

Также одним из подходов к трактовке понятия «банковская экосистема» является определение данной категории через ассортимент продуктов и услуг, которые могут удовлетворять финансовые и нефинансовые потребности потребителей. Буршина А.А. и Пакулова Н.Д. определяют банковскую экосистему как совокупность банковской продукции, которая объединена вокруг коммерческого банка [28, с. 67]. Ахриева М.М. рассматривает понятие «банковская экосистема» в качестве совокупности финансовой и нефинансовой продукции, предоставление которой осуществляется через цифровую платформу [19, с. 5].

Среди существующих трактовок данного понятия одними из наиболее емких представляются определения М.В. Леонова и В.В. Чистюхина, поскольку они объединяют ключевые признаки банковских экосистем, выделяемые в различных исследовательских подходах. Согласно подходу М.В. Леонова, специфика банковской экосистемы заключается в переходе от традиционного предоставления отдельных банковских услуг к созданию

платформенного формата обслуживания, объединяющего финансовые и нефинансовые сервисы в составе единого комплексного предложения [11, с. 4-5]. Чистюхин В.В. в своих исследованиях определил банковскую экосистему как субъектов рынка финансовых продуктов и услуг, применяющих инновационную бизнес-модель для осуществления единого процесса предоставления широкого ассортимента продукции потребителям [54, с. 95].

Таким образом, на основе рассмотренных подходов к определению данной категории можно выделить следующие отличительные параметры банковской экосистемы: 1) комплексный ассортимент продукции; 2) наличие единой цифровой платформы; 3) объединение с коммерческим банком как одним из основных участников взаимодействия; 4) использование передовых информационно-коммуникационных технологий.

В зависимости от степени публичности характеристик, по которым новые участники данной бизнес-модели могут допускаться в банковскую экосистему, принято выделять следующие виды экосистем [18; 23; 86]:

1) закрытая экосистема. Экосистема закрытого вида характеризуется непубличным порядком отбора новых участников и ограниченным доступом сторонних организаций к потребительской базе банка-архитектора. В банковских экосистемах поставщиком продуктов и услуг при данной модели является коммерческий банк или его экосистемные партнеры, при этом между ними не осуществляется конкуренция в связи с отсутствием у участников экосистемы приоритетов в увеличении количества поставщиков;

2) открытая экосистема. Применение модели открытой экосистемы предполагает наличие внутренней конкуренции между его участниками и публичности параметров, по которым допускаются новые участники данной модели.

Наряду с разграничением экосистемных бизнес-моделей по уровню открытости параметров включения новых участников, в научной литературе

применяется их типологизация по организационному устройству, в рамках которой выделяются вертикальные и горизонтальные экосистемы [77, с. 39]:

1) вертикальная экосистема создается вокруг компании-инициатора, выполняющей функцию координационного центра, который предоставляет участникам инфраструктурную и маркетингово-технологическую основу взаимодействия и устанавливает параметры включения новых партнеров. Одними из основных внутренних факторов, обеспечивающих конкурентоспособность вертикальной экосистемы, являются степень известности бренда компании-создателя и характеристики используемой технологической платформы;

2) горизонтальная экосистема строится на распределенной координации партнеров, что снижает риск монополизации внутрисистемных взаимодействий и позволяет участникам сохранять самостоятельность в выстраивании отношений с потребителями. Конкурентоспособность горизонтальной экосистемы в большей степени зависит от особенностей брендов компаний-участников объединения в сравнении с вертикальной моделью, а показатели инновационного развития всех партнеров внутри объединения являются одним из основных факторов, необходимых для стратегического развития экосистемы.

Представленные виды банковских экосистем, различающиеся в зависимости от степени открытости и иерархичности объединения, обладают гибридной основой, выражающейся в сочетании рыночных и иерархических маркетинговых взаимодействий.

Распространение экосистемных бизнес-моделей в банковской сфере трансформирует содержание маркетинговой деятельности коммерческих банков, поскольку усиливает ее клиентоориентированную направленность и смещает акцент на комплексное удовлетворение потребностей потребителей. Вместе с тем теоретическая разработанность маркетинга экосистем сохраняет фрагментарный характер: в научной литературе отсутствует устоявшаяся трактовка данного понятия, а совокупность имеющихся теоретических и

эмпирических исследований в банковском секторе не образует целостной концептуальной базы.

В отечественной и зарубежной научной литературе содержатся два различных понятия: маркетинг экосистем, или экосистемный маркетинг, и маркетинговая экосистема, или экосистема маркетинга. Построение маркетинговой экосистемы характеризуется применением стратегического маркетингового подхода к формированию маркетинговых систем, который предполагает создание дифференцированного предложения, удовлетворяющего потребности целевых потребительских групп и основанного на систематизированных бизнес-процессах организации [77, с. 39; 41, с. 8]. При использовании экосистемного подхода для разработки маркетинговых стратегий бизнес-экосистем маркетинговые технологии применяются к внутренней и внешней среде данных объединений, построение же экосистемы маркетинга является возможным и для компаний, объединенных на определенном отраслевом рынке, и для отдельной компании при построении ее маркетинговой системы. Подходы к определению понятия маркетинга экосистем, в основе которого заложена ориентированность на потребителя и создание потребительской ценности [77, с. 40], различаются у многих отечественных и зарубежных авторов.

Согласно определению отечественных ученых Секерина В.Д. и Горлевской Л.Э., маркетинг экосистем представляет собой направление маркетинга, применяющееся в бизнес-экосистемах, осуществляющих свою деятельность в реальной и виртуальной среде, к которой относятся поставщики, конкуренты, маркетинговые посредники, потребители, регулирующие институты и другие заинтересованные лица [81, с. 15].

Помимо определения, данными авторами были выделены основные виды мероприятий по применению маркетинговых технологий в бизнес-экосистемах, в том числе [81, с. 16]:

- 1) оценка взаимодействий внутри бизнес-экосистемы;
- 2) формирование комплекса маркетинг-микс;

3) отслеживание и внедрение в деятельность экосистемы перспективных технологий;

4) проведение маркетинговой оценки перспектив стратегического развития экосистемы.

Киселева Е.Г. и Беленко Н.Р. рассматривают маркетинг цифровых экосистем как процесс продвижения продукции цифровой экосистемы на основе применения цифровых технологий [45, с. 116]. Маркетинговые технологии, согласно данному подходу, применяются для обеспечения участников экосистемы максимальной эффективностью продвижения продукции потребителям внутри экосистемной бизнес-модели. При этом указанное определение маркетинга цифровых экосистем не отражает полноты маркетингового инструментария, применяемого для обеспечения их функционирования, поскольку не включает ценовую, сбытовую и другие составляющие маркетинговой политики.

В исследованиях Филипа Котлера и Кристиана Саркара в качестве базовых процессов использования маркетинговых технологий в бизнес-экосистемах выделяются маркетинговая оценка внутрисистемных взаимодействий и позиционирование продукта либо коммуникационного сообщения применительно к конкретным группам участников экосистемы для привлечения действующих и потенциальных потребителей экосистемной продукции [137]. Применение данного подхода к определению особенностей реализации маркетинга экосистем предполагает формирование маркетинговых стратегий по отношению к исследуемой компании и бизнес-экосистеме, участником которой она является, ее конкурентам, сформированной категории продуктов и услуг и потребителям [85, с. 172].

В зарубежной экономической литературе также существует концептуальный подход к определению понятия маркетинга экосистем, который выделяет взаимосвязанность социальных и экологических факторов, учитываемую при разработке маркетинговых стратегий компании в целях формирования ценности и для ее потребителей, и для

окружающей среды [135; 138]. Применение данного подхода предполагает реализацию компаниями различных экологических инициатив, определение и передачу сведений потребителям о содействии их бренда устойчивости экологических систем [135]. При этом категория «экосистема» в данном определении рассматривается как биологический термин, и, соответственно, применение данного подхода не является оптимальным для достижения цели исследования.

Согласно подходу американского маркетингового агентства «Catchy» к определению характеристик данного маркетингового направления, маркетинг экосистем реализуется в целях формирования долгосрочных взаимоотношений с заинтересованными сторонами и развития платформы экосистемы, а также предполагает создание и осуществление унифицированных программ маркетинговых коммуникаций для привлечения всех заинтересованных сторон конкретной технологической платформы [142]. При этом отмечается, что потребители бизнес-экосистем выбирают различные, но часто взаимосвязанные предложения внутри определенной экосистемной платформы.

Информационно-технологической компанией «IBM» маркетинг экосистем рассматривается в качестве динамичной сферы деятельности, предполагающей взаимодействие с широкой сетью партнеров и дистрибьюторов, а также реселлеров с добавленной стоимостью. Специалисты в сфере маркетинга бизнес-экосистемы данной компании выполняют функции по внедрению экосистемной продукции и услуг на соответствующие рынки на этапах создания, продаж и обслуживания потребителей, а также проводят оценку рыночных предложений и тенденций, выявляя потребности различных заинтересованных сторон [143].

Использование маркетинговых технологий в цифровых экосистемах, в том числе банковских экосистемах, способствует увеличению эффективности продвижения экосистемной продукции для потребителей и точности выявления их потребностей, а также персонализации предлагаемой продукции

на соответствующих рынках [46, с. 117]. Помимо этого, маркетинг экосистем при реализации на технологических экосистемных платформах формирует дополнительные возможности для оценки внешних факторов бизнес-экосистемы на потребительских рынках и продвижения ее брендов в сети Интернет.

Ориентированность на потребителя, являющаяся одной из основных характеристик маркетинга экосистем, способствует оптимизации параметров предложений продуктов и услуг банковской экосистемы целевым аудиториям на основе реализации существующих систем сбора и оценки информации о потребителях и систематизации соответствующих бизнес-процессов, что может обеспечивать экосистеме повышение лояльности данных потребительских групп [141].

Согласно существующим классификациям маркетинговых технологий, по способам коммуникации, методам анализа и степени автоматизации выделяются: 1) классические маркетинговые технологии, направленные на удовлетворение текущих потребностей целевой аудитории; 2) современные маркетинговые технологии, направленные на построение долгосрочных отношений с потребителями.

Инструменты банковского маркетинга в зависимости поставленных задач реализуемой маркетинговой деятельности разделяются на следующие: 1) инструменты исследования банковского рынка, включающие сбор информации, анализ, наблюдение и прогнозирование рынка; 2) инструменты внедрения банковской стратегии, к которым относятся инструменты комплекса маркетинга.

Маркетинговые взаимоотношения в банковских экосистемах характеризуются широкой направленностью и разветвленностью сети взаимодействий между заинтересованными сторонами [81, с. 15], которая представлена в приложении А. При осуществлении маркетингового воздействия, характеристики которого могут различаться в зависимости от степени и продолжительности воздействия на заинтересованные стороны,

участники экосистемы выявляют результаты применения маркетинговых инструментов от целевых потребительских аудиторий и других заинтересованных сторон.

Таким образом, маркетинг банковских экосистем может рассматриваться в качестве направления банковского маркетинга, реализуемого в процессе разработки и внедрения элементов комплекса маркетинга и формирования долгосрочных взаимоотношений с заинтересованными сторонами внутри банковских экосистем для обеспечения комплексного предоставления продукции.

Основная специфика применения маркетинговых инструментов для стратегического развития банковских экосистем определяется целью и задачами экосистемы, на основе которых разрабатываются маркетинговые стратегии для занимаемых рынков соответствующих продуктов и услуг. Коммерческий банк выполняет в банковской экосистеме доминирующую функцию и является организатором данного объединения, а также публично декларирует цель экосистемы [11, с. 119]. При этом институциональные основы функционирования коммерческого банка как субъекта банковской деятельности определяются действующим законодательством [1]. Определение целей и задач банковской экосистемы создает методическую основу для последующей разработки и реализации маркетинговых стратегий с использованием кластерного подхода, применимого к банковским экосистемам как к особому виду объединения финансовых и нефинансовых организаций [73, с. 85-87].

На рисунке 1 представлены основные элементы маркетингового обеспечения банковской экосистемы, применение которых направлено на выявление основных особенностей использования маркетинговых технологий банковскими экосистемами и влияющих на повышение их конкурентоспособности.

Таким образом, маркетинговое обеспечение банковской экосистемы может рассматриваться как система мер, которые реализуются для

обоснования целесообразности формирования экосистемы и ее организационной структуры и эффективности маркетинговой деятельности в текущих рыночных условиях.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Элементы системы маркетингового обеспечения банковской экосистемы

В качестве ключевых особенностей использования маркетинговых технологий банковскими экосистемами могут быть выделены: постоянный обмен информацией между участниками банковской экосистемы; использование многоуровневых систем интегрированных маркетинговых коммуникаций, основанных на многостороннем взаимодействии участников экосистем; применение цифровых платформ экосистем в процессе разработки и реализации комплекса маркетинга банка; использование концепции клиентоориентированности в качестве одного из основных маркетинговых подходов к формированию банковских экосистем.

Соответственно, банковская экосистема может рассматриваться в качестве инновационной бизнес-модели банков, предполагающей кооперацию банковских и небанковских организаций и формирование долгосрочных

взаимоотношений между заинтересованными сторонами для обеспечения комплексного предоставления финансовых и нефинансовых продуктов с использованием цифровых платформ.

Формирование маркетингового потенциала банковской экосистемы предполагает развитие ее цифровой платформы для обеспечения комплексного предоставления экосистемной продукции и персонализации предложений, что формирует необходимость использования технологий маркетинговых исследований и маркетинговой аналитики на рынках экосистемной продукции при проведении данных мероприятий.

Маркетинговые исследования, согласно определению американского экономиста Ф. Котлера, представляют собой вид деятельности, связывающий маркетолога с потребителями, покупателями и обществом с помощью информации [48, с. 69]. Информация в данном подходе применяется в маркетинге для оценки угроз и возможностей внешней среды и увеличения эффективности маркетинговой деятельности [95]. Под маркетинговой же информацией при проведении маркетинговых исследований понимается совокупность сообщений, знаний и сведений, относящихся к маркетинговой деятельности организации и ее внешней маркетинговой среде.

Для проведения маркетингового исследования выполняются такие этапы реализации данного мероприятия, как определение существующих проблем и выбор целей для этого исследования, отбор и оценка вторичных данных, полученных от конкретного источника маркетинговой информации, и первичных данных, которые уже имеются у субъекта исследования. Затем происходит систематизация и оценка полученной маркетинговой информации и представление итоговых выводов по данному исследованию.

Таким образом, маркетинговые исследования в банковской экосистеме необходимо осуществлять для изучения внешней среды организаций, входящих в состав экосистемы, в том числе их конкурентной среды и потребителей финансовых и нефинансовых продуктов, входящих в ассортимент экосистемной продукции. При реализации оценки внешней

среды данные процедуры могут осуществляться в целях определения наиболее оптимальных методов финансирования банковской экосистемы и выбора целевых сегментов рынков экосистемных продуктов и услуг.

Соответственно, к маркетинговым исследованиям внутренней среды банковской экосистемы может быть отнесена оценка ресурсного потенциала банка и других участников экосистемного объединения. В процессе выполнения данной процедуры формируется специализация деятельности банковской экосистемы и характеристики взаимодействий между организациями, входящими в состав экосистемы.

Аналитика используется в маркетинге в целях формирования заключений по имеющимся данным, оценки взаимосвязанностей между этими данными и определенных закономерностей для проведения прогнозирования результатов. По определению, маркетинговая аналитика представляет собой процесс выявления эффекта от существующих маркетинговых активностей и совершенствования их результатов [107].

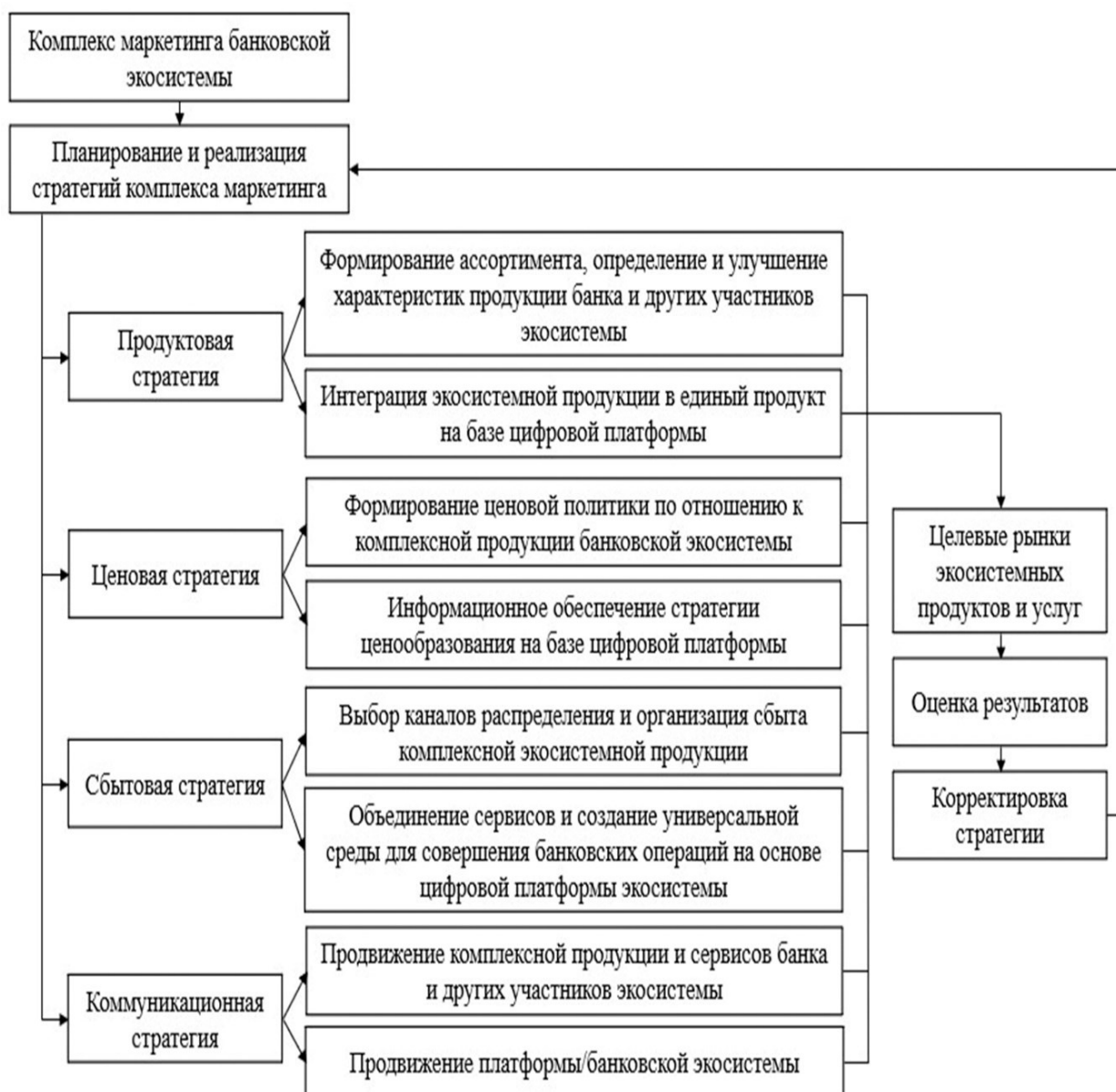
Существуют две группы методов маркетинговой аналитики, применяемые в экономике, к которым относятся качественные методы, направленные на выявление поведенческих особенностей потребителей и основных трендов, и количественные методы, включающие в себя статистические и математические методы маркетингового анализа.

Таким образом, процесс проведения маркетинговой аналитики в банковских экосистемах необходимо осуществлять в целях разработки обоснования параметров комплекса маркетинга, которое затем внедряется в стратегию развития экосистемы. Данный процесс также включает в себя оценку внешней среды банковской экосистемы на основе анализа предпочтений потребителей финансовой и нефинансовой продукции, входящей в ассортимент экосистемных продуктов и услуг, соответствующих рынков и барьеров выхода на их определенные сегменты для разработки рыночной концепции и выявления сценариев развития данных рынков.

Также в качестве одного из основных используемых элементов системы маркетингового обеспечения банковской экосистемы может быть выделено повышение конкурентоспособности данного образования. Для проведения оценки внутренней среды банковской экосистемы реализуется анализ конкурентоспособности ее инфраструктуры, цифровой платформы, а также экосистемных продуктов и услуг. Результатом данных процедур являются разработка мероприятий по совершенствованию цифровой платформы и обоснование политики в отношении экосистемной продукции, предоставляемой участниками экосистемы.

Также для определения структуры маркетингового обеспечения банковских экосистем целесообразным является рассмотрение концепции комплекса маркетинга «4Р», автором которой является американский ученый Эдмунд Джером Маккарти, опубликовавший в 1960 году основные положения данной концепции в исследовании «Базовый маркетинг. Управленческий подход» [78, с. 220]. Концепция «4Р», или концепция «маркетинг-микс», описывает формирующий предложение и обеспечивающий продвижение продукции компании на рынке набор из четырех маркетинговых инструментов, к которым относятся следующие: 1) продукт (Product); 2) место (Place); 3) продвижение (Promotion); 4) цена (Price). Впоследствии концепция «маркетинг-микс» была популяризирована американским ученым Ф. Котлером с выходом в 1984 году его исследования «Основы маркетинга» [9].

На рисунке 2 представлены основные элементы комплекса маркетинга и особенности формирования и реализации соответствующих маркетинговых стратегий банковских экосистем.



Источник: [63, с.156].

Рисунок 2 – Элементы комплекса маркетинга «4Р» банковской экосистемы

Применение процедур формирования комплекса маркетинга «4Р» для разработки маркетинговой стратегии банковской бизнес-экосистемы является заключительным элементом ее системы маркетингового обеспечения. Особенности реализации данной концепции в банковской экосистеме раскрываются через продуктовую, ценовую, сбытовую и коммуникационную стратегии.

Продуктовая стратегия банковской экосистемы предполагает определение ассортимента предоставляемых потребителям банковских и небанковских экосистемных продуктов и услуг и их параметров,

адаптирование продукции к текущим внешним факторам на соответствующих рынках, использование инновационных технологий для увеличения ее качества и др.

Продукты и услуги банковской экосистемы предоставляются на взаимосвязанных между собой цифровых платформах и входят в цепочку взаимодействий многих заинтересованных сторон внутри экосистемы. Коммерческий банк обеспечивает в данных взаимоотношениях функционирование экосистемы, будучи внедренным в ее технологическую платформу, а также привлекает потенциальных потребителей для осуществления собственных и партнерских операций с комиссионным доходом [88; 93].

Ориентированность на потребителя, или клиентоориентированность, является одним из основных маркетинговых подходов, применяемых в цифровых экосистемах, в том числе банковских экосистемах [77, с. 40; 47, с. 2], и предполагает выявление наиболее оптимальных условий и продукции для целевых аудиторий компании на основе использования системы сбора и оценки информации о потребителях и оптимизации бизнес-процессов компании в целях увеличения уровня удовлетворенности и лояльности потребителей. Для отслеживания приобретенных экосистемных продуктов и услуг и получения информации о предпочтениях потребителей применяется единый цифровой профиль [77, с. 37]. Таким образом, использование цифровых платформ и предоставление широкого ассортимента экосистемной продукции для обслуживания потребителей в соответствии со стандартами коммерческого банка способствуют увеличению потребительской ценности.

В исследованиях М.В. Леонова комплексный продукт банковской экосистемы рассматривается как результат интеграции финансовых и нефинансовых сервисов на цифровой платформе коммерческого банка, обеспечивающий формирование единого потребительского предложения, повышение удобства доступа к экосистемным услугам и более полное

удовлетворение взаимосвязанных потребностей целевых сегментов [11, с. 320]. Обоснование самостоятельного экономического статуса данной категории связано с наличием у нее признаков, нехарактерных для традиционного банковского продукта, включая межотраслевой состав предложения и платформенный механизм его формирования и предоставления [11, с. 313].

В банковской экосистеме коммерческий банк выполняет агрегирующую функцию, интегрируя банковские и небанковские продукты и услуги в комплексное предложение, реализуемое совместно с иными участниками экосистемы. Помимо вышеперечисленных особенностей комплексного продукта банковской экосистемы, для продукции данного объединения также характерны короткие сроки внедрения и интеграции на цифровой платформе.

Использование цифровых платформ позволяет банковским экосистемам осуществлять взаимодействие с потребителями экосистемной продукции, приобретение больших объемов актуальной информации и совместную разработку продукции партнерами экосистемы, увеличивая эффективность создания и внедрения экосистемных продуктов и услуг на соответствующие рынки [55, с. 35]. Также на основе систем сбора и оценки информации коммерческого банка о потребителях увеличивается инновационный потенциал экосистемы и формируются возможности оперативного улучшения продукции с учетом потребностей потребителей.

Ценовая стратегия банковской экосистемы предполагает определение оптимального уровня цен на экосистемные продукты и услуги, соответствующих рыночным условиям и обеспечивающим прибыль. Разработка и внедрение ценовой стратегии банковской экосистемы направлены на увеличение конкурентоспособности экосистемы и ее продукции на соответствующих рынках. Одними из основных маркетинговых целей при формировании стратегии ценообразования являются повышение ценности товаров и услуг, выявление возможного диапазона цен для определенных продуктов и расширение рыночной доли компании [56, с. 15].

Нижняя граница ценового диапазона комплексного продукта банковской экосистемы определяется расходами банка на его разработку и продвижение на рынке [11, с. 177]. Теоретическое обоснование нижней границы представлено теорией трудовой стоимости [57, с. 40], согласно которой цена продукта или услуги формируется на основе затрат на его создание.

Верхняя граница ценового диапазона комплексного продукта банковской экосистемы формируется на основе его потребительской полезности и теоретически обосновывается маржиналистской теорией предельной полезности, согласно которой выбор потребителя определяется потребительской ценностью банковского продукта или услуги [67, с. 14].

Комплексный продукт банковской экосистемы характеризуется более широкими границами ценового диапазона, чем традиционная банковская продукция. Указанная особенность определяется активным внедрением цифровых технологий участниками экосистемы, что обуславливает сокращение переменных затрат и одновременно требует увеличения постоянных расходов на технологическую инфраструктуру экосистемы [11, с. 178]. Дополнительный экономический эффект формируется за счет того, что объединение банковских и небанковских продуктов и услуг в рамках единой цифровой платформы снижает затраты на привлечение потребителей и организацию их информационного обслуживания.

Сбытовая стратегия банковской экосистемы предполагает доведение экосистемных продуктов и услуг до их конечных потребителей. Использование цифровых платформ предоставляет банковским экосистемам возможности увеличения рынка сбыта через привлечение новых участников объединения и повышение количества продаж экосистемной продукции [104]. Обеспечение стратегического развития сбытовой сети банковской экосистемы предполагает совершенствование ее цифровой инфраструктуры, при этом

одним из основных каналов сбыта экосистемной продукции является мобильное приложение [45, с. 117].

Ориентированность на потребителя также является одним из основных маркетинговых подходов для разработки сбытовой политики банковской экосистемы и предполагает определение оптимальных условий доведения экосистемной продукции до целевых рынков. В современных условиях использование коммерческими банками систем дистанционного обслуживания, в том числе интернет-банкинга и мобильного банкинга, повышает удобство пользования и доступность экосистемных продуктов и услуг, а также способствует увеличению конкурентоспособности банков.

Цифровая платформа банковской экосистемы предоставляет возможности для осуществления финансовых операций и оптимизации технологических процессов экосистемы. Системы дистанционного обслуживания банковской экосистемы позволяют потребителям осуществлять приобретение экосистемной продукции удаленно, что существенно уменьшает потребность в сотрудниках, реализующих взаимодействие с потребителями. Создание и совершенствование интерфейсов цифровой экосистемы обеспечивают удобство и доступность взаимодействия потребителей с экосистемными сервисами [134].

Коммуникационная стратегия банковской экосистемы направлена на формирование потребительского спроса на экосистемную продукцию и имиджа экосистемы, определение методов ее продвижения и использование таких маркетинговых инструментов, как реклама, стимулирование сбыта и связи с общественностью. Коммуникации коммерческого банка с потребителями и другими участниками экосистемы осуществляются на основе использования цифровой платформы [11, с. 90], что способствует оптимизации продвижения комплексного экосистемного продукта, в том числе получения потребителями информации о нем.

Виды маркетинговых коммуникаций цифровых экосистем, к которым также относится банковская экосистема, в зависимости от уровня маркетинга

представлены следующими [77]: продвижение комплексного продукта и сервисов цифровой экосистемы в системных и внесистемных каналах; продвижение цифровой платформы для потенциальных экосистемных партнеров и потребителей.

Одними из основных преимуществ продвижения комплексного продукта банковской экосистемы являются снижение затрат на внешние маркетинговые кампании через применение системных каналов в качестве основных каналов коммуникаций с потребителями и обеспечение сетевого эффекта при распространении информации между потребителями экосистемной продукции [55, с. 37].

При структурировании и оценке информации о предпочтениях потребителей и разработке стратегии продвижения банковской экосистемы определяется потенциальный спрос на экосистемные продукты и услуги и разрабатывается персонализированный подход к их продвижению, что способствует повышению клиентоориентированности бизнес-экосистемы [45, с. 117]. Помимо персонализации предложений банковской экосистемы в соответствии с предпочтениями потребителей экосистемных продуктов, для продвижения экосистемы может осуществляться взаимодействие и интеграция различных экосистем между собой [71, с. 360].

Традиционная концепция комплекса маркетинга «4P» была расширена в 1981 году американскими учеными М. Битнером и Б. Бумсом через добавление дополнительных элементов в существующую концепцию [78, с. 221]. Помимо рассмотренных элементов комплекса маркетинга «4P», концепция комплекса маркетинга «7P» содержит следующие: процесс (Process); люди (People); физическое окружение (Physical evidence) [140]. Рисунок 3 содержит элементы комплекса маркетинга «7P» с учетом особенностей использования маркетинговых технологий в банковских экосистемах.



Источник: составлено автором по материалам [68, с. 19; 83, с. 137].
Рисунок 3 – Элементы комплекса маркетинга «7Р» банковской экосистемы

Процедуры разработки и реализации маркетинговой стратегии комплекса маркетинга «7Р» банковской экосистемы характеризуются особенностями, обусловленными расширением традиционного комплекса маркетинга за счет элементов «люди», «физическое окружение» и «процесс».

Люди, от которых зависит предоставление комплексного продукта банковской экосистемы, являются одним из элементов расширенного комплекса маркетинга банковской экосистемы. К данному элементу относятся сотрудники участников банковской экосистемы, которые осуществляют разработку и реализацию экосистемных продуктов и услуг потребителям, а также специалисты по обслуживанию потребителей и другие заинтересованные стороны, осуществляющие взаимодействие с потребителями [139]. К мероприятиям, проводимым при реализации маркетинговой стратегии комплекса маркетинга применительно к данному элементу, относятся внедрение систем повышения квалификации

сотрудников, создание внутренних программ лояльности, формирование корпоративной культуры и другие [107].

Внедрение информационно-коммуникационных технологий и применение цифровой платформы в деятельности банковской экосистемы увеличивают степень автоматизации ее бизнес-процессов, что формирует возможности для снижения затрат на сотрудников экосистемы [11, с. 157]. При этом стратегическое развитие бизнес-экосистем предполагает формирование у сотрудников профессиональных компетенций в сфере маркетинга и аналитики для обеспечения эффективности взаимодействия с потребителями и использования цифровых платформ.

Физическое окружение банковской экосистемы представляет собой цифровую среду, через которую осуществляется предоставление комплексной продукции банка и других участников экосистемы. Стратегическое развитие банковской экосистемы применительно к ее цифровой среде как одному из элементов комплекса маркетинга экосистемы предполагает проведение комплекса мероприятий, направленных на формирование и развитие экосистемного бренда, совершенствование интерфейса цифровой платформы, в том числе интернет-сайта и мобильных приложений экосистемы [143] и повышение качества обслуживания потребителей экосистемных продуктов и услуг.

Разработка и реализация уникальных пользовательских интерфейсов для цифровой платформы банковской экосистемы, обеспечивающих доступность и удобство взаимодействия потребителей с экосистемными сервисами позволяют экосистеме расширять целевые аудитории и повышать их лояльность к экосистемному бренду. Широкая распространенность использования информационно-коммуникационных технологий банковскими экосистемами создает возможности для копирования в относительно короткие сроки параметров пользовательских интерфейсов и экосистемных продуктов и услуг конкурентами [11, с. 137], что формирует необходимость разработки оптимальной конкурентной стратегии банковской экосистемы.

Процесс как элемент комплекса маркетинга банковской экосистемы представляет собой систему взаимодействий между цифровой экосистемой банка и потребителями ее продукции. Финансовый рынок характеризуется наличием острой конкуренции, что обуславливает постоянную реализацию банками коммуникаций с потребителями на основе мобильного приложения [83, с. 137]. Данный элемент концепции маркетинга охватывает все этапы предоставления комплексной продукции банковской экосистемы от создания запроса в цифровой платформе до приобретения потребителем продукта или услуги [142]. Совершенствование процесса предоставления экосистемной продукции цифровой экосистемы предполагает разработку и реализацию мероприятий по повышению удобства пользования цифровой платформой целевыми аудиториями, развитие функционала цифровых сервисов и увеличение эффективности обслуживания потребителей экосистемы.

Основные отличительные особенности технологических платформ цифровых экосистем, в том числе банковских экосистем, представлены следующими параметрами [71, с. 359]: наличие официального сайта, содержащего все основные параметры цифрового сервиса для потребителей; обеспечение функционала перемещения продукта или услуги в корзину для дальнейшего ее приобретения; наличие коммуникационного цифрового сервиса для получения консультаций о экосистемной продукции; внедрение цифровой платформы, обеспечивающей взаимодействие между заинтересованными сторонами, в цифровую экосистему.

Применение маркетингового подхода ориентированности на потребителя для совершенствования цифровой платформы банковской экосистемы осуществляется на основе формирования и структурирования экосистемной аналитики и обмена информации между участниками экосистемы [77, с. 35]. На основе данной информации банковские экосистемы предоставляют новые комплексные решения из различных отраслей потребителям экосистемных продуктов и услуг. Для получения информации о

приобретенной экосистемной продукции и выявления предпочтений потребителей используется единый цифровой профиль, через который проводится их обслуживание.

Таким образом, разработка и внедрение стратегии комплекса маркетинга банковской экосистемы предполагает реализацию определенных процедур, к которым относятся мероприятия по внедрению в маркетинговую деятельность ценовой и продуктовой политики, а также политики продвижения и сбытовой политики бизнес-экосистемы. Результатами осуществления данных процедур являются формирование ассортимента экосистемной продукции, внедрение методов ценового стимулирования и продвижения комплексного экосистемного продукта участников экосистемы, а также обеспечение финансирования каналов сбыта. Помимо этого, формирование комплекса маркетинга банковской экосистемы предполагает разработку кадровой политики ее участников, разработку и совершенствование интерфейса и функционала сервисов цифровой платформы экосистемы.

Специфика маркетинга банковских экосистем проявляется в многоуровневом характере взаимодействий между заинтересованными сторонами, использовании платформенной инфраструктуры при разработке и реализации комплекса маркетинга, а также в ориентации на клиентоцентричную модель формирования потребительской ценности. Самостоятельное значение комплексного продукта банковской экосистемы как экономической категории определяется интеграцией финансовых и нефинансовых сервисов в единое предложение коммерческого банка, технологически обеспеченное цифровой платформой и ориентированное на удовлетворение взаимосвязанных потребностей потребителей [11, с. 320]. Использование маркетинговых технологий для удовлетворения потребностей потребителей комплексного продукта банковской экосистемы, в соответствии с предложенным для применения в стратегическом планировании экосистем кластерным подходом, предполагает реализацию основных элементов и

процедур маркетингового обеспечения объединений между финансовыми и нефинансовыми учреждениями на основе проведения маркетинговых исследований, составления маркетинговой аналитики и формирования комплекса маркетинга [62, с. 362].

1.2 Обоснование инструментов маркетингового обеспечения российских банковских экосистем

Зарубежные и отечественные исследования, направленные на разработку концептуальных подходов к выявлению особенностей и степени эффективности формирования банковских экосистем, а также оценку результатов практического применения экосистемного подхода в экономике показывают, что теоретико-методическая основа обоснования целесообразности формирования и стратегического развития банковских экосистем в недостаточной мере учитывает возможности комплексного применения маркетинговых технологий, предполагающего разработку и осуществление банковскими экосистемами маркетинговых стратегий, направленных на удовлетворение потребностей определенных сегментов рынков экосистемных продуктов и услуг.

Согласование интересов участников банковской экосистемы с запросами потребительских групп, формирующих спрос на экосистемные продукты и услуги, требует применения комплекса маркетинговых инструментов, обеспечивающих обоснование направлений ее стратегического развития. В рамках исследования маркетинговое обеспечение банковской экосистемы рассматривается как система аналитических, организационных и инструментальных мероприятий, направленных на обоснование стратегического планирования, выбор форм взаимодействия между участниками экосистемы и внедрение маркетинговых технологий на этапах ее формирования и последующего развития.

Выявление особенностей маркетингового обеспечения банковской экосистемы, основные элементы которого были рассмотрены в параграфе 1.1, формирует необходимость исследования внешней среды банковской экосистемы и непосредственного окружения, структуры и выбранной системы взаимоотношений между заинтересованными сторонами бизнес-экосистемы.

Экосистемные бизнес-модели являются в современных условиях востребованным видом социально-экономических отношений и предполагают взаимодействие между множеством организаций, что определяет зависимость экосистем от внутренних условий данного объединения. Внешние условия экосистемы формируются под влиянием различных рыночных факторов, выявление которых является необходимым на всех этапах создания и развития банковской экосистемы.

Согласно результатам исследований коллектива авторов Калинина П.А., Бурцевой Т.А. и Созиновой А.А., в зависимости от конкретного этапа создания и функционирования объединений между компаниями из различных сфер деятельности различаются субъекты управления данными процессами и применяемые ими маркетинговые инструменты [40, с. 79]. Данные этапы представлены планированием объединения, проведением маркетинговой оценки целесообразности формирования объединения и его созданием.

Согласно материалам публикации Исаева Р.А., разработка бизнес-архитектуры банковской экосистемы включает в себя три этапа: создание бизнес-архитектуры банка, создание бизнес-архитектуры сервисов экосистемы и формирование бизнес-архитектуры банковской экосистемы через интеграцию сервисов на основе цифровой платформы [97]. Бизнес-архитектура банковской экосистемы включает в себя ее стратегию, бизнес-процессы, организационную структуру и другие элементы.

При формировании и стратегическом развитии банковской экосистемы предложено применять гибридную маркетинговую стратегию на основе сочетания традиционных и современных маркетинговых технологий,

наиболее приоритетные из которых выделяются в зависимости от реализуемого этапа создания банковской экосистемы.

В качестве ключевых особенностей использования маркетинговых технологий банковскими экосистемами могут быть выделены: постоянный обмен информацией между участниками банковской экосистемы; использование многоуровневых систем интегрированных маркетинговых коммуникаций, основанных на многостороннем взаимодействии участников экосистем; применение цифровых платформ экосистем в процессе разработки и реализации комплекса маркетинга банка; использование концепции клиентоориентированности в качестве одного из основных маркетинговых подходов к формированию банковских экосистем.

В таблице 1 представлена группировка ключевых особенностей использования маркетинговых технологий банковскими экосистемами в соответствии с этапами их создания и развития.

Таблица 1 – Группировка ключевых особенностей использования маркетинговых технологий с учетом этапов создания и развития банковских экосистем

Этапы создания и развития банковских экосистем	Маркетинговые технологии	Направления применения маркетинговых технологий банковскими экосистемами	Ключевые особенности использования маркетинговых технологий
1	2	3	4
1 этап – подготовительный: выявление целесообразности создания банковских экосистем	классические маркетинговые технологии	сбор и обработка информации; структурирование экосистемной аналитики	постоянный обмен информацией между участниками банковской экосистемы
2 этап – основной: создание банковских экосистем	современные маркетинговые технологии	внедрение интегрированных маркетинговых коммуникаций на базе чат-ботов, мобильных приложений и сайтов; аналитика «больших данных»; персонализация на основе искусственного интеллекта (ИИ)	использование многоуровневых систем интегрированных маркетинговых коммуникаций, основанных на многостороннем взаимодействии участников экосистем

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
3 этап – заключительный: повышение конкурентоспособности банковских экосистем	современные маркетинговые технологии	внедрение цифрового маркетинга на основе комплексных ИТ- и платформенных решений; CRM-системы; цифровой профиль потребителя (цифровой экосистемный профиль)	применение цифровых платформ экосистем в процессе разработки и реализации комплекса маркетинга банка; использование концепции клиентоориентированности в качестве одного из основных маркетинговых подходов к формированию банковских экосистем

Источник: составлено автором.

Первый, подготовительный, этап создания и развития банковских экосистем связан с выявлением целесообразности создания банковских экосистем и включает определение маркетингового потенциала экосистем с использованием классических маркетинговых технологий. На данном этапе проявляется такая ключевая особенность использования маркетинговых технологий, как постоянный обмен информацией между участниками банковской экосистемы, обеспечивающий сбор и обработку информации о потребностях целевых сегментов и структурирование аналитики.

Второй, основной, этап создания и развития банковских экосистем связан с созданием банковских экосистем и включает формирование внутреннего маркетингового потенциала экосистем с использованием современных маркетинговых технологий. На данном этапе проявляется такая ключевая особенность использования маркетинговых технологий, как использование многоуровневых систем интегрированных маркетинговых коммуникаций, основанных на многостороннем взаимодействии участников экосистем, посредством технологий анализа больших данных и персонализации взаимодействия с потребителями.

Третий, заключительный, этап создания и развития банковских экосистем связан с повышением их конкурентоспособности и включает оценку и корректировку маркетинговых стратегий с учетом потребительской

ценности и лояльности целевых сегментов. На данном этапе формируются особенности, связанные с применением цифровых платформ экосистем в процессе разработки и реализации комплекса маркетинга банка, а также с использованием концепции клиентоориентированности.

Инструменты банковского маркетинга в зависимости от поставленных банками стратегических маркетинговых задач разделяются на две группы: инструменты маркетинговых исследований банковского рынка, использование которых направлено на сбор информации, анализ, наблюдение и прогнозирование рыночной среды, и инструменты комплекса маркетинга, обеспечивающие реализацию банковской стратегии.

В таблице 2 представлены инструменты банковского маркетинга с учетом этапов создания и развития банковских экосистем, применение которых направлено на реализацию маркетинговых технологий при повышении потребительской ценности и конкурентоспособности в условиях цифровизации.

Таблица 2 – Инструменты банковского маркетинга при создании и развитии банковских экосистем

Этапы создания и развития банковских экосистем	Инструменты банковского маркетинга	Направления применения маркетинговых инструментов банковскими экосистемами
1	2	3
1 этап – подготовительный: выявление целесообразности создания банковских экосистем	сегментирование и позиционирование потребителей и производителей, матрица GE/McKinsey, PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ 5 сил М. Портера	интеграция банковских товаров и услуг в комплексный банковский продукт на базе цифровых платформ
		маркетинговое обеспечение формирования цифровых платформ экосистем
		формирование пользовательских интерфейсов цифровых платформ экосистем
2 этап – основной: создание банковских экосистем	интегрированные маркетинговые коммуникации, цифровая реклама, PR-технологии, формирование спроса и стимулирование сбыта в цифровой среде, цифровая аналитика внешней среды	продвижение экосистемной продукции банковских экосистем
		развитие платформенных брендов банковских экосистем
		продвижение брендов банков-архитекторов

Продолжение таблицы 2

1	2	3
3 этап – заключительный: повышение конкурентоспособности банковских экосистем	анализ элементов концепции «5Е» и комплекса маркетинга и уровня лояльности потребителей в цифровой среде экосистемы	применение маркетингового подхода, ориентированного на потребителя (клиентоориентированный и персонализированный подход)
		разработка оптимальных конкурентных стратегий банковских экосистем
		совершенствование пользовательских интерфейсов цифровых сервисов экосистем и качества обслуживания потребителей

Источник: составлено автором.

Таким образом, маркетинг банковских экосистем может рассматриваться в качестве направления банковского маркетинга, реализуемого в процессе разработки и внедрения элементов комплекса маркетинга и формирования долгосрочных взаимоотношений с заинтересованными сторонами внутри банковских экосистем для обеспечения комплексного предоставления продукции.

Маркетинговые технологии формируют методологическую основу и стратегические направления развития банковских экосистем, которые реализуются через использование соответствующих технологиям маркетинговых инструментов.

Представленная в таблице 2 группировка маркетинговых инструментов соответствует основным этапам формирования и развития банковских экосистем, составленная с учетом особенностей разработки бизнес-архитектуры экосистемы и ее цифровой инфраструктуры и создания объединений между банковскими и небанковскими учреждениями.

В процессе создания и реализации стратегического развития банковских экосистем, согласно предлагаемому автором подходу, необходимым является комплексное применение соответствующих каждому конкретному этапу маркетинговых инструментов для определения оптимальной бизнес-архитектуры экосистемы, выявления целесообразности ее формирования и

оценки экономической эффективности экосистемы с учетом маркетинговых аспектов. На основе данного подхода к применению маркетинговых технологий в банковских экосистемах могут быть выделены характерные особенности маркетингового обеспечения данных объединений на каждом отдельном этапе формирования и развития экосистемы.

Первым этапом создания и стратегического развития банковской экосистемы является подготовка внедрения данной бизнес-модели в деятельность коммерческого банка, которое предполагает разработку целей и задач экосистемы, определение ассортимента экосистемных продуктов и услуг, в дальнейшем интегрируемых в единый комплексный продукт банковской экосистемы на основе цифровой платформы, и маркетинговое обоснование разработанной бизнес-архитектуры объединения. Внедрение маркетинговых инструментов на первом этапе формирования экосистем направлено на реализацию классических маркетинговых технологий через исследование банковского рынка, целевых сегментов и конкурентной среды.

Создание банковской экосистемы предполагает увеличение коммерческим банком предоставляемого потребителям ассортимента продуктов и услуг в целях удовлетворения разнообразных потребностей потребителей [18, с. 6]. Комплексный продукт банковской экосистемы охватывает существенное количество финансовых и нефинансовых потребительских запросов на основе предоставления продукции потребителям в цифровой платформе.

Определение ассортимента экосистемных сервисов и продуктов в процессе формирования или присоединения коммерческого банка к экосистеме основывается на параметрах дополняемости банковских услуг новой продукцией, возможностей расширения целевой аудитории и выхода на новые рыночные сегменты [24, с. 54]. При этом одним из основных мероприятий в процессе разработки ассортимента продукции экосистемы являются поиск и оценка потенциальных экосистемных партнеров, определение особенностей сотрудничества с выбранными партнерами и

анализ партнерского риска. После выбора потенциальных экосистемных партнеров проводится оценка целесообразности сотрудничества с ними с учетом их конкурентоспособности на занимаемом рынке и внешних отраслевых особенностей [24, с. 54] на основе количественных показателей при реализации маркетингового анализа [72].

Цифровая инфраструктура банковской экосистемы может быть определена как взаимосвязанная технологическая среда, объединяющая платформы, сервисные модули, приложения и иные цифровые решения, обеспечивающие обмен данными, координацию участников и взаимодействие с потребителями экосистемных продуктов. [37, с. 6] и реализации комплексного продукта экосистемы. Формирование цифровой платформы, интегрирующей сервисные и продуктовые компоненты банковской экосистемы, предполагает учет следующих аспектов [109]: обеспечение экосистемы конкурентоспособными и безопасными для пользования потребителями информационными системами; наличие необходимых для построения цифровой платформы кадровых ресурсов с соответствующими компетенциями; адаптация существующих бизнес-процессов к внедрению цифровой платформы; выстраивание сотрудничества с заинтересованными сторонами для обеспечения эффективности взаимодействия с ними; обеспечение соблюдения регуляторных и правовых аспектов в сфере использования цифровых технологий.

Применение маркетинговых технологий на данном этапе формирования банковской экосистемы предполагает использование различных маркетинговых инструментов, в том числе проведение сегментирования целевых аудиторий экосистемы. Сегментирование потребителей экосистемной продукции при планировании банковской экосистемы позволит определить целевые аудитории потребителей комплексного банковского продукта по демографическим, географическим, социологическим и поведенческим признакам, а также на основе различий в потребностях потребительских групп [26, с. 189].

Помимо этого, целесообразным является проведение сегментирования конкурентов участников банковской экосистемы для выявления соответствующих стратегических угроз и возможностей. Производителей в сферах формирования соответствующих экосистемных продуктов и услуг также можно сегментировать на основе различных критериев, таких как размер, тип и поведение организаций на соответствующих рынках. Основные переменные сегментирования потребителей и производителей экосистемной продукции представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные признаки сегментирования потребителей и производителей продуктов и услуг банковской экосистемы

Рынки потребителей	Рынки производителей
Демографический (возраст, пол, семейное положение, образование, род занятий, уровень дохода, и т.д.)	Структурный (рынок банковских услуг, рынок доставки товаров и продуктов, фармацевтический рынок и другие)
Географический (расположение целевых аудиторий, плотность расположения и т.д.)	Географический (местный, региональный, национальный и мировой рынки)
Социологический (характеристики личности, образ жизни, стиль потребления, ценности и т.д.)	По размеру (количество сотрудников) и уровню инфраструктуры (высокий, средний, низкий)
Поведение потребителей (лояльность, чувствительность к изменениям цен, чувствительность к качеству и т.д.)	По типу (коммерческие банки, страховые компании, курьерские службы, фармацевтические компании и т.д.)
Потребности потребителей (определенные банковские и небанковские продукты и услуги)	Поведенческий (влияние безопасности, выгоды от принятия решений)

Источник: составлено автором по материалам [26, с. 189-191].

Для определения целевых рыночных сегментов банковских экосистем при проведении маркетингового анализа также может применяться матрица GE/McKinsey, разработанная группой консультантов корпорации General Electric и консалтинговой компании McKinsey & Co. в 1970-х годах [25, с. 337]. Матрица GE/McKinsey, также определяемая как «модель «привлекательность-конкурентоспособность», которая представлена на рисунке 4, предполагает

оценку привлекательности сегмента рынка, который занимает или на который выходит компания, и конкурентоспособности продукции организации в данных сегментах.

		КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ БАНКОВСКОЙ ЭКОСИСТЕМЫ		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ СЕГМЕНТА РЫНКА ЭКОСИСТЕМНОГО ПРОДУКТА ИЛИ УСЛУГИ	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (4-7 баллов)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Источник: составлено автором по материалам [96].

Рисунок 4 – Матрица GE/McKinsey банковской экосистемы

Продуктовая сегментация при планировании банковской экосистемы позволит провести оценку рыночной структуры через анализ всего существующего ассортимента на рынках финансовых и нефинансовых продуктов и услуг, на которые в дальнейшем будет выходить банковская экосистема, и определить наиболее оптимальные функциональные ниши для внедрения новых предложений.

После проведения сегментирования соответствующего рынка экосистемного продукта или услуги участниками банковской экосистемы может определяться наиболее оптимальный способ обхвата целевых аудиторий на данном рынке [105]:

1) недифференцированный маркетинг, при котором коммерческим банком внедряется одно предложение для всех сегментов рынка;

2) дифференцированный маркетинг, направленный на предложение продукции наибольшему количеству сегментов рынка;

3) концентрированный маркетинг, предполагающий предложение экосистемной продукции одному сегменту рынка.

Таким образом, сегментирование рынка конкретного экосистемного продукта или услуги способствует выявлению привлекательности отдельных его сегментов и сосредоточению маркетинговой деятельности участников банковской экосистемы на потребительских группах, соответствующих стратегии участников экосистемы. В современных условиях доступ к объемным данным предоставляет специалистам финансовых организаций по маркетингу возможности для создания индивидуальных продуктов, продвижение которых осуществляется с использованием маркетинговых коммуникаций в режиме реального времени.

Также при планировании банковской экосистемы необходимым является проведение оценки бизнес-окружения, один из методов которой представлен ЕTPS-анализом, разработанным в 1967 г. профессором Гарвардского университета Ф. Агиларом. Применение данного метода предполагает выявление и оценку экономических (economic), технологических (technological), политических (political) и социальных (social) групп факторов внешней среды. В дальнейшем учеными были предложены и другие названия этого инструмента, такие как STEP-анализ и PEST-анализ, а также новые группы исследуемых факторов, в том числе географические (geographic), юридические (legal), экологические (ecological) и другие. Пример факторов внешней среды банковской экосистемы представлен на рисунке 5.

После выявления групп внешних факторов осуществляется определение коэффициентов весомости каждого отдельного фактора и группы факторов от единицы (единственный существенный фактор) до нуля (несущественный фактор). При этом сумма коэффициентов значимости группы факторов должна быть равной единице. В приложении Б представлен пример структуры факторов банковской экосистемы, оцениваемых в PEST-анализе.

Политические факторы	Экономические факторы
Законодательство на российском и международном рынке; Будущие нововведения в российском и международном законодательстве; Правительственная политика; Изменения в правительственной политике; Регулирующие органы; Гранты и финансирование.	Уровень инфляции; Ключевая ставка Банка России; Экономические системы зарубежных стран; Налогообложение; Платежеспособность потребителей; Курсы обмена валют; Внешние издержки.
Социальные факторы	Технологические факторы
Бренды цифровых экосистем; Предпочтения потребителей комплексной экосистемной продукции; Демографические и социологические особенности потребителей рынка определенного экосистемного продукта или услуги; Поведение потребителей; Структура доходов и издержек; Реклама, связи с общественностью.	Технологии экосистем-конкурентов; Заменяющие технологии; Дополняющие технологии; Цифровая инфраструктура экосистем-конкурентов; Исследования и разработки технологий; Особенности инноваций; Законодательство, связанное с использованием цифровых технологий; Лицензии и патенты.

Источник: составлено автором по материалам [33, с. 28].

Рисунок 5 – Пример факторов матрицы PEST-анализа банковской экосистемы

Выполнение следующих этапов PEST-анализа предполагает определение степени воздействия каждого внешнего фактора на дальнейшее развитие банковской экосистемы по пятибалльной шкале, где пять показывает сильное воздействие и существенную опасность развитию экосистемы, а единица – отсутствие какой-либо опасности или воздействия. Затем коэффициенты весомости факторов умножаются на соответствующие показатели силы их воздействия на развитие экосистемы. Пример результатов выполнения данных этапов PEST-анализа представлен в виде радарной диаграммы на рисунке 6.



Источник: составлено автором по материалам [35, с. 27].

Рисунок 6 – Пример диаграммы, составленной по результатам PEST-анализа

Таким образом, PEST-анализ при планировании банковской экосистемы может применяться для определения потенциального влияния факторов бизнес-окружения на дальнейшую деятельность экосистемы, получения данных для анализа рисков, составления плана развития продукции участников экосистемы. Рассмотренные факторы также оказывают влияние на конкурентоспособность маркетинговой деятельности банковской экосистемы, особенности формирования которой рассмотрены в третьем параграфе данной главы.

Следующий маркетинговый инструмент, применимый для планирования формирования банковской экосистемы, представлен SWOT-анализом, который был разработан американским ученым К. Эндрюсом в 1963 году [107]. Составление матрицы SWOT-анализа, которая

представлена на рисунке 7, при планировании банковской экосистемы предполагает разделение факторов ее внешней и внутренней среды на четыре группы:

- strengths (сильные стороны банковской экосистемы, ее преимущества, относящиеся к факторам внутренней среды);
- weaknesses (слабые стороны, недостатки банковской экосистемы, которые также относятся к факторам ее внутренней среды);
- opportunities (возможности и шансы, содержащиеся в бизнес-окружении экосистемы);
- threats (угрозы созданию банковской экосистемы, также относящиеся к внешней бизнес-среде).

Построение связей между выявленными внутренними и внешними факторами банковской экосистемы на этапе планирования будет являться основой для дальнейшей разработки ее маркетинговых стратегий. Рисунок 7 содержит рассматриваемые группы факторов SWOT-анализа и связи между ними.

Показатели	S – strengths, сильные стороны	W – weaknesses, слабые стороны
O – opportunities, возможности	SO (сочетание сильных сторон и возможностей)	WO (сочетание слабых сторон и возможностей)
T – threats, угрозы	ST (сочетание сильных сторон и угроз)	WT (сочетание слабых сторон и угроз)

Источник: составлено автором по материалам [33, с. 28].

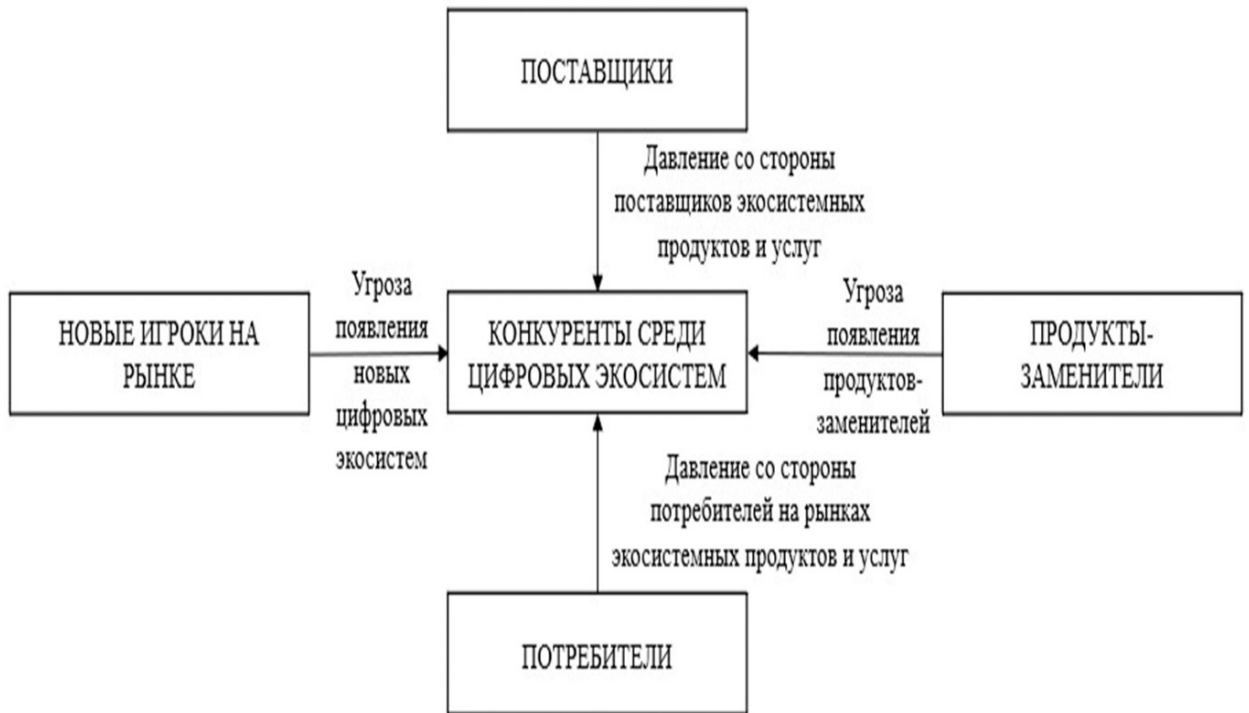
Рисунок 7 – SWOT-матрица сочетания факторов

За время существования SWOT-анализа отечественными и зарубежными учеными, а также специалистами по маркетингу вносились различные дополнения в данный инструмент стратегического анализа. В частности, к выявлению четырех видов рассмотренных факторов добавилось определение среди данных факторов наиболее приоритетных. Данный процесс при планировании создания банковской экосистемы предполагает

выделение следующих групп внешних и внутренних факторов: 1) наиболее актуальные, способные с высокой степенью оказать воздействие на банковскую экосистему; 2) актуальные, характеризующиеся существенной степенью влияния; 3) наименее актуальные, которые могут оказать незначительное воздействие на бизнес-экосистему.

Одними из основных преимуществ применения SWOT-анализа в планировании создания банковской экосистемы являются соединение внутренних и внешних факторов экосистемы, сочетаемость метода с другими маркетинговыми инструментами стратегического анализа и способствование разработке оптимальных маркетинговых стратегий на соответствующих рынках предлагаемой экосистемой продукции [81]. Однако, на данном этапе создания и развития банковской экосистемы метод SWOT-анализа обладает также и рядом недостатков, таких как нехватка количественных показателей организаций, входящих в состав экосистемы, для сравнения с существующими на региональном рынке конкурентами и необходимость в получении больших объемов информации из различных сфер для эффективного проведения оценки факторов.

Помимо перечисленных маркетинговых инструментов, применимых при планировании банковской экосистемы, одним из способов оценки внешних факторов также является использование модели пяти конкурентных сил, разработанной американским экономистом М. Портером в 1979 г. и представленной на рисунке 8, которая выделяет пять факторов, определяющих конкуренцию и прибыльность рынка.



Источник: составлено автором по материалам [105].

Рисунок 8 – Факторы модели пяти конкурентных сил М. Портера при планировании банковской экосистемы

Существующие конкуренты среди цифровых экосистем формируют угрозы созданию и дальнейшему стратегическому развитию банковской экосистемы, степень влияния которых определяется спросом на продукцию, объемами продаж и другими факторами.

Оценка угрозы внедрения новых цифровых экосистем, являющихся потенциальными конкурентами и осуществляющих стратегию диверсификации, на рынки экосистемной продукции, занимаемых банковской экосистемой, также является необходимой при составлении модели конкурентных сил в процессе планирования создания экосистемы. Данная угроза может сформироваться при превышении прибыльностью стоимостей сегментов рынков экосистемной продукции.

Цена, по которой потребители готовы приобрести банковскую и небанковскую продукцию экосистемы, является частично зависимой от наличия продуктов-заменителей, способствующих снижению стоимости продуктов конкурентов.

Влияние потребителей на рынках, в дальнейшем занимаемых экосистемой, продуктов и услуг зависит от их ценовой чувствительности и наличия способов оказания результативного воздействия на участников банковской экосистемы. Аналогичными также являются взаимоотношения между коммерческим банком и другими организациями, входящими в состав банковской экосистемы, которые являются поставщиками экосистемных продуктов и услуг экосистемы [143].

Следовательно, воздействие конкурентных сил на рынках экосистемных продуктов и услуг проявляется с различной интенсивностью, что обуславливает необходимость учета специфики конкурентной среды при формировании банковской экосистемы.

Основные особенности проведения маркетинговых исследований банковской экосистемы были рассмотрены в первом параграфе данной главы. Маркетинговые исследования на этапе планирования банковской экосистемы направлены на изучение рынков экосистемных продуктов и услуг, в которых формируется данное объединение, в том числе конкурентов и потребителей в соответствующих рыночных сегментах [15, с. 124]. Источниками информации в данном процессе могут выступать результаты отраслевых маркетинговых исследований консалтинговых компаний, а также официальная статистика в отношении занимаемых в дальнейшем рынков [59, с. 197].

Применение маркетинговых инструментов на последующих этапах основано на внедрении инструментов комплекса маркетинга в цифровой среде в целях реализации современных маркетинговых технологий данных объединений

Вторым этапом создания и стратегического развития банковской экосистемы является этап выявления целесообразности внедрения экосистемной бизнес-модели в деятельность банка. На данной стадии участники формируемой экосистемы осуществляют оценку и сравнительный анализ маркетинговых и финансовых преимуществ, потенциально возникающих в результате ее создания [40, с. 79]. Поскольку этот этап

закладывает основу дальнейшего стратегического развития объединения, в его рамках используются различные маркетинговые технологии, прежде всего реклама и связи с общественностью.

Согласно определению американского экономиста Ф. Котлера, рекламой является любая форма неличного представления и продвижения идей, товаров, услуг конкретного заказчика [9, с. 314]. Реклама также считается одним из видов информации, что определено Федеральным законом «О рекламе» от 13.03.2006 № 38-ФЗ [3] и Федеральным законом «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ, содержащем следующее определение информации: это «сведения (сообщения, данные), независимо от формы их представления» [2]. Реклама является наиболее эффективным инструментом распространения информации для продвижения каких-либо товаров, услуг, который предполагает осуществление коммуникаций с рынком на коммерческой основе. Технология выделения целей и задач рекламы представлена в приложении В.

На основе определяемых задач рекламы продукта или услуги участника экосистемы на этапе развития отраслевых рынков и формирования спроса на продукты и услуги организаций, входящих в состав банковской экосистемы, можно выделить задачи рекламы данного объединения. К ним относятся информирование целевых потребительских сегментов рынка о продуктах и услугах участников экосистемы и убеждение потребителей экосистемной продукции в предпочтительности предложений организаций, входящих в состав экосистемы. В дальнейшем необходимым является напоминание и сохранение осведомленности потребителей о данных продуктах и услугах на следующих этапах создания и развития банковской экосистемы.

Соответственно, проведение рекламных кампаний банковской экосистемы предполагает их направленность на улучшение отношения потребителей и создание благоприятного имиджа экосистемы.

Связи с общественностью (public relations) или формирование общественного мнения представляют собой управленческую деятельность, которая направлена на создание взаимовыгодных и гармоничных отношений между организацией и общественностью.

Согласно исследованиям социологов О.И. Карпухина и Э.Ф. Макаревича, связи с общественностью предполагают реализацию общественных связей как способ и процесс регулирования взаимоотношений для развития взаимодействия между различными сферами человеческой деятельности [75].

Следовательно, достижение взаимопонимания между внешними группами потребителей (потребители комплексного экосистемного продукта, инвесторы и СМИ) и внутренними группами потребителей (участники экосистемы и органы управления деятельностью объединения) банковской экосистемы, на которых оказывается маркетинговое воздействие с целью формирования положительного имиджа экосистемы предполагает разработку и реализацию мероприятий по связям с общественностью. К данным мероприятиям относятся пресс-конференции, связи со СМИ, управление имиджем среди существующих и потенциальных потребителей участников экосистемы и другие.

Таким образом, на этапе развития отраслевых рынков и формирования спроса на продукты и услуги участников банковской экосистемы основными задачами связей с общественностью являются информирование его внутренних и внешних потребителей о данной продукции, маркетинговую оценку и прогнозирование восприятия деятельности участников экосистемы целевыми потребительскими сегментами.

Формирование спроса и стимулирование сбыта (далее – ФОССТИС) также является одним из инструментов маркетинговых коммуникаций и включает в себя различные маркетинговые мероприятия, применяемые в рекламе и связях с общественностью.

Формирование спроса (далее – ФОС) банковской экосистемой предполагает проведение мероприятий, направленных на получение положительного представления о финансовых и других продуктах и услугах участников экосистемы со стороны покупателей до их приобретения. Данные мероприятия направлены на формирование благоприятного имиджа экосистемы и выведения рыночной новизны экосистемной продукции на отраслевые рынки. Для реализации мероприятий по формированию спроса могут использоваться различные каналы маркетинговых коммуникаций, к которым относятся: почта (direct mail); личные контакты; региональная пресса; выставки; форумы и конференции.

Стимулирование сбыта (далее – СТИС) является комплексом маркетинговых мероприятий, которые направлены на формирование стимулов к покупке продукции компании у потенциальных потребителей и рост объема продаж данной компании. В качестве основных видов мероприятий банковской экосистемы по стимулированию сбыта на потребительских сегментах рынков экосистемных продуктов и услуг могут быть выделены стимулирование данных потребительских сегментов через персональные предложения внутри цифровой платформы экосистемы, скидки и другие мероприятия; стимулирование сотрудников участников экосистемы на основе премий, подарков и так далее; стимулирование посредников участников экосистемы через совместные рекламные мероприятия и системы скидок на комплексную экосистемную продукцию [88].

На основе теоретических положений об использовании рассмотренных инструментов маркетинговых коммуникаций можно выделить цели маркетинговых коммуникаций банковской экосистемы на этапе развития рынка и создания спроса на комплексный экосистемный продукт. Данные цели и соответствующие им мероприятия по осуществлению маркетинговых коммуникаций банковской экосистемы, относящиеся к соответствующим элементам маркетинговой стратегии продвижения, реализуемой на

отраслевых потребительских сегментах рынков финансовых и других экосистемных продуктов и услуг представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Цели маркетинговых коммуникаций банковской экосистемы на этапе развития рынка и создания спроса на продукцию

Элементы маркетинговых коммуникаций	Мероприятия	Цель
Реклама	Формирование потребительских предпочтений и ценностей на отраслевых экосистемных рынках	Формирование положительного имиджа банковской экосистемы
	Определение направлений стратегического развития банковской экосистемы	
	Распространение информации о продукции участников экосистемы	
Связи с общественностью (public relations)	Управление имиджем среди существующих и потенциальных потребителей участников банковской экосистемы	Достижение взаимопонимания между внешними и внутренними группами заинтересованных сторон
	Создание и развитие корпоративной культуры и этики в организациях, входящих в состав экосистемы	
ФОССТИС	Сообщение потенциальному потребителю о комплексном экосистемном продукте и потребностях, которые он удовлетворяет	Получение положительного представления об экосистемных продуктах и услугах участников экосистемы со стороны потребителей
	Формирование стимулов к покупке продукции экосистемы у потенциальных потребителей и рост объема продаж	
Прямой маркетинг (личные продажи)	Построение персонализированных коммуникаций с целевыми аудиториями экосистемы	Установление прямой связи между банковской экосистемой и потребителями, что позволяет эффективнее контролировать взаимодействие с целевыми аудиториями.
	Выстраивание долгосрочных отношений с потребителями комплексного продукта экосистемы	

Источник: составлено автором по материалам [48, с. 69-71].

Одним из основных направлений, внедрившим новые способы осуществления маркетинговых коммуникаций банковских экосистем, является цифровая трансформация. Коммуникационная стратегия, являющаяся элементом маркетинговой стратегии банковской экосистемы, включает в себя цифровой маркетинг (digital-маркетинг), определяющий взаимодействия между данной организацией и ее потенциальными потребителями в виртуальном пространстве [30, с. 91].

В исследовании американского экономиста Ф. Котлера «Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому» цифровой маркетинг и традиционный маркетинг выделяются в качестве двух различных направлений маркетинговой деятельности, сосуществующих и дополняющих друг друга [30, с. 93].

В исследованиях отечественных ученых А.М. Воротникова цифровой маркетинг рассматривается не только как метод продвижения и продажи продукции, он включает в себя торговлю бизнес-моделями и информационными пространствами [34, с. 135].

Разработка стратегии digital-маркетинга банковской экосистемы предполагает выбор оптимальных способов взаимодействия с потребителями в цифровой платформе, в том числе в цифровых сервисах экосистемы, которое при планировании маркетинговых коммуникаций экосистемы может включать интернет-сайт, мобильное приложение, цифровое телевидение, интерактивные дисплеи и другие инструменты.

На этапе маркетинговой оценки банковской экосистемы маркетинговые исследования ориентированы на обоснование целесообразности ее формирования, определение наиболее перспективных направлений развития отраслевых рынков экосистемных продуктов и услуг, а также выявление параметров спроса на продукцию участников данного объединения.

Следовательно, маркетинговое обеспечение банковской экосистемы на стадиях планирования ее создания и проведения маркетинговой оценки целесообразно рассматривать как совокупность мер, обеспечивающих

обоснование необходимости формирования экосистемы, выделение целевых потребительских сегментов и достижение наиболее полного соответствия предложения структуре спроса на рынках экосистемных продуктов и услуг.

На рисунке 9 представлены ключевые особенности проведения маркетинговой оценки и маркетинговой аналитики на указанных этапах формирования и стратегического развития банковской экосистемы.



Источник: составлено автором по материалам [10, с. 57].

Рисунок 9 – Этапы проведения маркетинговых исследований и аналитики банковской экосистемы

В рамках рассматриваемого подхода маркетинговые исследования и маркетинговая аналитика образуют функциональный блок маркетингового обеспечения банковской экосистемы, содержание которого определяется целями соответствующих мероприятий. В его состав входят оценка сегментов рынка экосистемных продуктов и услуг, обоснование целесообразности формирования банковской экосистемы и параметров ее функционирования, а также разработка организационной модели данного объединения и стратегии

его позиционирования. Результаты проведенного анализа используются для определения маркетинговых приоритетов банковской экосистемы и выбора инструментов, направленных на адаптацию экосистемного предложения к структуре спроса на целевых рыночных сегментах. Данные мероприятия относятся к третьему этапу формирования и стратегического развития банковской экосистемы.

Третий этап в логике предлагаемого подхода связан с разработкой, внедрением и последующей оценкой политики банковской экосистемы по отношению к элементам комплекса маркетинга, продвижением продукции, выводимой на региональный сегмент рынка финансовых услуг, и проведением маркетинговых исследований. Специфика использования базовых и дополнительных элементов комплекса маркетинга при формировании маркетинговых стратегий банковских экосистем была рассмотрена в первом параграфе настоящей главы.

Помимо рассмотренной концепции комплекса маркетинга, одной из современных маркетинговых концепций, применимых в процессе разработки маркетинговых стратегий банковской экосистемы, является предложенная в 2004 году американским ученым М. Коэном концепция «5Е», которая содержит следующие элементы: обучение (education); исследование (exploration); улучшение (elevation); удовлетворение (entertainment); оценка (estimation) [68, с. 21]. Маркетинговая концепция «5Е» характеризуется направленностью на повышение эффективности удовлетворения потребностей потребителей и высоким уровнем клиентоориентированности, являющейся одним из основных маркетинговых подходов, используемых банковскими экосистемами при формировании комплекса маркетинга. Особенности применения элементов концепции «5Е» при разработке маркетинговых стратегий банковской экосистемы представлены следующими:

- 1) формирование компетентности существующих и потенциальных потребителей банковской экосистемы предполагает предоставление им

информации о продуктах, услугах и цифровых сервисах, а также разъяснение функциональных возможностей платформы, что способствует развитию спроса на экосистемное предложение;

2) изучение характеристик и потребительских предпочтений целевых аудиторий банковской экосистемы, направленное на повышение обоснованности разработки экосистемных продуктов осуществляется на основе систем сбора и оценки информации, что предполагает приобретение больших объемов данных об использовании потребителями платформы и совместную разработку продукции партнерами экосистемы [55, с. 35];

3) процесс постоянного улучшения жизни потребителей банковской экосистемы предполагает позиционирование экосистемных продуктов и услуг как инструментов для получения потребителями ощущения жизненного роста и повышения интереса к жизни [68, с. 21];

4) процесс получения удовлетворения потребителей от контактов с цифровыми сервисами экосистемы реализуется через совершенствование интерфейса и функционала цифровой платформы, в том числе интернет-сайта и мобильных приложений экосистемы [76] и повышение качества обслуживания потребителей экосистемных продуктов и услуг;

5) процесс оценки эффективности предыдущих четырех элементов концепции осуществляется через проведение количественной и качественной оценки результатов мероприятий, основанных на использовании рассмотренных маркетинговых инструментов при формировании и реализации маркетинговых стратегий экосистемы.

Рассмотренная маркетинговая концепция «5Е» широко используется в маркетинговой деятельности российских и зарубежных банков, при этом элементы данной концепции могут применяться комплексно или по отдельности [66, с. 128]. Использование элементов данной концепции предоставляет возможности повышения клиентоориентированности банковской экосистемы и эффективности продвижения комплексного экосистемного продукта.

На этапе создания и стратегического развития банковской экосистемы позиционирование используется как инструмент формирования ее рыночной идентичности и дифференциации экосистемного предложения для целевых потребительских сегментов. Для эффективного начала работы банковской экосистемы необходимым является формирование определенного восприятия брендов продуктов и услуг, предоставляемых участниками экосистемы, и соответствующих параметров экосистемной продукции: стратегия продвижения, интерфейс цифровых сервисов и т.д. [87]. От оптимальности разработанной стратегии позиционирования банковской экосистемы зависит уровень лояльности ее внутренних и внешних потребителей, а также узнаваемость брендов на отраслевых рынках экосистемной продукции.

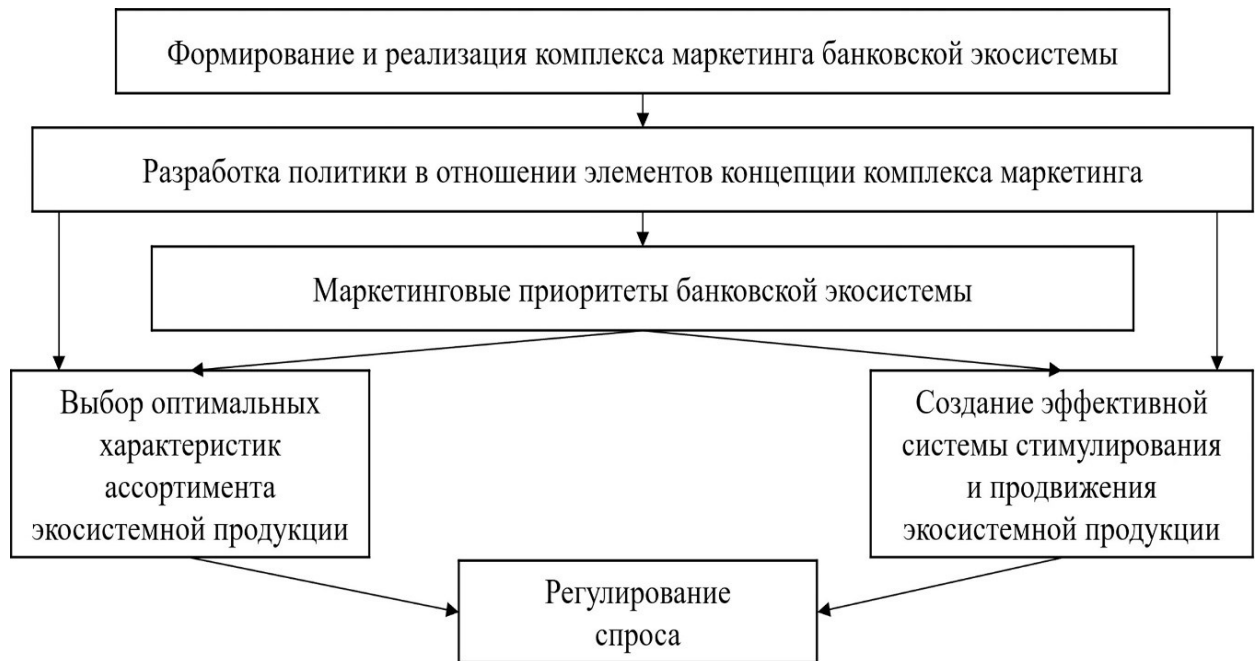
При этом в процессе внедрения рассмотренных маркетинговых технологий на различных этапах формирования и развития банковских экосистем необходимо учитывать основные риски, возникающие по отношению ко всем участникам данных объединений и к которым могут быть отнесены следующие [39, с. 4]:

- 1) риск монополизации банковского сектора при расширении технологических платформ, обладающих широкими ассортиментами цифровых сервисов;
- 2) риск изменения законодательства, заключающийся во введении дополнительных мер по контролю за развитием данной формы бизнеса;
- 3) риск снижения лояльности и уменьшения количества потребителей банка при использовании общего бренда множеством экосистемных партнеров.

Помимо этого, такой инструмент, как маркетинговые исследования необходимо применять на всех этапах формирования и стратегического развития банковской экосистемы. Проведение маркетинговых исследований на данном этапе может быть направлено на разработку нового экосистемного продукта или услуги, выводимой на соответствующий рынок, создания и развития бренда данной продукции, а также аудит и совершенствование

политики в отношении других элементов рассмотренной концепции «7Р» банковской экосистемой. Исследование новых возможностей участников банковской экосистемы после ее создания позволяет определить наиболее оптимальные направления дальнейшего стратегического развития.

Рисунок 10 содержит основные этапы формирования маркетингового обеспечения банковской экосистемы при реализации данных мероприятий.



Источник: составлено автором по материалам [10, с. 57; 19, с. 34].

Рисунок 10 – Этапы формирования комплекса маркетинга банковской экосистемы

Рассмотренные теоретические подходы позволяют определить маркетинговое обеспечение как необходимый элемент формирования и развития банковской экосистемы. Его использование обеспечивает аналитическое обоснование создания экосистемной бизнес-модели, согласование потенциала ее участников с параметрами спроса целевых сегментов, реализацию синергетических преимуществ партнерского взаимодействия и выбор направлений стратегического развития на рынках экосистемных продуктов и услуг.

1.3 Обоснование принципов и функций маркетинга, оказывающих влияние на конкурентоспособность банковской экосистем

Развитие конкуренции во всех экономических сегментах, в том числе на международном уровне, является одним из основных факторов увеличения эффективности функционирования экономики. Стимулирующая функция конкуренции является фактором, который оказывает положительное влияние на совершенствование рыночных институтов и их бизнес-моделей, а также формирует необходимость интеграции в бизнес-процессы инновационных экономических решений. Таким образом, развитие конкуренции способствует удовлетворению постоянно растущих потребностей потребителей в конкурентоспособных товарах и услугах и уменьшению цен на них [49, с. 160].

Автором экономических категорий «конкуренция» и «конкурентоспособность» считается шотландский экономист и философ Адам Смит, который предложил в 1776 году в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» понятие «конкуренция», определяемое им как соперничество, способствующее увеличению цен при уменьшении предложения и сокращению цен при наличии избытка предложения [82, с. 98]. В данной работе Адам Смит также утверждал, что потребности потребителей могут в наибольшей степени могут удовлетворяться при наличии рыночных отношений и предприятий, обладающих меньшими затратами на производство в сравнении с конкурентами из других государств и большей конкурентоспособностью своей продукции на международном рынке. Помимо этого, им были выделены основные преимущества стран на международных рынках, к которым были отнесены земля, капитал, природные ресурсы и труд.

В дальнейшем теория конкурентных преимуществ развивалась в работах английского экономиста Давида Рикардо, который внедрил в теорию понятие «сравнительные преимущества стран». Он утверждал, что экономики участвующих в международной торговле стран получают выгоду не только за

счет преимуществ, основанных на минимизации издержек, но и вследствие наличия специализации производительности труда у различных стран.

Одним из представителей неоклассической школы, исследовавшей воздействие совершенной конкуренции на политику ценообразования предприятий, является А. Маршалл, который определил механизм формирования равновесия на рынке за счет совершенной конкуренции. Равновесное состояние, согласно работам данного ученого, представляет собой состояние, предполагающее отсутствие стимулов расширения доли рынка производителя [58, с. 92].

Концепция предпринимательства и анализа капиталистической системы Й. Шумпетера содержит описание положительного фактора, связанного с ростом монополии, который определяется внедрением инноваций фирмами-монополистами. Согласно данной концепции, фирма, внедряющая на рынок инновационную продукцию, приобретает за счет этого конкурентное преимущество и позицию монополиста.

Таким образом, к середине XX века разработанные подходы к определению особенностей конкуренции, которые также являются актуальными в современных условиях, содержат следующие основные виды конкуренции на рынке: совершенная конкуренция; чистая конкуренция; олигополия; монополия.

В дальнейшем в условиях наличия необходимости определения наиболее оптимальных механизмов увеличения конкурентоспособности были проведены исследования особенностей данного процесса американским экономистом М. Портером, который выделил следующие виды конкурентных преимуществ: преимущество на основе меньших издержек; преимущество, связанное с дифференциацией продукции. Также данным ученым было сформировано следующее определение конкурентоспособности: это свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений осуществлять свою деятельность наравне с аналогичными товарами, услугами, конкурентами.

На данный момент для зарубежной и отечественной экономической литературы характерно отсутствие общепринятого определения понятия «конкурентоспособность» и единого подхода к оценке и разработке мероприятий по увеличению ее показателя.

Отечественный ученый О.В. Аристов в своих исследованиях определил конкурентоспособность как соревновательную способность к реализации деятельности в условиях рыночных отношений и получения при этом прибыли, являющейся достаточной для научно-технического развития производства, стимулирования работников и поддержания работников на высоком качественном уровне [79, с. 402].

Другой отечественный экономист Р.А. Фатхутдинов составил следующее определение конкурентоспособности: это свойство объекта, которое можно охарактеризовать уровнем потенциального и реального удовлетворения конкретной потребности в сравнении с аналогичными объектами, представленными на рынке [79, с. 403].

Следующий автор определения понятия конкурентоспособности И.М. Лифиц определил конкурентоспособность продукции организации как ее способность соответствовать требованиям занимаемого рынка в рассматриваемый период.

Таким образом, ряд существующих определений выделяет потребительскую составляющую категории «конкурентоспособность», предполагает определение стратегических целей организаций и разработку мероприятий по увеличению доли рынка. Согласно исследованиям отечественных ученых Фирсовой И.А. и Фирсова Ю.И., совершенствование степени доступности финансовых услуг является одним из основных процессов, способствующих усилению конкурентоспособности коммерческого банка [91, с. 11].

Для различных видов объединений между коммерческими банками и другими организациями, применяемых в современных условиях, в том числе банковской экосистемы, можно выделить свои характерные особенности

оценки и формирования конкурентоспособности на соответствующих региональных рынках. В соответствии с системным подходом конкурентоспособность банковской экосистемы формируется под влиянием определенных внутренних и внешних факторов.

Взаимодействие существенного количества заинтересованных лиц, входящих в состав банковской экосистемы, формирует ее зависимость от состояния занимаемых рынков экосистемных продуктов и услуг. Внешняя среда, в которой функционирует банковская экосистема, создается под влиянием различных рыночных факторов, которые необходимо также учитывать на каждом этапе создания и развития данного объединения. Большинство работ в экономической литературе, которые были направлены на изучение факторов маркетинговой среды, оказывающей влияние со стороны внешней среды на показатели конкурентоспособности, рассматривают данную категорию на уровне отдельных компаний [10, с. 49]. Соответственно, в экономической литературе составляющие внешней среды функционирования банковской экосистемы не являются общепринятыми.

Таким образом, эффективность функционирования банковской экосистемы в существенной степени зависит от параметров отраслевых рынков экосистемных услуг и продуктов. Классический подход к выявлению особенностей рыночной среды и взаимодействия предприятия с данной средой также был основан А. Смитом и развивался экономистами неоклассической школы. Параметры рыночной среды и особенности воздействия факторов микроокружения и макроокружения на эффективность функционирования компаний исследовался в экономической литературе многими российскими и зарубежными авторами. Маршалл А. в своих исследованиях осуществил синтез классической теории и маржинализма, выделив факторы внешней среды и их воздействие на эластичность, а также изучив зависимости цены, спроса и предложения [10, с. 50].

В дальнейшем М. Портером была сформирована модель пяти конкурентных сил, которая выделяет пять внешних факторов, определяющих

конкуренцию и прибыльность рынка, и делает одним из основных приоритетных направлений оценки рынка отраслевой анализ.

Ф. Котлер является одним из основателей традиционного подхода к определению понятия рыночной среды и определяет маркетинговую среду фирмы как «совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службы маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества...» [9, с. 139].

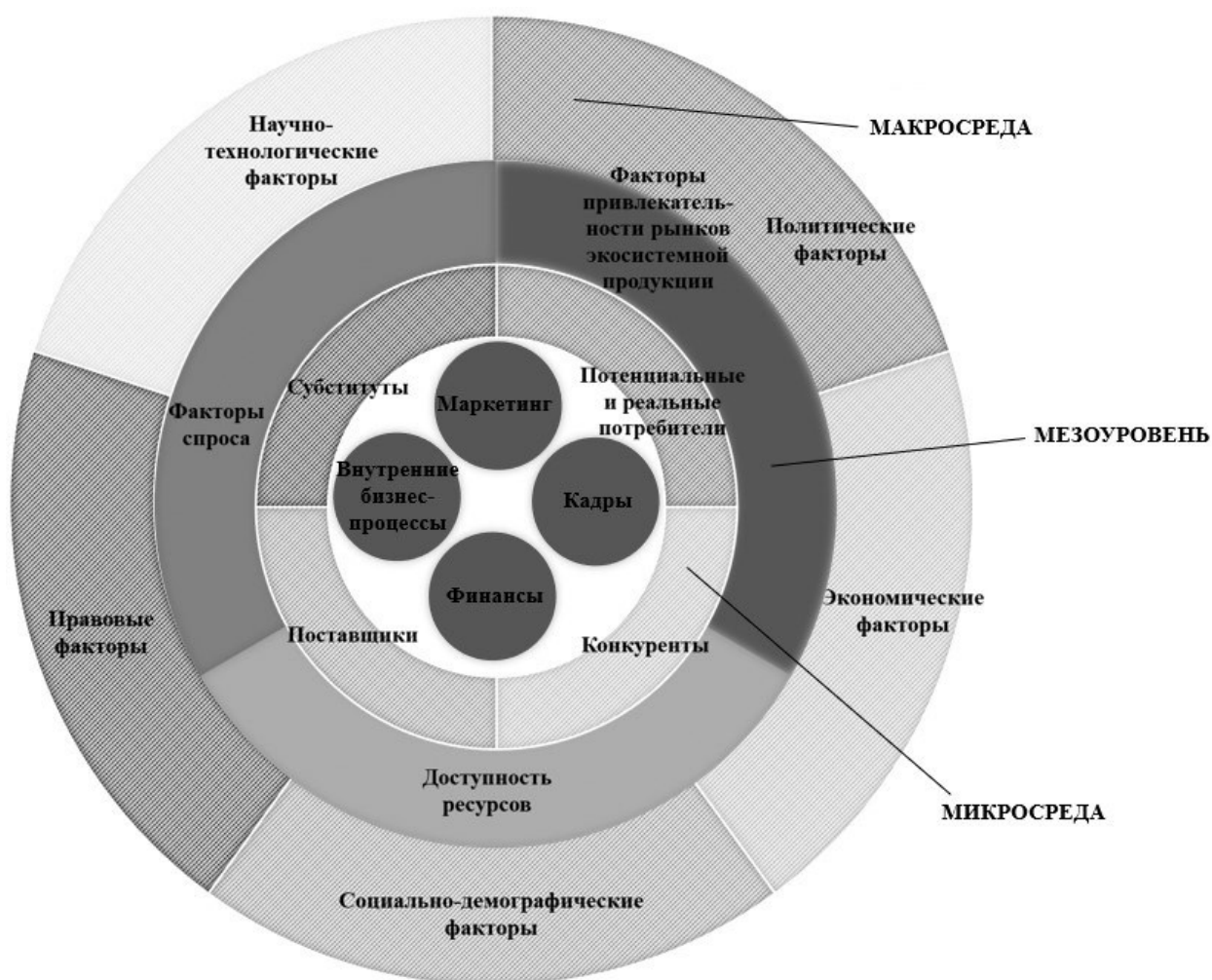
Согласно исследованиям Хасановой Л.Т., конкурентоспособность банковской услуги представляет собой реальную возможность обеспечения потенциальных и существующих потребителей в услуге, которая характеризуется более привлекательными параметрами по сравнению с аналогичными услугами конкурентов для потребителей [17, с 12]. Согласно подходу данного автора, уровень конкурентоспособности коммерческого банка определяется факторами внешней среды, факторами его непосредственного бизнес-окружения и внутреннего потенциала банка, которых формируется на основе ресурсных преимуществ, конкурентоспособности банковских услуг и управленческих решений [81, с. 15].

С.М. Анисимов при исследовании маркетингового обеспечения кластерных образований, сопоставимых с экосистемными объединениями по характеру межорганизационного взаимодействия, в своих работах также предлагает рассматривать рыночную среду через совокупность следующих элементов [10, с. 51]: макроуровень, к которому относятся факторы внешней среды; мезоуровень, представленный рыночными факторами; микросреда, которая содержит факторы непосредственного бизнес-окружения и внутренней среды.

В исследованиях отечественного ученого Леонова М.В. были отмечены такие факторы внутренней среды, обеспечивающие конкурентоспособность банковской экосистемы, как наличие преимуществ по издержкам на каждом

этапе цепочки создания потребительской ценности, постоянное внедрение технологических инноваций и выстраивание долгосрочных взаимоотношений с экосистемными партнерами [11]. При этом данным автором отмечается, что для конкурентоспособности банковских экосистем географическое расположение и физическое присутствие являются несущественными факторами в условиях распространения дистанционных каналов обслуживания и инструментов для идентификации потребителей.

На основе существующих подходов к выделению факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность коммерческих банков и банковских экосистем, автором была составлена концептуальная модель конкурентоспособности данного объединения, которая представлена на рисунке 11.



Источник: составлено автором по материалам [84, с. 51; 17, с. 14; 11, с. 26].
Рисунок 11 – Факторы конкурентоспособности банковской экосистемы

Необходимость учета факторов внутренней и внешней маркетинговой среды определяется тем, что на всех этапах формирования и стратегического развития банковской экосистемы именно они воздействуют на результативность деятельности ее участников. Вследствие этого построение системы маркетингового обеспечения должно быть основано на ориентации бизнес-процессов на наиболее полное удовлетворение потребностей потребителей комплексного продукта банковской экосистемы.

Оценка факторов макросреды банковской экосистемы предполагает выявление внешних факторов данного образования, которые делятся на пять секторов: политические; научно-технологические; социально-демографические; экономические; правовые. Данные факторы, за исключением правовых, также рассматриваются при проведении PEST-анализа, основные элементы которого представлены во втором параграфе данной главы.

Факторы макросреды, относящиеся к внешней среде экосистемы, включают пять секторов, оценка которых позволяет определить характер их воздействия на конкурентоспособность банковских экосистем.

Политические факторы отражают общую направленность государственной политики, влияющей на условия формирования и стратегического развития банковских экосистем, оценка которого предполагает выявление таких категорий, как политические соглашения с зарубежными странами, политические кризисы и другие [81, с. 14]. При проведении оценки политических факторов, которые могут оказывать влияние на уровень конкурентоспособности банковской экосистемы, необходимым является осуществление анализа существующих партийных структур, отношение правительства к банковскому сектору страны и цифровым экосистемам, внедрение новых законов и других условий. Проведение общественно-политических преобразований и изменение геополитических факторов формирует новые вызовы для функционирования банковских экосистем в современных условиях.

Научно-технологические факторы оказывают существенное влияние на внешнюю среду функционирования банковской экосистемы и содержат в себе такие составляющие особенности, как степень квалифицированности специалистов, инновационная политика государства и другие. Анализ данной группы внешних факторов экосистемы осуществляется через оценку новых информационных технологий, применимых для совершенствования цифровой платформы экосистемы, а также новых видов продуктов и услуг при расширении ассортимента экосистемной продукции и других категорий.

Научно-технологический прогресс выступает фактором институциональной и технологической трансформации банковского сектора, проявляющейся в развитии экосистемных моделей и внедрении обновленных цифровых решений в деятельность банков. Данные изменения способствуют повышению качества взаимодействия с целевыми аудиториями и расширению способов предоставления экосистемных продуктов и услуг [11, с. 41].

Социально-демографические факторы также определяют деятельность банковских экосистем по предоставлению комплексного продукта на целевых рынках и представлены во внешней среде экосистемы такими составляющими, как уровень образования населения, демографические особенности в стране или в регионе, психологические и идеологические факторы и другие. Анализ социально-демографических факторов направлен на определение степени и характера воздействия различных социальных процессов и явлений на деятельность банковских экосистем. Проведение оценки данной группы факторов осуществляется для повышения эффективности взаимодействий экосистем с целевыми аудиториями с использованием цифровой платформы и общей клиентоориентированности данного объединения.

Экономические факторы характеризуют макроэкономические условия функционирования банковской экосистемы, а их анализ предполагает изучение темпов экономического роста, уровня инфляции и процентных ставок, а также выявление возможностей и угроз, возникающих при принятии

финансовых решений в процессе предоставления экосистемной продукции. Экономические факторы определяют условия для инвестирования в финансово-технологические компании, оказывают воздействие на эффективность банковской деятельности коммерческих банков [33, с. 33] и цифровых платформ.

Правовые факторы банковской экосистемы определяются множеством законодательных актов, регуляторными и правовыми аспектами в сфере использования цифровых технологий, распространяемыми на коммерческие банки правовыми нормами, наличием санкций и другими категориями. Законодательство и правовые акты определяют способы сохранения надежности банковской системы и являются взаимосвязанными с особенностями внешней политической среды экосистемы.

В действующем федеральном законодательстве описаны разрешаемые операции коммерческих банков [11, с. 137], к которым относится большинство денежно-кредитных операций, что обуславливает выполнение функции финансовых посредников банками в цифровых экосистемах. Также, в соответствии с требованиями законодательства, коммерческий банк обязан защищать конфиденциальную информацию своих потребителей [11].

При осуществлении оценки факторов макросреды банковской экосистемы необходимым также является проведение исследования взаимосвязей и взаимоотношений между различными факторами ее внешней среды, а также осуществление оценки их воздействия на данное объединение. Данное исследование предполагает выполнение нескольких этапов, первым из которых является изучение макросреды для выявления изменений в соответствующих категориях [52, с. 217]. На втором этапе данного исследования определяется степень воздействия каждого отдельного фактора макросреды банковской экосистемы на остальные элементы внешней среды. Заключительным этапом оценки факторов макросреды банковской экосистемы является выявление степени потенциального влияния на деятельность экосистемы.

Факторы мезосреды банковской экосистемы представлены внешними факторами, обусловленными особенностями потребительских сегментов рынков экосистемных продуктов и услуг, наличием и доступностью необходимых для развития комплексного продукта экосистемы ресурсов и спросом на банковскую и небанковскую продукцию, входящую в состав ассортимента экосистемы.

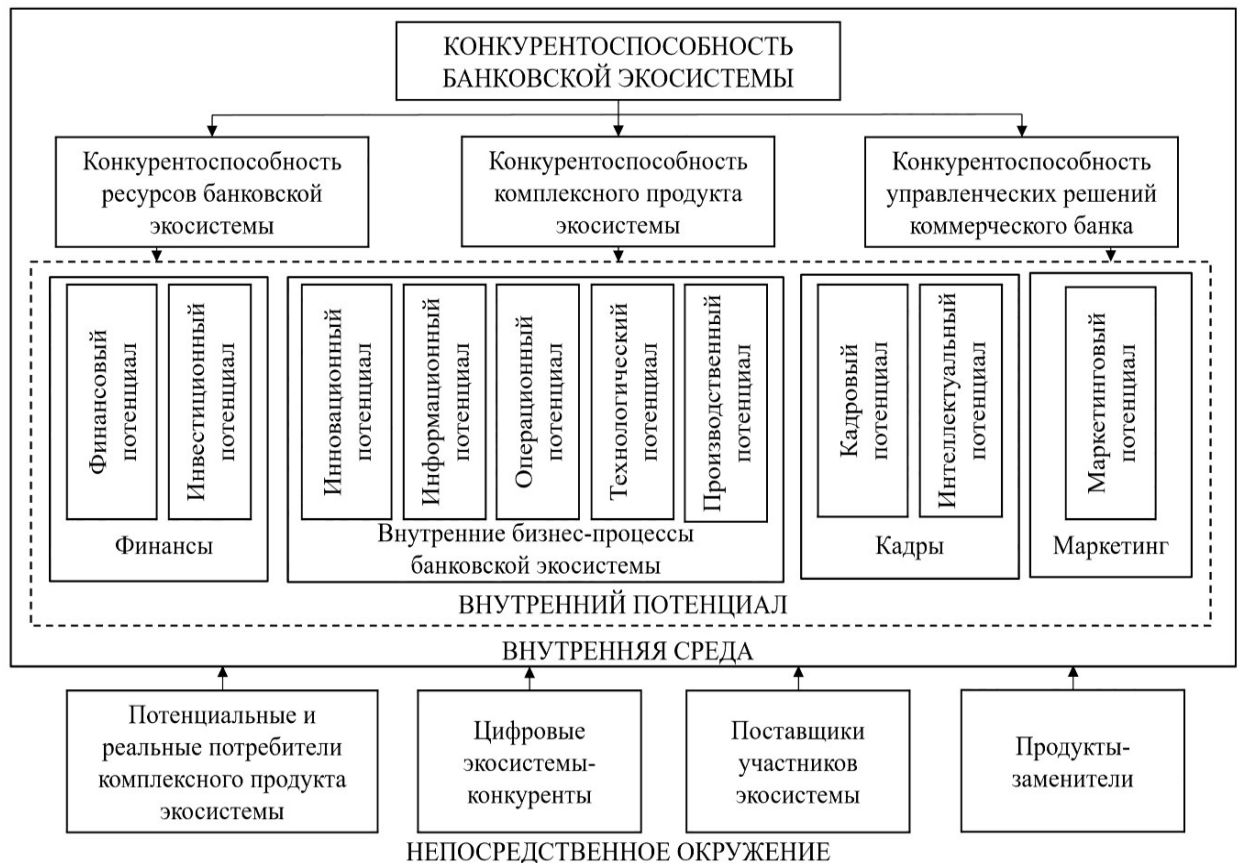
Доступность ресурсов банковской экосистемы зависит от наличия на рынке и доступности, а также сравнительной стоимости необходимого информационно-коммуникационного оборудования, программного обеспечения, квалифицированных специалистов, финансовых ресурсов и других. Создание комплексного продукта банковской экосистемы, состоящего из банковских и небанковских продуктов и услуг, проводится на основе выявленных и неудовлетворенных потребностей потребителей [11, с. 138] и предполагает использование коммерческим банком доступных ему финансовых инструментов, а также уникальных ресурсов и компетенций существующих и потенциальных экосистемных партнеров.

Факторы спроса обусловлены интенсивностью потребления и уровнем эластичности спроса на предлагаемые банковской экосистемой продукты и услуг, уровнем цен на продукты-заменители и дополняющую продукцию, информированностью потребителей о предложениях цифровой экосистемы, эффективностью систем распределения и чувствительностью целевых рынков к маркетинговым технологиям. Повышению эффективности определения банковской экосистемой существующего и потенциального спроса способствует наличие большого объема информации о финансовом поведении потребителей, что может быть использовано в дальнейшем при продвижении комплексного продукта экосистемы.

Факторы привлекательности рынка продукции, занимаемого банковской экосистемой, представлены уровнем конкуренции, привлекательностью рынка для вывода новых продуктов экосистемы, наличием барьеров для занятия рынка или расширения масштабов бизнеса, деятельностью и

ассортиментом продукции цифровых экосистем-конкурентов и возможностями формирования новых сегментов потребителей. Данные категории могут учитываться банковской экосистемой при разработке маркетинговых стратегий в процессе проведения сегментирования существующих и потенциальных конкурентов и потребителей на рынке экосистемных продуктов.

Помимо факторов макросреды и мезоуровня банковской экосистемы, на конкурентоспособность данного объединения оказывают воздействие факторы его микросреды, которые представлены ее непосредственным бизнес-окружением и внутренней средой экосистемы. Факторы конкурентоспособности микросреды банковской экосистемы, учитывающие данные категории, представлены на рисунке 12.



Источник: составлено автором по материалам [13, с. 51; 17, с. 13].

Рисунок 12 – Факторы конкурентоспособности микросреды и внутреннего потенциала банковской экосистемы

Деятельность участников банковской экосистемы находится в постоянном взаимодействии с их непосредственным бизнес-окружением,

которое в определенной степени оказывает влияние на стратегическое развитие данного образования. Непосредственное окружение банковской экосистемы также является элементом его микросреды и определяется пятью рыночными силами, в том числе потенциальными и реальными потребителями комплексного продукта экосистемы, цифровыми экосистемами-конкурентами, поставщиками экосистемных продуктов и услуг и продуктами-заменителями. Особенности формирования взаимодействий коммерческого банка с данными факторами были рассмотрены во втором параграфе данной главы.

Факторы внутренней среды банковской экосистемы складываются на основе конкурентоспособности комплексного экосистемного продукта, конкурентоспособности управленческих решений коммерческого банка как системообразующего учреждения и конкурентоспособность ресурсов банковской экосистемы, в том числе цифровых сервисов, программного обеспечения, финансовых и других ресурсов [118]. Под внутренним потенциалом банковской экосистемы понимается совокупность внутренних возможностей данного объединения, которая может применяться для достижения различных стратегических целей экосистемы.

Финансовый потенциал банковской экосистемы может обеспечиваться и увеличиваться на основе повышения стоимости банковской экосистемы и формирования сбалансированности финансовых показателей участников экосистемы. Цифровизация экономики трансформирует деятельность банков, изменяя технологические, организационные и продуктовые параметры их функционирования [97].

На данный момент разработано множество моделей и методик, применяемых для проведения анализа финансовой надежности банков, одними из наиболее распространенных среди которых являются обязательные нормативы Банка России и американская рейтинговая система оценки банков CAMELS [110]. Методика оценки финансовой надежности банков Центрального банка Российской Федерации, которая содержит обязательные

для соблюдения российскими банками количественные показатели деятельности, была внедрена в деятельность банков на основе указания Банка России №1379-У от 16 января 2004 г. «Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов» [5]. Методика CAMELS как инструмент для оценки финансовой надежности кредитных организаций обладает широкой востребованностью среди Центральные банков различных стран и предполагает определение шести групп финансовых параметров, в том числе достаточности капитала, качества управления, качества активов банка и других [36, с. 170]. В исследованиях отечественных авторов также отмечаются и различные недостатки данных методик, такие как наличие необходимости проведения экспертных оценок для определения коэффициентов методики CAMELS и жесткие требования к структуре высоколиквидных активов кредитных организаций методики Банка России [21, с. 136].

Одной из наиболее часто применяемых альтернативных методик оценки финансовой надежности коммерческих банков является методика В.С. Кромонава, которая также широко востребована в практике российских банков и обладает такими преимуществами, как отсутствие экспертных оценок и доступность источников информации, необходимой для определения показателей финансовой надежности [36, с. 170]. Методика В.С. Кромонава позволяет оценить текущие параметры финансовой надежности кредитной организации и финансовый потенциал для дальнейшего стратегического совершенствования, а также формировать рейтинги кредитных организаций по данным параметрам при проведении оценки нескольких банков.

Оценка показателей финансовой надежности по модели В.С. Кромонава предполагает расчет первичных коэффициентов и интегрального индекса надежности кредитной организации. Для расчета данных коэффициентов применяются 8 абсолютных показателей, характеризующих прибыльность кредитной организации и особенности использования средств ее потребителей, к которым относятся следующие параметры: уставный

фонд (далее - УФ); собственный капитал (далее - К); обязательства до востребования (далее - ОВ); суммарные обязательства (далее - СО); фонд обязательных резервов (далее - ФОР); ликвидные активы (далее - ЛА); работающие активы (далее - АР); защищенный капитал (далее - ЗК). Таким образом, исходные данные для расчета коэффициентов по методике В.С. Кромонава, формируемые на основе баланса кредитной организации, группируются в соответствующие однородные группы для последующей оценки надежности кредитной организации на основе расчета частных коэффициентов и обобщающего интегрального показателя.

Таблица 5 – Коэффициенты методики оценки надежности банка В.С. Кромонава

Коэффициент	Формула	Расчет	Норматив
Генеральный коэффициент надежности (К1)	$K1 = \frac{K}{AP} \quad (1)$	Отношение собственного капитала банка к активам работающим	$K1 = 1$
Коэффициент мгновенной ликвидности (К2)	$K2 = \frac{LA}{OB} \quad (2)$	Отношение ликвидных активов к обязательствам до востребования	$K2 = 1$
Кросс-коэффициент (К3)	$K3 = \frac{CO}{AP} \quad (3)$	Отношение суммарных обязательств к активам работающим	$K3 = 3$
Генеральный коэффициент ликвидности (К4)	$K4 = \frac{(LA+ЗК+ФОР)}{СО} \quad (4)$	Отношение суммы ликвидных активов, защищенного капитала и обязательных резервов к суммарным обязательствам	$K4 = 1$
Коэффициент защищенности капитала (К5)	$K5 = \frac{ЗК}{K} \quad (5)$	Отношение защищенного капитала к собственному капиталу	$K5 = 1$
Коэффициент фондовой капитализации прибыли (К6)	$K6 = \frac{K}{УФ} \quad (6)$	Отношение собственного капитала банка к размеру уставного фонда	$K6 = 3$

Источник: [74, с. 1284].

На основе данных финансовой отчетности коммерческого банка за определенный период по методике В.С. Кромонава проводится расчет 6 коэффициентов, которые характеризуют различные аспекты его деятельности.

Расчет данных коэффициентов предполагает выявление отношения собственного капитала кредитной организации к ее работающим активам, отношения за защищенного капитала к собственному капиталу и других показателей, представленных в таблице 5.

Коэффициенты финансовой надежности по рассматриваемой методике представлены следующими 6 показателями [36, с. 171]: генеральный коэффициент надежности (К1) описывает уровень защищенности рискованных вложений кредитной организации в активы работающие на основе собственного капитала; коэффициент мгновенной ликвидности (К2) представляет собой долю средств потребителей в кредитных ресурсах данной организации; кросс-коэффициент (К3) выявляет допустимый уровень риска кредитной организации при применении средств потребителей; генеральный коэффициент ликвидности (К4) определяет возможность удовлетворения требований кредиторов кредитной организации при отсутствии возврата предоставленных ссуд; коэффициент защищенности капитала (К5) выявляет долю активов банка, размещенных в ликвидных объектах для снижения степени влияния инфляции; коэффициент фондовой капитализации прибыли (К6) определяет темп капитализации прибыли кредитной организации.

Одним из недостатков методики В.С. Кромонава является наличие определенного уровня несоответствия нормативных показателей коэффициентов надежности особенностям российского банковского сектора [74, с. 1285], однако, данная методика позволяет эффективно провести оценку динамики финансового состояния кредитной организации, формирующей собственную бизнес-экосистему, на основе исходных данных и анализ финансового потенциала дальнейшего развития экосистемной модели бизнеса при использовании финансовых ресурсов коммерческого банка.

Следующим рассматриваемым параметром внутреннего потенциала банковской экосистемы, оказывающим воздействие на общий уровень конкурентоспособности данного объединения, является соответствие

внутренних бизнес-процессов современным условиям на рынках экосистемных продуктов и услуг. Для выполнения внутренних бизнес-процессов банковской экосистемы ее участниками применяются различные виды ресурсов коммерческого банка, такие как финансовые ресурсы, соответствующее программное обеспечение, цифровые сервисы и другие.

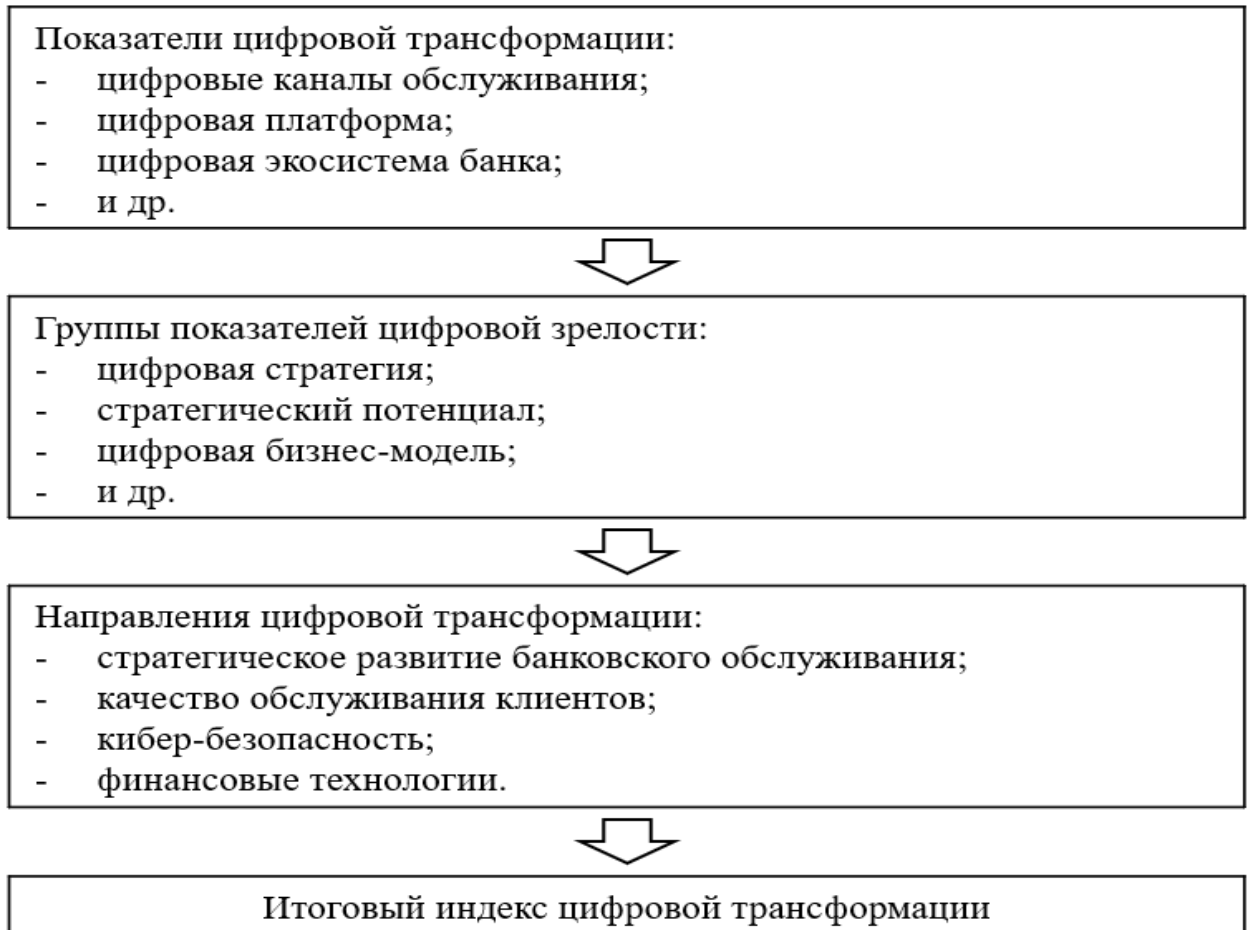
Цифровая трансформация способствует существенному изменению бизнес-процессов коммерческих банков, использующих экосистемную бизнес-модель на рынке, и создает для них необходимость внедрения современных способов предоставления банковских продуктов и услуг целевым аудиториям. Использование единой цифровой платформы и передовых информационно-коммуникационных технологий также является одним из ключевых отличительных параметров банковской экосистемы и основой для формирования внутренних бизнес-процессов данного объединения [80, с. 86]. Для проведения оценки бизнес-процессов банковской экосистемы является целесообразным осуществление анализа уровня цифровизации данного объединения в качестве одного из основных показателей конкурентоспособности внутреннего потенциала экосистемы.

На данный момент существует множество моделей и методик оценки результатов цифровой трансформации компаний, применимых для российских банковских экосистем, оптимальное проведение которой способствует повышению эффективности внедрения современных информационно-коммуникационных технологий и увеличению качества обслуживания целевых потребительских сегментов коммерческими банками. В современных условиях отсутствует общепринятая методика оценки уровня цифровой трансформации компании, при этом существующие методики обладают различной степенью адаптации к особенностям деятельности коммерческих банков [14, с. 98]. Одной из данных методик является индекс цифровизации России, опубликованный консалтинговой компанией McKinsey в 2017 г., который рассчитывается на основе объединения 24 показателей, относящихся к характеристикам инвестиционной активности в сфере

внедрения информационно-коммуникационных технологий, направленных на повышение уровня удовлетворенности целевых аудиторий [130]. Одновременно с этим используется подход, предложенный корпорацией «Росатом», в основе которого лежит расчет национального индекса развития цифровой экономики и система из 180 индикаторов цифровой трансформации, в том числе факторы развития цифровой экономики и показатели уровня влияния цифровизации на социально-экономические факторы [129; 131]. Следующая методика представлена индексом цифрового ускорения организации, предложенным консалтинговой компанией BCG, который применяется для проведения сопоставления показателей результатов цифровой трансформации организаций и нормативных показателей для соответствующих рынков [136].

Для рассмотренных методик оценки уровня цифровой трансформации характерны такие недостатки, как использование недостаточно широкого для комплексного выявления показателей уровня цифровизации набора показателей и несоответствие определенных исследуемых экономических характеристик особенностям банковской сферы.

Одной из современных альтернативных методик оценки уровня цифровизации организации, учитывающих специфику деятельности кредитных организаций в российском банковском секторе, является индекс цифровой трансформации, предложенный отечественным ученым А.А. Метельским. В рамках рассматриваемого методического подхода уровень цифровой трансформации коммерческого банка определяется на основе 44 индикаторов, сгруппированных в 13 блоков по четырем оценочным направлениям: стратегическое развитие банковского обслуживания, качество обслуживания потребителей, кибербезопасность и финансовые технологии [14, с. 106]. Данная система показателей, отраженная на рисунке 13, образует расчетную базу интегрального индекса цифровой трансформации банковского обслуживания.



Источник: составлено автором по материалам [14, с. 106].

Рисунок 13 – Логика формирования индекса цифровой трансформации системы банковского обслуживания по методике А.А. Метельского

В рамках рассматриваемой методики каждому индикатору, включенному в конкретный оценочный блок либо аналитическое направление, сопоставляется коэффициент значимости, при этом совокупное значение таких коэффициентов в пределах соответствующей группы принимается равным 1.

Каждый показатель в составе соответствующей группы получает балльную интерпретацию, отражающую степень выраженности цифровых преобразований в деятельности банка. При отсутствии прикладной релевантности индикатора используется значение 0 баллов; начальное внедрение цифровых решений оценивается в 1 балл; сформированный, но не завершённый уровень цифровизации — в 3 балла; достижение лидирующих параметров цифрового развития — в 5 баллов.

На следующем этапе каждому индикатору присваивается коэффициент значимости, представленный в приложении Д. Итоговое агрегирование взвешенных показателей используется для расчета индекса цифровой трансформации (далее – ИЦТ) по формуле (7)

$$\text{ИЦТ} = \sum_{i=1}^n a_i d_i, \quad (7)$$

где a_i – весовой коэффициент i -го направления;

d_i – значение (ранг) i -го направления.

Таким образом, определение уровня цифровизации коммерческого банка по методике А.А. Метельского осуществляется в процессе выполнения трех этапов расчета индекса цифровой трансформации, предполагающих определение значений показателей уровня цифровизации, соответствующих групп показателей, направлений цифровой трансформации и итоговых значений индекса на основе метода анализа иерархий.

Первый этап определения данного индекса предполагает присвоение весовых значений каждому отдельному показателю по соответствующей системе критериев, представленной в приложении Г, и суммирование данных показателей, умноженных на соответствующие каждому отдельному уровню весовые коэффициенты, представленные в приложении Д.

Второй этап предполагает проведение аналогичных расчетов для определения значений по каждой отдельной группе показателей и направлению, состоящему из групп показателей, цифровой трансформации банка на основе их сопоставления с определенными весовыми значениями и суммирования полученных результатов.

Третий этап предполагает выявление итогового значения индекса цифровой трансформации, которое определяется в соответствии с представленной формулой на основе умножения и суммирования весовых коэффициентов и рангов четырех направлений цифровой трансформации.

Применение различных математических моделей при проведении оценки маркетинговой стратегии коммерческого банка, реализующего экосистемную бизнес-модель на рынке, может способствовать оптимизации процесса стратегического планирования банковской экосистемы на основе повышения эффективности маркетинговой деятельности [38, с. 1]. Оценка маркетинговой деятельности компании может осуществляться на основе совокупности методических подходов, включающих расчет ключевых показателей эффективности, анализ цифровых следов потребителей, исследование потребительского опыта и систематизацию обратной связи целевых аудиторий [103]. В качестве одного из наиболее оптимальных методов, применимых для оценки маркетинговой деятельности крупных коммерческих банков с учетом специфики формируемой ими годовой и финансовой отчетности, может быть выделен корреляционно-регрессионный подход, использование которого позволяет определить эффективность маркетинговых инвестиций с учетом факторов внутренней и внешней среды.

На основе использования публикуемых данных годовой отчетности крупных коммерческих банков могут применяться следующие направления корреляционно-регрессионного анализа [38, с. 1]:

1) оценка степени взаимосвязанности расходов на маркетинг банка и других выбранных количественных показателей отчетности с применением простой регрессии, общий вид которой представлен в формуле (8)

$$y = f(x). \quad (8)$$

2) оценка степени взаимосвязанности каждой группы расходов на маркетинг и других показателей через формирование модели с применением множественной регрессии, общий вид которой представлен в формуле (9)

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n). \quad (9)$$

Применение простой регрессии по данному методу при определении уровня влияния расходов на маркетинг на финансовые и другие результаты деятельности банка обладает существенными недостатками в сравнении со вторым способом, такими как отсутствие возможности проведения взаимосвязанности групп факторов [38, с. 4]. Соответственно, оптимальным для определения особенностей влияния маркетинговых мероприятий на финансовые и другие количественные результаты деятельности коммерческого банка является применение уравнения множественной регрессии с учетом дополнительных факторов. Для формирования уравнения могут использоваться различные группы факторов внутренней и внешней среды банка, оказывающие воздействие на показатели чистой прибыли за определенный период.

Специфика банковских экосистем позволяет выделить в структуре их цепочки ценности несколько взаимосвязанных этапов: формирование комплексного продукта, привлечение потребителей, технологическое обеспечение внутрисистемных операций, а также совершенствование информационно-консультационного обслуживания целевых аудиторий [11, с. 156]. Использование информационно-коммуникационных технологий в деятельности банковской экосистемы обуславливает изменения цепочки ценности, что оказывает влияние на банковские операции как инструмента для приобретения финансовых ресурсов из непосредственного окружения экосистемы и превращения финансовых ресурсов в экосистемный продукт.

Стратегическое развитие банковской экосистемы относительно ее внутренних бизнес-процессов предполагает разработку и реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности комплексного продукта банковской экосистемы. Данные мероприятия предполагают создание эффективных маркетинговых программ, развитие сети потребителей и рост каналов распространения экосистемных продуктов и услуг, оптимизацию издержек участников экосистемы и улучшение ассортимента и параметров

экосистемной продукции. Для повышения конкурентоспособности внутренних бизнес-процессов банковской экосистемы может осуществляться развитие таких технологических сервисов, как автоматизированной системы обслуживания потребителей на базе цифровой платформы и мобильного банкинга. Совершенствование внутренних бизнес-процессов коммерческого банка также предполагает повышение уровня удовлетворенности потребителей, которая формируется на основе потребительской оценки качества [17, с. 137] и условий предоставления комплексного продукта экосистемы и выстраивания надежных взаимоотношений с потребителями [69, с. 623].

Кадровый потенциал банковской экосистемы может развиваться на основе повышения клиентоориентированности сотрудников участников экосистемы, проведения внутреннего аудита сотрудников, повышение их мотивации, квалификации и компетенций, а также формирование общей корпоративной культуры участников экосистемы [10, с. 119]. Процесс реализации стратегии по отношению к кадровому потенциалу банковской экосистемы осуществляется сотрудниками экосистемных партнеров экосистемы и предполагает постоянное совершенствование кадровой стратегии и повышение ее ориентированности на развитие инновационной деятельности объединения. Формирование условий для эффективной работы сотрудников, повышение квалификации сотрудников коммерческого банка, использующего инновационную бизнес-модель на рынке, и его экосистемных партнеров, а также выстраивание системы мотивации и внедрение корпоративной культуры являются основными мероприятиями по совершенствованию кадровой политики банковской экосистем. Следующий рассматриваемый параметр внутреннего потенциала банковской экосистемы, на основе которого также формируется общий уровень ее конкурентоспособности, представлен кадровым потенциалом данного объединения. Кадровый потенциал коммерческого банка определяется комплексом количественных и качественных характеристик его сотрудников,

к которым относятся численность и структура персонала, уровень квалификации, профессиональные навыки и другие характеристики [17, с. 189].

Развитие маркетингового потенциала банковской экосистемы предполагает совершенствование маркетинговых стратегий банковской экосистемы по отношению к элементам комплекса маркетинга, повышение конкурентоспособности бренда экосистемы на отраслевых рынках экосистемных продуктов и услуг, повышение количества потребителей и осуществление других маркетинговых мероприятий. Соответственно, уровень конкурентоспособности маркетингового потенциала банковской экосистемы определяется эффективностью применения маркетинговых технологий на каждом этапе формирования и развития банковской экосистемы.

Внутренняя среда банковской экосистемы представляет собой элемент ее общей среды, входящей в состав данного образования и оказывает воздействие на показатели конкурентоспособности каждого отдельного участника экосистемы и общий уровень ее конкурентоспособности.

Обобщение теоретических подходов к факторам конкурентоспособности банковской экосистемы позволяет установить, что в научной литературе бизнес-экосистемы преимущественно рассматриваются как сложные рыночные образования, функционирующие под воздействием внешних и внутренних факторов маркетинговой среды. Совокупность данных факторов определяет условия формирования их конкурентных преимуществ и влияет на общий уровень конкурентоспособности.

Специфика банковской экосистемы проявляется в том, что ее формирование направлено на получение дополнительных результатов, возникающих за счет согласованного взаимодействия участников и применения инновационной бизнес-модели. В управленческой теории данный результат раскрывается через категорию синергетического эффекта [50, с. 372], который в банковской экосистеме формируется посредством объединения цифровых сервисов, технологической инфраструктуры,

ресурсных возможностей и устойчивых партнерских связей. Такое объединение повышает эффективность функционирования каждого участника и создает основу для усиления конкурентоспособности экосистемного предложения [70, с. 138].

Маркетинговые взаимодействия в банковских экосистемах обладают разветвленной сетью и широкой направленностью, реализуются в сетях организаций, являющихся участниками банковской экосистемы, сетях потребителей комплексного продукта и других заинтересованных сторон экосистемы, регулируются различными институтами и институциональными нормами [81, с. 15]. Степень интеграции ресурсов банковской экосистемы может различаться в зависимости от конкретной совместно реализуемой функции маркетинга и уровня маркетинговых взаимодействий [81, с. 15]. Интеграция банковских и небанковских направлений деятельности участников экосистемы в единую систему позволяет формировать дополнительные эффекты взаимодействия, возникающие за счет согласования ресурсов и партнерских компетенций, включая эффект синергии.

В научной литературе синергия банковских экосистем раскрывается через несколько взаимосвязанных механизмов. Н.И. Быканова, Л.А. Коньшина и соавторы рассматривают ее возникновение через комплексное предоставление экосистемных продуктов и услуг в формате «единого цифрового окна», обеспечивающего потребителю доступ к взаимосвязанным сервисам [31, с. 93]. В работе О.В. Квочкина синергетический результат связывается с интеграцией банка и иных финансовых организаций при развитии модели финансового супермаркета [43, с. 74]. М.В. Леонов выделяет значение цифровых данных и единой платформенной инфраструктуры, позволяющих коммерческому банку повысить результативность реализации банковских операций [11, с. 87]. Обобщение данных подходов показывает, что синергия банковских экосистем формируется, в том числе, посредством согласования цифровых сервисов, информационных потоков, партнерских компетенций и маркетинговых инструментов.

На рисунке 14 обобщены научно-методические подходы к формированию синергии банковских экосистем, раскрывающие роль маркетинговых инструментов в согласовании действий участников, повышении ценности экосистемного предложения и усилении конкурентоспособности на соответствующих рынках.



Источник: составлено автором.

Рисунок 14 – Научно-методические подходы к формированию синергетического эффекта банковских экосистем с использованием маркетинговых технологий

На основе рассмотренных научных подходов синергия банковских экосистем может быть раскрыта через три взаимосвязанных направления: объединение технологических возможностей партнеров, формирование

единой брендовой архитектуры и комплексное потребление целевыми аудиториями банковских и небанковских сервисов.

Согласованное формирование маркетинговых стратегий участников банковских экосистем опирается на систему взаимодействий между экосистемными партнерами и обеспечивает реализацию аналитической, производственной, сбытовой и управленческой функций маркетинга [105], связанных с исследованием рынка, разработкой предложения, его продвижением и координацией маркетинговых действий. Оперативный механизм реализации маркетинга банковских экосистем предполагает согласование между экосистемными партнерами маркетинговых операций, распределения ресурсов, особенностей интеграции на основе цифровой платформы и достижения общего синергетического эффекта [65].

Выявленные принципы достижения эффекта синергии банковских экосистем на основе внедрения современных маркетинговых технологий с учетом функций маркетинга для повышения конкурентоспособности экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков представлены в таблице 6.

К основным принципам достижения эффекта синергии банковских экосистем можно отнести: аналитический принцип, интегрированный принцип, управленческий принцип. Аналитический принцип раскрывает совместное выполнение аналитической функции маркетинговой деятельности банков. Интегрированный принцип способствует интегрированию производственной и сбытовой функций маркетинга. Управленческий принцип способствует совместному выполнению управленческой и маркетинговой функций банков.

Принципы достижения эффекта синергии банковских экосистем, реализуемые на всех трех этапах их формирования и развития, обоснованы с учетом особенностей использования маркетинговых технологий и направлены на повышение конкурентоспособности банковских экосистем.

Таблица 6 – Принципы достижения синергии банковских экосистем с учетом функций маркетинга

Этапы создания и развития банковских экосистем	Принципы достижения синергии банковских экосистем	Функции маркетинга	Условия получения эффекта синергии на основе маркетинговых технологий
1 этап – подготовительный: выявление целесообразности создания банковских экосистем	Аналитический принцип	Аналитическая функция	Интеграция технологий сбора и обработки информации, и организация обмена информацией для совместного формирования рыночных концепций
2 этап – основной: создание банковских экосистем	Интегрированный принцип	Производственная функция	Интеграция технологий маркетинговых коммуникаций на основе цифровых каналов продвижения через совместное формирование ассортимента и создание маркетинговой среды
		Сбытовая функция	
3 этап – заключительный: повышение конкурентоспособности банковских экосистем	Управленческий принцип	Управленческая функция	Интеграция технологий цифрового маркетинга на основе комплекса ИТ- и платформенных решений, CRM-систем для формирования эффективного управленческого взаимодействия между экосистемными партнерами

Источник: составлено автором.

Каждый из представленных в таблице 6 принципов основан на использовании конкретной маркетинговой функции. Аналитический принцип основан на аналитической маркетинговой функции, интегрированный принцип – на производственной и сбытовой функциях, управленческий принцип – на управленческой функции маркетинга. Каждая маркетинговая функция поддерживается внедрением отдельных маркетинговых технологий, стратегий и инструментов.

Аналитический принцип совместного выполнения аналитической функции маркетинга основан на совместном проведении маркетинговых исследований рынка экосистемных продуктов с использованием функционала цифровой платформы банка-архитектора, через проведение анализа внутреннего маркетингового потенциала экосистемы.

Интегрированный принцип реализации производственной функции маркетинга представлен разработкой участниками экосистемы ценностного предложения для потребителей и повышением эффективности взаимодействия с целевыми рынками, а также снижением рисков при формировании комплексного продукта, таких как риск вынужденной поддержки, риск сокращения возможностей выбора и других;

Интегрированный принцип осуществления сбытовой функции маркетинга способствует объединению сбыта различных экосистемных продуктов, сервисов и приобретения потребителями продукции экосистемы, а также совместной оптимизации затрат на привлечение и обслуживание целевых потребителей экосистемных продуктов

Управленческий принцип совместного выполнения управленческой функции маркетинга представлен созданием и повышением эффективности осуществления системы взаимодействий между участниками банковской экосистемы, совместной разработкой маркетинговых стратегий и совершенствованием организационной структуры экосистемы банков.

Каждая маркетинговая функция поддерживается внедрением отдельных маркетинговых технологий, стратегий и инструментов. Проведение совместного выполнения аналитической функции основано на применении как классических аналитических методов и моделей, так и реализации современных цифровых технологий, в том числе технологий больших данных, машинного обучения и искусственного интеллекта, в целях прогнозирования спроса целевых сегментов и персонализации предложения на базе единой цифровой платформы банка [64, с. 277].

В качестве основных цифровых и аналитических технологий, применяемых при реализации производственной функции маркетинга банковских экосистем, могут быть выделены микросервисная архитектура для создания гибких CRM-систем, интеграционные решения, цифровые каналы продвижения персонализированных экосистемных предложений и другие.

В качестве основных каналов дистрибуции банковской экосистемы, могут быть выделены: цифровые платформы, используемые в качестве центрального канала дистрибуции; «экосистемные подписки», предполагающие объединение сервисов; интегрированные сервисы, включающие партнерские или смежные услуги; партнерские интеграции через продвижение на сторонних платформах.

Совместное выполнение управленческой функции маркетинга банковской экосистемы основывается на выполнении таких методологических подходов, как бенчмаркинг, модели компетенций, сценарное планирование и сегментирование внутренних потребителей экосистемы на основе комплекса соответствующих ИТ-решений и CRM-систем.

В отличие от принципов достижения синергии банковских экосистем с использованием традиционных маркетинговых технологий принципы достижения синергии банковских экосистем на основе функций маркетинга предполагают комплексное удовлетворение потребностей целевых аудиторий банка-архитектора и его экосистемных партнеров, а также общую интеграцию маркетинговой деятельности участников экосистемы в сфере реализации основных элементов и процедур маркетингового обеспечения. В качестве недостатка данного подхода к выявлению принципов синергии может быть выделена высокая вариативность количественной оценки уровня синергии.

Таким образом, результаты первой главы позволяют сделать вывод о том, что конкурентоспособность банковских экосистем формируется под воздействием взаимосвязанных факторов внешней среды и внутренних условий их функционирования.

Глава 2

Анализ маркетинговой деятельности российских банковских экосистем и их конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации

2.1 Обоснование маркетинговой деятельности российских банковских экосистем в условиях цифровой трансформации

Существенная доля маркетинговой деятельности коммерческих банков осуществляется на основе применения цифровых каналов коммуникаций и внедрения новых информационно-коммуникационных технологий [108]. При использовании информационно-коммуникационных технологий коммерческие банки развивают продуктовые предложения и создают новые сервисы в целях повышения уровня удовлетворенности потребителей, а также часто вносят корректировки в приоритеты своего стратегического развития и бизнес-модель [87]. Рост цифровизации в банковском секторе приводит к тому, что используемые в традиционном банкинге виды организационных и финансовых структур часто обладают меньшей конкурентоспособностью по сравнению с экосистемной бизнес-моделью [11, с. 231], внедрение которой предполагает формирование системы взаимодействий и внутренних коммуникаций между всеми заинтересованными сторонами.

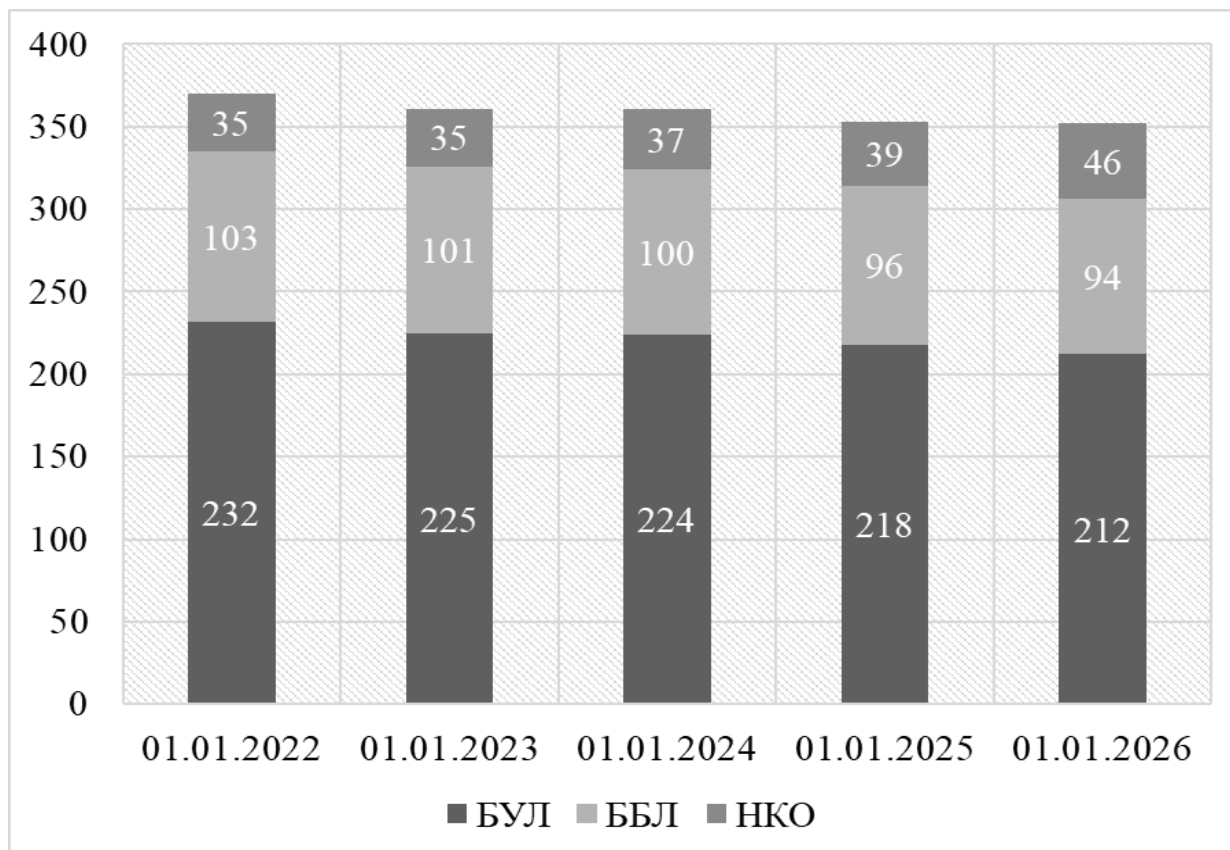
Таким образом, цифровизация и технологический прогресс в современных условиях являются основными факторами, обуславливающими изменение профильной специализации коммерческими банками и занятия ими рынков небанковских продуктов и услуг, относящихся к различным сферам жизни населения. В текущих условиях экосистемная бизнес-модель является востребованной среди крупнейших российских коммерческих банков, применяющих маркетинговую концепцию клиентоориентированности на рынке для формирования долгосрочных взаимодействий с потребителями и улучшения их потребительского опыта.

Также один из основных трендов развития российского банковского сектора представлен его поляризацией, обусловленной разделением сектора на группу крупнейших банков, группу средних нишевых и группу региональных банков. Крупные коммерческие банки обладают монополией на формирование и использование счетов потребителей и существенными объемами данных о целевых аудиториях, что обеспечивает их конкурентными преимуществами при увеличении количества и совершенствовании своих предложений в сфере традиционных финансовых услуг, а также нефинансовых, которые не являются взаимосвязанными с банковской деятельностью [27, с. 395].

Развитие конкуренции в банковском секторе и трансформации потребительских предпочтений также способствуют внедрению крупнейшими участниками рынка экосистемных бизнес-моделей. Создание банковских экосистем стало одной из основных тенденций для совершенствования российского банковского сектора на основе приобретаемых возможностей роста доходов и уменьшения издержек при создании партнерских взаимоотношений и совместного внедрения инноваций на различных этапах развития экосистемного объединения. Динамичное развитие финансовых технологий и использование их банковскими экосистемами в дальнейшем также может внести изменения в ИТ-инфраструктуру банковского сектора и сформировать новые виды бизнес-моделей для создания соответствующих потребительским предпочтениям ценностей.

Для дальнейшего проведения оценки существующих банковских экосистем на рынке необходимым является осуществление анализа институциональной структуры российского банковского сектора, а также ее воздействие на внешнюю среду коммерческих банков, в которой они осуществляют свою деятельность. От параметров институциональной структуры банковского сектора зависят особенности создания и стратегического развития экосистемных объединений в банковском секторе,

что создает необходимость учета тенденций ее изменения как внешних факторов при проведении анализа банковских экосистем. На рисунке 15 представлено количество действующих кредитных организаций в Российской Федерации.



Источник: составлено автором по материалам [112].

Рисунок 15 – Количество действующих кредитных организаций в Российской Федерации

Согласно данным рисунка 15, в российском банковском секторе в период с 01.01.2022 по 01.01.2026 наблюдается сокращение числа действующих кредитных организаций. За весь рассматриваемый период их совокупное количество уменьшилось с 370 до 352 единиц, то есть на 18 организаций, или на 4,9%. При этом численность банков с универсальной лицензией сократилась с 232 до 212 единиц, банков с базовой лицензией – со 103 до 94 единиц, тогда как количество небанковских кредитных организаций увеличилось с 35 до 46 единиц. Указанная динамика отражает сокращение институционального состава банковского сегмента при одновременном

увеличении удельного значения небанковских кредитных организаций в структуре кредитной системы.

Начальная точка рассматриваемого периода характеризовалась наличием 370 действующих кредитных организаций по состоянию на 01.01.2022, из которых 232 относились к банкам с универсальной лицензией, 103 – к банкам с базовой лицензией и 35 – к небанковским кредитным организациям. Такая структура позволяет зафиксировать исходные институциональные параметры кредитного сектора и далее оценить направления его последующей трансформации.

К причинам такого динамичного сокращения количества действующих кредитных организаций можно отнести следующие [133]: политика Банка России по консолидации финансовых потоков на государственных банках; снижение уровня доходов и платежеспособности населения; цифровизация экономики, способствующая повышению эффективности формирования банками преимуществ на основе внедрения информационно-коммуникационных технологий, активно развиваемых крупными банками.

Наличие свободной конкуренции в банковском секторе способствует усилению его концентрации. Поглощение малых банков крупными банками-конкурентами сопровождается уменьшением общего количества банков и увеличением размеров крупных участников рынка. Развитие конкуренции между отдельными коммерческими банками и крупнейшими союзами способствует применению ими монополистических соглашений.

В представленных в таблице 6 данных, содержащих основные макроэкономические показатели российского банковского сектора, можно проследить положительную динамику по всем выбранным показателям в рассматриваемом периоде. Ежегодно возрастает показатель корпоративных кредитов и кредитов, предоставляемых физическим лицам, который в начале 2024 года составлял 106 291 млрд руб. Одним из основных драйверов увеличения ресурсной базы являются собственные средства (капитал) банковского сектора, увеличившиеся за последние пять лет почти в 1,7 раза.

Таблица 7 – Макроэкономические показатели деятельности банковского сектора Российской Федерации

В миллиардах рублей

Показатель	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	01.01.2026
Активы банковского сектора	120 537	134 818	167 830	199 256	208 235
Собственные средства (капитал) банковского сектора	12 605	13 348	17 143	18 914	21 183
Корпоративные кредиты и кредиты, предоставленные физлицам, включая просроченную задолженность	77 721	86 534	106 921	127 167	141 767
Вложения в ценные бумаги	16 875	19 020	21 681	25 761	28 164
Вклады физлиц	34 695	36 619	44 921	58 558	63 671
Депозиты и средства корпоративных клиентов	38 291	44 980	53 375	60 786	68 328

Источник: составлено автором по материалам [112].

В течение 2022 года по отношению ко многим крупнейшим российским коммерческим банкам были применены международно-правовые санкции, что обуславливает частичное смещение потребительских предпочтений в сторону менее крупных банков, обладающих соответствующими инструментами для осуществления международных банковских операций [123]. Результатом воздействия данного фактора на банковский сектор является формирование отрицательной динамики активов 10 крупнейших коммерческих банков. В таблице 8 представлены основные компоненты финансового результата банковского сектора Российской Федерации. Усилению концентрации способствовал динамичный рост кредитования бизнеса и населения крупнейшими кредитными организациями.

Таблица 8 – Основные компоненты финансового результата банковского сектора Российской Федерации

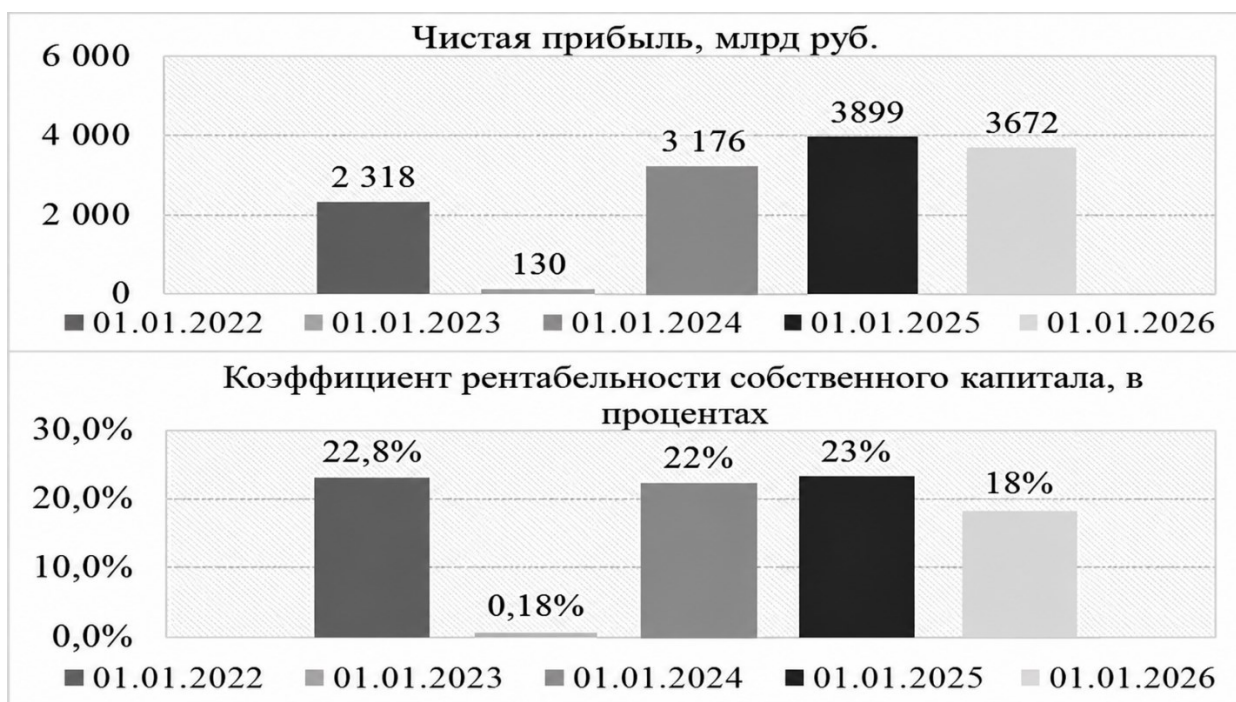
В миллиардах рублей

Показатель	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	01.01.2026
Чистые процентные доходы	2 914	4 197	6 001	6 658	7 771
Чистые комиссионные доходы	1 140	1 623	1 949	2 194	2 372
Доходы от инвестиций в другие общества	59	91	273	610	529
Прочие операционные доходы	-131	-128	130	166	239
Операционные расходы	-1 916	-2 746	-3 230	-3 995	-4 485
Чистое доформирование (-) / восстановление (+) резервов	-1 725	-2 411	-2 058	-1 883	-2 273

Источник: составлено автором по материалам [112].

В рассматриваемом периоде в российском банковском секторе происходит последовательное увеличение показателей чистых процентных доходов, чистых комиссионных доходов и доходов от инвестиций коммерческих банков. Финансовый результат банковского сектора существенно уменьшился только в 2022 году по причине отрицательной переоценки валюты и расторжения договоренностей по производственным финансовым инструментам с иностранными партнерами [112]. При этом уже в 2023 году изменение показателя чистых комиссионных доходов было представлено ростом в 20,1% по сравнению с 5,7% в 2022 году, что также обусловлено увеличением комиссионных доходов.

Под влиянием существенного роста чистых процентных доходов, увеличения чистых комиссионных доходов российских коммерческих банков и валютной переоценки банковским сектором были получены рекордные показатели прибыли в 2023 году. При этом итоговые показатели прибыли были получены различными группами кредитных организаций неравномерно. Так, на системно значимые кредитные организации приходится более 80% совокупной прибыли банковского сектора, что представлено на рисунке 16.



Источник: составлено автором по материалам [112].

Рисунок 16 – Совокупная чистая прибыль коммерческих банков в Российской Федерации

За 2021 год совокупная чистая прибыль российских коммерческих банков составила 2 363 млрд руб., что являлось рекордным показателем с 2019 года в рассматриваемом периоде. Чистая прибыль за первое полугодие существенно превышает аналогичный показатель предыдущего года, в котором кредитные организации получили прибыль в 630 млрд руб. Стремительное увеличение прибыли в 2022 году обусловлено уменьшением отчислений в резервы и увеличением чистого процентного дохода. Снижение совокупной чистой прибыли и коэффициента рентабельности собственного капитала до 203 млрд руб. и 0,18% соответственно произошло при влиянии на банковский сектор валютного фактора, блокировке иностранных активов крупнейших российских банков и международно-правовых санкций. Одними из основных причин получения банками в 2023 году рекордного за весь рассматриваемый период показателя чистой прибыли являются рост ипотечных кредитов и валютная переоценка [122].

Таким образом, российский банковский сектор является одним из ключевых и крупнейших секторов экономики страны [112]. Коммерческие банки стремительно применяют по отношению к своим структурам инновационные бизнес-модели и информационно-коммуникационные технологии. Дальнейшее использование инновационных технологий и рост цифровизации банковского сектора могут способствовать росту потребностей в цифровых каналах коммуникаций у целевых аудиторий. Помимо этого, развитие информационно-коммуникационных технологий способствует последующей трансформации бизнес-моделей коммерческих банков. Данные факторы могут определить последующее внедрение крупнейшими российскими коммерческими банками с наибольшими объемами ресурсов и развитой инфраструктурой в небанковские сектора экономики через применение модели цифровых экосистем и занятие нишевых сегментов рынков финансовой и нефинансовой продукции.

Формирование коммерческими банками цифровых экосистем создает для них дополнительные возможности расширения целевых аудиторий и

увеличения доходов на основе перекрестных продаж, что может осуществляться банками, разрабатывающими собственные нефинансовые направления, а также банками, которые формируют экосистему с другими участниками соответствующих рынков небанковских продуктов и услуг. Создание цифровой экосистемы крупными банками также формирует для них преимущества на основе использования инновационных технологий при конкуренции с другими участниками рынка банковской продукции.

В современных условиях существующие российские банковские экосистемы были сформированы за короткий промежуток времени и интегрировали в единый продукт на основе использования цифровой платформы банковские и небанковские сервисы, относящиеся к различным сферам жизни потребителей. В зарубежной практике отсутствуют примеры цифровых экосистем, которые объединяют банк с организациями из других секторов экономики, предлагающих потребителям помимо традиционных банковских услуг другие нефинансовые услуги, которые удовлетворяют комплекс различных потребностей целевых аудиторий. На рисунке 17 представлены примеры различных видов банковских и небанковских продуктов и услуг российских коммерческих банков.

Под комплексным продуктом банковской экосистемы понимается интегрированная совокупность банковских и небанковских услуг, объединенных в единый формат предложения на основе цифровой платформы коммерческого банка и ориентированных на удовлетворение потребностей целевых потребительских групп [11, с. 320]. Коммерческий банк в такой системе выступает организующим центром, обеспечивающим консолидацию продуктовых и сервисных компонентов, а также согласованность их предоставления во взаимодействии с участниками экосистемного объединения. Отличительными характеристиками данного предложения выступают не только его комплексный состав, но и ускоренный цикл включения новых решений в цифровую платформу. На рисунке 17

представлены одни их наиболее распространенных примеров продуктов цифровых экосистем российских коммерческих банков.

Продукт	Банковские услуги	Небанковские услуги	Коммерческий банк
Приобретение жилой недвижимости	Ипотечный кредит, платежи	Риэлторские, юридические, оценка стоимости, страхование, ремонт	«ДомКлик» (Сбербанк), «Метр Квадратный» (ВТБ)
Виртуальный мобильный оператор	Платежи	Мобильная связь, интернет	Сбербанк, ВТБ, ТБанк
Сбережения и инвестиции для населения	Вклады, валютнообменные операции	Брокерское обслуживание, накопительное страхование, паевые инвестиционные фонды	Сбербанк, ВТБ, ТБанк
Персональный ассистент, «лайфстайл»	Платежи	Общественный транспорт, государственные сервисы, информационно-справочные, развлекательные	«Мой умный город» (ВТБ), «СберПрайм» (Сбербанк)
Организационно-экономическое обеспечение деятельности малого бизнеса	Расчетно-кассовое обслуживание, эквайринг, услуги ВЭД, гарантии	Управленческий и бухгалтерский учет, юридические, кадровые, киберзащита, электронный документооборот, колл-центр	«СберБизнес» (Сбербанк), «Т-бизнес» (ТБанк), «Банк Точка» (Киви Банк), Модуль-Банк, ПСБ
Приобретение потребительских товаров и услуг	Потребительский кредит, платежи	Онлайн-кинотеатры, туристические, билетные кассы, розничные маркетплейсы, доставка	Сбербанк, ТБанк, Хоум Кредит

Источник: составлено автором по материалам [90, с. 1301].

Рисунок 17 – Примеры экосистемных продуктов коммерческих банков

Использование банковскими экосистемами потребительски ориентированного подхода позволяет коммерческим банкам перейти от традиционной продуктоцентричной логики к выявлению и удовлетворению

комплексных потребностей потребителей в различных сферах их жизнедеятельности. В отличие от подхода, при котором банковский продукт рассматривается преимущественно как средство достижения отдельного финансового результата, экосистемная модель обеспечивает формирование взаимосвязанного предложения банковских и небанковских сервисов [11, с. 86]. Следовательно, банковское предложение в рамках экосистемной модели утрачивают автономный характер и включаются в состав комплексного предложения, объединяющего банковские и небанковские продукты и услуги. Потребители при приобретении банковской и небанковской продукции цифровой экосистемы получают возможность уменьшения своих расходов и использования сопутствующих комплексному потреблению преимуществ.

При формировании системы взаимодействий между различными заинтересованными сторонами объединения коммерческий банк приобретает также дополнительные источники формирования доходов. Применение информационно-коммуникационных технологий позволяет банку увеличить функционал цифровых сервисов, уменьшить расходы и оптимизировать внедрение новой продукции на рынок.

Возможности занятия коммерческими банками экосистемных рынков определяются, в том числе жесткостью регулирования банковского сектора. Примером является запрет в США на осуществление нефинансовой деятельности коммерческими банками и другими финансовыми организациями [8, с. 12]. На российском же экосистемном рынке коммерческие банки приобретают параметры технологических компаний и применяют экосистемные модели, предоставляя потребителям финансовые и нефинансовые продукты и услуги. При этом согласно докладу Банка России «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов», дальнейшее развитие финансового рынка предполагает не только цифровизацию финансовой и платежной инфраструктуры, но и выделение регулирования экосистем в самостоятельное направление регуляторной политики Банка России [7].

Из существующих на данный момент в российском банковском секторе экосистемных объединений можно выделить цифровые экосистемы коммерческих банков ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» (предыдущее наименование АО «Тинькофф Банк») и Банка ВТБ (ПАО), которые характеризуются наличием всех параметров экосистемы, применяют платформенную модель и реализуют планирование дальнейшего стратегического развития на рынке. К данным параметрам относятся наличие единой цифровой платформы, обеспечивающей объединение бизнес-процессов, предложений и брендов участников банковской экосистемы. Помимо этого, совместное объединение инфраструктуры и ресурсов на основе цифровой экосистемной платформы позволяет участникам банковской экосистемы увеличивать количество потребителей и показатели прибыли, а также выстраивать долгосрочные надежные взаимоотношения между всеми заинтересованными сторонами [11, с. 89]. Персонализированный подход формирует возможности для использования различных цифровых сервисов экосистемы через единый «профиль клиента» без необходимости верификации в каждом отдельном сервисе. Реализация цифрового маркетинга на основе данных экосистемных сервисов о потребителях позволяет коммерческим банкам составлять персональные предложения услуг. Рассмотренные особенности цифровой платформы экосистемы дополнительно формируют предложения и возможности для потребителей пользоваться широким ассортиментом предлагаемой продукции. Эмпирическую основу для анализа представляют собой результаты внедрения инновационной бизнес-модели коммерческими банками ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» и Банка ВТБ (ПАО).

ПАО Сбербанк является крупнейшим российским банком и реализует с 2018 года стратегию развития цифровых сервисов. К ассортименту экосистемной продукции ПАО Сбербанк относятся финансовые услуги, сервисы электронной коммерции, маркетинга и другие сферы его деятельности. Данный вид экосистемы, согласно подходу Нурмухаметова Р.К.

и Воскресенской Л.Н., определяется как конгломератный на основе наличия у экосистемы банка одного из основных стратегических приоритетов в технологическом развитии платформы и увеличении количества различных нефинансовых цифровых сервисов [35, с. 34]. В 2020 году ПАО Сбербанк завершил формирование цифровой платформы «Platform V», которая объединяет существующие продукты и услуги банковской и небанковской сферы.

Технологическая трансформация ПАО Сбербанк обусловила его затраты в 535,3 млрд руб. за 5 лет существования экосистемы в рассматриваемом периоде и формирование 20% прибыли банка на основе развития технологий [102]. В ассортимент продуктов ПАО Сбербанк входят, помимо банковской продукции, различные нефинансовые цифровые сервисы, такие как «СберМаркет», «СберЗдоровье», «Сберлогистика» и др. Данные параметры экосистемы ПАО Сбербанк являются отличительными особенностями цифровой экосистемы банка, способствующими созданию конкурентных преимуществ на экосистемном рынке.

АО «ТБанк» (до переименования – АО «Тинькофф Банк») относится к числу российских коммерческих банков, реализующих цифровой формат банковской деятельности и предоставляющих услуги посредством цифровых каналов взаимодействия с потребителями. Укрепление рыночных позиций данного банка обеспечивается, в частности, за счет развития технологической инфраструктуры и оптимизации транзакционных издержек [29]. Банковская экосистема АО «ТБанк» может быть отнесена к платформенному виду экосистем, который предполагает формирование экосистемой продукции на основе применения цифровой платформы, и предоставляет потребителям комплекс различных банковских продуктов, сервисов для инвестирования, «лайфстайл» услуг и других видов продукции.

Таким образом, банковская экосистема данного банка представляет собой цифровую экосистему, основанную на предоставлении финансовых сервисов, в том числе «Тинькофф Инвестиции», «Тинькофф Бизнес» и

«Тинькофф Банк», а также «лайфстайл» услуг для удовлетворения потребностей целевых аудиторий в различных сферах жизни. На данный момент банком осуществляется разработка «суперприложения», являющегося цифровым сервисом, объединяющим широкий ассортимент продукции и экосистемных партнеров банка [42, с. 78]. Создаваемый банком цифровой сервис также предполагает внедрение в цифровую платформу маркетплейса, интегрирующего различные сервисы, обладающие функционалом присоединения участников экосистемы и выведения их продукции на рынок в цифровом сервисе.

Банк ВТБ (ПАО) является одним из крупнейших российских банков, который формирует финансово-промышленную группу, внедряет в цифровую инфраструктуру различные экосистемные сервисы, такие как «Метр квадратный», маркетплейс финуслуг «Юником-24», «Экосистема ВЭД» [31, с. 97], а также использует маркетинговый омникальный подход к обслуживанию целевых аудиторий. Ассортимент экосистемной продукции данного банка представлен сервисами для бизнеса, традиционными банковскими услугами, сервисами для инвестирования и другими.

Цифровая экосистема, сформированная данным банком, относится к партнерскому виду экосистем, являющемуся «открытым» видом экосистем и предполагающим реализацию партнерских взаимоотношений с другими участниками экосистемы [29]. Сотрудничество между экосистемными партнерами осуществляется на основе использования концепции «white label», предполагающей применение лицензии и ресурсов банка для выведения различных продуктов с использованием собственных продуктовых брендов.

Таким образом, российские банковские экосистемы характеризуются своими отличительными параметрами по отношению к формированию и развитию применяемой бизнес-модели. В таблице 9 представлены сравнительные характеристики экосистем коммерческих банков с учетом различных особенностей экосистемной продукции, в том числе широта

ассортимента цифровых сервисов, выбранные формы выстраивания сотрудничества, особенностей регулирования цифровых сервисов и другие.

Таблица 9 – Сравнительная характеристика экосистем ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» и Банка ВТБ (ПАО)

Критерий	ПАО Сбербанк	АО «ТБанк»	Банк ВТБ (ПАО)
Сервисы, доступные в «суперприложении»	Все банковские услуги, финансовые сервисы, e-commerce, недвижимость, лайфстайл сервисы, B2B-сервисы, страхование, инвестиции и прочие сервисы		
Формы партнерства	Поглощение или сотрудничество с фирмами и финтех-компаниями	В основном партнерство с различными сервисами и платформами	Исключительно партнерские отношения
Регулирование	Строгое, с учетом большого объема потребительских данных	Гибкое, с возможностью быстрой адаптации к изменениям	Строгое, с акцентом на безопасность
Капитализация экосистемы	6 132 млрд руб.	642,1 млрд руб.	1 132 млрд руб.
Число активных розничных потребителей на 2025 год	110,7 млн	54,1 млн	30,3 млн
Чистая прибыль за 2025 год	1 706 млрд руб.	112,1 млрд руб.	502,1 млрд руб.
Экономический эффект от цифровой трансформации в 2025 г.	500 млрд руб.	30 млрд руб.	150 млрд руб.

Источник: составлено автором по материалам [90, с. 1302].

В современных условиях рассмотренные экосистемы коммерческих банков обладают рядом схожих особенностей, одной из основных которого является применение маркетингового подхода клиентоориентированности, предполагающей выявление наиболее оптимальных условий и продукции для целевых аудиторий компании на основе использования системы сбора и оценки информации о потребителях и оптимизации бизнес-процессов компании в целях увеличения уровня удовлетворенности и лояльности

потребителей. Применение банковскими экосистемами данного подхода предполагает формирование мероприятий, направленных на комплексное удовлетворение различных потребностей целевых аудиторий, относящихся к различным сферам жизни, а также развитие инструментов для выстраивания системы взаимодействий с потребителями и дальнейшего создания новых цифровых сервисов.

Цифровая экосистема ПАО Сбербанк обладает лидирующими позициями по показателям рыночной стоимости компании, количеству потребителей и финансовым результатам от внедрения новых цифровых технологий [90, с. 1302]. Данный банк занимает крупные доли потребительских сегментов на соответствующих рынках экосистемной продукции и обладает конкурентоспособным брендом на всех возрастных сегментах потребителей в стране. АО «ТБанк» при отсутствии физических пунктов обслуживания потребителей также занимает существенную долю рынка с использованием и развитием различных информационно-коммуникационных технологий, что предоставило ему большее общее количество активных потребителей по сравнению с Банком ВТБ (ПАО) в 2023 году. Коммерческим банком Банк ВТБ (ПАО) также осуществляется политика развития цифровой инфраструктуры его экосистемы в различных сферах банковских и небанковских услуг, при этом одним из его наиболее приоритетных направлений развития экосистемы является совершенствование жилищного сервиса и ряда соответствующих услуг. На основе комплексного предложения данного банка потребители его цифровой экосистемы могут удовлетворять потребности в сфере поиска и приобретения жилья, финансовых услуг и другие. При наличии различий в показателях капитализации экосистем, общего количества активных потребителей и других факторов финансовые результаты от внедрения цифровых технологий в 2022 году у рассматриваемых коммерческих банков являются сравнительно схожими и представлены конкурентоспособными показателями на рынке.

Цифровая трансформация банковского обслуживания создает условия для формирования единой инфраструктуры взаимодействия банка с целевыми аудиториями, развития платформенных сервисов, расширения цифровых каналов коммуникации и включения новых финансовых технологий в комплексное экосистемное предложение. В этих условиях маркетинговая деятельность банковской экосистемы осуществляется через гибридные взаимодействия участников, объединяющие отдельные характеристики открытых и закрытых моделей банковских экосистем и обеспечивающие согласование интересов партнеров с потребностями потребителей. В целях защиты персональных данных потребителей банковской экосистемы и информации о проводимых потребителями банковских операциях, банковские услуги экосистемы предоставляются потребителям на основе применения параметров закрытого вида экосистемы. Параметры открытого вида экосистем при предоставлении экосистемных продуктов потребителям различных цифровых сервисов внедряются в функционирование объединения при формировании маркетинговой стратегии по отношению к небанковским группам экосистемной продукции. При внедрении данных особенностей в инфраструктуру экосистемы банками формируется гибридная цифровая экосистема, которая определяется сочетанием их параметров.

Формирование цифровых экосистем в России связано с параллельным развитием инновационных бизнес-моделей банков ПАО Сбербанк и АО «ТБанк», а также технологических компаний ООО «Яндекс» и ООО «Мэйл.ру» [18, с. 30]. Их активное внедрение цифровых сервисов и технологический обмен способствовали ускорению цифровизации экономики страны. При этом существующие направления применения экосистемных бизнес-моделей на отечественном рынке определяются финансовой направленностью по отношению к экосистемам коммерческих банков.

Таким образом, оценка крупнейших российских банковских экосистем показывает, что существующие на рынке экосистемы сочетают в себе элементы закрытых и открытых бизнес-моделей, применяя гибридную

модель. В таблице 10 представлены примеры цифровых сервисов банковских экосистем в России, функционирующих на основе применения различных параметров гибридной модели.

Таблица 10 – Примеры цифровых сервисов российских банковских экосистем (з – закрытый цифровой сервис, о – открытый цифровой сервис)

Вид цифрового сервиса	ПАО Сбербанк	АО «ТБанк»	Банк ВТБ (ПАО)
Финансовые сервисы	«SberPay» (з), «Сбер ID» (з), «ДомКлик» (о)	«Tinkoff Pay» (з), «Тинькофф Недвижимость» (з), «Тинькофф Инвестиции» (з)	«Радар ВТБ» (з), «Метр Квадратный» (о)
Информационно-коммуникационные сервисы	«СберДиск» (з), «СберМобайл» (з), «VisionLabs» (з)	«Тинькофф Мобайл» (з)	«ВТБ Мобайл» (з)
Маркетплейсы	«СберЛогистика» (з), «СберМаркет» (о)	«goods.ru» (о) с ограниченным доступом	«КомиссиON» (з)
Развлечения и отдых	«Лента.ру» (з), «Okko» (о)	«Тинькофф Образование» (з), «Кино» (о)	-
Образ жизни	«DocDoc» (о), «Работа.ру» (о)	«Турбо» (о)	«Смарт-SMS» (з), «Мой умный город» (о)

Источник: составлено автором по материалам [90, с. 1302].

Использование гибридной модели банковскими экосистемами реализуется в представленных примерах сочетанием открытой модели функционирования товарных маркетплейсов в составе рассмотренных экосистем, закрытой модели при предоставлении информационно-коммуникационных сервисов и другими особенностями [22, С. 13].

Также при проведении анализа деятельности крупнейших российских экосистем существует дополнительная необходимость оценки финансовых результатов коммерческих банков для определения особенностей проведенного внедрения и функционирования экосистемных бизнес-моделей. Текущие макроэкономические факторы и особенности регулирования использования цифровых технологий коммерческими банками могут способствовать дальнейшей положительной динамике финансовых результатов экосистем крупнейших российских банков. Сравнительный

анализ показателя чистой прибыли ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» и Банк ВТБ (ПАО) за 2020-2024 годы с учетом показателя прироста чистой прибыли в процентах представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Чистая прибыль и расходы на рекламу и маркетинг ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» и Банка ВТБ (ПАО), прирост показателей в процентах

В миллиардах рублей

Банк	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Чистая прибыль, млрд руб.					
ПАО Сбербанк	1 245,9 (63,86%)	270,5 (-78,29%)	1 508 (457,48%)	1 562 (3,58%)	1 706 (9,21%)
Банк ВТБ (ПАО)	327,4 (334,79%)	612,6 (87,11%)	432,2 (-29,45%)	551,4 (27,57%)	502,1 (-8,95%)
АО «ТБанк»	40,9 (20,64%)	11,2 (-72,62%)	45,9 (309,82%)	55,2 (20,26%)	112,1 (103,07%)
Расходы на рекламу и маркетинг, млрд руб.					
ПАО Сбербанк	20,8 (77,77%)	20,4 (-1,93%)	35,5 (74,01%)	35,53 (0,08%)	51,9 (46,07%)
Банк ВТБ (ПАО)	23 (53,33%)	6,5 (-71,74%)	9,4 (44,61%)	20 (112,76%)	23,2 (16%)
АО «ТБанк»	25,5 (150%)	23,6 (-7,46%)	40 (69,49%)	49,4 (23,5%)	56,7 (14,77%)

Источник: составлено автором по материалам [111; 120].

Согласно отчетности по МСФО, финансовый результат ПАО Сбербанк в 2020 году сократился по сравнению с предыдущим годом на 84,7 млрд руб., или на 10,03%. В 2022 году у Банка ВТБ (ПАО) также зафиксировано снижение чистой прибыли: ее величина составила 75,3 млрд руб., что соответствует отрицательной динамике на уровне 62,58%. Наиболее существенное сокращение наблюдалось у ПАО Сбербанк, чистая прибыль которого в 2022 году уменьшилась на 975,4 млрд руб. и составила 270,5 млрд руб., что соответствует снижению на 78,28%. Отрицательная динамика в 2022 году была характерна и для АО «ТБанк»: его чистая прибыль сократилась на 29,7 млрд руб. и составила 11,2 млрд руб.

В 2023 году ПАО Сбербанк и АО «ТБанк» получили рекордно высокие показатели финансового результата в рассматриваемом периоде. За 2023 год прибыль ПАО Сбербанк составила 1 508 млрд руб. с положительным приростом, представленным 457%. Прирост показателя чистой прибыли

АО «ТБанк», представленного 34,7 млрд руб., равен 309,82% за 2023 год по сравнению с показателем предыдущего года.

Сравнительный анализ финансовых результатов крупнейших российских банковских экосистем в рассматриваемом периоде показывает преимущественно положительную динамику за исключением показателей 2022 года, за который результаты крупнейших коммерческих банков были подвержены влиянию валютного фактора, блокировке иностранных активов и международно-правовым санкциям, а также показателей 2020 года, результаты которого обусловлены ростом резервов, операционных расходов и также валютного фактора.

В рассматриваемом периоде наибольшими показателями расходов на рекламу и маркетинг обладают коммерческие банки ПАО Сбербанк и АО «ТБанк». Расходы АО «ТБанк» на рекламу и маркетинг за 2023 год превысили 40 млрд руб. с приростом, равным 69,49%, что является одним из рекордных результатов среди рассматриваемых коммерческих банков за данный год. Большая часть показателей маркетингового бюджета АО «ТБанк», ПАО Сбербанк и Банка ВТБ (ПАО) за рассматриваемый период превышает девять миллиардов рублей, что отражено в основных показателях их деятельности, так как основным показателем эффективности маркетинговой деятельности является наращивание и удержание конкурентного преимущества. При этом показатели прироста чистой прибыли данных банков в рассматриваемом периоде существенно отличаются. В рассматриваемом периоде существует зависимость между приростом расходов на маркетинг крупнейших банковских экосистем и показателями прироста их чистой прибыли.

Также одним из показателей эффективности маркетинговой деятельности банковской экосистемы также является известность ее брендов на целевых рынках. Поскольку наибольшая часть маркетингового бюджета направляется на деятельность в СМИ, «МедиаИндекс», формируемый на основе количества упоминаний коммерческого банка в средствах массовой

информации, может использоваться для определения эффективности маркетинга банковской экосистемы. На российском рынке компания ООО «Медialogия» осуществляет расчеты показателя известности коммерческих банков. Данный показатель рассчитывается с применением технологий лингвистического анализа в соответствии с методологией, разработанной ООО «Медialogия» в сотрудничестве с математиками и аналитиками СМИ и связей с общественностью. При расчете суммируются все индексы сообщений по упоминаниям в СМИ исследуемого объекта. В зависимости от того, насколько высок индекс объекта, определяется уровень его известности. Динамика данного показателя ПАО Сбербанк, Банка ВТБ (ПАО) и АО «ТБанк» за 2021-2025 гг. представлена в таблице 12.

Таблица 12 – «МедиаИндекс» коммерческих банков ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» и Банка ВТБ (ПАО)

Название банка	МедиаИндекс				
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
ПАО Сбербанк	3 185 426,5	3 156 626,3	3 602 923	3 522 913,9	3 393 857
Банк ВТБ (ПАО)	2 292 163,5	1 947 339	2 406 007,5	2 410 479,6	2 966 812
АО «ТБанк»	313 731,2	281 733,1	266 464,2	232 125,65	506 229,3

Источник: составлено автором по материалам [113].

В рассматриваемом периоде наиболее эффективной маркетинговой стратегией продвижения, согласно представленным показателям, является стратегия ПАО Сбербанк, показатель которого превышает результат в 3 млн пунктов с 2020 по 2024 год. Второе место по показателю упоминаемости в СМИ с результатами, существенно превышающими «МедиаИндекс» АО «ТБанк» в рассматриваемом периоде занимает Банк ВТБ (ПАО). При этом «МедиаИндекс» ПАО Сбербанк за 2023 год превышает показатель Банка ВТБ (ПАО) в 1,49 раза и результат АО «ТБанк» в 13,5 раз соответственно. За 5 лет также произошло увеличение «МедиаИндекса» АО «ТБанк» более чем в 1,6 раза, что является показателем увеличения эффективности маркетинговой стратегии продвижения банковской экосистемы.

Таким образом, формирование коммерческими банками цифровых экосистем создает для них дополнительные возможности расширения целевых аудиторий и увеличения доходов. Создание цифровой экосистемы крупными российскими банками также формирует для них преимущества на основе использования инновационных технологий при конкуренции с другими участниками рынка банковской продукции.

Проведенная оценка деятельности крупнейших российских банковских экосистем показывает, что существующие на рынке экосистемы сочетают в себе элементы закрытых и открытых бизнес-моделей, применяя гибридную модель. Такое сочетание элементов различных видов экосистемных бизнес-моделей применяется в целях защиты информации о проводимых потребителями банковских операциях при использовании закрытых сервисов и расширения базы партнеров-поставщиков экосистемы для расширения ассортимента нефинансовых продуктов.

Рассмотренные российские банковские экосистемы обладают определенными сходствами и различиями в особенностях формирования бизнес-моделей и определения параметров ассортимента экосистемных продуктов, а также обладают различными показателями эффективности реализации маркетинговых стратегий на рынке. Текущие макроэкономические факторы и особенности регулирования использования цифровых технологий коммерческими банками могут способствовать дальнейшей положительной динамике финансовых результатов экосистем крупнейших российских банков.

2.2 Анализ инструментов стратегического маркетингового обеспечения конкурентоспособности банковских экосистем

В современных условиях трансформация финансовых отношений в банковском секторе, предпосылками проведения которой являются развитие информационно-коммуникационных технологий, широкое использование

инновационных финансовых инструментов на рынке и создание цифровых сред для выстраивания взаимоотношений с потребителями [11, с. 13], обуславливает появление новых финансовых продуктов и услуг. В целях удовлетворения развивающихся в данных условиях предпочтений потребителей коммерческие банки, применяя экосистемную бизнес-модель, создают цифровые платформы для объединения различных видов продуктов и услуг экосистемных партнеров в комплексный продукт банковской экосистемы. При наличии сформированной цифровой инфраструктуры банковской экосистемы в дальнейшем необходимым для увеличения уровня конкурентоспособности экосистемы на рынке является применение маркетинговых технологий повышения лояльности целевых аудиторий экосистемы.

Среди крупнейших российских коммерческих банков экосистемная бизнес-модель обладает широкой востребованностью вследствие наличия у них необходимых ресурсов для реализации стратегии диверсификации на рынке через создание комплексного продукта и последующее расширение занимаемых потребительских сегментов [60, с. 109]. Так, обладание крупнейшими банками известными брендами предоставляет также им преимущества при выведении экосистемной продукции на новые рынки.

При реализации экосистемной бизнес-модели коммерческий банк создает собственную цифровую платформу, на которой, помимо основных предложений, размещаются различные небанковские продукты и услуги, предоставляемые банку его экосистемными партнерами-поставщиками, а также выполняет функции финансового посредничества, проводя множество различных денежно-кредитных операций. Альтернативным способом реализации данной бизнес-модели является вступление коммерческого банка в существующую экосистему, которая управляется другой организацией, в качестве экосистемного партнера-поставщика финансовых услуг [11, с. 100].

Маркетинг цифровых экосистем применительно к банковскому сектору предполагает формирование коммерческим банком системы маркетинговых

взаимодействий между участниками экосистемы и определение наиболее оптимальных способов удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон экосистемы. Анализ цепочки создания ценности коммерческого банка способствует повышению эффективности выявления целесообразности выстраивания партнерских взаимодействий с учетом существования стратегической альтернативы в виде собственного производства определенного продукта или услуги [61, с. 221].

В зависимости от параметров организационной структуры экосистемы, наличия определенных ресурсов у коммерческого банка и его партнеров и текущих внешних рыночных условий банковская экосистема может определять широту своего ассортимента продуктов и услуг и занимать определенные потребительские сегменты на соответствующих рынках. При наличии схожих видов продукции в ассортименте экосистемы могут появляться смежные сервисы, объединяемые на цифровой платформе коммерческого банка.

На данный момент в российской банковской секторе драйверами развития экосистемной бизнес-модели являются коммерческие банки ПАО Сбербанк, Банк ВТБ (ПАО) и АО «ТБанк», которые трансформируют собственные бизнес-модели в бизнес-экосистемы и предоставляют своим потребителям различные виды цифровых сервисов, в том числе в сфере финансовых услуг, информационных технологий и другие [16, с. 77]. Остальные примеры банковских экосистем в большей степени представлены нишевыми цифровыми экосистемами, расширяющими собственные ассортименты продукции только для определенных стратегией целевых рынков.

ПАО Сбербанк на данный момент является одним из наиболее крупных финансовых институтов по объему активов в России и в мире и обладает широкой потребительской базой на отечественном рынке. Общее количество активных розничных потребителей экосистемы банка составляет 109,4 млн человек, а корпоративных потребителей – 3,2 млн. Филиальная сеть

ПАО Сбербанк представлена 86 филиалами по стране и одним филиалом в Индии, а также данный банк обладает 11 529 дополнительными офисами и 326 мобильными офисами в стране [116]. Основным владельцем акций, в собственности которого находятся 50% от всего количества акций и одна дополнительная акция, является Фонд национального благосостояния России, который находится под контролем Правительства Российской Федерации. Остальные акционеры ПАО Сбербанк представлены юридическими и физическими лицами, а также иностранными инвесторами.

О разработке новой стратегической концепции ПАО Сбербанк, предполагающей внедрение экосистемной бизнес-модели, было объявлено наблюдательным советом данного коммерческого банка в ноябре 2016 года. В текущих условиях бизнес-экосистема данного банка состоит из более 60 организаций и 140 цифровых сервисов, предоставляющих целевым аудиториям экосистемы продукцию в сфере банковских услуг, электронной коммерции, здравоохранения и других сферах, а также интегрированных в инфраструктуру цифровой платформы банковской экосистемы [53]. Таким образом, банковская экосистема ПАО Сбербанк является одной из крупнейших цифровых экосистем в стране и предоставляет потребителям широкий ассортимент экосистемной продукции в различных отраслях экономики.

Стратегические направления деятельности ПАО Сбербанк предполагают дальнейшее обеспечение развития банковской экосистемы и формирование и внедрение новых инновационных экосистемных продуктов. Одним из основных приоритетов стратегического развития ПАО Сбербанк является дальнейшее применение и внедрение в бизнес-модель человекоцентричной концепции устойчивого развития, которая определяет особенности корпоративной культуры данного банка и основана на реализации интересов организаций через содействие совершенствованию человеческого потенциала. Согласно определениям, представленным на официальном сайте ПАО Сбербанк, человекоцентричность представляет

собой соответствие компании долгосрочным целям и интересам потребителей и сотрудников [116].

Также в качестве одного из основных стратегических приоритетов ПАО Сбербанк на данный момент, согласно стратегии банка до 2026 года, определено дальнейшее развитие технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ) и использование данных технологий для повышения конкурентоспособности банка. За 2021-2023 гг. экономический эффект от применения данным банком технологий искусственного интеллекта составил 800 млрд рублей [116]. При этом 100% решений по предоставлению кредитов розничным потребителям ПАО Сбербанк принимаются на базе технологий искусственного интеллекта. В основе человекоцентричного подхода в стратегии данного банка – раскрытие потенциала и расширение возможностей человека на основе использования технологий искусственного интеллекта «нового поколения».

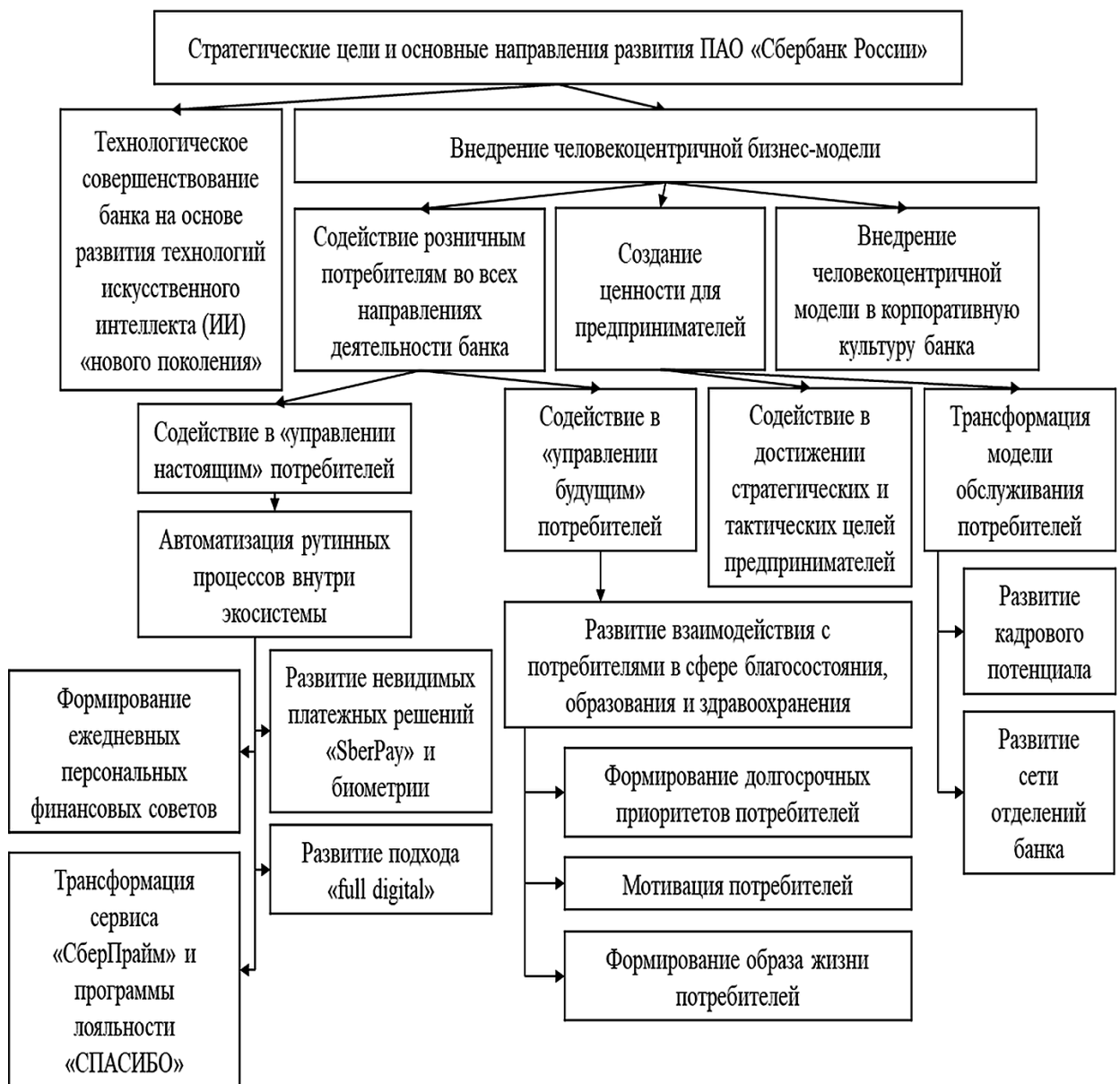
Наличие у сотрудников ПАО Сбербанк опыта и компетенций для масштабных трансформаций бизнес-экосистемы банка, широкий ассортимент банковских и небанковских сервисов цифровой платформы и используемые в различных бизнес-процессах банка технологии искусственного интеллекта могут применяться для последующего внедрения человекоцентричной концепции в бизнес-модель банка.

Комплекс направлений развития ПАО Сбербанк по внедрению человекоцентричной бизнес-модели представлен тремя основными приоритетами, к которым относятся предоставление широкого ассортимента предложений розничным потребителям в различных сферах жизни, создание ценности для предпринимателей и трансформация корпоративной культуры банка в соответствии с его выбранными стратегическими целями.

Создание ценности для розничных потребителей ПАО Сбербанк определено стратегией банка как «содействие человеку в управлении настоящим и будущим». К данному комплексу мероприятий относятся развитие невидимых платежных решений, регулярное предоставление

финансовых рекомендаций, дальнейшее применение и развитие концепции «full digital», совершенствование сервиса банка «СберПрайм» и экосистемных программ лояльности, а также развития взаимодействий банка с целевыми аудиториями в сфере благосостояния, получения образования и здравоохранения.

На рисунке 18 представлены текущие стратегические цели и основные направления развития ПАО Сбербанк.



Источник: составлено автором по материалам [116].

Рисунок 18 – Стратегические цели и основные направления развития ПАО Сбербанк

Формирование ценности банковской экосистемой коммерческого банка ПАО Сбербанк для предпринимателей предполагается осуществлять через

достижение различных стратегических и тактических целей, направленных на развитие их бизнеса. При этом данным банком планируется реализация трансформации модели обслуживания целевых аудиторий через развитие кадрового потенциала и сети отделений банка [116]. Инструментарий для проведения данных мероприятий представлен развитием и внедрением цифровых сервисов и технологий искусственного интеллекта, созданием рекомендательных систем и другими.

Применение банком ПАО Сбербанк гибридной модели банковской экосистемы, предполагающей сочетание множества открытых и закрытых цифровых сервисов, формирует возможности предоставления комплекса банковских и небанковских продуктов и услуг, к которым относятся такие виды продукции, как ИТ-услуги, сервисные услуги, недвижимость, онлайн-платежи и другие для удовлетворения различных предпочтений целевых групп экосистемы [16, с. 79]. Основные направления деятельности и соответствующие цифровые сервисы экосистемы ПАО Сбербанк для розничных потребителей представлены на рисунке 19.

Реализация ПАО Сбербанк стратегического курса на преобразование коммерческого банка в банковскую экосистему обусловила формирование ряда внутренних предпосылок его развития, к числу которых относятся расширенный состав экосистемных партнеров и высокая насыщенность цифрового контура сервисными решениями. В структуру экосистемы банка включено свыше 60 партнерских организаций, представляющих различные сферы деятельности, а на единой цифровой платформе функционирует более 140 цифровых сервисов [16, с. 79].

Цифровая платформа ПАО «Сбербанк России»	
Сопутствующие цифровые сервисы	Сервис «СберПрайм»
	Виртуальный ассистент «Салют»
	Единый цифровой профиль потребителя
Основные цифровые сервисы по направлениям деятельности экосистемы	
Образование: - «Edutoria»; - «Кибрарий»; - «КоМета»; - «СберУниверситет»; - «Sber Student» (акселератор); - «Sber Z» (акселератор).	Информация и навигация: - «2ГИС»; - «СберПраво»; - «Поиск Рамблера».
Гаджеты: - «SberBoom»; - «Салют ТВ»; - «SberBox»; - «SberBox Time»; - «SberBox Top»; - «SberDevices»; - «Умный дом»; - «SberPortal».	Здравоохранение: - «Комната Здоровья»; - «Еаптека»; - «СберЗдоровье».
Социальные инициативы: - «Сберегаем Вместе»; - «СберВместе».	Программы лояльности - «СберСпасибо».
Сервисные услуги: - «СберУслуги»; - «Работа.Ру»; - «Рамблер.Работа».	Путешествия - «СберСпасибо Тревел».
Финансовые сервисы: - «Плати Частями»; - «СберСтрахование»; - «Сбербанк»; - «СберИнвестиции»; - «Сбер НПФ»; - «Юmoney»; - «SberPay»; - «Драйв Клик Банк»; - «СберЧаевые».	Сервисы для детей: - «Sber Kids»; - «Сбер Kids City»; - «KidsAR».
Покупки и доставка: - «СберМаркет»; - «МегаМаркет»; - «СберЛогистика»; - «SberDevices»; - «СберАвто».	Коммуникации: - «Рамблер.Почта»; - «СберМобайл»; - «Jazz»; - «Умный автоответчик»; - «СберДиск».
Недвижимость: - «ДомКлик»; - «СберСити».	Продукты питания: - «Кухня на районе»; - «Самокат»; - «Plazius».
	Медиа и развлечения: - «Kandinsky»; - «GigaChat»; - «SberLabs»; - «Окко»; - «Звук»; - «Лента.Ру»; - «Рамблер»; - «СберСова»; - «Секрет фирмы»; - «Чемпионат»; - «Афиша».
	Мобильность: - «Заправить авто»; - «Ситидрайв»; - «СберАвтоподписка».

Источник: составлено автором по материалам [106; 116].

Рисунок 19 – Цифровые сервисы ПАО Сбербанк для розничных потребителей

ПАО Сбербанк в текущих условиях расширяет свой ассортимент финансовых продуктов и услуг, а также развивает технологии «умного дома», которые предоставляются потребителям экосистемной продукции, через создание новой электронной техники и интеграции предложений экосистемных партнеров [102]. Среди новых финансовых продуктов

экосистемы банка можно отметить «SberPay», который интегрирует существующие платежные сервисы банковской экосистемы, и сервис оплаты товаров и услуг в рассрочку. Помимо этого, был трансформирован функционал существующих цифровых сервисов банковской экосистемы и сформирован сервис электронных платежей «Юmoney». Среди выведенной на рынок электронной техники экосистемы можно отметить «умные колонки «SberBoom» и «SberBox Time», а также «смарт-телевизоры «Sber». Развитие функционала товаров категории «умный дом «Sber» обусловлено интеграцией с климатической электронной техникой, «умными шторами» и другими товарами.

Текущий ассортимент экосистемы ПАО Сбербанк для корпоративных потребителей представлен комплексом различных продуктов и услуг для оптимизации финансового управления потребителей, в том числе расчетными счетами, эквайрингом, зарплатными проектами и другими предложениями. Одним из примеров продуктов из данной категории является сервис «СберБизнес», который является цифровым сервисом, предоставляющим потребителям комплекс инструментов для продвижения их продукции, проведения аналитики и осуществления взаимодействий с потребителями через сеть Интернет. Функционал данного сервиса также предоставляет возможности ведения бухгалтерского учета, формирования соответствующей отчетности и автоматизации финансовых процессов корпоративных потребителей.

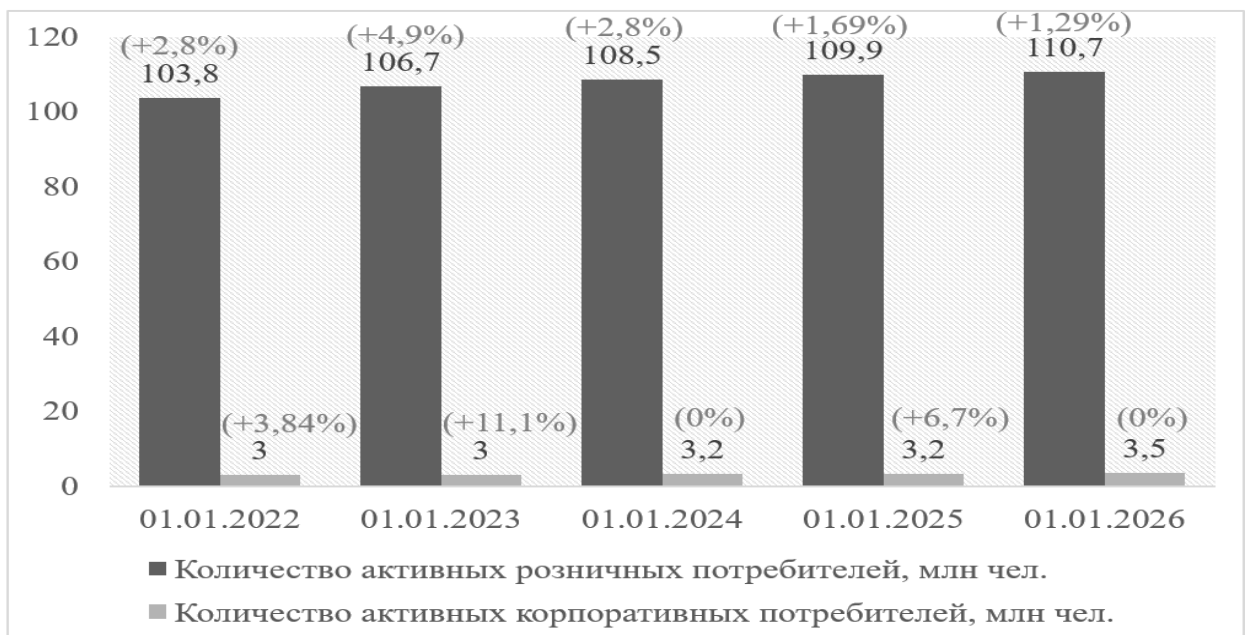
Помимо этого, ПАО Сбербанк расширил функционал в мобильном приложении для корпоративных потребителей «СберБизнес». Данное приложение применяется потребителями для управления эквайрингом на основе сети Интернет, в том числе подключения торговых точек к терминалам, внедрения оплаты по QR-коду и осуществления других процессов [18, с. 92].

Также ПАО Сбербанк предоставляет корпоративным потребителям услуги инкассации для обеспечения безопасной транспортировки наличных

средств и предлагает расчетно-кассовое обслуживание с различными параметрами для соответствующих групп корпоративных потребителей.

Стратегией до 2026 года ПАО Сбербанк также предполагается дальнейшее развитие экосистемы банка, при этом стратегия корректируется с учетом международных санкционных угроз [116]. Последующее внедрение технологий искусственного интеллекта и концепции человекоцентричности в бизнес-модель банка являются в современных условиях его основными стратегическими приоритетами. В целях минимизации риска международно-правовых санкций в названиях определенных цифровых сервисов банковской экосистемы, таких как «Мегамаркет» и «ЕАптека», было выведено использование бренда банка, однако, данный фактор может способствовать уменьшению конкурентоспособности общего бренда экосистемы.

На рисунке 20 представлена динамика количества активных розничных потребителей и активных корпоративных потребителей ПАО Сбербанк за 2020-2024 гг. с учетом прироста данных показателей в процентах. В рассматриваемом периоде наблюдается общая положительная динамика по данным показателям и существенное увеличение количества потребителей коммерческого банка.



Источник: составлено автором по материалам [116].

Рисунок 20 – Количество активных потребителей ПАО Сбербанк в миллионах человек, прирост показателей в процентах

С 2020 года по 2025 год количество активных потребителей-физических лиц ПАО Сбербанк увеличилось на 6,9 млн человек с общим приростом, равным 6,64% за весь рассматриваемый период. Количество активных корпоративных потребителей банка в рассматриваемом периоде увеличилось на 0,5 млн человек с общим приростом, представленным 18,51%.

Одним из продуктов данного банка для сегмента розничных потребителей банковской экосистемы является сервис «СберПрайм», представляющий собой платную подписку на комплекс цифровых сервисов банка и других участников экосистемы, количество пользователей которого в 2023 году составляло 10 млн человек [102]. Помимо этого, для розничных потребителей банком предоставляется сервис «Сберпрайм Старт», который обеспечивает бесплатный доступ данного сегмента к мобильному банкингу и обслуживанию банковской карты, а также предоставляет кешбек с определенными параметрами. Общее количество потребителей ПАО Сбербанк, пользующихся приложениями банка и других участников банковской экосистемы в 2023 году составило 75 млн человек.

В сегменте корпоративных потребителей ПАО Сбербанк, согласно данным по итогу 2024 года, обслуживается 3,2 млн человек. Данный банк в условиях развития цифровых и инновационных технологий осуществляет, помимо функций финансового посредника, создание продукции для удовлетворения предпочтений потребителей в различных сферах жизни. При использовании цифровых сервисов данного банка потребители могут реализовывать стратегические и тактические цели своего бизнеса, осуществлять поиск развлечений и другие процессы, относящиеся к различным категориям потребностей.

Следующий Банк ВТБ (ПАО) является универсальным коммерческим банком, включенным в перечень системно значимых кредитных организаций [112], деятельность которого находится под контролем государства. Государственное участие в капитале данного банка обусловлено владением Федеральным агентством по управлению государственным

имуществом 60,93% акций банка. В организационной структуре Банк ВТБ (ПАО) содержится широкая филиальная сеть на территории страны, а также представительства и филиалы за рубежом. В российском банковском секторе данный банк занимает одну из лидирующих позиций по объему активов, кредитов и привлеченных средств потребителей. ПАО «ВТБ» предоставляет целевым аудиториям продукты и услуги в сфере розничного и корпоративного бизнеса, выделяя при этом в качестве одного из основных из стратегических приоритетов обслуживание субъектов малого и среднего предпринимательства [117].

О внедрении экосистемной бизнес-модели, создании цифровой платформы и разработке стратегии развития цифровых сервисов для предоставления продуктов участникам экосистемы было объявлено коммерческим банком Банк ВТБ (ПАО) в 2019 году [98]. К продукции данных сервисов, помимо финансовых услуг, были отнесены услуги мобильного оператора, сервис велопроката и другие сервисы, формируемые, в том числе на основе объединения с зарубежными участниками экосистемы.

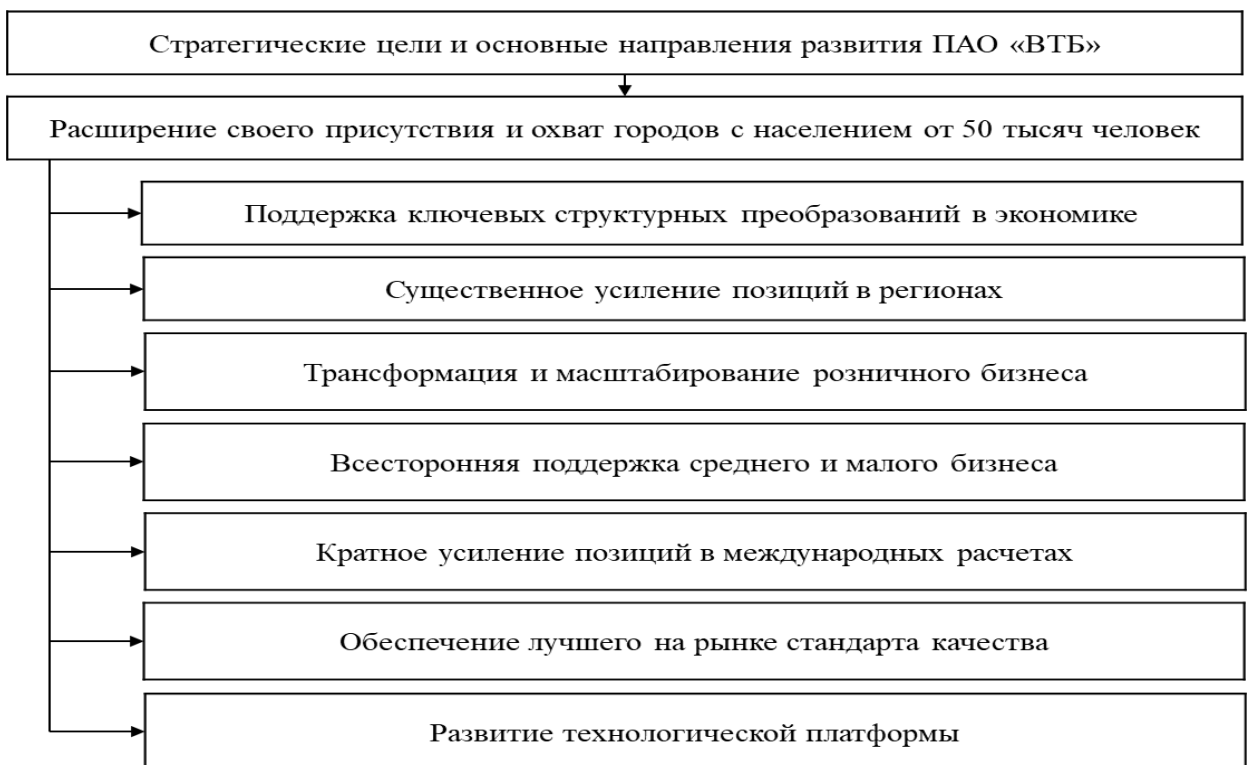
В современных условиях к сформированной цифровой экосистеме данного банка относятся цифровые сервисы по различным направлениям, при этом широта ассортимента экосистемной продукции банка существенно меньше ассортимента ПАО Сбербанк. В процессе формирования экосистемы Банка ВТБ (ПАО) деятельность данного банка была направлена на создание более специализированного комплекса сервисов, ориентированных на предоставление финансовых услуг и информационно-коммуникационных технологий для соответствующих потребительских сегментов.

Основным стратегическим приоритетом Банка ВТБ (ПАО) на данный момент, согласно его стратегии до 2026 года, является расширение территориального присутствия на рынке и увеличение охвата потребительских сегментов городов с населением от 50 тыс. человек [117]. Видение банка обусловлено его позиционированием в качестве динамично развивающейся финансовой группы для целевых аудиторий, обеспечивающей

предпочтения на основе применения современных технологий. Основные направления дальнейшего стратегического развития Банка ВТБ (ПАО) до 2026 года представлены на рисунке 21.

Одной из текущих поставленных стратегических задач Банка ВТБ (ПАО) является содействие основным экономическим структурным трансформациям и дальнейшее развитие позиционирования данного банка на рынке как финансового партнера потребителей, реализующих инвестиционные проекты.

Помимо этого, реализация текущей стратегии развития банка предполагает выход на региональные рынки страны и развитие конкурентных преимуществ применительно к региональным потребительским сегментам. Увеличение узнаваемости бренда Банка ВТБ (ПАО) на данных рынках и повышение доступности продукции банка в регионах являются также одними из основных направлений его развития. Банком ВТБ (ПАО) планируется участие в различных региональных проектах, в том числе в сфере увеличения качества жизни населения и развития трудоустройства в регионах [16, с. 88].



Источник: составлено автором по материалам [115].

Рисунок 21 – Стратегические цели и основные направления развития Банка ВТБ (ПАО)

Повышение общего количества розничных потребителей до 35 млн человек и совершенствование системы взаимоотношений с потребителями также являются одними из приоритетных направлений развития Банка ВТБ (ПАО) до 2026 года. Для достижения представленного показателя потребительской базы банком осуществляется трансформация и расширение бизнеса в розничном сегменте через совершенствование экосистемных предложений банка и его потребительского сервиса.

Текущая стратегия Банка ВТБ (ПАО) также направлена на совершенствование взаимодействий с потребительским сегментом малого и среднего бизнеса, формирование оптимальных маркетинговых стратегий коммуникаций на основе использования цифровых сервисов и развитие параметров банковских услуг для корпоративных потребителей.

Повышение доли рынка Банка ВТБ (ПАО) в сфере внешнеэкономической деятельности на основе увеличения присутствия банка на рынке международных банковских переводов и содействия развитию экспорта страны является следующей задачей, согласно стратегии банка [115]. Данный банк обладает широкой международной сетью в банковском секторе и осуществляет продвижение собственной платежной инфраструктуры.

Совершенствование параметров продукции экосистемы Банка ВТБ (ПАО) реализуется с использованием технологий маркетинговых коммуникаций с потребителями банка и получением данных об их предпочтениях. На данный момент Банком ВТБ (ПАО) разрабатывается новый цифровой ассистент на базе технологий искусственного интеллекта и ряд других экосистемных сервисов, основанных на применении передовых инновационных технологий, в том числе смарт-контрактов и цифровых финансовых активов. Дальнейшее развитие цифровой технологической платформы банка формирует возможности для совершенствования цифровых государственных сервисов и внедрения информационно-коммуникационных технологий банка в бизнес-модели крупнейших корпоративных потребителей.

При наличии различных внешних стратегических угроз и фактора динамичной технологической трансформации в различных отраслях экономики коммерческим банком Банк ВТБ (ПАО) было достигнуто большинство определенных стратегией до 2023 года целей [115]. За 2023 год чистая прибыль банка достигла рекордного результата в 430 млрд руб. с рентабельностью капитала, равной 22%.

Цифровая экосистема Банка ВТБ (ПАО) привлекает на технологическую платформу стартапы из различных отраслей и относится к партнерскому виду экосистем с «открытой» платформой, позволяющей партнерам применять лицензию и другие ресурсы банка для выведения на рынок продукции с использованием собственного бренда. Таким образом, цифровая платформа банка формирует возможности для предоставления финансовых услуг потребителям нефинансовыми компаниями. Основные направления деятельности по формированию цифровых сервисов Банка ВТБ (ПАО) представлены на рисунке 22.

Сервис «ВТБ Плюс» является одним из основных сопутствующих цифровых сервисов технологической платформы Банка ВТБ (ПАО) и предоставляет потребителям возможность получения повышенного кэшбека и бесплатных уведомлений на основе подписки [99]. Помимо этого, подписка предоставляет потребителям скидки на перевозки такси, доставку продуктов питания и приобретения на маркетплейсах экосистемных партнеров банка [101]. Приобретение данной подписки осуществляется на сайте банка и в его мобильном приложении.

По направлению «лайф-стайл» сервисов банковской экосистемой Банка ВТБ (ПАО) предоставляются услуги мобильного оператора в цифровом сервисе «ВТБ Мобайл», который обладает такими продуктовыми параметрами, как отсутствие скрытых подписок, бесплатным использованием мобильным приложением банка по стране и за рубежом и другими. Также банком по данному направлению предоставляется сервис велопроката для аренды велосипедов и программа лояльности «Мультибонус».



Источник: составлено автором по материалам [115].

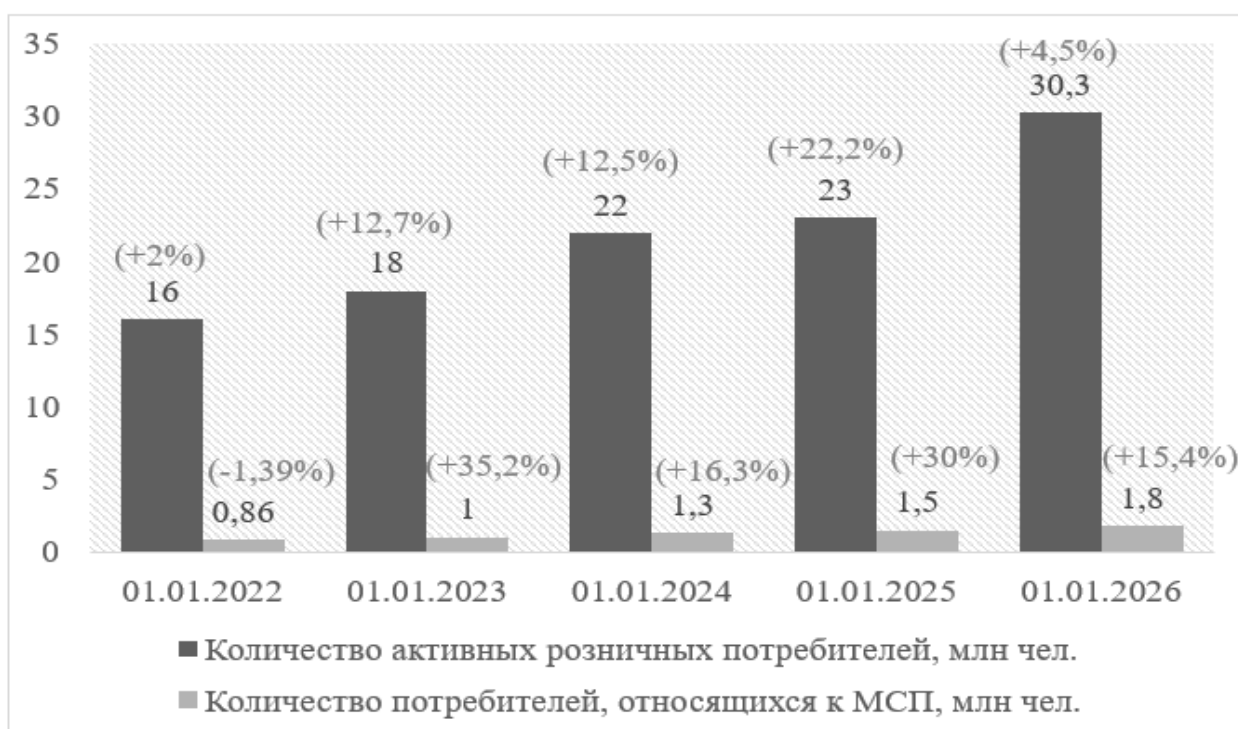
Рисунок 22 – Цифровые сервисы ПАО «ВТБ» по основным направлениям деятельности

В сфере жилищных сервисов в ассортимент продукции коммерческого Банка ВТБ (ПАО) входит цифровой сервис «Метр-Квадратный», через который потребителям экосистемы предоставляются услуги аренды и приобретения недвижимости, а также маркетплейс «КомиссиОН» с возможностями приобретений непрофильного имущества банка.

Для корпоративных потребителей данным банком предлагается выведение товаров на крупнейшие в стране маркетплейсы с использованием цифрового сервиса «Бизнес-коннект» на базе технологии банка

«Экспорт-менеджер», который интегрирован с экосистемой маркетплейса «Aliexpress» [101].

Рисунок 23 содержит динамику количества активных розничных потребителей и количества потребителей сегмента малого и среднего предпринимательства Банка ВТБ (ПАО) за 2020-2024 годы в млн человек с учетом прироста данных показателей в процентах. А рассматриваемом периоде, за исключением снижения в 2022 году количества потребителей, относящихся к МСП, наблюдается положительная динамика и существенное увеличение общего количества потребителей данного коммерческого банка.



Источник: составлено автором по материалам [115].

Рисунок 23 – Количество потребителей Банка ВТБ (ПАО) в миллионах человек, прирост показателей в процентах

С 2020 года по 2025 год количество активных потребителей-физических лиц Банка ВТБ (ПАО) увеличилось на 14,3 млн человек с общим приростом данного показателя, равным 89,37% за весь рассматриваемый период. Рекордный прирост в рассматриваемом периоде произошел в 2023 году и составил 22,2%. Количество потребителей банка, относящихся к сегменту малого и среднего предпринимательства, в рассматриваемом периоде

увеличилось на 0,865 млн человек с общим приростом, представленным 135,84%.

Таким образом, на данный момент коммерческий банк Банк ВТБ (ПАО) обладает собственной сформированной цифровой экосистемой, которая интегрирует различные виды финансовых и нефинансовых цифровых сервисов на основе привлечения конкурентоспособных стартапов из множества отраслей экономики. На данный момент экосистема банка характеризуется меньшей широтой ассортимента предоставляемых сервисов в сравнении с ассортиментом ПАО Сбербанк, при этом Банк ВТБ (ПАО) активно реализует стратегию дальнейшей диверсификации и расширения количества занимаемых сфер деятельности [100]. Основным стратегическим приоритетом Банка ВТБ (ПАО) на данный момент, согласно его стратегии, является дальнейшее расширение территориального присутствия на рынке и увеличение охвата региональных потребительских сегментов.

Следующий коммерческий банк, являющийся одним из крупнейших банков страны по количеству активных потребителей и объему активов и реализующий экосистемную бизнес-модель на рынке, представлен банком АО «ТБанк», который также включен в перечень системно значимых кредитных организаций [112]. АО «ТБанк» является крупнейшим в мире онлайн-банком по количеству потребителей, который при отсутствии физических отделений осуществляет обслуживание потребителей дистанционно с использованием сети Интернет. Наличие собственной сети банковских представителей по стране позволяет банку предоставлять продукцию в оптимальные сроки и охватывать потребительские сегменты всех регионов страны. Таким образом, АО «ТБанк» осуществляет специализированную стратегию внедрения на региональные рынки и обеспечивает постоянное развитие применяемых информационно-коммуникационных технологий, большинство из которых формируются сотрудниками данного банка [117].

В отличие от других крупнейших российских банков по объему активов и количеству потребителей, в том числе ПАО Сбербанк и Банк ВТБ (ПАО), коммерческий банк АО «ТБанк» проводил трансформацию собственной бизнес-модели в цифровую экосистему другими способами, применяя позиционирование на рынке в качестве финансовой организации, приоритетным направлением деятельности которой является применение и развитие инновационных технологий в качестве основного фактора формирования конкурентоспособности в банковском секторе. Соответственно, одними из основных приоритетных направлений стратегического развития цифровой экосистемы банка были совершенствование мобильного приложения и интернет-сайта банка для предоставления потребителям различных видов банковских и небанковских продуктов и услуг.

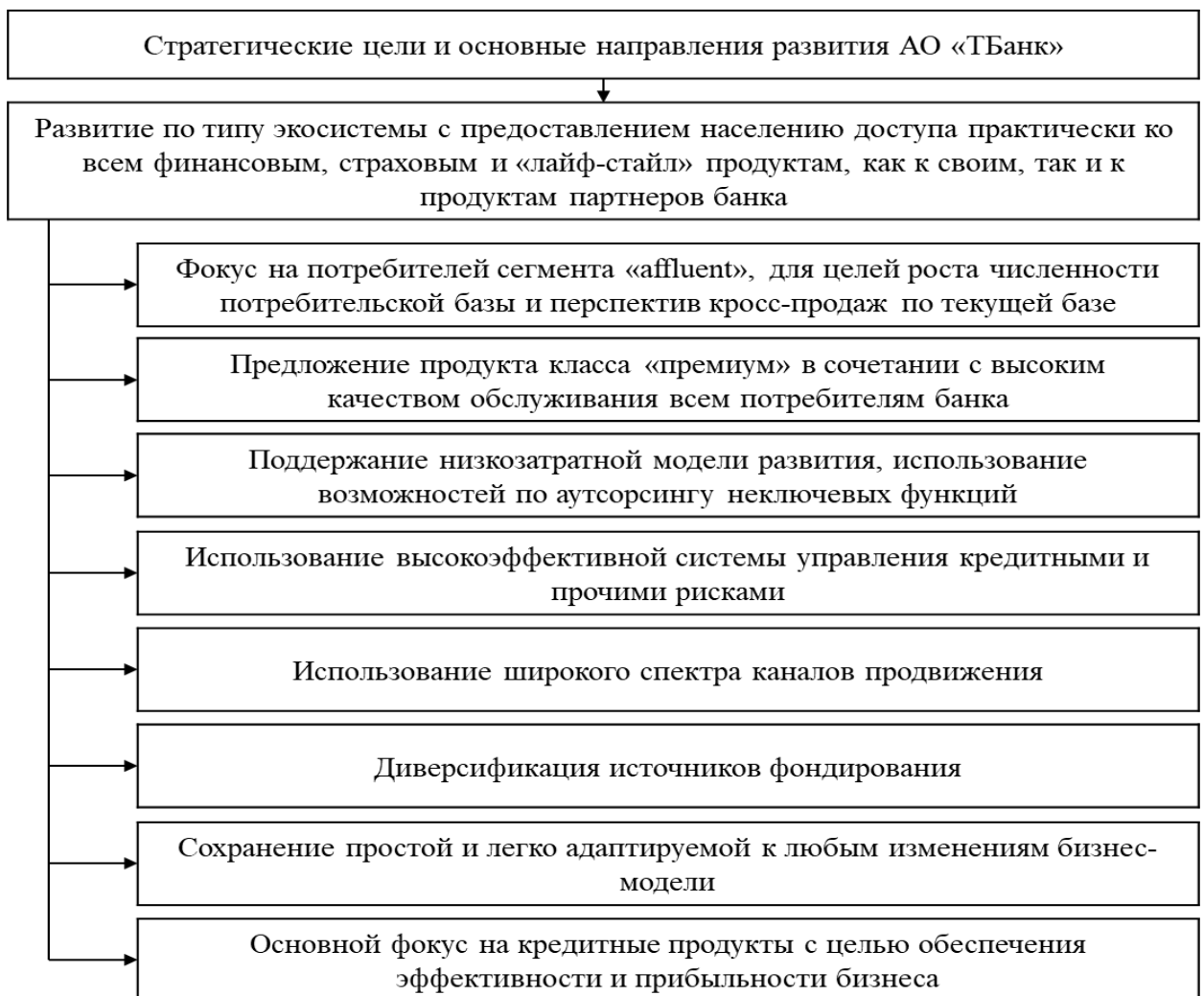
На данный момент основной стратегической целью АО «ТБанк», согласно годовому отчету за 2023 год, является развитие бизнес-экосистемы, направленной на предоставление населению всех основных видов финансовой и другой продукции банка и его экосистемных партнеров [117]. При этом одним из приоритетных рыночных сегментов банка является предоставление банковских услуг на основе использования сети Интернет розничным потребителям экосистемы, а также корпоративным потребителям, относящимся к малому и среднему бизнесу. В текущих условиях банк предоставляет потребителям цифровые сервисы банка и экосистемных партнеров в интерфейсе мобильного «супер-приложения», в которое интегрирован комплекс данных сервисов.

Одной из основных стратегических задач АО «ТБанк» является расширение доли на региональных рынках страны в сегментах потребителей среднего класса, а также в сегменте потребителей премиальной продукции банка с использованием цифровых онлайн-каналов взаимодействий для проведения маркетинговых коммуникаций. Помимо этого, среди приоритетных каналов дистрибуции банковской экосистемы данного банка

выделены коммерческие партнерства, менеджеры по продажам и другие. Продажи, предоставление кредитов и депозитов для потребителей, сбор данных и другие функции филиальных банковских сетей осуществляются данным банком на основе аутсорсинга бизнес-процессов, что позволяет банку сокращать затраты на реализацию бизнес-модели [16, с. 90].

Одними из преимуществ банковской продукции АО «ТБанк» являются удобство процесса получения банковских услуг, в том числе сокращенный комплекс требований к документации при оформлении кредитов, наличие возможностей снятия средств во всех банкоматах по стране и круглосуточное обслуживание потребителей через контакт-центр [117].

На рисунке 24 представлены стратегические цели и основные направления стратегического развития ПАО «ТБанк».



Источник: составлено автором по материалам [117].

Рисунок 24 – Стратегические цели и основные направления развития ПАО «ТБанк»

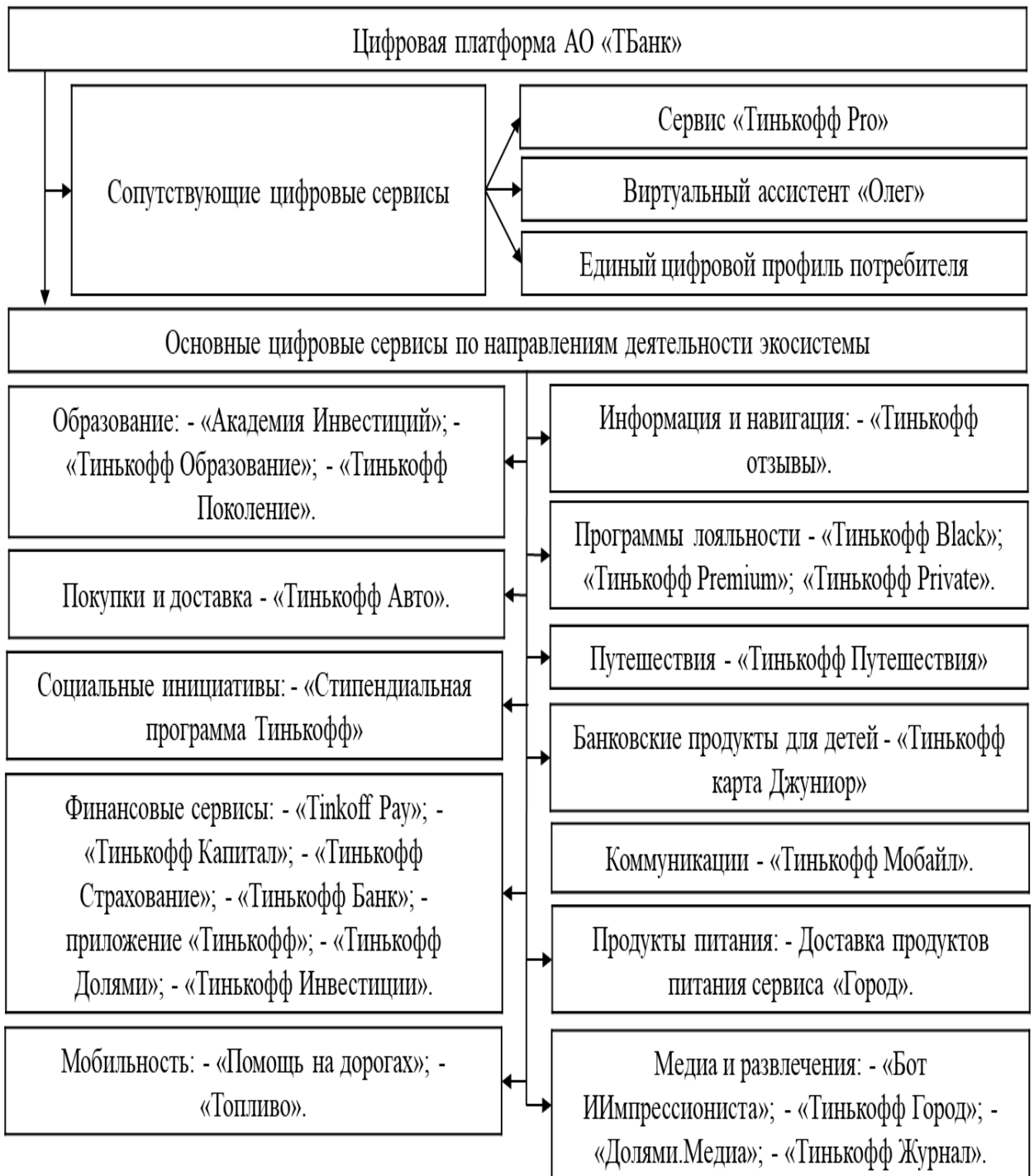
Обеспечение высокого качества обслуживания потребителей на основе развития контакт-центра и других цифровых онлайн-каналов взаимодействий выделяется АО «ТБанк» в качестве одного из основных стратегических приоритетов в стратегии развития. Также совершенствование данного процесса предполагает взаимодействие банка с потребителями экосистемы через социальные сети и специализированные интернет-ресурсы.

Развитие предоставления продуктов и услуг в сегменте корпоративных потребителей на основе использования инновационных информационно-коммуникационных технологий банком является следующим стратегическим приоритетом АО «ТБанк». На данный момент цифровая платформа данного банка функционирует на основе встроенных технологий искусственного интеллекта и обладает такими сервисами и технологиями, как контакт центр, система обработки данных потребителей, бизнес-аналитики и другими.

Развитие инновационных продуктов банковской экосистемы АО «ТБанк» планирует осуществлять в целях совершенствования существующих продуктов и услуг экосистемы и повышения конкурентоспособности в банковском секторе страны. Для этого банком регулярно проводятся исследования предпочтений и степени вовлеченности потребителей и эффективности внедряемых инновационных технологий [117]. В целях проведения данного исследования банком применяются собственные системы анализа и хранения данных.

Цифровая экосистема АО «ТБанк» относится к платформенному виду экосистем, с «открытой» цифровой платформой, при использовании которой головной компанией, осуществляющей предоставление финансовых услуг, является коммерческий банк, а нефинансовая продукция экосистемных партнеров предоставляется через цифровые сервисы экосистемы. Ассортимент продукции банковской экосистемы данного банка можно разделить на направление финансовых услуг и «лайфстайл» услуг. Созданное на основе функционала «суперприложений» мобильное приложение банка объединяет множество различных функций, цифровых сервисов и продуктов

участников экосистемы. На данный момент банком также разрабатывается собственный маркетплейс для внедрения в мобильное приложение экосистемы, который направлен на интеграцию различных интерфейсов партнерских сервисов в данное приложение [128]. На рисунке 25 представлен ассортимент основных цифровых сервисов АО «ТБанк» для розничных потребителей по направлениям его деятельности.



Источник: составлено автором по материалам [108].

Рисунок 25 – Цифровые сервисы АО «ТБанк» для розничных потребителей

Банковская продукция АО «ТБанк» представлена продуктами кредитования для розничных потребителей, конверсионными и брокерскими услугами и другими. В сегменте розничного кредитования потребителей банком осуществляется, помимо предоставления кредитных карт, наличное кредитование на потребительские цели, кредитование по залог недвижимости и предоставление других видов продукции. Ассортимент финансовых услуг банка характеризуется наличием широкого комплекса различных видов продукции для розничных и корпоративных потребителей, в том числе продуктов «лайфстайл» банкинга, при внедрении которого потребителям предоставляются возможности проведения оценки и планирования дальнейших приобретений, участия в программах лояльности и другие.

Одними из основных новых продуктов АО «ТБанк», внедренных в 2022-2023 годах являются сервис для совершения платежей «Тинькофф Рау», сервис для торговли золотом и серебром, сервис «Нейроцит» в мобильном приложении банка и другие [108]. Интеграция в сервис «Тинькофф Про», представляющего собой подписку для получения дополнительных возможностей по различным продуктам банка, сервиса «Тинькофф Город», предоставляющего потребителям «лайфстайл» услуги с кэшбеком, также является элементом реализуемой трансформации цифровой платформы экосистемы.

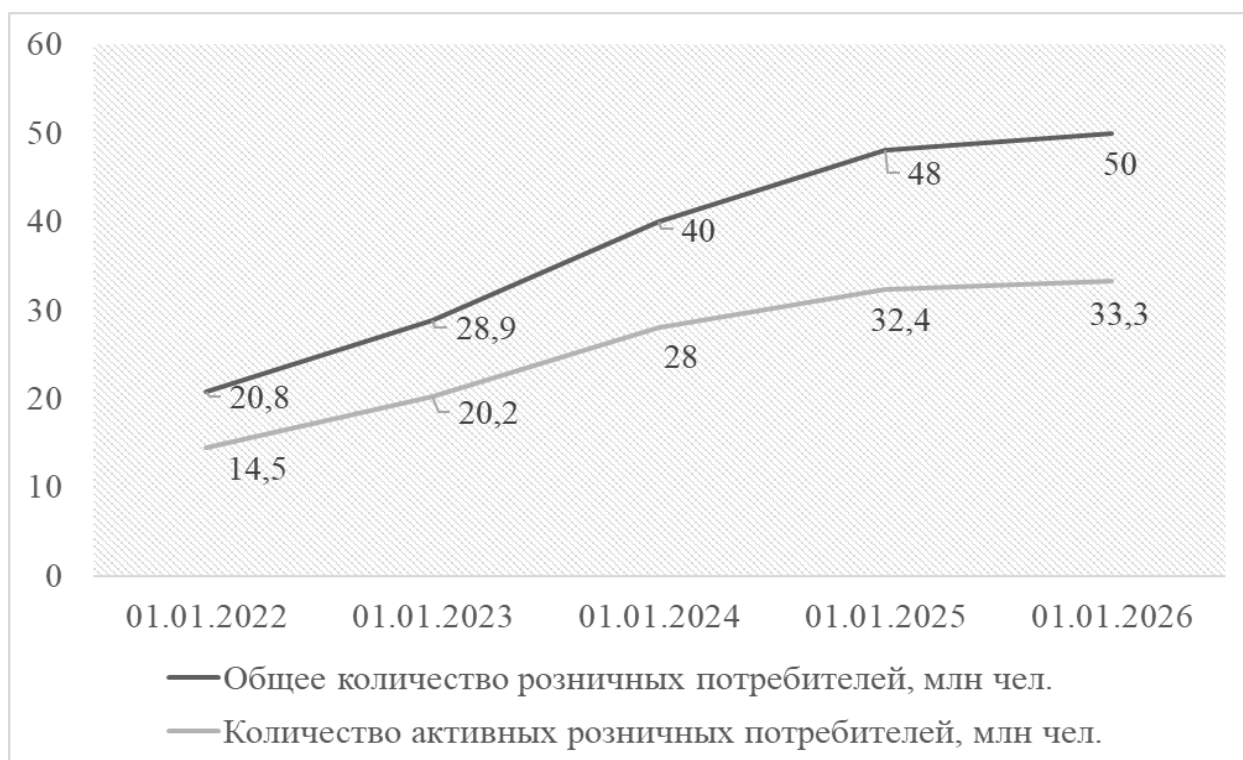
Также в современных условиях АО «ТБанк» активно проводит мероприятия по развитию собственных программ лояльности и мобильного приложения. Сервис «Тинькофф Про» в 2022-2023 годах был дополнен продукцией онлайн-кинотеатра ООО «Иви.Ру», компании, специализирующейся на разработке программного обеспечения, АО «Лаборатория Касперского» и другими партнерскими сервисами [108].

Помимо рассмотренных нефинансовых сервисов, ассортимент продукции банковской экосистемы АО «ТБанк» содержит услуги по бронированию ресторанов и перевозке такси, приобретению авиабилетов, специализированные предложения и сервисы в других сферах, таких как

операции с недвижимостью для проведения подбора недвижимости потребителям по стране и за рубежом, подбор автомобилей, организация в сфере развлечений и частные авиауслуги.

Для корпоративных потребителей банком предоставляются услуги по расчетно-кассовому обслуживанию, эквайрингу и управлению счетами, а также HR-консалтингу для содействия предпринимателям в решении задач, связанных с поиском сотрудников. Потребительский сегмент малого и среднего бизнеса является одним из наиболее приоритетных направлений для стратегического развития банка.

На рисунке 26 представлена динамика общего количества розничных потребителей и общего количества активных розничных потребителей банка АО «ТБанк» за 2020-2024 гг. В рассматриваемом периоде наблюдается общая положительная динамика по данным показателям и существенное увеличение количества потребителей коммерческого банка.



Источник: составлено автором по материалам [117].

Рисунок 26 – Количество потребителей АО «ТБанк» в миллионах человек

С 2020 года по 2024 год общее количество потребителей-физических лиц АО «ТБанк» увеличилось на 34,7 млн человек с общим приростом, равным

260,9%. Рекордное увеличение данного показателя на 11,1 млн с приростом, представленным 38,4%, произошло в 2023 году. Количество активных розничных потребителей банка в рассматриваемом периоде увеличилось на 23,5 млн человек с общим приростом, представленным 256,04%.

С учетом рассмотренной стратегии развития и особенностей ассортимента экосистемной продукции АО «ТБанк» можно утверждать, что экосистема данного банка занимает специализированную нишу в российском банковском секторе, дальнейшее расширение которой может способствовать повышению его конкурентоспособности на рынке.

Таким образом, в ходе исследования было выявлено, что при наличии различий в стратегических приоритетах и способов реализации стратегии на рынке рассмотренные банковские экосистемы обладают также схожими параметрами, такими как использование и развитие передовых инновационно-коммуникационных технологий в деятельности экосистем, объединение на цифровых платформах различных финансовых и нефинансовых сервисов, внедрение инновационных технологий и наличие стратегических приоритетов в дальнейшем расширении потребительских сегментов. В 2020-2024 годах у всех рассматриваемых банковских экосистем наблюдается положительная динамика по общему количеству потребителей в целевых потребительских сегментах.

2.3 Оценка маркетинговой эффективности российских банковских экосистем на основе модели маркетингового управления конкурентоспособностью банковских экосистем в условиях цифровизации

Актуальность обоснования параметров маркетинговой эффективности российских банковских экосистем на основе их внутренних факторов конкурентоспособности в текущих условиях определяется динамичным

усилением конкуренции между существующими на рынке экосистемами банков и развитием используемых при реализации маркетинговых стратегий современных информационно-коммуникационных технологий для получения определенных преимуществ на рынке экосистемной продукции [11, с. 45]. На основе обоснованных в параграфе 1.1 в особенностях использования маркетинговых технологий и инструментов в формировании банковских экосистем и принципов достижения эффекта синергии в параграфе 1.3 могут быть выделены такие направления проведения анализа маркетинговой эффективности данных образований, как оценка факторов конкурентоспособности внутренней среды, анализ внутреннего потенциала и оценка синергетического эффекта экосистем на основе функций маркетинга в целях дальнейшего повышения уровня конкурентоспособности на рынке экосистемных продуктов и услуг. Результаты выявления параметров маркетинговой эффективности российских банковских экосистем могут в дальнейшем использоваться при расширении ассортимента цифровых сервисов, выходе на новые региональные потребительские сегменты, увеличении количества участников банковских экосистем и реализации других стратегических приоритетов на базе осуществляемого участниками данных образований совместного маркетингового анализа.

Факторы конкурентоспособности коммерческих банков, применяющих экосистемную бизнес-модель на рынке, в соответствии с рассмотренными в параграфе 1.3 технологиями развития внутреннего потенциала экосистемы, определяются на основе оценки уровня конкурентоспособности ресурсов, комплексных продуктов и управленческих решений банковских экосистем, что определяет необходимость проведения комплексного анализа показателей при выявлении маркетинговой эффективности российских банковских экосистем. Внутренняя среда банковских экосистем оказывает влияние на их конкурентоспособность через состояние внутреннего потенциала, включающего финансовую надежность, эффективность бизнес-процессов, кадровое обеспечение и маркетинговую деятельность. Оценка указанных

компонентов проводится с использованием методических подходов, соответствующих исследовательским задачам и специфике рынка экосистемных продуктов и услуг. Помимо этого, при проведении оценки показателей маркетинговой эффективности банковских экосистем с учетом ключевых факторов конкурентоспособности внутреннего потенциала целесообразным является осуществление анализа синергетического эффекта экосистем на основе функций маркетинга для дальнейшего совершенствования систем маркетинговых взаимодействий данных объединений как одного из основных направлений маркетинга банковских экосистем.

Среди крупнейших российских коммерческих банков экосистемная бизнес-модель обладает широкой востребованностью вследствие наличия у них необходимых ресурсов для реализации стратегии диверсификации на рынке через создание комплексного продукта и последующее расширение занимаемых потребительских сегментов. Так, обладание крупнейшими банками известными брендами предоставляет также им преимущества при выведении экосистемной продукции на новые рынки при реализации стратегии диверсификации.

В связи с тем, что становление экосистемных бизнес-моделей в качестве востребованного вида социально-экономических отношений сопряжено с рядом рисков для банковского сектора, одним из основных из которых является системный риск потери финансовой надежности, формирующийся, в том числе, при использовании экосистемной бизнес-модели крупнейшими коммерческими банками, обладающими горизонтальными связями с экосистемными партнерами [11, с. 87], целесообразным в текущих условиях является проведение прогнозирования результатов маркетинговой деятельности данных банков на рынках экосистемной продукции на основе оптимальных моделей.

Одним из наиболее востребованных инструментов анализа и прогнозирования временных рядов является аналитическая функция, которая

позволяет выявлять корреляцию уровней ряда, времени и тренда на основе выравнивания временных рядов. Результатом такого выравнивания является линия тренда, определяющая тенденции и прогнозирование последующих значений рассматриваемых показателей на основе формирования математически аппроксимирующей кривой с оценкой качества проведенного моделирования на базе коэффициента детерминации. При формировании устойчивого тренда (равному 5-10 лет и более) осуществляется прогноз исследуемых показателей на будущие периоды, для построения которого могут осуществляться следующие этапы: 1) построение исследуемых видов тренда и определение коэффициента детерминации; 2) аннулирование трендов, обладающих низким показателем коэффициента детерминации; 3) определение и изучение трендов, которые имеют оптимальные значения коэффициента детерминации; 4) построение прогноза на будущие периоды на основе полученных трендов; 5) формирование заключения по результатам построения прогнозной модели. Внедрение полученных результатов прогнозирования направлено на адаптацию банковских систем к изменениям на рынке и совершенствование их внутреннего потенциала для обеспечения экономической устойчивости отдельных банков и всей системы в целом в условиях появляющегося системного риска, который может привести к кризису, социальной нестабильности.

В целях построения тренда для проведения оценки устойчивости ряда и прогноза динамики развития экосистемных сервисов в были консолидированы показатели отчетности экосистемных партнеров трех ведущих системообразующих банков (ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» и Банк ВТБ (ПАО)).

Цифровая экосистема ПАО «Сбербанк» обладает лидирующими позициями по показателям рыночной стоимости компании, количеству потребителей и финансовым результатам от внедрения новых цифровых технологий [90, с. 1302].

Экосистема ПАО Сбербанк объединяет бизнесы из более чем 30 отраслей. Сферы деятельности пяти исследуемых компаний-партнеров данного банка представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Структура экосистемы ПАО Сбербанк по сферам деятельности.

Название компании-партнера	Название бренда	Дата включения в экосистему	Сфера деятельности компании-партнера
Покупки товаров, продуктов и услуг			
ООО «Умный ритейл», ИНН - 7811657720	Самокат	2020 г.	Доставка продуктов питания и товаров для дома. Работает по принципу даркстора – склада продуктов, не предназначенного для совершения покупок
ООО «Инстамарт Сервис», ИНН - 9705118142	Купер	2018 г.	Доставка продуктов питания, электроники, лекарств и товаров для дома. Обрабатывает заказы в приложении или на сайте для последующей доставки товаров
ООО «Маркетплейс», ИНН - 9701048328	СберМегаМаркет	2021 г.	Площадка для продажи товаров от различных поставщиков (маркетплейс)
Здоровье			
ООО «Еаптека», ИНН - 7704865540	Еаптека	2020 г.	Сервис по доставке лекарств
Логистика			
ООО «СберЛогистика», ИНН: 7736322345	Сберлогистика	2019 г.	Логистический оператор, который предоставляет комплексные услуги доставки и фулфилмента

Источник: составлено автором на основе [13, с. 102; 126].

Первые шаги по диверсификации деятельности за пределы финансового сектора ПАО Сбербанк предприняло в 2017 г., осуществив приобретение телемедицинского сервиса «DocDoc» [116]. В последующий двухлетний период банк, развивая партнерские взаимодействия с нефинансовыми экосистемами «Яндекс» и «VK Group», расширил количество участников экосистемы до 20 компаний, а к 2021 г. число участников достигло 60 [102].

В таблице 14 содержатся расчетные данные по динамике чистой прибыли компаний-партнеров экосистемы ПАО Сбербанк за 2020-2025 гг., выделенные для расчета прогнозных значений на 2026-2030 гг.

Таблица 14 – Чистая прибыль участников экосистемы ПАО Сбербанк за 2018-2025 гг.

В миллиардах рублей

Чистая прибыль участников экосистемы ПАО Сбербанк за 2018-2025 гг., млрд руб.					
Год	Самокат	Купер	СберМегаМаркет	Еаптека	Сберлогистика
2018	-0,008	-0,072	-1,25	0,00003	0
2019	-0,69	-0,448	-2,39	-0,354	0,2
2020	-3,51	-5,5	-4,77	-0,512	-2,6
2021	-9,5	-13,18	-9,66	-4,34	-5,84
2022	-10,69	-20,3	-19,3	-5,79	-11,8
2023	-13,93	-23,86	-20,49	-4,4	-14,82
2024	-16,95	-29,18	-24,82	-4	-18,74
2025	-19,97	-34,49	-29,16	-6,40	-21,30

Источник: составлено автором на основе [126].

Текущие убытки от рассматриваемых сервисов экосистемы ПАО Сбербанк в основном отражают динамичный рост данных сервисов на основе существенного повышения инвестиций в нефинансовые сервисы, рост операционных расходов и сезонность активности.

АО «ТБанк» при отсутствии физических пунктов обслуживания потребителей также занимает существенную долю рынка с использованием и развитием различных информационно-коммуникационных технологий, что предоставило ему большее общее количество активных потребителей по сравнению с Банком ВТБ (ПАО) в 2023 году. Исследуемые пять экосистемных сервисов АО «ТБанк» по различным направлениям представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Структура экосистемы АО «ТБанк» по сферам деятельности.

Название компании-партнера	Название бренда	Дата включения в экосистему	Сфера деятельности компании-партнера
1	2	3	4
Путешествия			
ООО «Т-Путешествия», ИНН – 7743397341	Т-Путешествия	2022 г.	Онлайн-сервис для бронирования билетов и отелей
Мобильная связь			
ООО «Т-Моб», ИНН – 7743200179	Т-Моб	2017 г.	Оператор мобильной связи, который, будучи виртуальным оператором (MVNO), предоставляет услуги связи
Инновации			
ООО «ТЦР», ИНН – 7743180892	Тинькофф Центр Разработки	2016 г.	Разработка ПО, работа с базами данных, консультации в сфере ИТ

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
Торговля автомобилями			
ООО «Т-Авто», ИНН – 7743424186	Т-Авто	2023 г.	Торговля легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами (оптом и в розницу), а также аренда, лизинг и др.
Взыскание задолженности			
ООО «ПКО «Феникс», ИНН – 7713793524	Феникс	2014 г.	Взыскание просроченной задолженности для банков и МФО

Источник: составлено автором на основе [117].

Экосистема АО «ТБанк» строится по принципу единой точки доступа к широкому спектру продуктов через мобильное приложение и веб-интерфейс. Стратегия банка направлена на максимизацию «пожизненной ценности клиента» и увеличение количества транзакций за счет бесшовного перехода между сервисами.

В таблице 16 содержатся расчетные данные по динамике чистой прибыли компаний-партнеров экосистемы АО «ТБанк» за 2018-2025 гг.

Таблица 16 – Чистая прибыль участников экосистемы АО «ТБанк» за 2018-2025 гг.

В миллиардах рублей

Чистая прибыль участников экосистемы АО «ТБанк» за 2018-2025 гг., млрд руб.					
Год	Т- Путешествия	Т-Моб	Тинькофф Центр Разработки	Т-Авто	Феникс
2018	0	-0,0007	0,000026	0	0,0026
2019	0	-0,967	0,023	0	3,6
2020	0	-0,42	-0,026	0	4,32
2021	0	-0,2	-0,21	0	5,24
2022	0,0001	0,1	0,95	0	5,37
2023	0,245	-0,067	1,27	-0,006	7,37
2024	0,576	2	3,97	0,044	8,23
2025	0,43	1,25	3,05	0,02	9,63

Источник: составлено автором на основе [126].

Банковская экосистема АО «ТБанк» демонстрирует рост выручки и чистой прибыли, сохраняя фокус на высокую рентабельность капитала. Экосистема охватывает около трети населения России, активно развиваясь в сегментах среднего и крупного бизнеса.

Коммерческим банком Банк ВТБ (ПАО) также осуществляется политика развития цифровой инфраструктуры его экосистемы в различных сферах банковских и небанковских услуг, при этом одним из его наиболее приоритетных направлений развития экосистемы является совершенствование жилищного сервиса и ряда соответствующих услуг. На основе комплексного предложения данного банка потребители его цифровой экосистемы могут удовлетворять потребности в сфере поиска и приобретения жилья, финансовых услуг и другие. Исследуемые пять экосистемных сервисов Банка ВТБ (ПАО) по различным направлениям представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Структура экосистемы Банка ВТБ (ПАО) по сферам деятельности.

Название компании-партнера	Название бренда	Дата включения в экосистему	Сфера деятельности компании-партнера
Недвижимость			
ООО «Метр Квадратный», ИНН – 7726345174	Метр Квадратный	2015 г.	Экосистема недвижимости, объединяющая IT-сервисы для поиска и сделок с жильем
ООО «Галс-Девелопмент», ИНН – 9705138170	Галс-Девелопмент	2019 г.	Инвестиции и управление проектами в сфере недвижимости
Цифровое привлечение			
ООО «Юником24», ИНН – 9705131016	Юником-24	2019 г.	Цифровая платформа для привлечения потребителей в финансовые услуги
IT-компании			
ООО «Мультикарта», ИНН – 7710007966	Мультикарта	1995 г.	Предоставление комплекса процессинговых услуг банкам, а также финтех-решений
Мобильная связь			
ООО «ВТБ Мобайл», ИНН – 9705121882	ВТБ Мобайл	2018 г.	Оператор мобильной связи

Источник: составлено автором на основе [115].

Банк ВТБ (ПАО) позиционирует свою экосистему как «открытую», делая упор на формат «White Label», что позволяет партнерам встраивать финансовые инструменты банка в свои интерфейсы. В таблице 18 содержатся расчетные данные по динамике чистой прибыли компаний-партнеров экосистемы Банка ВТБ (ПАО) за 2018-2025 гг.

Таблица 18 – Чистая прибыль участников экосистемы Банка ВТБ (ПАО) за 2018-2025 гг.
В миллиардах рублей

Чистая прибыль участников экосистемы Банка ВТБ (ПАО) за 2018-2025 гг., млрд руб.					
Год	Метр Квадратный	Галс- Девелопмент	Юником-24	Мультикарта	ВТБ Мобайл
2018	0,000006	0	0	0,000359	0,0000046
2019	0,0044	-0,000024	-0,114	0,606	-0,093
2020	-0,0043	0,004	-0,149	0,705	0,002
2021	0,0047	0,185	-0,201	0,564	-0,012
2022	-0,001	-0,76	-0,135	0,57	-0,063
2023	-0,0003	0,43	-0,046	0,543	0,048
2024	0,001	0,35	0,11	0,341	-0,023
2025	0,0002	0,1936	-0,0079	0,5843	0,0010

Источник: составлено автором на основе [126].

Данные таблицы 18 показывают, что динамика чистой прибыли компаний-партнеров экосистемы Банка ВТБ (ПАО) в 2018-2025 гг. характеризовалась неоднородностью и различной степенью устойчивости по отдельным направлениям. Наиболее значимый положительный вклад в финансовый результат обеспечивали отдельные участники экосистемы.

В целях построения тренда для проведения оценки устойчивости ряда и прогноза динамики развития экосистемных сервисов в диссертационном исследовании были консолидированы показатели отчетности экосистемных партнеров ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» и Банка ВТБ (ПАО) за 2017-2024 гг. по пяти различным для каждого отдельного банка направлениям, формирующим различную потребительскую ценность. Консолидированные данные представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Чистая прибыль (убыток) от экосистемных сервисов ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» и Банка ВТБ (ПАО) за 2018-2025 гг.

В миллиардах рублей

Год	Чистая прибыль (убыток) от экосистемных сервисов, млрд руб.		
	ПАО Сбербанк	АО «ТБанк»	Банк ВТБ (ПАО)
2018	-1,32997	0,001926	0,0003696
2019	-3,682	2,656	0,403376
2020	-16,892	3,874	0,5577
2021	-42,52	4,83	0,5407
2022	-67,88	6,4201	-0,389
2023	-77,4932	8,812	0,9747
2024	-93,6904	14,82	0,779
2025	-111,3113229	14,38947829	0,771240686

Источник: составлено автором на основе [126].

В ходе исследования была проведена фрактальная параметризация финансовой модели прогнозируемой чистой прибыли ПАО Сбербанк. В отличие от таких экономических показателей, как цена и стоимость, в исследовании анализируемым экономическим показателем выступает чистая прибыль банка. Чистая прибыль банка является итоговым финансовым показателем деятельности банка. При проведении фрактальной параметризации финансовой модели прогнозирования чистой прибыли требуется построение двухмерного индикатора (H; D), определение зоны рыночного режима в соответствии с классификацией рыночных режимов, которые связаны с показателем Херста.

Фрактальная параметризация финансовой модели необходима для анализа и прогнозирования чистой прибыли банка, описывает финансовую ситуацию в краткосрочной перспективе метрикам по: степени детализации; методу построения; горизонту планирования; объекту анализа; виду; степени долгосрочной памяти (активности); степени оценки изломанности ряда; степени размерности пространства вероятностей. Интерпретация результатов позволяет описать финансовую модель прогнозируемой чистой прибыли, метрикам и количественными характеристиками.

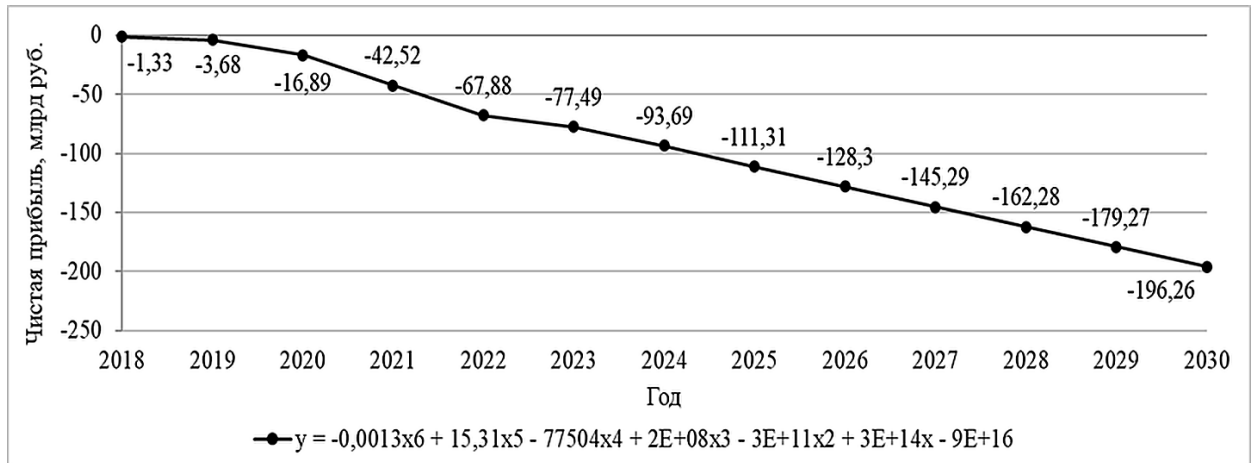
На первом этапе фрактального анализа осуществляется предварительная аппроксимация и сглаживание исходного временного ряда, что необходимо для выделения устойчивой траектории изменения показателя и снижения влияния краткосрочных колебаний, не отражающих общей закономерности его динамики. Для этого проводится сопоставление нескольких функциональных форм тренда: линейной, логарифмической, полиномиальной и степенной. Выбор оптимальной функции осуществляется на основе значения коэффициента детерминации, характеризующего степень соответствия расчетной трендовой линии фактическим значениям исследуемого показателя. Уравнение с наиболее высокими значениями коэффициента детерминации представлено полиномиальной функцией шестой степени с коэффициентом детерминации 0,9991 и содержится в таблице 20.

Таблица 20 – Уравнения трендов по чистой прибыли ПАО Сбербанк с указанием коэффициента детерминации R²

Наименование функции y	ПАО Сбербанк	
	Уравнение	Коэфф. детерминации R ²
Логарифмическая	$y = -34385\ln(x) + 261676$	R ² = 0,9951
Полиномиальная 6 степени	$y = -0,0013x^6 + 15,31x^5 - 77504x^4 + 2E+08x^3 - 3E+11x^2 + 3E+14x - 9E+16$	R ² = 0,9991
Полиномиальная 5 степени	$y = 0,007x^5 - 71,105x^4 + 287911x^3 - 6E+08x^2 + 6E+11x - 2E+14$	R ² = 0,9986
Полиномиальная 4 степени	$y = -0,0193x^4 + 156,54x^3 - 475359x^2 + 6E+08x - 3E+11$	R ² = 0,9969
Линейная	$y = -16,989x + 34291$	R ² = 0,9951

Источник: составлено автором.

Экстраполяция для табличных данных отчетности через стандартную функцию Excel «ПРЕДСКАЗ», результаты которой представлены на рисунке 27.



Источник: составлено автором.

Рисунок 27 – Диаграмма «Основной тренд, прогноз на 2026 г. по 2030 г. (полином 6 степени, R² = 0,9991)» по отчетности экосистемных сервисов ПАО «Сбербанк»

Прогнозные значения: -179,27 млрд руб. в 2029 г. и -196,26 млрд руб. в 2030 г. по рассматриваемым экосистемным направлениям. С вероятностью 0,9986 можно предположить, что эти значения отражают реальное состояние. Из рисунка 27 видно, что линия тренда имеет нисходящую динамику, математическое уравнение при этом представлено в формуле (10)

$$y = 0,007x^5 - 71,105x^4 + 287911x^3 - 6E+08x^2 + 6E+11x - 2E+14. \quad (10)$$

Коэффициент детерминации при данной трендовой функции равен $R^2 = 0,9951$, что характеризует высокую аппроксимирующую способность модели.

Полученное значение коэффициента Херста «0,57», которое относится к диапазону $0,5 < H < 1$, свидетельствует о наличии персистентности и умеренно выраженной трендовой составляющей во временном ряду. Шкала коэффициента Херста варьируется от 0 до 1, определяет характер временного ряда: при $H = 0,5$ процесс считается случайным («белый шум»), лишенным памяти и долгосрочных зависимостей; значения в диапазоне $0 < H < 0,5$ указывают на антиперсистентность или «возврат к среднему», где за ростом чаще следует спад (розовый шум) и наоборот; значения $0,5 < H < 1$ свидетельствуют о персистентности, означающей наличие устойчивого тренда и «памяти» ряда, при которой текущая тенденция с высокой вероятностью сохранится в будущем; значение H , близкое к 1, указывает на сильную персистентность ряда, наличие устойчивой тенденции и долговременной памяти процесса.

На втором этапе фрактального анализа формируется двухмерный индикатор оценки поведения динамической системы. Фрактальный анализ оценивает поведение динамической системы (чистой прибыли банка на финансовом рынке) через оценку изломанности временного ряда и размерность пространства вероятностей, что дает возможность сформировать двухмерный индикатор, который является обязательным для оценки поведения динамической системы.

Проводимая в ходе анализа оценка изломанности временного ряда определяется величиной $D = 2 - 0,57 = 1,43$, а оценка размерности пространства вероятностей – $A = \frac{1}{H} = \frac{1}{1,43} \approx 0,7$. Значение коэффициента Херста $H = 0,57$, свидетельствует о персистентном характере временного ряда, при котором ранее сформировавшаяся динамика с высокой вероятностью сохраняет своё направление, что указывает на наличие устойчивой, но

умеренно выраженной трендовой траектории. При этом изломанность ряда $D = 1,43$, будучи ниже порогового уровня $1,5$, подтверждает наличие персистентной структуры с умеренной степенью сглаженности и ограниченной амплитудой флуктуаций, а значение размерности пространства вероятностей $A \approx 0,7$ указывает на относительно высокий уровень упорядоченности процесса при сохранении определённой вариативности динамики.

Интерпретация показателя изломанности D в терминах персистентности позволяет выделить три базовых режима поведения временного ряда: при $D = 1,5$ (что соответствует $H = 0,5$) наблюдается случайное блуждание без выраженной структуры; значения $D < 1,5$ (при $H > 0,5$) характеризуют персистентные траектории с сохранением текущего направления динамики и наличием устойчивой трендовой компоненты; напротив, при $D > 1,5$ (при $H < 0,5$) формируются антиперсистентные, более изломанные траектории, отражающие частую смену направлений динамики.

Дополнительный аналитический инструментарий представлен двухмерным индикатором $(H; D)$, применяемым в рамках фрактального анализа финансовых рынков и опирающимся на подходы, используемые в Machine Learning Guru. Интерпретация результатов исследования осуществляется через зонирование пространства значений показателей. Так, первая зона ($H > 0,55; D < 1,45$) соответствует сильной персистентности на всех масштабах, при которой тренд является устойчивым и характеризуется гладкими траекториями. Вторая зона ($H < 0,45; D > 1,55$) отражает выраженную антиперсистентность с высокой локальной изломанностью. Третья зона ($H \approx 0,55; D \approx 1,5$) описывает режим случайного блуждания, при котором отсутствует exploitable-структура, что требует поиска альтернативных источников сигналов. Четвертая зона ($H > 0,5; D > 1,5$) характеризуется долговременной персистентностью при высокой краткосрочной волатильности, когда общий тренд сохраняется, но сопровождается значительными внутритрендовыми коррекциями. Наконец, пятая зона

($H < 0,5$; $D < 1,5$) соответствует долговременной персистентности с гладкими локальными траекториями, что предполагает устойчивость динамики на длительном горизонте при относительно низком уровне краткосрочного шума.

Двухмерный индикатор финансовой модели прогнозируемой чистой прибыли (H ; D) принимает значения (0,57; 1,43) и относится к зоне персистентности, в которой наблюдается сохранение направленности динамики на различных масштабах. Тренд характеризуется как устойчивый нисходящий с умеренной степенью сглаженности траектории. Это свидетельствует о том, что представленная модель тренда адекватно описывает исходные данные (уравнение 1), а выявленная нисходящая динамика сохраняет свою направленность с приемлемой вероятностью в пределах краткосрочного горизонта прогнозирования до 2027 г., что обусловлено ограниченной длиной временного ряда (7 лет наблюдений). Фрактальная размерность $D = 1,43$ не стремится к 2 и соответствует персистентному режиму с умеренной изломанностью, что по Минковскому характеризует динамику как близкую к кривой, но сохраняющую элементы вариативности. Размерность пространства вероятностей $A \approx 0,7$ указывает на относительно высокий уровень упорядоченности процесса при наличии ограниченной изменчивости показателя.

Математическую степень рассогласования между H и D можно квантифицировать на основе комбинированного подхода математического объединения метрик. Для количественной проверки согласованности коэффициента Херста и фрактальной размерности выполнен расчет показателя рассогласования фрактальных параметров по формуле (11)

$$\Delta = |D - (2 - H)| = |1,43 - (2 - 0,57)| = 0. \quad (11)$$

Исследования финансовых показателей в периоды кризисов 2008 и 2020 гг. показывают, что фрактальная размерность принимает значения в диапазоне $D \approx 1,75 - 1,95$, что соответствует антиперсистентному режиму с

коэффициентом Херста $H \approx 0,25 - 0,35$, характеризующемуся высокой степенью изломанности траектории и частой сменой направлений динамики.

В ходе исследования были применены базовые постулаты фрактального анализа временных рядов. Установлено, что для случайного временного ряда фрактальная размерность принимает значение $D = 1,5$, что соответствует стохастическому процессу без выраженной трендовой компоненты. Для гладкой кривой фрактальная размерность равна $D = 1$, отражая детерминированный характер динамики, тогда как для геометрической плоскости она достигает значения $D = 2$, характеризуя максимальную степень заполнения пространства. При этом фрактальная размерность случайного блуждания располагается в интервале $1 < D < 2$, что указывает на промежуточный характер поведения временного ряда.

В рамках исследования финансовой модели прогнозирования чистой прибыли банка установлено, что по степени детализации модель относится к укрупнённым, поскольку основана на агрегированных показателях. По методу построения модель является детерминированной и базируется на фиксированных статистических данных о чистой прибыли за период с 2018 по 2025 гг. (7 лет наблюдений), отражающих устойчивую нисходящую динамику показателя. По горизонту планирования модель характеризуется как краткосрочная и обеспечивает приемлемую вероятность точного прогноза до 2027 г., что обусловлено ограниченной длиной временного ряда и сохранением выявленной персистентной тенденции ($H = 0,57$). Объектом анализа выступает динамика прогнозируемой чистой прибыли банка, представленная в виде универсального математического уравнения, адекватно описывающего выявленный тренд с умеренной степенью вариативности ($D = 1,43$).

Высокое значение коэффициента детерминации свидетельствует о высокой степени адекватности модели исходным данным и её значительной объясняющей способности. С позиции анализа свойств временного ряда выявлена персистентность: значение коэффициента Херста $H = 0,57$,

находящееся в диапазоне $0,5 < H < 1$, указывает на наличие устойчивой трендовой компоненты и эффекта сохранения направления динамики. Фрактальная размерность ряда при этом составляет $D = 1,43$, что свидетельствует об отсутствии случайного блуждания и умеренной степени изломанности траектории при сохранении её направленного характера. При этом тренд оценивается как устойчивый, а математическая степень рассогласования $\Delta = 0$ подтверждает внутреннюю согласованность модели и используемых фрактальных метрик с эмпирическими данными.

Таким образом, для ПАО «Сбербанк» тренд характеризуется устойчивой нисходящей динамикой изменения чистой прибыли с высокой вероятностью сохранения данного направления до конца 2027 года. Признаков разворота или формирования положительной динамики не выявлено, что позволяет прогнозировать дальнейшее снижение показателя до уровня -145,29. При этом траектория динамики ряда оценивается как персистентная с умеренной степенью сглаженности, что подтверждает устойчивость выявленной тенденции.

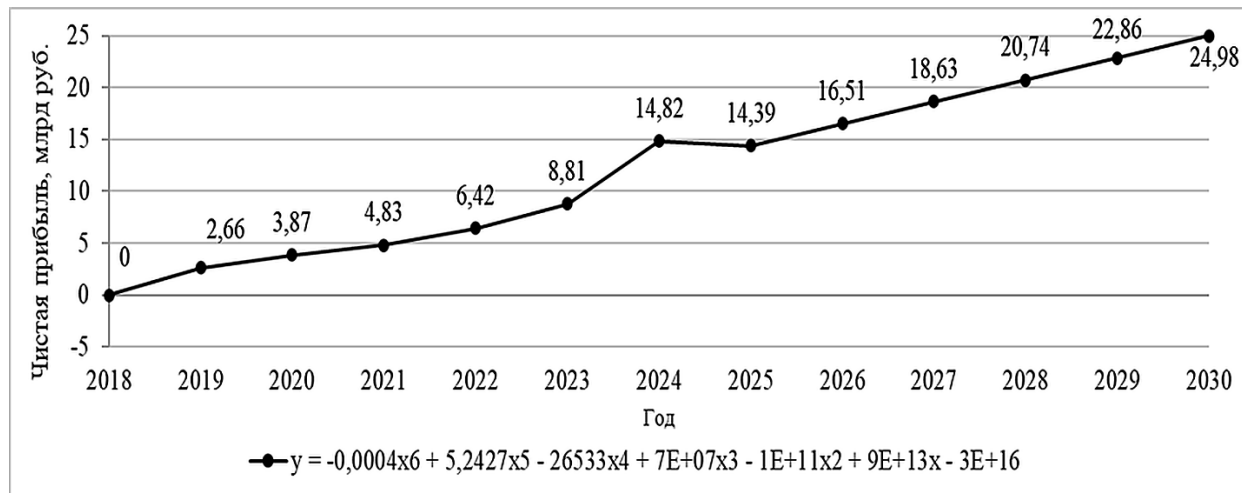
Также были проведены аналогичные расчеты для построения тренда по отчетности экосистемных сервисов АО «ТБанк», представленные на рисунке 28. Уравнение с наиболее высокими значениями коэффициента детерминации представлено полиномиальной функцией шестой степени, для которой $R^2 = 0,9922$, в таблице 21.

Таблица 21 – Уравнения трендов по чистой прибыли АО «ТБанк» с указанием коэффициента детерминации R^2

Наименование функции y	АО «ТБанк»	
	Уравнение	Коэфф. детерминации R^2
Логарифмическая	$y = 4287,4 \ln(x) - 32627$	$R^2 = 0,984$
Полиномиальная 6 степени	$y = -0,0004x^6 + 5,2427x^5 - 26533x^4 + 7E+07x^3 - 1E+11x^2 + 9E+13x - 3E+16$	$R^2 = 0,9922$
Полиномиальная 5 степени	$y = 0,001x^5 - 9,9812x^4 + 40399x^3 - 8E+07x^2 + 8E+10x - 3E+13$	$R^2 = 0,9887$
Полиномиальная 4 степени	$y = 0,0012x^4 - 9,7959x^3 + 29767x^2 - 4E+07x + 2E+10$	$R^2 = 0,9866$
Линейная	$y = 2,1183x - 4275,2$	$R^2 = 0,9841$

Источник: составлено автором.

Для проведения прогнозирования значений показателя чистой прибыли АО «ТБанк» на 2026-2030 гг. была проведена экстраполяция для табличных данных отчетности через стандартную функцию Excel «ПРЕДСКАЗ», результаты которой представлены на рисунке 28.



Источник: составлено автором.

Рисунок 28 – Диаграмма «Основной тренд, прогноз на 2026 г. по 2030 г. (полином 6 степени, $R^2 = 0,9922$) по отчетности экосистемных сервисов АО «ТБанк»

Прогнозные значения: 22,86 млрд руб. в 2029 г. и 24,98 млрд руб. в 2030 г. по рассматриваемым экосистемным направлениям. С вероятностью 0,9922 можно предположить, что эти значения отражают реальное состояние. Из рисунка 28 видно, что линия тренда имеет нисходящую динамику по уравнению в формуле (12)

$$y = -0,0004x^6 + 5,2427x^5 - 26533x^4 + 7E+07x^3 - 1E+11x^2 + 9E+13x - 3E+16. \quad (12)$$

Коэффициент детерминации модели составляет $R^2 = 0,9922$, что свидетельствует о высокой степени соответствия построенной трендовой функции фактической динамике чистой прибыли.

Коэффициент Херста «0,59», значение которого приближено к 1,17, свидетельствует о наличии умеренной трендовой составляющей во временном ряду.

В рамках дальнейшего анализа временного ряда оценка изломанности определяется величиной $D = 2 - 0,59 = 1,41$, а оценка размерности пространства вероятностей – $A = 1/D = 1/1,41 \approx 0,71$. Полученное значение коэффициента Херста $H = 0,59$, относящееся к диапазону $0,5 < H < 1$, свидетельствует о персистентном характере временного ряда, при котором ранее сформировавшаяся динамика с высокой вероятностью сохраняет свое направление, что указывает на наличие устойчивой трендовой траектории. При этом изломанность ряда $D = 1,41$, будучи ниже порогового уровня 1,5, подтверждает наличие персистентной структуры с умеренной степенью сглаженности и ограниченной амплитудой флуктуаций. Значение размерности пространства вероятностей $A \approx 0,71$ указывает на относительно высокий уровень упорядоченности процесса при сохранении определённой вариативности динамики, что в совокупности подтверждает устойчивость выявленной тенденции.

Двухмерный индикатор финансовой модели прогнозируемой чистой прибыли $(H; D)$ принимает значения $(0,59; 1,41)$ и относится к зоне персистентности, характеризующейся сохранением направленности динамики на различных масштабах. Тренд оценивается как устойчивый восходящий с умеренной степенью сглаженности траектории. Это свидетельствует об адекватности модели тренда исходным данным (уравнение 2) и сохранении выявленной восходящей динамики в пределах прогнозного горизонта, что подтверждается последовательным увеличением значений прогнозируемого показателя. Фрактальная размерность $D = 1,41$ соответствует персистентному режиму с умеренной степенью изломанности, что характеризует динамику как близкую к кривой при сохранении отдельных элементов вариативности. Размерность пространства вероятностей $A \approx 0,71$ указывает на относительно высокий уровень упорядоченности процесса при наличии ограниченной изменчивости показателя.

Математическая степень рассогласования между коэффициентом Херста H и фрактальной размерностью D может быть количественно оценена

на основе соотношения $D = 2 - H$, отражающего взаимосвязь между мерой долгосрочной памяти временного ряда и степенью его фрактальной неоднородности. Расчет показателя рассогласования фрактальных параметров представлен в формуле (13)

$$\Delta = |D - (2 - H)| = |1,41 - (2 - 0,59)| = 0. \quad (13)$$

В рамках исследования финансовой модели прогнозирования чистой прибыли банка установлено, что по степени детализации модель относится к укрупнённым, поскольку основана на агрегированных показателях. По методу построения модель является детерминированной и базируется на фиксированных статистических данных о чистой прибыли за период с 2018 по 2025 год (7 лет наблюдений), при этом прогнозная часть отражает устойчивую восходящую динамику показателя. По горизонту планирования модель характеризуется как краткосрочная и обеспечивает приемлемую вероятность точного прогноза в пределах прогнозного периода, что обусловлено ограниченной длиной временного ряда и сохранением выявленной персистентной тенденции ($H = 0,59$). Объектом анализа выступает динамика прогнозируемой чистой прибыли банка, представленная в виде универсального математического уравнения, адекватно описывающего выявленный тренд с умеренной степенью вариативности ($D = 1,41$).

Высокое значение коэффициента детерминации свидетельствует о высокой степени адекватности модели исходным данным и её значительной объясняющей способности. С позиции анализа свойств временного ряда выявлена персистентность: значение коэффициента Херста $H = 0,59$, находящееся в диапазоне $0,5 < H < 1$, указывает на наличие устойчивой трендовой компоненты и эффекта сохранения направления динамики. Фрактальная размерность ряда при этом составляет $D = 1,41$, что свидетельствует об отсутствии случайного блуждания и умеренной степени изломанности траектории при сохранении её направленного характера. Таким

образом, тренд оценивается как устойчивый, а математическая степень рассогласования $\Delta = 0$ подтверждает внутреннюю согласованность модели и используемых фрактальных метрик с эмпирическими данными.

Таким образом, для АО «ТБанк» тренд характеризуется устойчивой восходящей динамикой изменения чистой прибыли с высокой вероятностью сохранения данного направления в пределах прогнозного периода. Признаков разворота или формирования отрицательной динамики не выявлено, что позволяет прогнозировать дальнейший рост показателя в соответствии с полученными расчётными значениями. При этом траектория динамики ряда оценивается как персистентная с умеренной степенью сглаженности, что подтверждает устойчивость выявленной тенденции.

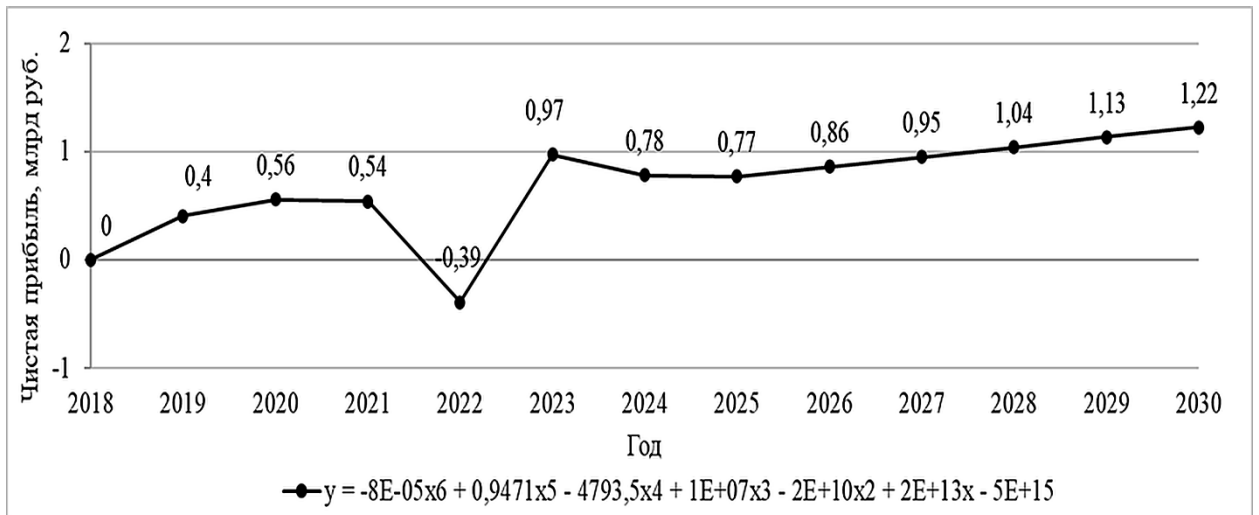
Результаты построения тренда по отчетности экосистемных сервисов Банка ВТБ (ПАО) представлены в таблице 22. Уравнение с наиболее высокими значениями коэффициента детерминации представлено полиномиальной функцией шестой степени, для которой $R^2 = 0,6704$.

Таблица 22 – Уравнения трендов по чистой прибыли Банка ВТБ (ПАО) с указанием коэффициента детерминации R^2

Наименование функции у	ПАО «ВТБ»	
	Уравнение	Коэфф. детерминации R^2
Логарифмическая	$y = 183,01\ln(x) - 1392,6$	$R^2 = 0,5814$
Полиномиальная 6 степени	$y = -8E-05x^6 + 0,9471x^5 - 4793,5x^4 + 1E+07x^3 - 2E+10x^2 + 2E+13x - 5E+15$	$R^2 = 0,6704$
Степенная	$y = 0,0003x^5 - 2,5834x^4 + 10459x^3 - 2E+07x^2 + 2E+10x - 9E+12$	$R^2 = 0,6343$
Полиномиальная 5 степени	$y = -0,0003x^4 + 2,2271x^3 - 6761x^2 + 9E+06x - 5E+09$	$R^2 = 0,588$
Полиномиальная 4 степени	$y = 0,0904x - 182,33$	$R^2 = 0,5814$
Линейная	$y = 183,01\ln(x) - 1392,6$	$R^2 = 0,5814$

Источник: составлено автором.

Для проведения прогнозирования значений показателя чистой прибыли Банка ВТБ (ПАО) на 2026-2030 гг. была проведена экстраполяция для табличных данных отчетности через стандартную функцию Excel «ПРЕДСКАЗ», результаты которой представлены на рисунке 29.



Источник: составлено автором.

Рисунок 29 – Диаграмма «Основной тренд, прогноз на 2026 г. по 2030 г. (полином 6 степени, $R^2 = 0,6704$)» по отчетности экосистемных сервисов Банка ВТБ (ПАО)

Прогнозные значения: 1,13 млрд руб. в 2029 г. и 1,22 млрд руб. в 2030 г. по рассматриваемым экосистемным направлениям. Из рисунка 29 видно, что линия тренда характеризуется нисходящей динамикой, при этом трендовая зависимость описывается уравнением (14)

$$y = -8E-05x^6 + 0,9471x^5 - 4793,5x^4 + 1E+07x^3 - 2E+10x^2 + 2E+13x - 5E+15. \quad (14)$$

Коэффициент детерминации модели составляет $R^2 = 0,6704$, что свидетельствует об умеренной степени соответствия построенной трендовой функции фактической динамике показателя и указывает на более выраженную вариативность исследуемого временного ряда.

При этом коэффициент Херста «0,54», значение которого относится к интервалу $0,5 < H < 1$, что свидетельствует о наличии выраженной персистентности во временном ряду.

В рамках дальнейшего анализа временного ряда оценка изломанности определяется величиной $D = 2 - 0,54 = 1,46$, а оценка размерности пространства вероятностей – $A = 1/D = 1/1,46 \approx 0,68$. Полученное значение коэффициента Херста $H = 0,54$, относящееся к диапазону $0,5 < H < 1$, свидетельствует о персистентном характере временного ряда, при котором ранее

сформировавшаяся динамика с высокой вероятностью сохраняет своё направление, что указывает на наличие устойчивой, но умеренно выраженной трендовой траектории. При этом изломанность ряда $D = 1,46$, будучи незначительно ниже порогового уровня 1,5, подтверждает наличие персистентной структуры с умеренной степенью сглаженности и сохранением вариативности динамики. Значение размерности пространства вероятностей $A \approx 0,68$ указывает на умеренный уровень упорядоченности процесса при наличии заметной изменчивости показателя, что в совокупности отражает менее выраженную устойчивость тенденции по сравнению с ранее рассмотренными временными рядами.

Двухмерный индикатор финансовой модели прогнозируемой чистой прибыли (H ; D) принимает значения (0,54; 1,46) и относится к зоне персистентности, характеризующейся сохранением направленности динамики на различных масштабах. Тренд оценивается как умеренно устойчивый восходящий с невысокой степенью сглаженности траектории. Это свидетельствует об адекватности модели тренда исходным данным (уравнение 3) и сохранении выявленной восходящей динамики в пределах прогнозного горизонта, что подтверждается общим ростом значений прогнозируемого показателя при наличии отдельных колебаний. Фрактальная размерность $D = 1,46$ соответствует персистентному режиму с умеренной степенью изломанности, что характеризует динамику как близкую к кривой, однако с более выраженными элементами вариативности по сравнению с ранее рассмотренными рядами. Размерность пространства вероятностей $A \approx 0,68$ указывает на умеренный уровень упорядоченности процесса при наличии заметной изменчивости показателя.

Согласованность коэффициента Херста H и фрактальной размерности D может быть количественно оценена на основе соотношения $D = 2 - H$, отражающего зависимость между устойчивостью временного ряда и степенью его фрактальной размерности. В данном случае расчет направлен на проверку

внутренней согласованности полученных фрактальных параметров. Расчет показателя рассогласования представлен в формуле (15)

$$\Delta = |D - (2 - H)| = |1,46 - (2 - 0,54)| = 0. \quad (15)$$

В рамках исследования финансовой модели прогнозирования чистой прибыли банка установлено, что по степени детализации модель относится к укрупнённым, поскольку основана на агрегированных показателях. По методу построения модель является детерминированной и базируется на фиксированных статистических данных о чистой прибыли за период с 2018 по 2025 гг. (7 лет наблюдений), при этом прогнозная часть отражает восходящую динамику показателя с наличием отдельных колебаний. По горизонту планирования модель характеризуется как краткосрочная и обеспечивает приемлемую вероятность точного прогноза в пределах прогнозного периода, что обусловлено ограниченной длиной временного ряда и умеренно выраженной персистентной тенденцией ($H = 0,54$). Объектом анализа выступает динамика прогнозируемой чистой прибыли банка, представленная в виде универсального математического уравнения, адекватно описывающего выявленный тренд с умеренной степенью вариативности ($D = 1,46$).

Высокое значение коэффициента детерминации свидетельствует о высокой степени адекватности модели исходным данным и её значительной объясняющей способности. С позиции анализа свойств временного ряда выявлена персистентность: значение коэффициента Херста $H = 0,54$, находящееся в диапазоне $0,5 < H < 1$, указывает на наличие трендовой компоненты и эффекта сохранения направления динамики, однако выраженность данной тенденции является умеренной. Фрактальная размерность ряда при этом составляет $D = 1,46$, что свидетельствует об отсутствии случайного блуждания и умеренной степени изломанности траектории при сохранении её направленного характера. Таким образом, тренд оценивается как умеренно устойчивый, а математическая степень

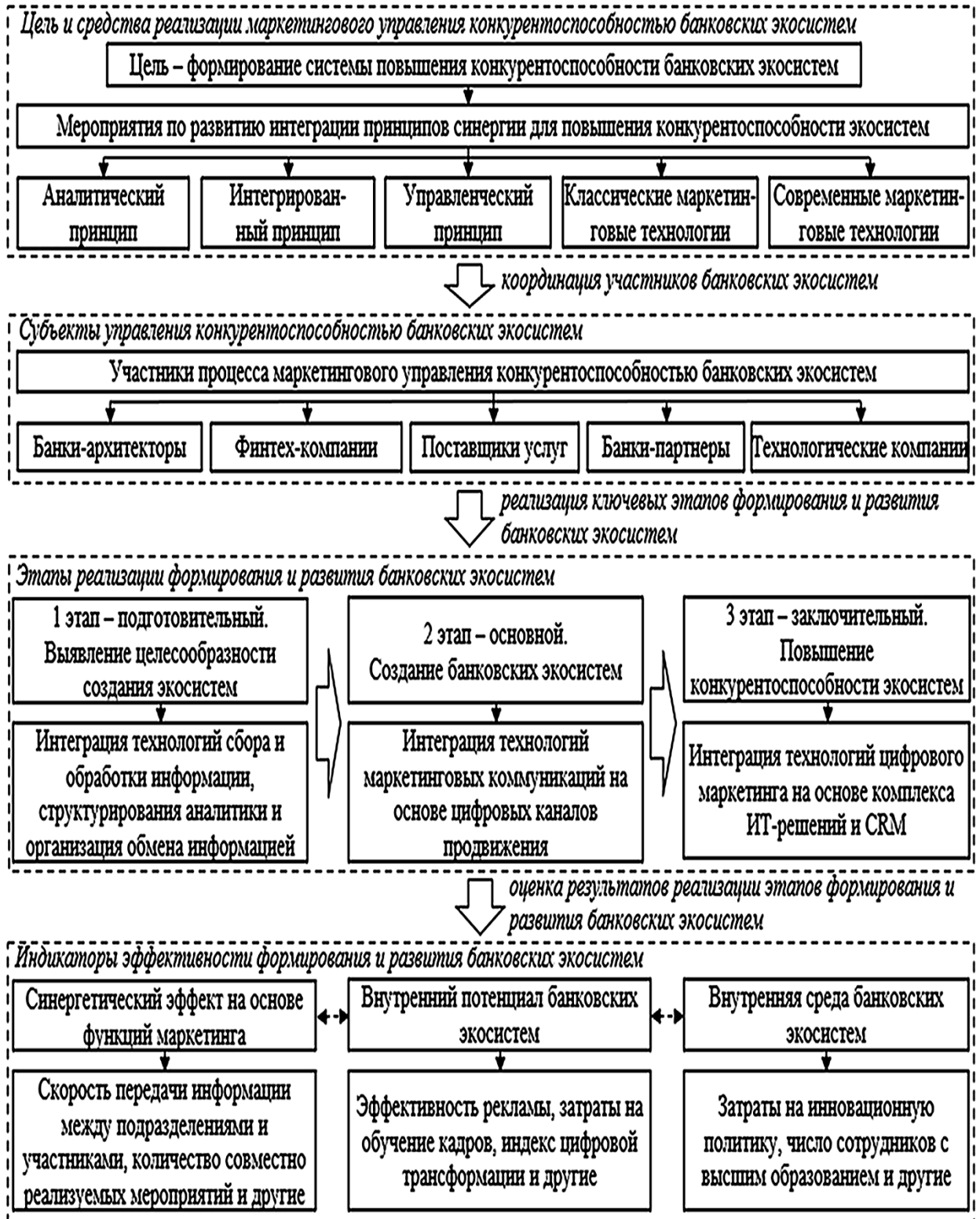
рассогласования $\Delta = 0$ подтверждает внутреннюю согласованность модели и используемых фрактальных метрик с эмпирическими данными.

Таким образом, для Банка ВТБ (ПАО) тренд характеризуется восходящей динамикой изменения чистой прибыли с вероятностью сохранения данного направления в пределах прогнозного периода. Признаков разворота или формирования устойчивой отрицательной динамики не выявлено, что позволяет прогнозировать дальнейший рост показателя в соответствии с полученными расчётными значениями. При этом траектория динамики ряда оценивается как персистентная с умеренной степенью сглаженности и наличием отдельных колебаний, что отражает умеренную устойчивость выявленной тенденции.

Различия в прогнозной динамике чистой прибыли рассмотренных экосистемных сервисов выступают эмпирико-диагностическим основанием для разработки модели маркетингового управления конкурентоспособностью банковских экосистем, поскольку отражают неодинаковую результативность рыночной реализации экосистемных предложений. В этой связи модель ориентирована на согласование внутреннего маркетингового потенциала, принципов достижения синергии и маркетинговых технологий, обеспечивающих повышение потребительской ценности и конкурентоспособности банковских экосистем.

Модель основана на применении принципов достижения эффекта синергии банковских экосистем с учетом ключевых инструментов маркетингового обеспечения банковских экосистем. При этом модель включает процессы развития интеграции принципов достижения синергии банковских экосистем, для раскрытия которых необходимым является последующее определение алгоритма их реализации при повышении конкурентоспособности данных объединений в условиях цифровой трансформации.

На рисунке 30 представлена предложенная модель управления процессом повышения конкурентоспособности банковских экосистем.



Источник: составлено автором.

Рисунок 30 – Модель маркетингового управления конкурентоспособностью банковских экосистем

Предложенная модель маркетингового управления конкурентоспособностью банковских экосистем раскрывает механизм согласования цели повышения конкурентоспособности, субъектов

управления, этапов формирования и развития экосистем, интеграции принципов достижения синергии и применяемых маркетинговых технологий.

В содержательном отношении модель объединяет целевую, субъектно-инструментальную, процессную и оценочно-результативную составляющие, взаимосвязь которых обеспечивает целостность маркетингового управления конкурентоспособностью банковских экосистем. При этом целевая составляющая определяет стратегическую направленность повышения конкурентоспособности, субъектно-инструментальная – состав участников управления и совокупность применяемых принципов и маркетинговых технологий, процессная – последовательность формирования и развития банковских экосистем, а оценочно-результативная — систему индикаторов, позволяющих оценивать результаты реализации маркетинговых мероприятий и степень достижения стратегических направлений развития экосистем.

В отличие от подходов, ориентированных преимущественно на описание взаимодействия экосистемных партнеров, модель позволяет рассматривать конкурентоспособность как результат комплексного управленческого воздействия на синергетический эффект, внутренний потенциал и внутреннюю среду банковских экосистем, что обеспечивает целостное представление о процессах формирования и развития банковских экосистем и создает методическую основу для последующей разработки алгоритма реализации модели в условиях цифровой трансформации.

Таким образом, предложенная модель маркетингового управления процессом повышения конкурентоспособности банковских экосистем предполагает повышение эффективности совместного выполнения функций маркетинга банковских экосистем, ориентированных на выявление потребностей целевых сегментов и формирование потребительской ценности, что способствует персонализации предложений и развитию цифрового взаимодействия с потребителями экосистемной продукции.

Глава 3

Разработка методических рекомендаций по повышению конкурентоспособности банковских экосистем с использованием маркетинговых технологий

3.1 Разработка алгоритма совершенствования внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем на основе развития конкурентоспособности ресурсов

В российском банковском секторе конкуренция выступает системным фактором структурных преобразований, стимулируя расширение продуктового ассортимента, развитие экосистемных моделей банковской деятельности и повышение ценности предложения за счет внедрения цифровых и инновационных решений. Конкурентная среда банковских экосистем при этой формируется через соперничество кредитных организаций, использующих экосистемную бизнес-модель, за удержание и усиление рыночных позиций в сегментах банковских и небанковских продуктов и услуг. Под воздействием данных процессов усиливается направленность банков на совершенствование внутренних бизнес-процессов, развитие механизмов взаимодействия с целевыми аудиториями и приведение стратегических приоритетов в соответствие с параметрами внешней среды и внутренними ресурсными возможностями кредитных организаций. Данный фактор позволяет рассматривать конкуренцию не только как форму рыночного противодействия, но и как механизм стимулирования организационного, технологического и продуктового развития банковских экосистем.

Согласно рассмотренным концептуальным подходам к определению особенностей формирования конкуренции в банковском секторе, содержание понятия «банковская конкуренция» в существенной степени раскрывается

одним из основных наборов параметров коммерческого банка и его продукции, характеризующих уровень удовлетворенности целевых аудиторий и наличие определенных преимуществ банка в сравнении с конкурентами на рынке, который представлен его конкурентоспособностью. Актуальность повышения параметров конкурентоспособности банковских экосистем определяется динамичным усилением конкуренции между существующими банковскими бизнес-экосистемами, которые используют появляющиеся во внешней среде возможности для внедрения новых информационных-коммуникационных технологий в целях получения определенных преимуществ на рынке [11, с. 45].

Выявленные подходы к разработке стратегических приоритетов одних из крупнейших российских банковских экосистем по объему активов и количеству потребителей, которые предполагают дальнейшее расширение продуктового ассортимента, занятие и увеличение долей на региональных рынках страны, привлечение новых экосистемных партнеров и реализацию других задач, соответствующих поставленным в стратегиях развития целям.

На основе существующих подходов к выделению факторов, оказывающих влияние на показатели конкурентоспособности коммерческих банков на рынке, автором была составлена концептуальная модель оценки конкурентоспособности банковской экосистемы на основе исследования факторов ее микросреды и внутреннего потенциала, которая представлена на рисунке 13.

Факторы внутренней среды банковской экосистемы, оказывающие влияние на общий уровень ее конкурентоспособности складываются на основе параметров комплексного продукта экосистемы, особенностей управленческих решений коммерческого банка как системообразующего учреждения в экосистеме и характеристик ресурсов экосистемы, к которым относятся цифровые сервисы банка и экосистемных партнеров, программное обеспечение, финансовые и другие ресурсы. Данные показатели формируются во взаимосвязанности с параметрами внутреннего потенциала банковской

экосистемы, который определяется группами различных факторов, влияющих на конкурентоспособность экосистемы. К данным группам факторов можно отнести особенности внутренних бизнес-процессов, финансовый потенциал экосистемы, кадровую политику и соответствующие ресурсы участников объединения, а также маркетинговую деятельность банковской экосистемы. Для проведения анализа потенциала каждого отдельного фактора могут использоваться различные модели и методики, соответствующие особенностям его оценки.

Финансовый потенциал банковской экосистемы относится к числу ключевых факторов ее конкурентоспособности, так как характеризует способность данного объединения обеспечивать устойчивость функционирования, реализацию инвестиционных решений и развитие экосистемных продуктов и услуг. Его укрепление обусловлено, с одной стороны, увеличением стоимости экосистемы, отражающей расширение ее ресурсной базы и рыночных возможностей, а с другой – достижением согласованности финансовых показателей участников объединения. Подобная согласованность позволяет минимизировать внутренние финансовые дисбалансы, повысить результативность использования капитала и обеспечить более стабильную основу для стратегического развития. При таких условиях финансовый потенциал приобретает значение системного ресурса, непосредственно влияющего на устойчивость рыночных позиций банковской экосистемы.

Для расчета данных коэффициентов и интегрального показателя финансовой надежности по методике В.С. Кромонава, рассмотренной в параграфе 1.3, необходимо наличие у кредитной организации таких внутренних факторов, как равный или превышающий 5 млрд руб. размер собственного капитала и обязательств до востребования и осуществление банковской деятельности на протяжении двух и более лет [74, с. 1285]. Для проведения оценки финансового потенциала и расчета коэффициентов финансовой надежности банковской экосистемы были применены

соответствующие данные финансовой отчетности Банка ВТБ (ПАО) за 2021-2025 гг., которые представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Финансовые показатели Банка ВТБ (ПАО) для расчета первичных показателей финансовой надежности по модели В.С. Кромонава

В миллионах рублей

Годы \ Показатели	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	01.01.2026
Уставной фонд (УФ)	1 090 435	738 466	789 925	789 925	852 449
Собственный капитал (К)	1 802 071	1 525 106	1 781 390	2 029 446	2 161 067
Обязательства до востребования (ОВ)	6 881 312	8 065 981	9 250 650	10 435 319	11 619 988
Суммарные обязательства (СО)	17 565 405	21 423 255	25 565 643	32 561 928	30 878 579
Фонд обязательных резервов (ФОР)	50 886	50 886	50 886	95 039	108 494
Ликвидные активы (ЛА)	3519824	4 682 930	6975257	10 057 438	13 139 619
Работающие активы (АР)	13 203 065	13 340 984	6 429 458	7 456 036	8 482 614
Защищенный капитал (ЗК)	1 349 394	699 993	734 076	861 379	926 535

Источник: составлено автором по материалам [114; 115; 120].

В современных условиях Банк ВТБ (ПАО) является одним из крупнейших коммерческих банков с высоким объемом собственного капитала и показателя ликвидных активов. Для расчета коэффициентов финансовой надежности Банка ВТБ (ПАО) по методике В.С. Кромонава показатели финансовой отчетности за рассматриваемый период были объединены в отдельные экономические группы. Согласно значениям представленных в таблице 10 финансовых показателей, обязательства до востребования банка в рассматриваемом периоде увеличились на 4,7 трлн руб., при этом также наблюдается существенное увеличение суммарных обязательств на 13,3 трлн руб. с приростом, равным 75,79%, что может повысить риск кризисного состояния банка. Помимо этого, за 2021-2025 гг. произошло существенное увеличение показателя собственного капитала банка

на 359 млрд руб. с приростом, представленным 19,92%, что также определяет повышение финансовой надежности банка.

Существенное увеличение обязательств до востребования данного банка в рассматриваемом периоде обусловлено, в том числе, трансформацией предпочтений потребителей при увеличении востребованности банковских продуктов, предполагающих использование обязательств до востребования, к которым могут быть отнесены различные услуги по расчетным операциям, платежные карты и другие [74]. Также данный фактор формировался под влиянием различных внешних условий, таких как инфляция, наложение на кредитные организации международно-правовых санкций и изменения внешних экономических параметров, которые обусловили увеличение спроса по отношению к депозитам до востребования коммерческих банков.

На основе представленной отчетности могут быть определены итоговые индексы финансовой надежности по методике В.С. Кромонава [36, с. 172], расчет которых осуществляется по следующей формуле (16)

$$N=45 \times K_1 \times 20K_2 + \frac{10 \times K_3}{3} + 15 \times K_4 + 5 \times K_5 + \frac{5 \times K_6}{3}. \quad (16)$$

После проведения расчета индекса финансовой надежности осуществляется выявление различных групп кредитных организаций в зависимости от рассчитанного показателя интегрального коэффициента и определенных категорий финансового состояния, к которым относятся следующие [74]: кризисное финансовое состояние (при интегральном коэффициенте в интервале от 0 до 33,6); проблемное финансовое состояние (при интегральном коэффициенте с интервалом от 33,7 до 67,2); состояние с определенными свойствами проблемности (при интервале показателя интегрального коэффициента от 67,3 до 100,8); хорошее финансовое состояние (при интегральном коэффициенте в интервале от 100,9 до 134,4); отличное финансовое состояние (при интегральном коэффициенте с

интервалом от 134,5 до 168). В соответствии с данной классификацией категорий финансового состояния кредитной организации определяется ее уровень финансовой надежности по рассматриваемой методике.

Согласно данным, представленным в таблице 23, за 2021-2025 гг. произошло увеличение финансовой надежности Банка ВТБ (ПАО) по основным показателям финансовой отчетности, которые необходимо учитывать при проведении последующей оценки на основе расчета первичных коэффициентов по рассматриваемой методике. Таким образом на основе исходных показателей финансовой отчетности были определены коэффициенты надежности Банка ВТБ (ПАО) по модели В.С. Кромонава за 2021-2025 гг., которые представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Коэффициенты надежности Банка ВТБ (ПАО) по модели В. С. Кромонава

Годы	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Норматив
К1	0,136	0,114	0,277	0,272	0,255	К1 = 1
К2	0,512	0,581	0,754	0,964	1,131	К2 = 1
К3	1,33	1,606	3,976	4,367	3,64	К3 = 3
К4	0,28	0,254	0,304	0,338	0,459	К4 = 1
К5	0,749	0,459	0,412	0,424	0,429	К5 = 1
К6	1,653	2,065	2,255	2,569	2,535	К6 = 3
Итог. индекс	31,507	31,650	51,175	57,559	59,469	100,9-168

Источник: составлено автором.

Проведенная оценка коэффициентов финансовой надежности Банка ВТБ (ПАО) показывает, что за 2021-2025 гг. произошло существенное повышение показателя генерального коэффициента ликвидности на величину 0,179 с отрицательным приростом, равным 63,92%. Помимо этого, в 2021-2025 гг. произошло существенное увеличение показателя коэффициента мгновенной ликвидности с 0,512 до 1,131 с приростом, представленным 120,89%, что также способствовало повышению итогового индекса финансовой надежности банка. Данные факторы могут быть обусловлены уменьшением ростом высоколиквидных активов коммерческого банка и эффективным управлением дебиторской задолженностью в

рассматриваемом периоде. Увеличение показателя генерального коэффициента надежности на 0,119 за 2021-2025 гг. с приростом, равным 87,5%, определяет повышение уровня защищенности рискованных вложений данного банка в активы, работающие на основе собственного капитала.

Повышение значения кросс-коэффициента данного банка в рассматриваемом периоде с 1,33 до 3,64 показывает, совершенствование способности банка покрывать свои обязательства перед потребителями за счет высоколиквидных активов и повышение эффективности управления рисками. Показатель банка по данному коэффициенту в 2023-2024 гг. превысил норматив по рассматриваемой методике, согласно которой кросс-коэффициент финансово надежной кредитной организации равен 3. Снижение коэффициента защищенности капитала, нормативный показатель которого равен 1, в рассматриваемом периоде с 0,749 до 0,429 определяется уменьшением способности банка покрывать риски собственными ресурсами. Повышение темпа капитализации прибыли Банка ВТБ (ПАО) в рассматриваемом периоде показано увеличением коэффициента фондовой капитализации прибыли, который описывает уровень устойчивости банка в условиях экономических кризисов, с 1,653 до 2,535 за 2021-2025 гг.

Показатель интегрального коэффициента финансовой надежности данного банка с 2021 по 2025 гг. находился в интервале от 31,507 до 59,469, что показывает проблемное состояние банка по рассматриваемой методике. При этом в рассматриваемом периоде за 2021-2025 гг. произошло существенное повышение интегрального коэффициента данного банка с приростом, равным 88,74%, что показывает увеличение общего уровня его финансовой надежности. Таким образом, согласно полученным результатам проведенной оценки по методике В.С. Кромонава, необходимым является формирование дополнительных мер в целях совершенствования финансовой надежности Банка ВТБ (ПАО), которые будут направлены на устранение внешних угроз и оптимизацию внутренних бизнес-процессов.

Для проведения оценки уровня цифровой трансформации коммерческого банка были применены данные годовой отчетности ПАО Сбербанк и публикации информационно-аналитических служб об особенностях реализации процесса цифровой трансформации банком за 2020-2024 гг.

Результаты анализа уровня цифровизации ПАО Сбербанк на основе методики А.А. Метельского, рассмотренной в параграфе 1.3, по направлению «Стратегическое развитие банковского обслуживания» представлены в приложении Е. ПАО Сбербанк занимает одну из лидирующих позиций уровню цифровизации в банковском секторе, при этом в рассматриваемом периоде наблюдается постепенное улучшение показателей по рассматриваемому направлению, соответствующее различным этапам внедрения цифровых технологий в деятельность банка. Так, значения показателя по направлению «Стратегическое развитие банковского обслуживания» увеличились с 4,47 до 5 баллов за 2021-2025 гг., что обусловлено, в том числе, разрешением проблемы нехватки ИТ-специалистов и развитием нового цифрового бренда [124].

Результаты анализа уровня цифровизации ПАО Сбербанк по направлению «Качество обслуживания клиентов» за 2021-2025 гг. представлены в приложении Ж. Итоговые значения показателей по направлению увеличились с 3,4 до 5 баллов за весь рассматриваемый период, что обусловлено постепенным формированием и внедрением цифровой экосистемы, технологической платформы и сопутствующих цифровых сервисов, используемых для предоставления экосистемной продукции целевым аудиториям, в 2020-2021 гг.

Полученные в ходе расчета результаты оценки процесса цифровой трансформации ПАО Сбербанк по направлению «Кибербезопасность» содержатся в приложении И. Итоговые значения по данному направлению увеличились за 2021-2025 гг. с 4,62 до 5 баллов за счет проведения комплекса мероприятий по развитию и внедрению различных технологий

биометрической идентификации в деятельность банка в рассматриваемом периоде [125; 132].

По направлению «Финансовые технологии» ПАО Сбербанк итоговые значения показателей, представленные в приложении К, увеличились за весь рассматриваемый период с 3,19 до 5 баллов. Цифровая трансформация банковского обслуживания ПАО Сбербанк происходила на основе совершенствования комплекса соответствующих внутренних бизнес-процессов, в том числе через проведение сбора биометрических данных для предоставления в Единую биометрическую систему в 2019 году и присоединение банка к Системе быстрых платежей в 2020 году [125].

После проведения расчета показателей цифровой трансформации коммерческого банка осуществляется выявление его итогового индекса цифровизации, при интерпретации которого, в зависимости от полученного результата по пятибалльной шкале, выявляются следующие характеристики процесса цифровизации банка [14, с. 117]: малая степень цифровизации банка, при которой необходимо осуществление анализа внешних факторов и целесообразности проведения цифровой трансформации (при интегральном индексе в интервале от 0 до 0,99 баллов); начальный уровень цифровизации, который предполагает наличие концепций цифровой трансформации, внедренных в стратегию развития банка, обладающего при этом ресурсным потенциалом для ее проведения (при показателе интегрального индекса, входящим в интервал от 1 до 1,99 баллов); средний уровень цифровизации, при котором банк внедряет и совершенствует цифровые технологии для развития осуществляемых бизнес-процессов, а также обладает собственным цифровым брендом с высокой степенью узнаваемости на рынке (при интегральном индексе с интервалом от 2 до 3,99 баллов); одна из лидирующих позиций на рынке по уровню цифровизации, сформированная на основе создания и реализации собственной цифровой стратегии, наличия у банка высокого уровня безопасности цифровой среды и предоставления

потребителям конкурентоспособной цифровой продукции и сервисов (при интегральном индексе с интервалом от 4 до 5 баллов).

На базе полученных значений показателей цифровизации ПАО Сбербанк произведен расчет индекса цифровой трансформации системы банковского обслуживания, отражающего совокупный уровень развития цифровых процессов и технологий в деятельности банка; соответствующие результаты приведены в таблице 25.

Таблица 25 – Индекс цифровой трансформации системы банковского обслуживания Банк ВТБ (ПАО)

Направление	Вес	01.01.22	01.01.23	01.01.24	01.01.25	01.01.26
Стратегическое развитие	0,095	4,47	4,79	4,97	4,68	5
Каналы обслуживания	0,16	3,4	4,22	4,63	5	5
Кибербезопасность	0,278	4,62	4,72	4,72	5	5
Финансовые технологии	0,467	3,19	3,77	4,68	5	5
ИЦТ		3,74	4,2	4,71	4,97	5

Источник: составлено автором.

На основе расчета итогового индекса цифровой трансформации системы банковского обслуживания могут быть выделены основные недостатки и возможные направления стратегического развития на основе внедрения в деятельность банка современных цифровых технологий. В рассматриваемом периоде итоговый индекс цифровой трансформации ПАО Сбербанк увеличился с 3,74 до 5 баллов за 2021-2025 гг., что обусловлено в существенной степени эффективным проведением мероприятий по повышению уровня цифровизации бизнес-процессов банка. В течение рассматриваемого периода банк последовательно формировал собственную цифровую экосистему, расширял состав цифровых сервисов, развивал инструменты биометрической идентификации и интегрировал технологии искусственного интеллекта в ключевые направления банковской деятельности. Реализация указанных мероприятий обеспечила существенное продвижение банка в сфере цифровой трансформации и обусловила его

вхождение в число лидеров рынка по уровню внедрения и развития цифровых технологий.

Таким образом, цифровая трансформация банковского сектора является основой для формирования и совершенствования внутренних бизнес-процессов коммерческих банков, обладающих собственной цифровой экосистемой и комплексом цифровых сервисов, на которых предоставляется финансовая и нефинансовая продукция банков. Внедрение современных цифровых технологий в деятельность коммерческого банка формирует необходимость проведения оценки факторов внешней среды для выявления текущих предпочтений целевых аудиторий, наличия соответствующих ресурсов для осуществления трансформации внутренних бизнес-процессов и разработки цифровой стратегии банка, содержащей основные направления развития в данной сфере. Оценка текущего уровня цифровой трансформации системы банковского обслуживания или динамики изменения данного показателя за определенный период может проводиться на основе методики А.А. Метельского, предполагающей комплексный анализ процесса внедрения цифровых технологий в деятельность банка по различным направлениям на основе применения метода анализа иерархий. Одними из основных преимуществ данной модели являются широкий набор рассматриваемых показателей, учет специфики банковской сферы экономики и наличие возможности сравнения нескольких кредитных организаций по полученным результатам оценки данных показателей, входящих в состав разработанной системы критериев.

Процесс реализации стратегии по отношению к кадровому потенциалу банковской экосистемы осуществляется сотрудниками экосистемных партнеров экосистемы и предполагает постоянное совершенствование кадровой стратегии и повышение ее ориентированности на развитие инновационной деятельности объединения. Формирование условий для эффективной работы сотрудников, повышение квалификации сотрудников коммерческого банка, использующего инновационную бизнес-модель на

рынке, и его экосистемных партнеров, а также выстраивание системы мотивации и внедрение корпоративной культуры являются основными мероприятиями по совершенствованию кадровой политики банковской экосистем.

Для проведения оценки кадрового потенциала коммерческого банка были применены положения кадровой политики в области вознаграждения и квалификационных требований к ключевым работникам и данные годовой отчетности ПАО Сбербанк за 2021-2025 гг. Согласно текущей кадровой политике банка ПАО Сбербанк, одним из основных элементов его системы управления персоналом является система вознаграждения и квалификационных требований к ключевым работникам [116], которая применяется для содействия осуществлению стратегических приоритетов данного банка, обеспечения его финансовой надежности и выполнения других целей.

В современных условиях одним из основных стратегических приоритетов ПАО Сбербанк является дальнейшая трансформация бизнес-экосистемы данного банка на основе внедрения человекоцентричной концепции в его деятельность. В текущей стратегии ПАО Сбербанк потребители и сотрудники банка, помимо рассматривания их только в качестве источников дохода, определяются в качестве заинтересованных сторон, с которыми является необходимым выстраивание системы долгосрочных взаимодействий.

В таблице 26 представлена структура сотрудников банка ПАО Сбербанк по половому признаку и возрасту, а также среднесписочная численность персонала банка за 2021-2025 гг., сформированная на основе годовой отчетности. Согласно представленным данным, в рассматриваемом периоде существует тенденция к сокращению среднесписочной численности сотрудников банка, которая уменьшилась на 26 201 человек за 2021-2025 гг. с отрицательным приростом, равным 11,5%. В текущих условиях сокращению общего количества сотрудников данного банка способствует внедрение в его

внутренние бизнес-процессы различных современных цифровых технологий, что сокращает необходимость привлечения определенных групп специалистов в изменяющихся сферах банковской деятельности.

Таблица 26 – Структура кадров ПАО Сбербанк по половому признаку и по возрасту, доля в процентах

Годы	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Показатель					
Структура сотрудников по половому признаку					
Мужчины	72 391 (31%)	73 835 (33%)	71 431 (34%)	73 751 (35%)	78 084 (36%)
Женщины	162 680 (69%)	149 616 (67%)	139 230 (66%)	137 002 (65%)	138 916 (64%)
Структура сотрудников по возрасту					
До 30 лет	66 424 (30%)	50 057 (24%)	48 898 (25%)	49 639 (24%)	52 311 (24%)
30–50 лет	149 587 (62%)	150 318 (66%)	141 203 (65%)	138 749 (66%)	139 964 (64%)
50+ лет	19 060 (8%)	23 076 (10%)	20 560 (10%)	22 365 (10%)	24 725 (11%)
Среднесписочная численность сотрудников					
Всего, чел.	235 062	223 451	210 661	210 753	208 861

Источник: составлено автором по материалам [116].

Социальная структура персонала банка ПАО Сбербанк определяется наличием в ее составе различных сегментов сотрудников в зависимости от выбранных признаков сегментирования, таких как пол, возраст, уровень образования и других признаков. Согласно представленным в таблице 26 данным, содержащим социальную структуру сотрудников банка по половому признаку и по возрасту в 2021-2025 гг., за весь рассматриваемый период произошло существенное увеличение доли мужчин с 31% до 36% в общем составе сотрудников. При этом доля женщин является преобладающей в общей структуре персонала, значения показателя которой находились в интервале от 69% до 64% в рассматриваемом периоде.

Также согласно данным, представленным в таблице 26, за 2021-2025 гг. произошло существенное уменьшение доли сотрудников категории «До 30 лет» с 30% до 24%. Данный фактор обладает определенными преимуществами и недостатками, оказывающими влияние на кадровый

потенциал коммерческого банка. Молодые специалисты коммерческого банка могут быть представлены достаточно амбициозными сотрудниками, способными к применению инновационных решений в своей профессиональной деятельности, при этом данный сегмент персонала характеризуется таким недостатком, как отсутствие многолетнего опыта практической деятельности, которым обладают другие сегменты персонала по возрасту [51, с. 96].

Категория сотрудников «30-50 лет», согласно данным таблицы 26, увеличилась на 2% за 2021-2025 гг. с интервалом от 62 до 64 процентов. Помимо этого, в рассматриваемом периоде произошло увеличение на 3% сотрудников категории «50+ лет», к которым относится персонал, близкий к пенсионному возрасту по социальному положению, с 8 до 11 процентов за 2021-2025 гг. Данные рассмотренные категории кадров сохранили свой состав в рассматриваемом периоде с увеличением общей доли в структуре кадров.

Одним из эмпирических источников, позволяющих оценить отношение сотрудников ПАО Сбербанк к условиям и содержанию профессиональной деятельности, выступают результаты, представленные в сервисе оценок организаций ООО «Хабр». Указанный цифровой ресурс, функционирующий в сети Интернет, предоставляет пользователям возможность оценивания компаний по 12 критериям с использованием пятибалльной шкалы [119]. В рамках настоящего исследования данные данного сервиса целесообразно рассматривать как внешний информационно-аналитический источник, позволяющий выявить динамику оценок сотрудников по ключевым параметрам профессиональной среды и на этой основе получить косвенную характеристику уровня их лояльности и удовлетворенности отдельными аспектами трудовой деятельности. Агрегирование оценок по выделенным направлениям позволяет определить среднее годовое значение соответствующего показателя и использовать его в целях сопоставительного анализа динамики изменений отношения сотрудников к ключевым параметрам профессиональной деятельности в рассматриваемом периоде.

Результаты исследования уровня лояльности сотрудников ПАО Сбербанк за 2021-2025 гг. представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Результаты исследования ООО «Хабр» оценок профессиональной деятельности сотрудниками ПАО Сбербанк

Критерий оценки	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Интересные задачи	4,03	4,11	4,03	4,03	3,99
Современные технологии	3,95	4,17	4,11	4,12	4,04
Адекватная зарплата	4,05	4,08	4	4,02	3,94
Социальный пакет	4,01	4,15	4,26	4,33	4,21
Комфортные условия труда	3,9	4,14	4,09	4,2	4,02
Профессиональный рост	4,11	4,31	4,19	4,16	4,14
Карьерный рост	4,01	4,22	4,04	3,96	3,96
Отношения с коллегами	3,98	4,26	4,11	4,13	3,98
Признание результатов труда	3,55	3,95	2,85	3,7	3,75
Грамотность менеджмента	3,35	3,77	3,66	3,75	3,61
Связь с топ-менеджментом	3,42	3,66	3,67	3,72	3,55
Компания делает мир лучше	4,17	4,25	4,22	4,31	4,24
Средняя оценка	3,88	4,09	4,02	4,04	3,95

Источник: составлено автором по материалам [119].

Таким образом, наиболее высокими значениями показателей оценки уровня удовлетворенности профессиональной деятельностью сотрудников банка ПАО Сбербанк в рассматриваемом периоде обладает категория «Компания делает мир лучше» со значениями в интервале от 4,17 до 4,24, предполагающая проведение оценки сотрудниками особенностей продукции организации, и критерий «Социальный пакет» с интервалом от 4,01 до 4,21, основанный на оценке качества социального пакета и бонусных программ лояльности [119]. Наименьшими значениями показателей по результатам данного исследования обладают категории «Признание результатов труда», «Грамотность менеджмента» и «Связь с топ-менеджментом», значения каждой из которых не превышает 4 баллов в рассматриваемом периоде. Средняя оценка банка ПАО Сбербанк по всем критериям данного

исследования увеличилась за 2021-2025 гг. с 3,88 до 3,95 баллов, что обусловлено увеличением уровня лояльности участниками проводимого исследования.

На основе движения рабочей силы, провести оценку которой можно через применение различных количественных коэффициентов, реализуются изменения комплекса параметров сотрудников компании и общего уровня ее кадрового потенциала. В качестве одних из основных показателей движения рабочей силы банка могут быть выделены следующие: коэффициент оборота персонала по приему; коэффициент оборота персонала по выбытию; коэффициент общего оборота персонала; коэффициент текучести кадров. Показатели движения и постоянства состава кадров ПАО Сбербанк в 2021-2025 гг., рассчитанные на основе данных годовой отчетности банка, представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Показатели движения и постоянства состава кадров ПАО Сбербанк

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Состояло работников на начало периода, чел.	240 730	235 062	223 451	210 661	217 000
Принято, чел.	35 030	46 692	33 582	44 124	49 608
Выбыло, чел.	22 863	55 082	44 928	42 963	41 649
Среднесписочная численность, чел.	235 062	223 451	210 661	210 753	208 861
Коэффициент оборота по приёму в процентах (стр. 2/стр. 4)	14,9	20,9	15,94	20,94	23,75
Коэффициент оборота по выбытию в процентах (стр. 3/стр. 4)	9,73	24,65	21,33	20,39	19,94
Коэффициент общего оборота в процентах ((стр. 2+стр.3)/стр. 4)	24,63	45,55	37,27	41,32	43,69
Коэффициент текучести кадров в процентах	11	15	13,5	13	12,4

Источник: составлено автором по материалам [116].

Согласно данным, представленным в таблице 28, значение коэффициента общего оборота ПАО Сбербанк увеличилось за 2021-2025 гг. на

20% с 24,63% до 43,69%, при этом за рассматриваемый период произошло увеличение значения доли принятых сотрудников и показателя доли выбывших сотрудников по отношению к среднесписочной численности персонала по отдельности. Значения коэффициента оборота по приему превышают значения коэффициента оборота персонала по выбытию данного банка на протяжении всего рассматриваемого периода, что показывает стабильное наращивание штата сотрудников банка.

Коэффициент текучести кадров банка ПАО Сбербанк, согласно данным таблицы 28, увеличился в период с 2021 по 2025 год на 1,4% с 11% до 12,4%, что показывает снижение уровня кадровой стабильности данного банка в незначительной степени. На протяжении рассматриваемого периода интервал коэффициента текучести кадров составляет от 11% до 15%, что является положительным результатом с учетом специфики банковской сферы экономики, для которой один из наиболее общепринятых нормативных показателей данного коэффициента составляет 20-30% [127]. Таким образом, значения коэффициентов оборота персонала и текучести кадров ПАО Сбербанк показывают наличие устойчивости кадрового потенциала банка по данным критериям и стабильное увеличение общего количества сотрудников.

Следующим структурным компонентом внутреннего потенциала банковской экосистемы, воздействующим на уровень ее конкурентоспособности, выступает маркетинговый потенциал. Его содержание определяется способностью экосистемного объединения разрабатывать и реализовывать результативные маркетинговые решения, обеспечивающие согласование параметров продуктового предложения с запросами целевых аудиторий, укрепление рыночных позиций бренда и расширение охвата потребительских сегментов. Развитие маркетингового потенциала связано с совершенствованием стратегий по отношению к отдельным элементам комплекса маркетинга, усилением конкурентных характеристик бренда экосистемы на отраслевых рынках экосистемных

продуктов и услуг, увеличением численности потребителей, а также с реализацией иных мероприятий, направленных на повышение результативности маркетинговой деятельности. Вследствие этого уровень конкурентоспособности маркетингового потенциала банковской экосистемы определяется не только масштабом применяемого маркетингового инструментария, но и степенью его соответствия целям каждого этапа формирования и развития экосистемы, особенностям рыночной среды и внутренним ресурсным возможностям объединения.

Для определения степени и особенностей воздействия маркетинговой деятельности на показатель чистой прибыли банка ПАО «ТБанк» были структурированы исходные данные годовой отчетности данного банка за 2021-2025 гг., которые представлены в таблице 29. Исходные данные были структурированы по различным направлениям для построения модели взаимосвязанности показателя чистой прибыли и расходов на маркетинг на основе применения корреляционного анализа и уравнения множественной регрессии.

Таблица 29 – Маркетинговые и финансовые показатели АО «ТБанк» за 2021-2025 гг.

Показатель	Годы				
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Расходы на рекламу и маркетинг, млрд руб.	25,5	23,6	40	49,4	56,7
Расходы на ИТ-технологии, млрд руб.	3	4,3	7,8	23,5	25,9
Чистая прибыль, млрд руб.	40,9	11,2	45,9	55,2	112,1
Количество потребителей, млн чел.	18,5	28,9	40,4	48	50
Ср. душ. доходы населения России, руб.	28 289	31 099	50 265	63 090	74 845

Источник: составлено автором по материалам [21, с. 137; 112; 117].

Исходные данные для проведения корреляционно-регрессионного анализа маркетинговых факторов и показателя чистой прибыли АО «ТБанк» за 2021-2025 гг., представленные в таблице 29, определяют особенности и уровень зависимости роста показателя чистой прибыли на основе изменения факторных признаков: x_1 – расходы АО «ТБанк» на рекламу и маркетинг, млрд руб.; x_2 – расходы на информационные услуги, млрд руб. Коэффициент

корреляции при этом принимает значения в интервале от 0 до 1 и показывает степень взаимосвязанности факторов, которая увеличивается с ростом значения данного коэффициента. В таблице 30 представлены полученные значения коэффициента корреляции маркетинговых факторов и показателя чистой прибыли АО «ТБанк» за 2021-2025 гг. на основе применения исходных данных, представленных в таблице 30.

Таблица 30 – Матрица корреляции маркетинговых и финансовых показателей АО «ТБанк» за 2021-2025 гг.

Показатели	Расходы на рекламу и маркетинг	Расходы на ИТ-технологии	Чистая прибыль	Количество потребителей	Среднедушевые доходы
Расходы на рекламу и маркетинг, млрд руб.	1	0,946615	0,873179	0,934807	0,994856
Расходы на ИТ-технологии, млрд руб.	0,946615	1	0,809319	0,893638	0,951957
Чистая прибыль, млрд руб.	0,873179	0,809319	1	0,677352	0,859252
Количество потребителей, млн чел.	0,934807	0,893638	0,677352	1	0,955496
Среднедушевые доходы населения России, руб.	0,994856	0,951957	0,859252	0,955496	1

Источник: составлено автором.

Таким образом, результаты проведенного корреляционного анализа показывают высокую выраженность взаимосвязанности расходов на рекламу и маркетинг и показателя чистой прибыли, коэффициент корреляции которой равен 0,87 при нормативе средней взаимосвязанности данного коэффициента, представленным интервалом от 0,7 до 0,9 по шкале Чеддока [20, с. 71]. Расчет по шкале Чеддока связан с тем, что данная шкала показывает силу связи между двумя переменными – маркетинговыми и финансовыми показателями. Метод расчета самого коэффициента корреляции обычно вычисляется по формулам Пирсона, Спирмена и др. Шкала Чеддока, основанная на значении

коэффициента корреляции (от 0 до 1, или от -1 до 1), классифицирует силу этой связи на категории: «слабая» (0,1-0,3), «умеренная» (0,3-0,5), «заметная/средняя» (0,5-0,7), «высокая» (0,7-0,9) и «весьма/очень высокая» (0,9-1,0).

Степень взаимосвязанности показателя чистой прибыли коммерческого банка и расходов на маркетинг может быть представлена в виде экспоненциальной, линейной, полиномиальной и других видов функций. В рамках данного исследования для оценки указанной зависимости применяется линейная регрессионная модель, общий вид которой представлен в формуле (17)

$$y = a_0 + a_1x_1 + \dots + a_ix_i + a_mx_m, \quad (17)$$

где a_0 – это величина, показывающая отклонение результативного признака от нормативного.

Для оценки степени влияния маркетинговых факторов на показатель чистой прибыли коммерческого банка на основе данных годовой отчетности применяется модель множественной линейной регрессии. Применение данной модели обеспечивает возможность учета совокупного влияния нескольких факторных признаков на результативный показатель и определения направленности их воздействия в рамках единой регрессионной зависимости. Общий вид модели представлен в формуле (18)

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2, \quad (18)$$

где y – чистая прибыль банка за год, млрд руб.;

x_1 – расходы банка на рекламу и маркетинг, млрд руб.;

x_2 – расходы банка на информационные услуги, млрд руб.

В таблице 31 представлены результаты расчета показателей данного регрессионного уравнения, которые описывают особенности взаимосвязей между рассматриваемыми факторами для банка АО «ТБанк» за 2021-2025 гг.

Таблица 31 – Показатели регрессионной модели маркетинговых факторов и показателя чистой прибыли АО «ТБанк»

Показатель	Значение
Множественный R	0,874815519
R ²	0,765302193
Нормированный R ²	0,530604386
Стандартная ошибка	25,27007301
Наблюдения	5
Коэффициенты	
У-пересечение	-41,98716769
Переменная X 1	2,619349657
Переменная X 2	-0,5590886

Источник: составлено автором.

На основе расчетов, результаты которых представлены в таблице 31, получено уравнение множественной линейной регрессии, отражающее зависимость чистой прибыли АО «ТБанк» от рассматриваемых маркетинговых факторов. Расчетный вид модели представлен в формуле (19)

$$y = -41,98 + 2,62x_1 - 0,55x_2. \quad (19)$$

Для проверки степени надежности полученного уравнения может использоваться коэффициент детерминации, который описывает в полученной модели тенденции влияния маркетинговых факторов на показатель чистой прибыли АО «ТБанк». Полученный при формировании модели коэффициент детерминации равен 0,76, что показывает приемлемую степень достоверности полученного уравнения множественной линейной регрессии.

Помимо этого, на основе полученного уравнения регрессионной модели можно осуществить прогноз изменения прибыли при увлечении расходов на маркетинг и информационные услуги в дальнейшем. В 2025 году

маркетинговые затраты АО «ТБанк» составили 56,7 млрд руб., а расходы на информационные услуги – 25,9 млрд руб. Соответственно, в 2026 году, согласно прогнозу, при увеличении данных видов расходов на 50 процентов, показатель чистой прибыли банка мог быть равен значению $y = -41,98 + 2,62 \cdot 56,7 - 0,55 \cdot 25,9 = 92,3$ млрд руб.

Прирост показателя чистой прибыли АО «ТБанк» в 2024 г. по сравнению с показателем предыдущего года, согласно прогнозу, равен следующему значению: $92,3 - 112,1 = -19,8$ млрд руб., то есть -17,67%. Данный фактор обуславливает потенциальную финансово-экономическую целесообразность оптимизации маркетинговых затрат и необходимость разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности маркетинговой стратегии банка.

Таким образом, развитие маркетингового потенциала коммерческого банка, применяющего экосистемную бизнес-модель на рынке, формирует необходимость осуществления дополнительного инвестирования в маркетинговую деятельность банка, что может оказывать положительное воздействие на общие финансовые результаты деятельности экосистемы в дальнейшем. Для реализации стратегического развития на рынке экосистемных продуктов и услуг в современных условиях динамичной цифровизации и усиления межбанковской конкуренции необходимым является разработка и реализация оптимальных маркетинговых стратегий для повышения уровня удовлетворенности потребителей финансовой и нефинансовой экосистемной продукции, а также стратегии внедрения в экосистемную бизнес-модель и последующего развития современных информационно-коммуникационных технологий. Согласно результатам проведенного корреляционно-регрессионного анализа взаимосвязей внутренних и внешних стратегических факторов банка АО «ТБанк» за 2021-2025 гг., повышение расходов на рекламу и маркетинг способствует существенному увеличению показателя его количества потребителей, что обусловлено полученным значением коэффициента корреляции по данному

направлению, равным 0,96. Данный фактор показывает наличие существенной степени взаимосвязанности между маркетинговыми инвестициями банка и его финансовыми результатами. Помимо этого, проведенный корреляционный анализ показывает, что значения показателя чистой прибыли банка также АО «ТБанк» в средней степени зависят от эффективности его маркетинговых затрат при коэффициенте корреляции, равном 0,93. Также в текущих условиях целесообразным является оптимизация маркетинговых затрат и проведение мероприятий, направленных на совершенствование маркетинговой стратегии и повышение уровня цифровизации банка.

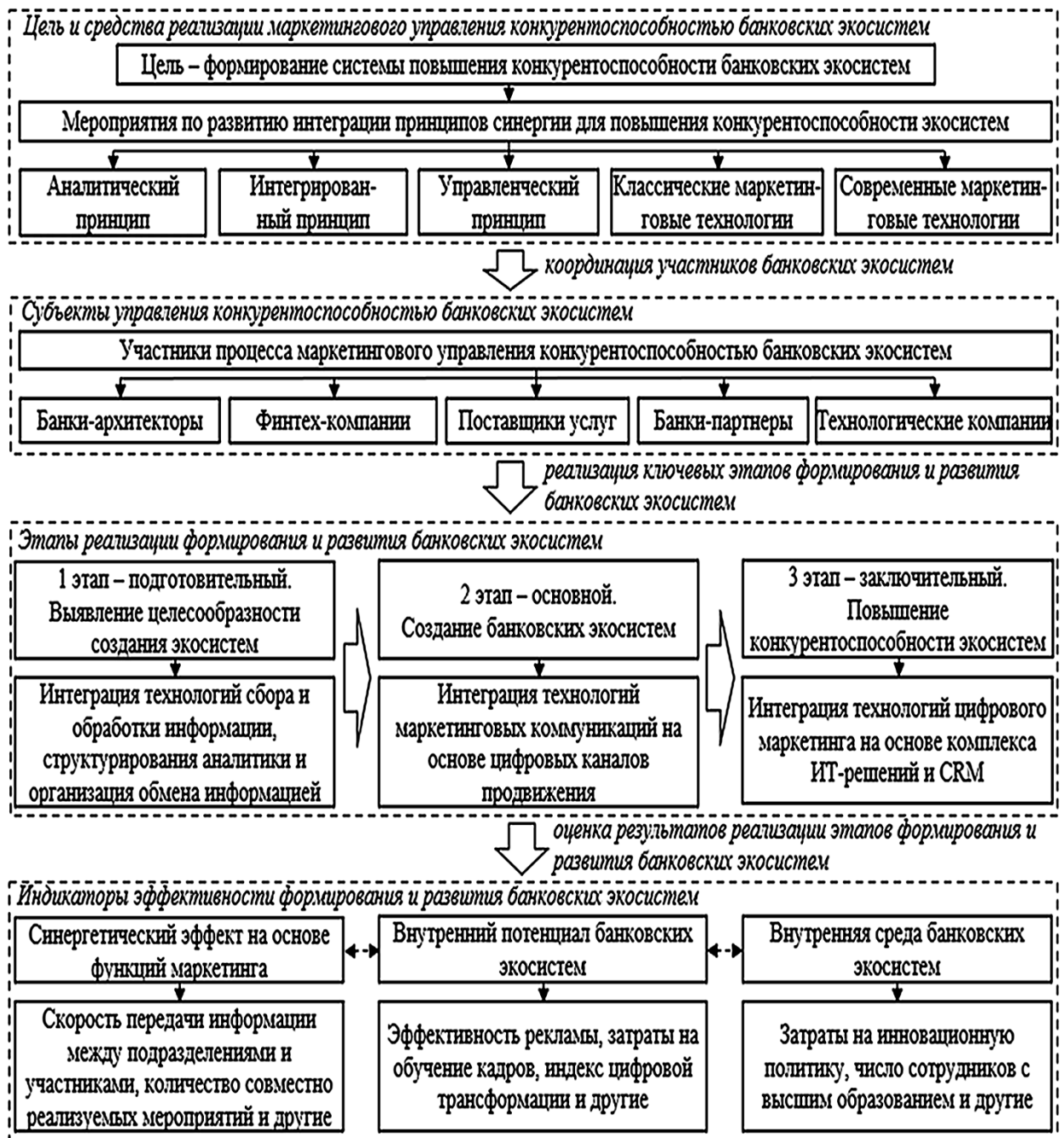
На основе рассмотренных концептуальных подходов к выявлению комплекса внутренних и внешних факторов, которые оказывают существенное влияние на уровень конкурентоспособности банковской экосистемы, и результатов проведенной оценки факторов внутреннего потенциала Банка ВТБ (ПАО), ПАО Сбербанк и АО «ТБанк», которые реализуют экосистемную бизнес-модель на рынке, по выделенным четырем направлениям, к которым относятся финансовый, кадровый и маркетинговый потенциал, а также уровень цифровизации банка в качестве основного показателя конкурентоспособности его внутренних-бизнес процессов, автором был предложен алгоритм совершенствования внутреннего маркетингового потенциала банковской экосистемы на основе развития конкурентоспособности ресурсов, представленный на рисунке 31.

На 1 этапе «Выявление целесообразности создания банковских экосистем» осуществляется оценка внутреннего потенциала банков-архитекторов и экосистемных партнеров. При этом анализируются следующие компоненты внутреннего потенциала: финансовый потенциал, уровень цифровизации, кадровый потенциал и маркетинговый потенциал банковских экосистем.

На 2 этапе «Создание банковских экосистем» осуществляется продвижение экосистемных продуктов (брендов) и цифровых платформ банковских экосистем на основе интеграции современных технологий

маркетинговых коммуникаций экосистемных партнеров, входящих в состав банковских экосистем.

На 3 этапе «Повышение конкурентоспособности банковских экосистем» проводится повышение уровня интеграции управленческого принципа достижения синергии банковских экосистем на основе согласования технологий цифрового маркетинга и развития управленческого взаимодействия между участниками банковских экосистем.



Источник: составлено автором.

Рисунок 31 – Алгоритм совершенствования внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем

Первый этап разработанного алгоритма, связанный с выявлением целесообразности создания банковских экосистем, носит подготовительный характер и направлен на формирование аналитической основы последующих управленческих решений. На данном этапе реализуется аналитический принцип достижения синергии банковских экосистем через интеграцию технологий сбора и обработки информации, структурирования аналитики и организации обмена информацией между потенциальными участниками экосистем. Содержательно этап включает оценку финансовой надежности, уровня цифровизации, кадрового потенциала и маркетингового потенциала банков-архитекторов и экосистемных партнеров, что позволяет определить исходные условия формирования экосистемы, выявить ограничения ее развития и обосновать возможность дальнейшей интеграции участников в рамках единой экосистемной модели. Результаты оценки четырех выделенных направлений внутреннего потенциала банковской экосистемы используются в качестве основы для разработки мероприятий, направленных на устранение выявленных слабых сторон потенциальных участников экосистем, согласование параметров их взаимодействия и последующее развитие экосистемы на рынке экосистемных продуктов и услуг.

Второй этап алгоритма, связанный с созданием банковских экосистем, ориентирован на практическую реализацию интегрированного принципа достижения синергии и обеспечивает формирование устойчивых механизмов рыночного взаимодействия участников экосистем. На данном этапе определяющее значение имеет интеграция технологий маркетинговых коммуникаций на основе цифровых каналов продвижения, обеспечивающая согласование интересов банков-архитекторов, экосистемных партнеров и конечных потребителей в процессе формирования и продвижения экосистемного предложения. Содержательно этап включает продвижение комплексной продукции и сервисов банков и других участников экосистемы, развитие цифровых платформ как инфраструктурной основы взаимодействия, а также формирование и развитие экосистемных брендов банков-

архитекторов. Реализация указанных направлений обеспечивает расширение охвата целевых сегментов, повышение узнаваемости экосистемных решений, укрепление рыночных позиций участников и усиление координации их маркетинговой деятельности. Таким образом, второй этап формирует организационно-маркетинговую основу функционирования банковской экосистемы, в рамках которой синергетический эффект достигается за счет согласованного использования коммуникационных технологий, цифровых каналов продвижения и инструментов развития экосистемного бренда.

Третий этап алгоритма, связанный с повышением конкурентоспособности банковских экосистем, ориентирован на реализацию управленческого принципа достижения синергии и направлен на усиление результатов выполнения предыдущих этапов в форме устойчивых конкурентных преимуществ. На данном этапе определяющее значение приобретает интеграция технологий цифрового маркетинга на основе комплекса ИТ-решений, обеспечивающая согласование управленческого взаимодействия между участниками экосистемы и повышение результативности их совместной деятельности. Содержательно этап включает повышение клиентоориентированности банковских экосистем, развитие конкурентных стратегий банков-архитекторов и совершенствование системы управленческого взаимодействия, что позволяет адаптировать экосистему к изменениям внешней среды и укреплять ее позиции на рынке экосистемных продуктов и услуг. Завершающим элементом данного этапа выступает оценка результатов проведенных мероприятий по развитию интеграции принципов синергии банковских экосистем и корректировка стратегии развития банков-архитекторов с учетом достигнутых параметров конкурентоспособности.

Таким образом, разработанный алгоритм обеспечивает последовательную реализацию маркетинговых мероприятий, ориентированных на выявление потребностей целевых сегментов, продвижение комплексных экосистемных продуктов через цифровые каналы коммуникации и повышение потребительской ценности предложения

банковских экосистем. Совершенствование конкурентоспособности российских банков в условиях цифровизации в рамках предложенного алгоритма обеспечивается за счет развития цифровых каналов продвижения, платформенных брендов, интерфейсов экосистемных сервисов, CRM-систем и иных инструментов цифрового маркетинга.

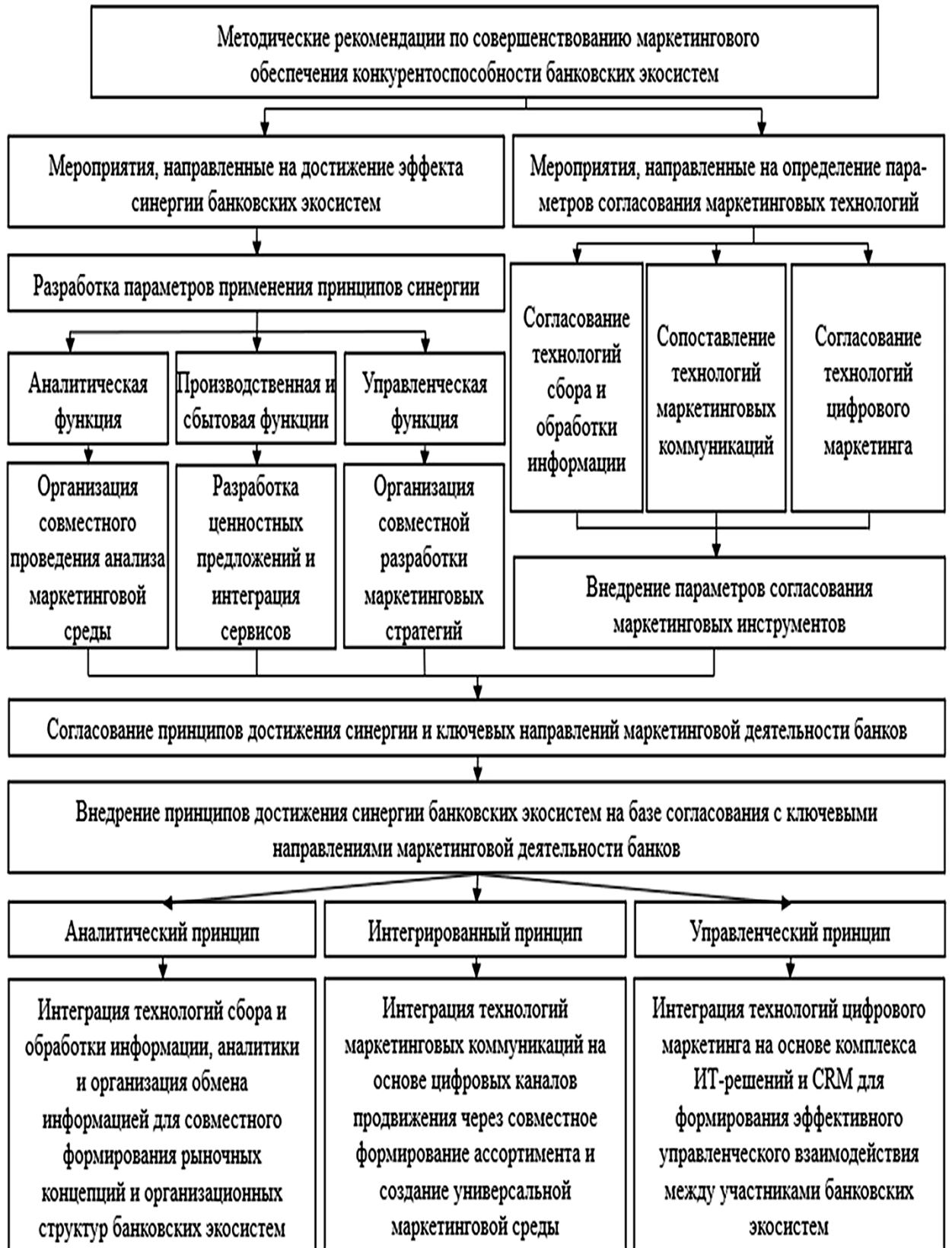
3.2 Методические рекомендации по совершенствованию маркетингового обеспечения конкурентоспособности российских банковских экосистем

В ходе проведенного анализа показателей конкурентоспособности российских банковских экосистем по результатам исследования трех ведущих системообразующих банков (ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» и Банк ВТБ (ПАО)), реализующих экосистемный подход, могут быть выделены следующие направления повышения конкурентоспособности банковских экосистем: обеспечение высокого уровня финансовой надежности на рынках экосистемных продуктов и услуг; дальнейшее проведение цифровой трансформации системы банковского обслуживания; поддержание высокого уровня кадровой стабильности банков; оптимизация и объема инвестиций в маркетинговую деятельность и информационные технологии экосистемы и повышение эффективности проводимых маркетинговых мероприятий. Внедрение в деятельность экосистемы коммерческих банков оперативного механизма реализации маркетинговых стратегий, направленных на проведение предложенного комплекса мероприятий, создает необходимость согласования между экосистемными партнерами маркетинговых операций, распределения ресурсов, интеграции на основе цифровой платформы и достижения общего синергетического эффекта.

Особенности процесса обеспечения концентрации материально-технических, финансовых, информационно-коммуникационных и других видов ресурсов участников банковских экосистем определяются, в том числе,

параметрами их кооперации для достижения общих стратегических целей объединения [11, с. 240]. Для определения комплекса мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности инновационной бизнес-модели при развитии собственной экосистемы коммерческим банком, необходимо учитывать принципы достижения эффекта синергии, которые направлены на приобретение положительных эффектов от взаимодействия участников данного объединения. Принципы формирования синергетического эффекта банковских экосистем, соотнесенные с аналитической, производственной, сбытовой и управленческой функциями маркетинга, образуют методическую основу совершенствования их стратегического планирования. Использование данных принципов предполагает выбор согласованных сочетаний маркетинговых инструментов, направленных на повышение конкурентоспособности экосистемного предложения, развитие взаимодействия с целевыми сегментами и усиление рыночных позиций банковской экосистемы. При этом увеличение эффективности деятельности каждого отдельного участника экосистемы на основе интеграции цифровых сервисов и инфраструктур через создание и развитие цифровой платформы экосистемы, также предполагающее разработку системы маркетингового обеспечения объединения для выстраивания долгосрочных взаимоотношений между его участниками [137], обеспечивается за счет внедрения принципов достижения эффекта синергии в стратегию развития экосистемы после согласования их с используемыми маркетинговыми инструментами коммерческого банка.

На рисунке 32 представлены разработанные методические рекомендации по совершенствованию элементов и структуры маркетингового обеспечения конкурентоспособности банковских экосистем, основанные на внедрении в стратегию развития каждой отдельной экосистемы принципов достижения эффекта синергии, согласованных с параметрами формируемой системы маркетингового обеспечения коммерческого банка, являющегося участником экосистемы.



Источник: составлено автором.

Рисунок 32 – Методические рекомендации по совершенствованию маркетингового обеспечения конкурентоспособности банковских экосистем

Согласно предлагаемым методическим рекомендациям по повышению конкурентоспособности банковских экосистем в условиях цифровой

трансформации банковских бизнес-процессов, для внедрения принципов достижения синергии в маркетинговую, кадровую и финансовую стратегии отдельной экосистемы, а также стратегию ее цифровизации, необходимым является применение технологий совместного маркетинга на основе согласования данных принципов с ключевыми направлениями деятельности коммерческих банков для дальнейшего совершенствования стратегического планирования экосистем.

Становление экосистемных бизнес-моделей в качестве востребованного вида социально-экономических отношений сопряжено с рядом рисков для банковского сектора, что обусловлено появлением в процессе роста банковских экосистем риска монополизации рынка, риска частичной замены платежных средств внутриплатформенной валютой, а также системного риска потери финансовой стабильности. Внедрение разработанных методических рекомендаций направлено на адаптацию банковских систем к изменениям на рынке и совершенствование их внутреннего потенциала для обеспечения экономической устойчивости отдельных банков и всей системы в целом в условиях появляющегося системного риска, который может привести к кризису, социальной нестабильности.

Разработанные методические рекомендации, направленные на совершенствование элементов и структуры маркетингового обеспечения конкурентоспособности российских банковских экосистем, предполагают проведение комплекса мероприятий на подготовительном этапе внедрения данных рекомендаций, реализуемых через определение возможностей согласования принципов синергии и вышеперечисленных стратегий для каждой отдельной банковской экосистемы.

Организация мероприятий по выявлению возможностей внедрения принципов достижения эффекта синергии в маркетинговую деятельность банковских экосистем является первым направлением подготовительного этапа реализации разработанных рекомендаций. Разработка и проведение мероприятий по достижению эффекта синергии банковской экосистемы

основаны на формировании систем маркетинговых взаимодействий между экосистемными партнерами и выполнении четырех ключевых маркетинговых функций, к которым могут быть отнесены аналитическая, сбытовая, производственная и управленческая функции [106]. Определение возможностей применения обоснованных принципов достижения эффекта синергии по отношению к стратегическому планированию российских банковских экосистем, согласно разработанным методическим рекомендациям, является необходимым для дальнейшего их согласования с ключевыми направлениями маркетинговой деятельности и повышения степени вовлеченности экосистемных партнеров в процесс применения маркетингового инструментария на рынках экосистемных продуктов и услуг.

На рисунке 33 представлены предлагаемые мероприятия по выявлению возможностей применения принципов достижения эффекта синергии по отношению к банковским экосистемам, предполагающие организацию совместного проведения анализа внешних и внутренних стратегических факторов участниками экосистем, разработку ценностного предложения для целевых сегментов на рынке экосистемной продукции, интеграцию ресурсов участников отдельных экосистем и проведение совместного формирования маркетинговых стратегий экосистем. В параграфе 2.2 было отмечено, что экосистемы банков ПАО Сбербанк, Банк ВТБ (ПАО) и АО «ТБанк» являются гибридными моделями данного вида объединений и сочетают комплекс открытых и закрытых сервисов на базе цифровых платформ экосистем [16, с. 41], функционирующих на основе принципа бесшовной интеграции, что может оказывать влияние на дальнейшие процессы развития маркетинговых взаимодействий при внедрении принципов достижения синергии с учетом ключевых функций маркетинга, в том числе через предоставление возможностей оперативного взаимодействия экосистемных партнеров на данной платформе.



Источник: составлено автором.

Рисунок 33 – Мероприятия по разработке параметров применения принципов достижения синергии банковских экосистем

Таким образом, предлагаемый комплекс мероприятий по выявлению возможностей применения принципов синергии в стратегическом планировании экосистем представлен организацией процессов интеграции комплекса маркетинга участников экосистем и проведения совместных исследований маркетинговой среды для дальнейшего совершенствования имиджа банковских экосистем на рынке и развития цифровой платформы. Для проведения оценки приобретаемого синергетического эффекта от

формирования системы маркетинговых взаимодействий между участниками экосистемы используется следующая формула (20)

$$Sh = Sc + Si, \quad (20)$$

где Sh – эффект синергии банка-архитектора;

Si – эффект синергии от интеграции;

Sc – эффект синергии от централизации функций маркетинга.

Оценить эффект синергии банковской экосистемы от централизации функций маркетинга при выявлении возможностей внедрения принципов синергии в деятельность банка можно по следующей формуле (21)

$$Sc = \sum_{(i=1)}^n ((\Delta C + E) \cdot K - Cc), \quad (21)$$

где Sc – эффект синергии от централизации функций маркетинга;

K – коэффициент централизации;

ΔC – экономия транзакционных издержек;

E – дополнительный экономический эффект;

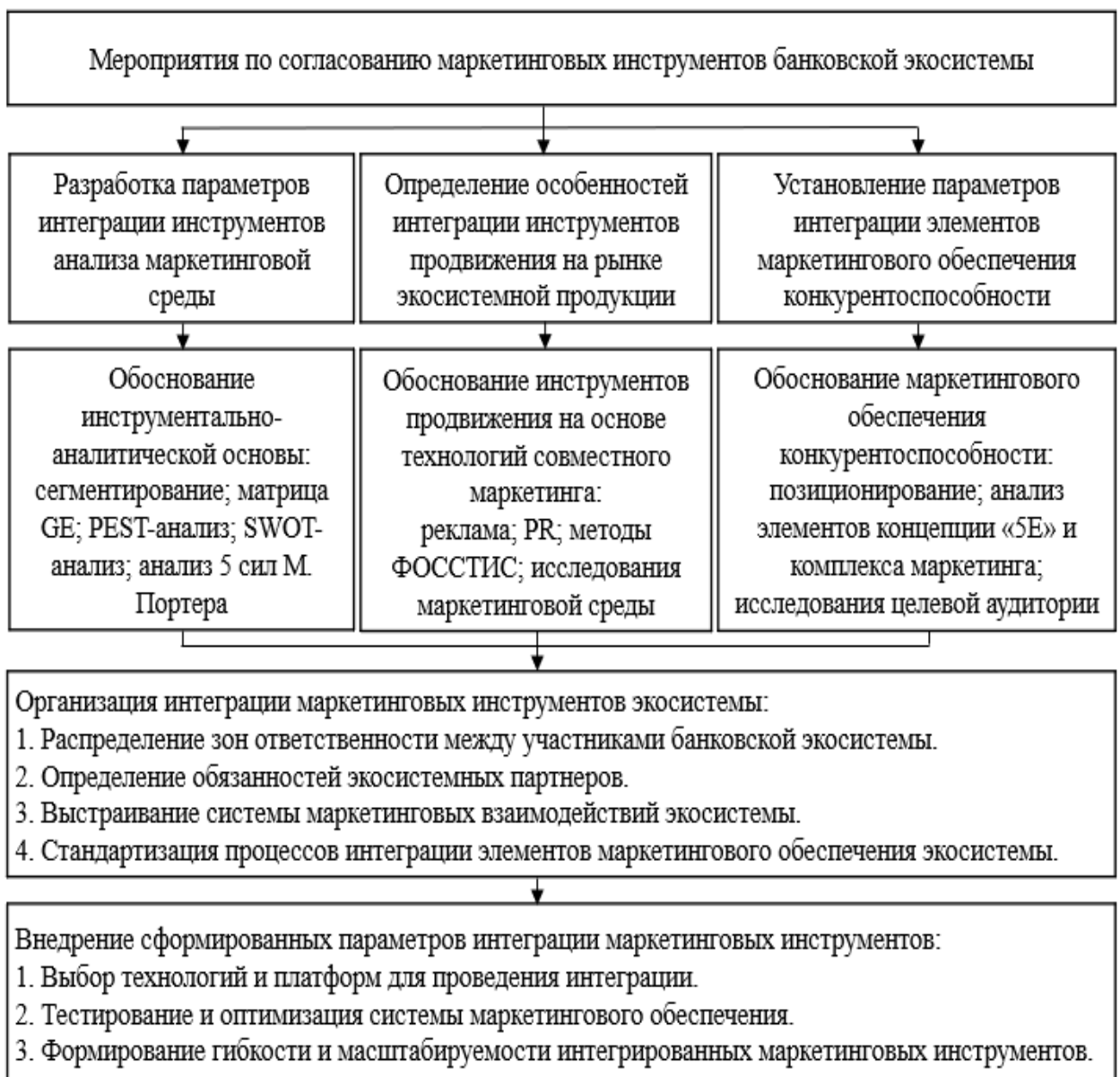
Cc – текущие расходы на осуществление функции маркетинга;

n – количество централизованных функций.

Определение параметров интеграции комплекса маркетинговых инструментов коммерческих банков в маркетинговую деятельность их экосистемных партнеров для их дальнейшего согласования с принципами достижения синергии является вторым направлением подготовительного этапа реализации разработанных рекомендаций. Единые цифровые платформы банковских экосистем ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ» и АО «ТБанк» объединяют множество участников из различных сфер деятельности, что также определяет необходимость дальнейшего развития их систем маркетинговых взаимоотношений, которые характеризуются широкой

разветвленностью сети взаимодействий между заинтересованными сторонами для экосистемных бизнес-моделей [81, с. 15], при выявлении возможностей применения технологий совместного маркетинга на основе группировки маркетинговых инструментов экосистем.

На рисунке 34 представлен разработанный комплекс мероприятий, направленный на выявление параметров интеграции используемых маркетинговых инструментов коммерческих банков в маркетинговую деятельность их экосистемных партнеров на основе внедрения технологий совместного маркетинга.



Источник: составлено автором.

Рисунок 34 – Мероприятия по согласованию маркетинговых инструментов банковских экосистем

Согласно представленному на рисунке 34 разработанному комплексу мероприятий по определению оптимальных параметров интеграции маркетинговых инструментов каждого отдельного исследуемого банка (ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» и Банк ВТБ (ПАО)), процесс интеграции ключевых направлений маркетинговой деятельности экосистемы предполагает формирование и обоснование наиболее оптимальных параметров совместного применения маркетинговых инструментов участниками экосистемы по следующим направлениям, обоснованным в параграфе 1.2: анализ маркетинговой среды банковской экосистемы; продвижение на рынке экосистемной продукции; развитие элементов маркетингового обеспечения конкурентоспособности. Согласование зон ответственности экосистемных партнеров в процессе применения маркетинговых инструментов способствует упорядочению маркетинговых взаимодействий и развитию системы отношений между участниками банковской экосистемы. Для реализации данного комплекса мероприятий необходимо информационно-технологическое обеспечение, позволяющее интегрировать действия партнеров на базе цифровой платформы банка-архитектора.

Внедрение ключевых направлений применения рассматриваемого комплекса маркетинговых инструментов коммерческого банка в деятельность экосистемных партнеров формирует дополнительные расходы, направленные на развитие цифровой платформы экосистемы [11, с. 169], которые могут быть оценены на основе следующей формулы (22)

$$\text{Exp}_{IT} = \text{IT}_{\text{infrastructure}} + \text{IT}_{\text{soft}}, \quad (22)$$

где $\text{IT}_{\text{infrastructure}}$ – расходы на ИТ-инфраструктуру;

IT_{soft} – расходы на формирование программного обеспечения.

Переход коммерческого банка к экосистемной модели развития сопровождается дополнительными затратами, связанными с изменением организационно-финансовой структуры, расширением кадрового обеспечения экосистемных направлений, выстраиванием маркетинговых взаимодействий с партнерами и реализацией маркетинговой активности. Совокупность данных затрат отражает объем ресурсов, необходимых банку для формирования и развития банковской экосистемы. Соответствующие затраты объединяют технологические, кадровые и маркетинговые компоненты обеспечения функционирования банковской экосистемы [11, с. 169] и определяются по формуле (23)

$$EE = \text{Exp_IT} + \text{Exp_Personel} + \text{Exp_Mkt}, \quad (23)$$

где Exp_IT – расходы на развитие цифровой платформы экосистемы;

Exp_Personel – расходы изменение организационной структуры;

Exp_Mkt – расходы на обеспечение маркетинговой активности.

Согласование принципов достижения эффекта синергии банковских экосистем и ключевых направлений маркетинговой деятельности коммерческих банков является третьим направлением подготовительного этапа реализации разработанных рекомендаций. Банковские экосистемы банков ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» и Банк ВТБ (ПАО) представляют собой комплекс разнообразных цифровых сервисов, объединенных на единых цифровых платформах банков, экосистемными партнерами которых также являются компании, не имеющие отношения к банковской сфере деятельности. Взаимодействие участников экосистем данных банков реализуется на основе принципа бесшовной интеграции, что повышает удобство пользования цифровыми сервисами потребителями экосистемных продуктов и услуг и формирует возможности дальнейшего внедрения принципов достижения синергии, согласованных с ключевыми

направлениями применения маркетинговых инструментов, в деятельность банков. Внедрение принципов достижения синергии банковских экосистем в маркетинговую деятельность ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» и Банк ВТБ (ПАО), обладающих собственными широкими сетями маркетинговых взаимодействий участников экосистемы, определяет необходимость согласования данных принципов и выбранных параметров совместного применения маркетинговых технологий их экосистемными партнерами. Совершенствование сети маркетинговых взаимоотношений банковской экосистемы при этом реализуется на основе развития единой цифровой среды.

На рисунке 35 представлены предложенные направления согласования принципов достижения синергии и ключевых направлений маркетинговой деятельности банковских экосистем, основанные на совершенствовании элементов системы маркетингового обеспечения банков.

Принципы достижения синергии Направления маркетинговой деятельности	Аналитический принцип	Интегрированный принцип	Управленческий принцип
Анализ маркетинговой среды банковских экосистем	Проведение исследований маркетинговой среды на основе единой цифровой платформы экосистемными партнерами	Определение уникальных параметров продукции для выбранных сегментов и выявление возможностей обеспечения участников экосистем дополнительными рынками сбыта	Организация совместно проводимого маркетингового анализа
Продвижение на рынке экосистемной продукции	Проведение совместных исследований рынка при формировании и реализации стратегии продвижения	Формирование ценностного предложения для целевых аудиторий участниками экосистем и привлечение и удержание потребителей экосистемных продуктов и услуг на базе цифровых платформ	Организация интеграции участников экосистем в продвижение на рынке экосистемной продукции
Развитие элементов маркетингового обеспечения конкурентоспособности	Проведение исследований уровня удовлетворенности и лояльности потребителей экосистемной продукции	Совершенствование направлений маркетинговой деятельности на основе интеграции маркетинговых взаимодействий и совместная оптимизация продуктового предложения, выбор каналов и форматов коммуникации	Интеграция комплексов маркетинга экосистемных партнеров банков-архитекторов

Источник: составлено автором.

Рисунок 35 – Согласование принципов достижения синергии и параметров маркетингового обеспечения банковских экосистем

Таким образом, согласование принципов достижения синергии, в соответствии с предлагаемыми мероприятиями, направленными на совершенствование конкурентоспособности каждого отдельного банка-архитектора на рынках экосистемной продукции, и ключевых направлений его маркетинговой деятельности предполагает обеспечение оперативного выполнения функций маркетинга банком совместно с экосистемными партнерами, комплексное изучение рынков экосистемных продуктов и услуг и интеграцию элементов системы маркетингового обеспечения участников экосистемы. Внедрение в бизнес-модель коммерческого банка согласованных принципов достижения синергии также осуществляется для последующего совершенствования стратегического планирования и повышения уровня конкурентоспособности экосистемы на занимаемых рынках.

Также, согласно разработанным методическим рекомендациям, при реализации основного этапа формирования и проведения мероприятий, направленных на совершенствование элементов и структуры маркетингового обеспечения конкурентоспособности российских коммерческих банков, было предложено применение согласованных с ключевыми направлениями маркетинговой деятельности принципов достижения эффекта синергии каждой отдельной банковской экосистемы по отношению к соответствующим видам ее стратегий.

На уровне маркетинговой стратегии текущие направления стратегического развития исследуемых банков (ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» и Банк ВТБ (ПАО)) содержат комплекс мероприятий, направленных на привлечение новых потребительских сегментов и формирование условий для удержания текущих потребителей с использованием автоматизированных систем и цифровых технологий, а также внедрение продуктов и услуг банков на зарубежные рынки. Так, одним из ключевых направлений маркетинговой стратегии ПАО Сбербанк в текущих условиях является внедрение человекоцентричной бизнес-модели [116], ориентированной на удовлетворение потребностей потребителей банка, его сотрудников и

общества в целом. Основными направлениями маркетинговой деятельности при использовании данной бизнес-модели являются персонализация коммуникаций, применение эмоционального маркетинга, исследования целевой аудитории на рынке и другие, что также формирует необходимость выстраивания системы маркетинговых взаимоотношений, соответствующей рассматриваемой концепции. На рисунке 36 представлен предлагаемый комплекс мероприятий, направленных на применение принципов достижения эффекта синергии по отношению к маркетинговой стратегии и развитие маркетингового потенциала коммерческого банка.



Источник: составлено автором.

Рисунок 36 – Мероприятия, направленные на применение принципов достижения эффекта синергии по отношению к маркетинговой стратегии банковских экосистем

Согласно предлагаемым мероприятиям по внедрению согласованных принципов достижения синергии коммерческих банков, представленным на рисунке 36, для дальнейшего развития маркетингового потенциала как одного из факторов конкурентоспособности банковских экосистем необходимым является проведение адаптации их маркетинговых стратегий через реализацию выбранных на подготовительном этапе осуществления разработанных методических рекомендаций информационно-коммуникационных технологий и цифровой платформы для интеграции ключевых направлений маркетинговой деятельности участников экосистем и осуществление контроля за проведением разработанного плана мероприятий.

Разработка и реализация мероприятий по согласованию принципов достижения синергии и ключевых направлений маркетинговой деятельности банка способствует повышению уровня конкурентоспособности системы маркетинговых взаимоотношений и созданию дополнительных возможностей для организации изменения используемой бизнес-модели банка в соответствии с его текущими стратегическими приоритетами.

Реализация предложенных рекомендаций также предполагает выстраивание систем оценки маркетингового потенциала каждой отдельной банковской экосистемы, для проведения оценки которого могут использоваться различные широко применяемые в практике российских банков методики, в том числе ключевые показатели эффективности (KPI), исследования уровня удовлетворенности потребителей экосистемной продукции и другие [105]. Помимо этого, на основе результатов проведенного в параграфе 3.1 анализа маркетингового потенциала банка АО «ТБанк» за 2020-2024 гг. в качестве одного из предлагаемых направлений его дальнейшего повышения была выделена оптимизация маркетинговых затрат и проведение мероприятий, направленных на совершенствование маркетинговой стратегии и повышение уровня цифровизации банка. Также в параграфе 3.1 было выделено поддержание дальнейшего проведения цифровизации маркетинговых инструментов ПАО Сбербанк, которое может

осуществляться на основе мониторинга уровня автоматизации функций маркетинга, определяемого по следующей формуле (24)

$$\text{Кафм} = \frac{\text{Фафм}}{\text{Фм}}, \quad (24)$$

где Фм – количество функций маркетинга, реализуемых при формировании экосистемных продуктов и услуг банка;

Фафм – количество автоматизированных функций маркетинга, реализуемых при создании экосистемных продуктов и услуг.

В дальнейшем при адаптации параметров комплексного продукта экосистемы к результатам трансформации системы маркетинговых взаимодействий расходы коммерческого банка на обеспечение маркетинговой деятельности участников объединения [11, с. 169] могут определяться следующей формулой (25)

$$\text{Exp_Mkt} = \text{Ads} + \text{Test_Subscr}, \quad (25)$$

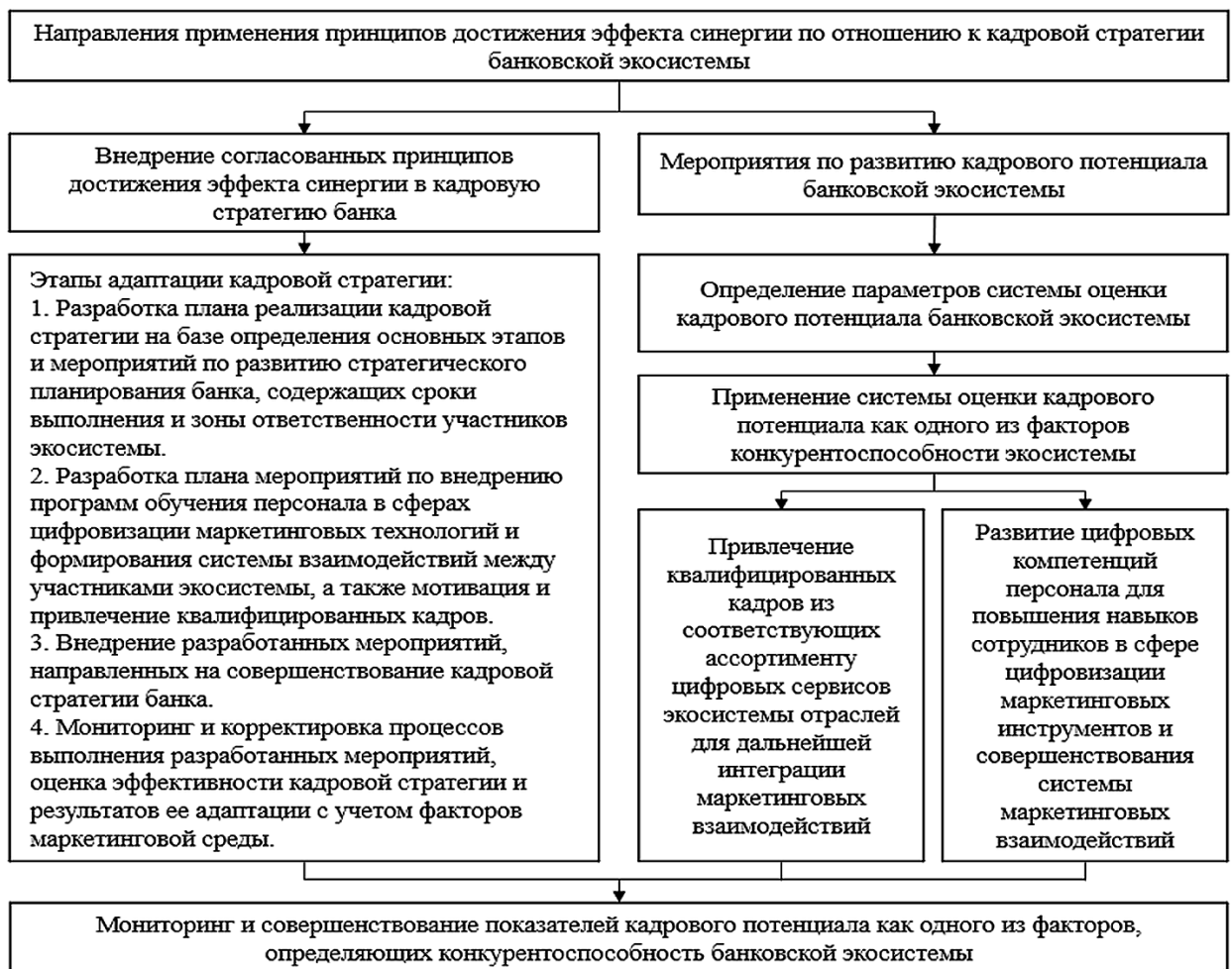
где Ads – маркетинговые расходы на расширение базы потребителей;

Test_Subscr – начисленная компенсация недополученного дохода в период пробного доступа к комплексному продукту.

Направления совершенствования кадровой стратегии ПАО Сбербанк в текущих условиях представлены, в том числе, внедрением концепции человекоцентричности, применение которой является одним из ключевых стратегических приоритетов банка [116], в систему управления персоналом, что обуславливает определение сотрудников как заинтересованных сторон, с которыми банк формирует систему долгосрочных взаимодействий. Выявленные в параграфе 3.1 значения коэффициентов оборота персонала и текучести кадров по результатам проведения оценки показателей годовой

отчетности за 2020-2024 гг. определяют наличие устойчивости кадрового потенциала и стабильное увеличение общего количества сотрудников банка.

На рисунке 37 содержится предлагаемый комплекс мероприятий, направленный на внедрение принципов достижения эффекта синергии в кадровую стратегию каждого отдельного банка-архитектора и общее совершенствование его кадрового потенциала как одного из факторов конкурентоспособности банковской экосистемы.



Источник: составлено автором.

Рисунок 37 – Мероприятия, направленные на применение принципов достижения эффекта синергии по отношению к кадровой стратегии банковских экосистем

Таким образом, разработанные мероприятия по внедрению согласованных с ключевыми направлениями маркетинговой деятельности принципов достижения синергии в кадровую стратегию банка-архитектора предполагают проведение адаптации текущей системы управления персоналом через разработку и внедрение плана мероприятий, направленных

на обучение сотрудников банка и привлечение квалифицированных кадров для совершенствования системы маркетинговых взаимодействий между участниками банковской экосистемы. Мероприятия, направленные на развитие кадрового потенциала банковской экосистемы, представленные на рисунке 34, основаны также на развитии компетенций персонала в сфере цифровизации маркетинговых инструментов, интегрируемых участниками экосистемы при реализации предлагаемых методических рекомендаций. Формирование и внедрение системы оценки кадрового потенциала банка обуславливает необходимость определения и мониторинга значений комплекса показателей конкурентоспособности банковской экосистемы в сфере эффективности кадровой политики. Для выявления степени обеспеченности функций маркетинга банковской экосистемы квалифицированными сотрудниками при внедрении принципов достижения синергии может использоваться следующая формула (26)

$$K_{\text{обКС}} = \frac{\Phi_{\text{М}}}{\Psi_{\text{М}}}, \quad (26)$$

где $\Phi_{\text{М}}$ – количество функций маркетинга, реализованных при формировании экосистемной продукции банка;

$\Psi_{\text{М}}$ – количество специалистов, осуществляющих функции маркетинга.

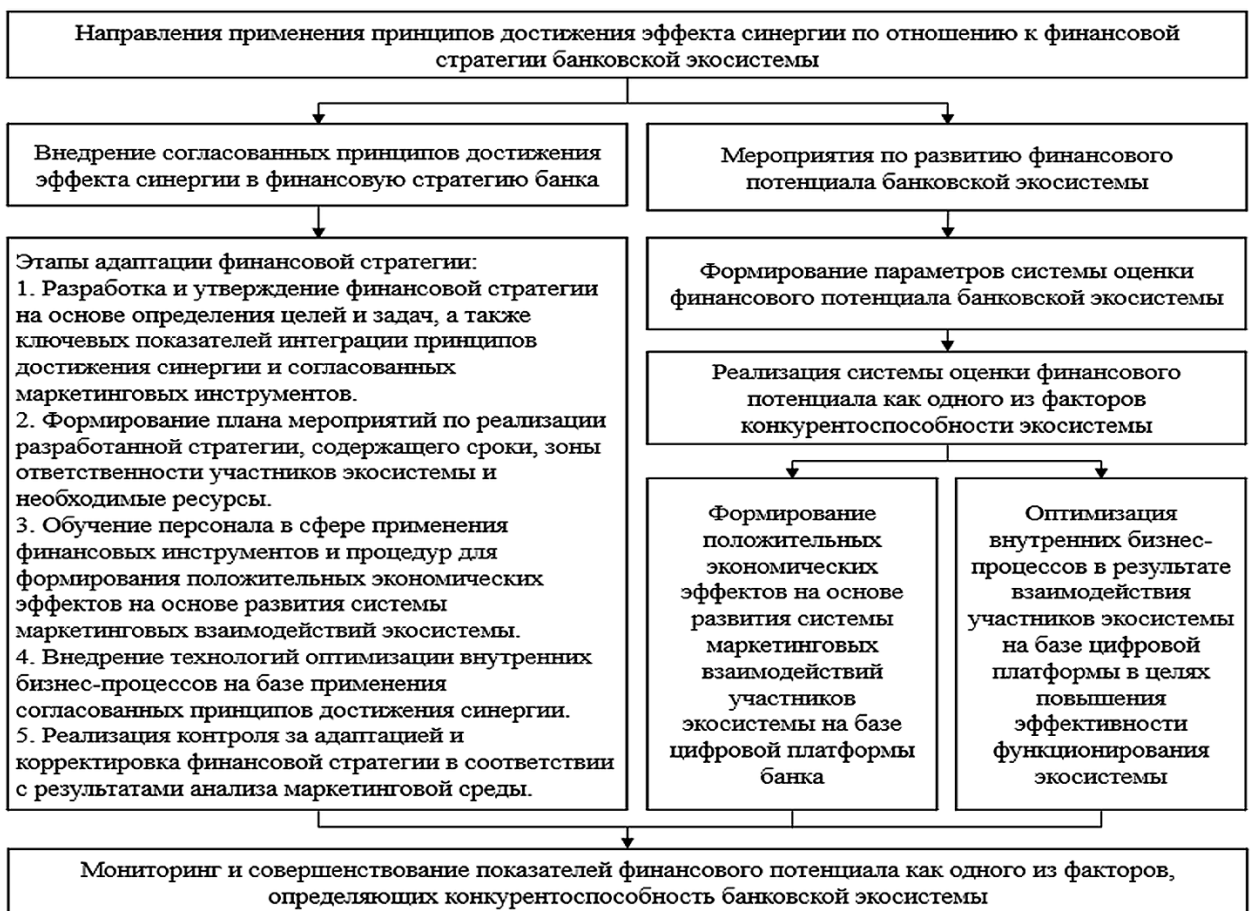
Коэффициент закрепления за сотрудниками банка выполнения определенных функций маркетинга при совершенствовании кадровой стратегии банка может определяться по следующей формуле (27)

$$K_{\text{обКС}} = \frac{\Psi_{\text{М}}}{\Phi_{\text{М}}}, \quad (27)$$

где $\Phi_{\text{М}}$ – количество функций маркетинга, реализованных при формировании экосистемной продукции банка;

$\Psi_{\text{М}}$ – количество специалистов, осуществляющих функции маркетинга.

Финансовое направление стратегического развития банковской экосистемы связано с необходимостью ресурсного обеспечения технологических и организационных изменений, направленных на повышение конкурентоспособности банка. Согласно рассмотренным в параграфе 2.2. данным годовой отчетности, стратегия банка ПАО Сбербанк на 2024-2026 гг., в отличие от предыдущей стратегии, одним из ключевых приоритетов которой являлось развитие экосистемной бизнес-модели, также основана на внедрении новых стратегических приоритетов, ориентированных на развитие технологий искусственного интеллекта, позволяющих существенно оптимизировать внутренние бизнес-процессы банка. На рисунке 38 представлены предлагаемые мероприятия по внедрению принципов достижения эффекта синергии в финансовую стратегию и развитию финансового потенциала ПАО Сбербанк как одного из основных факторов его конкурентоспособности.



Источник: составлено автором.

Рисунок 38 – Мероприятия, направленные на применение принципов достижения эффекта синергии по отношению к финансовой стратегии банковских экосистем

Таким образом, разработанный комплекс мероприятий по внедрению согласованных принципов достижения эффекта синергии в финансовую стратегию и развитие финансового потенциала банковской экосистемы, представленный на рисунке 35, направлен на организационное обеспечение реализации текущих приоритетов финансовой стратегии банка через развитие системы маркетинговых взаимодействий банковской экосистемы и предполагает адаптацию финансовой стратегии через создание и реализацию плана мероприятий по обучению сотрудников в сфере применения финансовых инструментов для внедрения принципов достижения синергии в деятельность банка и оптимизацию внутренних бизнес-процессов его экосистемы на основе применения данных принципов.

Помимо этого, согласно разработанным методическим рекомендациям, предполагается разработка и проведение мероприятий, направленных на создание положительных экономических эффектов от интеграции ключевых направлений маркетинговой деятельности банка и принципов достижения синергии, что также определяет необходимость создания системы оценки финансового потенциала банковской экосистемы, являющегося одним из ключевых факторов ее конкурентоспособности. Для выявления степени обеспеченности банковской экосистемы финансовыми ресурсами на реализацию маркетинговых мероприятий, предполагающих совершенствование системы маркетинговых взаимодействий экосистемы через внедрение принципов достижения синергии, помимо перечисленных в параграфе 3.1 методик, может применяться следующая формула (28)

$$K_{\text{обФР}} = \frac{\text{Бм}}{\text{ОбС}}, \quad (28)$$

где Бм – бюджет маркетинговых мероприятий, направленных на достижение эффекта синергии;

ОбС – среднее значение показателя оборотных средств банка.

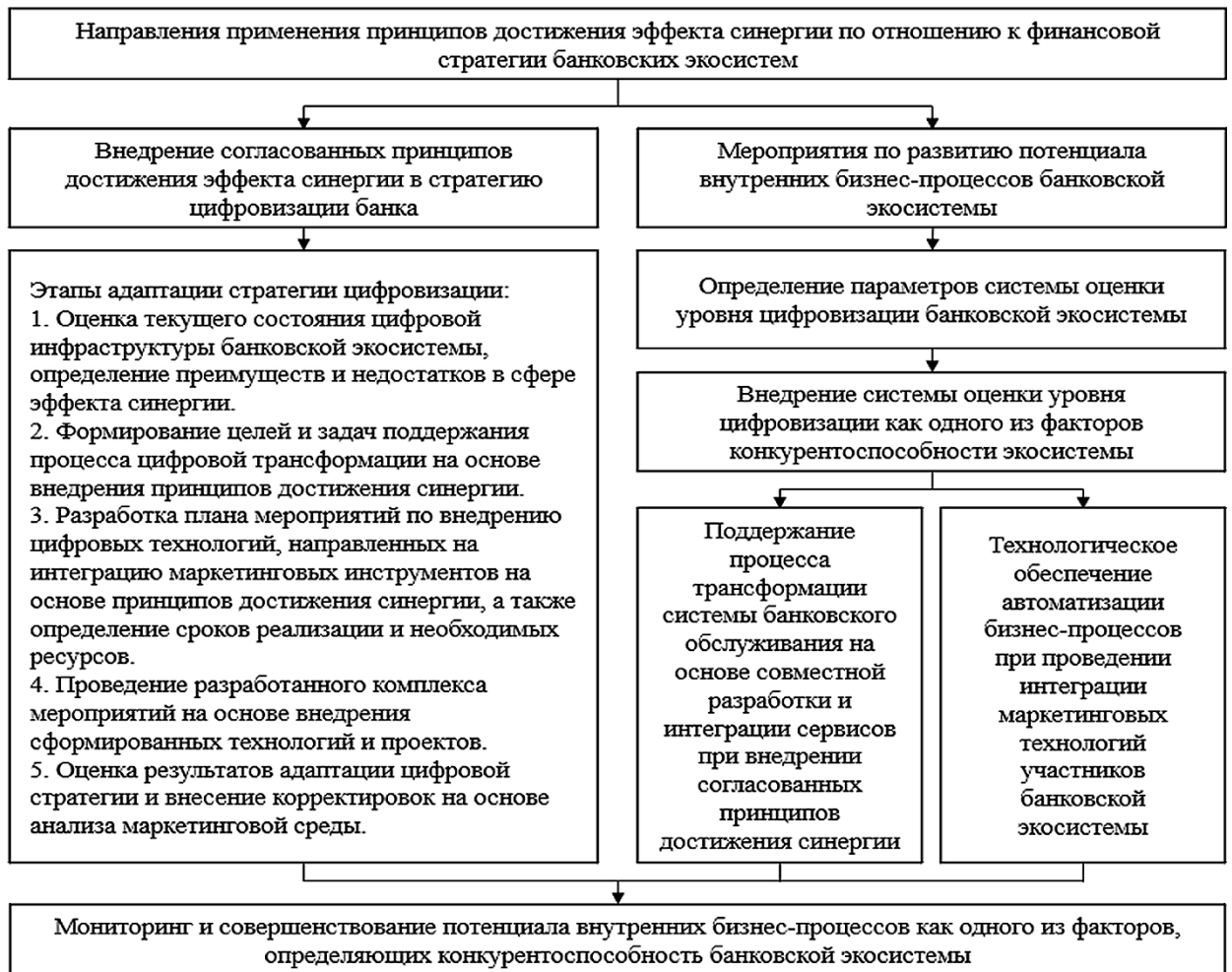
Показатель доходности маркетинговой деятельности банка при внедрении разработанных методических рекомендаций, направленных на адаптацию финансовой стратегии при развитии системы маркетинговых взаимодействий, отражает соотношение прибыли, полученной в результате реализации маркетинговой деятельности на основе принципов достижения синергии, и общей прибыли банка за год. Данный показатель позволяет оценить вклад маркетинговых мероприятий в финансовый результат банка и определить результативность их применения в рамках развития банковской экосистемы. Расчет показателя осуществляется по формуле (29)

$$K_{\text{дм}} = \frac{\text{П}_{\text{му}}}{\text{П}}, \quad (29)$$

где $\text{П}_{\text{му}}$ – прибыль банка от реализации маркетинговой деятельности на базе принципов достижения синергии;

П – прибыль банка в год.

Цифровое направление стратегического развития банковской экосистемы связано с технологической трансформацией внутренних бизнес-процессов и расширением использования цифровых инструментов в маркетинговом обеспечении конкурентоспособности банка. Согласно данным годовой отчетности, экосистема банка ПАО Сбербанк в текущих условиях основана на выделении таких стратегических приоритетов, как проведение технологической трансформации банка на основе развития технологий искусственного интеллекта «нового поколения», инструментов цифровой аналитики, рекомендательных систем и других технологий [116]. На рисунке 39 содержатся разработанные мероприятия, направленные на внедрение согласованных принципов достижения синергии и основных элементов маркетингового обеспечения банковской экосистемы в стратегию цифровизации в целях повышения уровня конкурентоспособности банка на рынке экосистемных продуктов и услуг.



Источник: составлено автором.

Рисунок 39 – Мероприятия, направленные на применение принципов достижения эффекта синергии по отношению к финансовой стратегии банковских экосистем

Согласно разработанному комплексу мероприятий по внедрению согласованных принципов достижения эффекта синергии в стратегию цифровизации банка-архитектора, представленных на рисунке 36, для дальнейшего совершенствования потенциала внутренних бизнес-процессов экосистемы отдельного банка необходимым является проведение адаптации стратегии цифровизации через разработку и внедрение технологий и проектов, направленных на интеграцию маркетинговых инструментов на основе данных принципов. При формировании системы оценки уровня цифровизации банковской экосистемы могут использоваться различные модели и методики анализа результатов цифровой трансформации компаний, в том числе индекс цифрового ускорения компании VCG, индекс цифровой трансформации А.А. Метельского и другие. Для проведения анализа обновления

экосистемной продукции при осуществлении цифровой трансформации может использоваться следующая формула (30)

$$K_{\text{обн}} = \frac{V_{\text{ун}}}{V_{\text{н}}}, \quad (30)$$

где $V_{\text{ун}}$ – объем инновационных продуктов и услуг, сформированных экосистемой в год;

$V_{\text{н}}$ – объем реализованных продуктов и услуг в год.

Для проведения оценки степени обеспеченности банковской экосистемы современными технологиями при реализации функций маркетинга может применяться показатель, характеризующий долю функций маркетинга, реализуемых на базе современных технологических решений, в общей совокупности функций, используемых при формировании экосистемной продукции. Использование данного показателя позволяет оценить уровень технологической интеграции маркетинговой деятельности банковской экосистемы. Расчет показателя осуществляется по формуле (31)

$$K_{\text{СТМ}} = \frac{\Phi_{\text{СТМ}}}{\Phi_{\text{М}}}, \quad (31)$$

где $\Phi_{\text{М}}$ – количество функций маркетинга, реализуемых в процессе формирования экосистемной продукции;

$\Phi_{\text{СТМ}}$ – количество функций маркетинга, реализуемых на базе современных технологий.

Таким образом, разработанные методические рекомендации по совершенствованию элементов и структуры маркетингового обеспечения конкурентоспособности банковской экосистемы банка ПАО Сбербанк, основаны на внедрении в стратегию развития данного объединения принципов достижения эффекта синергии, согласованных с параметрами формируемой системы маркетингового обеспечения.

Заключение

Поставленная цель диссертационного исследования по разработке теоретико-методических и практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности банковских экосистем с использованием маркетинговых технологий в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков достигнута, все обозначенные задачи реализованы. В ходе исследования был сформирован комплексный подход к применению маркетинговых технологий и инструментов банковскими экосистемами, направленный на повышение их конкурентоспособности.

В ходе исследования были получены следующие основные результаты:

1) Исследованы и обобщены подходы к определению понятий «банковская экосистема» и «маркетинг банковских экосистем», что позволило сделать вывод о наличии различных подходов к трактовке данных понятий и маркетинговому обеспечению банковских экосистем, а также дополнить подходы к определению банковских экосистем и маркетинга банковских экосистем. Выявлены и исследованы основные маркетинговые технологии и инструменты банковских экосистем, а также традиционные и дополнительные элементы комплекса маркетинга банковских экосистем.

2) Проведенный анализ подходов к созданию системы маркетингового обеспечения банковской экосистемы подтвердил этапную дифференциацию применяемых маркетинговых инструментов и позволил выявить ключевые особенности использования маркетинговых технологий в формировании банковских экосистем на основе уточнения содержания категорий «банковская экосистема» и «маркетинг банковских экосистем». Выявлено, что каждому этапу формирования и стратегического развития экосистем соответствует определенный набор маркетинговых инструментов и технологий, обусловленный содержанием решаемых маркетинговых задач и целевыми параметрами развития экосистемы.

3) Выявлены и исследованы факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность банковской экосистемы на рынке и представленные категориями ее маркетинговой среды, в том числе макроокружения, мезоуровня и микросреды банковской экосистемы. Обоснованы основные принципы достижения эффекта синергии банковских экосистем на основе функций маркетинга, использование которых позволяет обеспечить согласованность аналитических, производственно-сбытовых и управленческих процессов внутри экосистем, усилить интеграцию взаимодействий между их участниками и сформировать комплекс мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности банковской экосистемы в условиях цифровой трансформации.

4) Проведенный анализ деятельности российских банковских экосистем показал, что существующие на рынке крупнейшие экосистемы сочетают в себе элементы закрытых и открытых бизнес-моделей, обладая гибридной основой. Рассмотренные российские банковские экосистемы обладают определенными сходствами и различиями в особенностях формирования бизнес-моделей и определения параметров ассортимента экосистемных продуктов. Также было выявлено, что создание цифровых экосистем крупными российскими банками формирует для них преимущества на основе использования инновационных технологий при конкуренции с другими участниками рынка банковской продукции. Текущие макроэкономические факторы и особенности регулирования использования цифровых технологий коммерческими банками могут способствовать дальнейшей положительной динамике финансовых результатов экосистем крупнейших российских банков.

5) В ходе реализации анализа текущих стратегий развития российских банковских экосистем было выявлено, что при наличии различий в стратегических приоритетах и способов реализации стратегии на рынке цифровые экосистемы ПАО Сбербанк, Банка ВТБ (ПАО) и АО «ТБанк» обладают также схожими параметрами, такими как использование и развитие передовых инновационно-коммуникационных технологий в деятельности

экосистем, объединение на цифровых платформах различных финансовых и нефинансовых сервисов, внедрение инновационных технологий и наличие стратегических приоритетов в дальнейшем расширении потребительских сегментов. В 2021-2025 годах у всех рассматриваемых банковских экосистем наблюдается положительная динамика по общему количеству потребителей в целевых потребительских сегментах. Дальнейшая цифровизация и развитие инновационных технологий в банковском секторе может способствовать последующему усилению конкуренции среди существующих банковских экосистем.

6) Разработана модель маркетингового управления процессом повышения конкурентоспособности банковских экосистем на основе особенностей использования маркетинговых технологий и принципов достижения эффекта синергии банковских экосистем. Для выявления внутреннего потенциала ПАО Сбербанк, Банка ВТБ (ПАО) и АО «ТБанк» в диссертационном исследовании по данным о чистой прибыли за 2018-2025 гг. сформирована трендовая зависимость, позволяющая оценить устойчивость временного ряда и определить вероятностную динамику развития экосистемных сервисов. Для прогнозирования значений показателя на 2026-2030 гг. была применена фрактальная параметризация временного ряда на основе коэффициента Херста, что позволило учесть характер его персистентности и выполнить экстраполяцию табличных данных отчетности.

7) Проведен анализ параметров конкурентоспособности банков ПАО Сбербанк, Банк ВТБ (ПАО) и АО «ТБанк» на основе оценки факторов внутреннего потенциала данных банков. Согласно результатам проведенной оценки финансовой устойчивости Банка ВТБ (ПАО) по методике В.С. Кромонава, в рассматриваемом периоде произошло существенное повышение значений итогового коэффициента финансовой надежности, что выражает процесс совершенствования внутренних бизнес-процессов банка. Также за 2021-2025 гг. произошло существенное увеличение итогового индекса цифровой трансформации ПАО Сбербанк, рассчитанного по методике

отечественного ученого А.А. Метельского, что обусловлено в существенной степени эффективным проведением мероприятий по повышению уровня цифровизации бизнес-процессов банка. Значения коэффициентов оборота персонала и текучести кадров ПАО Сбербанк показывают наличие устойчивости кадрового потенциала банка по данным критериям. Результаты реализации корреляционно-регрессионного анализа маркетинговых и других факторов АО «ТБанк» показывают наличие существенной степени взаимосвязанности между маркетинговыми инвестициями банка и показателем общего количества потребителей. По результатам проведенного анализа предложен алгоритм совершенствования внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем на основе развития конкурентоспособности их ресурсов в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков.

8) Разработаны методические рекомендации по совершенствованию элементов и структуры маркетингового обеспечения конкурентоспособности банковских экосистем, основанные на внедрении в стратегии развития данных объединений принципов достижения эффекта синергии, согласованных с параметрами формируемой системы маркетингового обеспечения коммерческих банков, являющихся участниками экосистем. Согласно предлагаемым методическим рекомендациям по повышению конкурентоспособности банковских экосистем в условиях цифровой трансформации банковских бизнес-процессов, для внедрения принципов достижения синергии в маркетинговую, кадровую и финансовую стратегии экосистемы, а также стратегию ее цифровизации, необходимым является применение технологий совместного маркетинга на основе согласования данных принципов с ключевыми направлениями деятельности коммерческого банка для дальнейшего совершенствования стратегического планирования экосистем.

Список литературы

Нормативные правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. О банках и банковской деятельности : федеральный закон [от 2 декабря 1990 года № 395-1 : редакция от 8 августа 2024 года : с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 1 сентября 2024 года] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения: 25.10.2024).

2. Российская Федерация. Законы. Об информации, информационных технологиях и о защите информации : федеральный закон [от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ : редакция от 8 августа 2024 года] / Справочно-правовая служба «КонсультантПлюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 25.10.2024).

3. Российская Федерация. Законы. О рекламе : федеральный закон [от 13 марта 2006 года № 38-ФЗ : редакция от 8 августа 2024 года] / Справочно-правовая служба «КонсультантПлюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/ (дата обращения: 25.10.2024).

4. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы [Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 года № 203] / Справочно-правовая система «Гарант». – Текст : электронный. – URL: <https://base.garant.ru/71670570/> (дата обращения: 17.02.2024).

5. Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов [Указание Банка России от 16 января 2004 года № 1379-У] / Справочно-правовая система

«Гарант». – Текст : электронный. – URL: <https://base.garant.ru/584327/> (дата обращения: 25.10.2024).

6. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2022 год и период 2023 и 2024 годов : доклад Банка России для общественных консультаций / Банк России : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/onfinmarket/ (дата обращения: 05.03.2024).

7. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов : доклад Банка России для общественных консультаций / Банк России : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/onfinmarket/ (дата обращения: 18.09.2025).

8. Экосистемы: подходы к регулированию : доклад Банка России для общественных консультаций / Банк России : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation_paper_02042021.pdf (дата обращения: 18.10.2024).

Книги, диссертации и авторефераты диссертаций

9. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг ; под общей редакцией Н.В. Шульпиной ; перевод с английского. – 2-е европейское издание. – Москва : Вильямс, 2002. – 943 с. – ISBN 978-5-8459-0376-1.

10. Анисимов, С.М. Маркетинговое обеспечение кластерных инвестиционных проектов : специальность 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Анисимов Сергей Михайлович ; Государственный университет управления. – Москва, 2014. – 170 с. – Библиогр.: с. 151-163.

11. Леонов, М.В. Теория и методология формирования банковских экосистем в условиях цифровизации : специальность 5.2.4. Финансы : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Леонов Михаил Витальевич ; Казанский (Приволжский) федеральный университет. – Казань, 2023. – 412 с. – Библиогр.: с. 329-367.

12. Мелентьева, О.В. Маркетинговая деятельность банков в изменяющихся рыночных условиях : специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: маркетинг : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Мелентьева Оксана Владимировна ; Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского. – Донецк, 2023. – 403 с. – Библиогр.: с. 269-305.

13. Пименов, П.В. Институты банковской системы на рынке финансовых услуг: цифровые экосистемы как фактор развития : специальность 5.2.4 Финансы : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Пименов Павел Владимирович ; Санкт-Петербургский государственный университет. – Санкт-Петербург, 2025. – 172 с. – Библиогр.: с. 156-172.

14. Метельский, А.А. Совершенствование системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации финансовых технологий : специальность 5.2.4 Финансы : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Метельский Андрей Андреевич ; Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. – Владимир, 2023. – 193 с. – Библиогр.: с. 173-187.

15. Голованова, Е.В. Использование электронных инструментов конкурентного анализа для повышения конкурентоспособности компании : специальность 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Голованова Екатерина Владимировна ; Московский

государственный университет имени М. В. Ломоносова. – Москва, 2019. – 170 с. – Библиогр.: с. 131-158.

16. Мамедов, М.А. Деятельность коммерческих банков в условиях формирования экосистем в Российской Федерации : специальность 5.2.4 Финансы : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Мамедов Мурад Азер оглы ; Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации. – Москва, 2023. – 205 с. – Библиогр.: с. 183-200.

17. Хасанова, Л.Т. Формирование конкурентоспособности банковских услуг с использованием технологии бенчмаркинга : специальность 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Хасанова Лилия Тальгатовна ; Ульяновский государственный технический университет. – Ульяновск, 2011. – 229 с. – Библиогр.: с. 172-186.

18. Джанузаков, Ч.К. Формирование и пути развития банковских экосистем : выпускная квалификационная работа / Джанузаков Чолпонбек Канатович ; Санкт-Петербургский государственный университет. – Санкт-Петербург, 2023. – 113 с. – Библиогр.: с. 100-105.

Статьи

19. Ахриева, М.М.Б. Анализ деятельности банковских экосистем в России / М.М.Б. Ахриева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 1-2 (83). – С. 5-7. – ISSN 2411-0450.

20. Баврина, А.П. Современные правила применения корреляционного анализа / А.П. Баврина, И.Б. Борисов // Медицинский альманах. – 2021. – № 3 (68). – С. 70-79. – ISSN 1997-7689.

21. Байрам, У.Р. Преимущества и недостатки методик оценки финансовой устойчивости коммерческих банков / У.Р. Байрам,

А.В. Парамонов, С.И. Зикириев // Символ науки: международный научный журнал. – 2016. – № 6-1 (18). – С. 135-140. – ISSN 2410-700X.

22. Балабанова, Н.А. Маркетинговая стратегия коммерческого банка: от маркетинга к экосистеме / Н.А. Балабанова // Финансовые рынки и банки. – 2018. – № 2. – С. 12-14. – ISSN 2658-3917.

23. Баур, В.П. Цифровые платформы как инструмент трансформации мировой и российской экономики в 2021-2023 годах / В.П. Баур, В.В. Еремин, В.В. Смирнов // Экономика. Налоги. Право. – 2021. – № 1. Том 14. – С. 41-51. – ISSN 1999-849X.

24. Береза, О.В. Оценка эффективности банковской экосистемы / О.В. Береза // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 3. – С. 51-58. – ISSN 2658-3917.

25. Бойжигитов, С.К. Возможности использования матрицы GE (General Electric) в анализе привлечения рынка магистров // Экономика и социум. – 2022. – № 5 (96). – С. 337-340. – ISSN 2181-3000.

26. Бояринов, А.Г. Особенности сегментации рынка банковских услуг / А.Г. Бояринов // Молодой ученый. – 2020. – № 19 (309). – С. 189-191. – ISSN 2072-0297.

27. Бубнова, Ю.Б. Развитие экосистем – основной тренд трансформации банковского бизнеса / Ю.Б. Бубнова // Известия Байкальского государственного университета. – 2020. – № 3. Том 30. – С. 394-401. – ISSN 2500-2759.

28. Буршина, А.А. Преобразование банковского сектора в экосистему / А.А. Буршина, Н.Д. Пакулова // Финансовые рынки и банки. – 2020. – № 6. – С. 67-71. – ISSN 2658-3917.

29. Быканова, Н.И. Банковские экосистемы как новая технология развития цифрового маркетинга / Н.И. Быканова, Д.А. Ковтун, А.А. Мозговая // Вектор экономики. – 2023. – № 9 (87). – С. 5. – eISSN 2500-3666.

30. Быканова, Н.И. Тенденции развития digital-маркетинга на рынке банковских услуг / Н.И. Быканова, И.А. Науменко, К.В. Молчанов // Научный

результат. Экономические исследования. – 2022. – № 4. Том 8. – С. 88-98. – eISSN 2409-1634.

31. Быканова, Н.И. Формирование экосистем банков в условиях цифровизации банковского пространства / Н.И. Быканова, Ю.А. Соловей, Д.В. Гордя, Л.А. Коньшина // Экономика. Информатика. – 2020. – № 1. Том 47. – С. 91-100. – eISSN 2687-0932.

32. Васильева, Е.В. Методология исследования возможностей цифровых платформ и экосистем: опыт применения Platform Innovation Kit / Е.В. Васильева // Современные информационные технологии и ИТ-образование. – 2023. – № 1. Том 19. – С. 24-35. – ISSN 2411-1473.

33. Владыко, С. Анализ внешней среды банков и методы оценки основных факторов (на примере белорусского опыта) / С. Владыко // Банковский вестник. – 2008. – № 19 (420). – С. 26-34. – ISSN 2071-8896.

34. Воротников, А.М. Цифровой маркетинг, как актуальный механизм управления рекламной деятельностью в современной российской экономике / А.М. Воротников, Р.Е. Кравцын // Журнал экономических исследований. – 2019. – № 4. Том 5. – С. 133-140. – eISSN 2500-0527.

35. Воскресенская, Л.Н. Банковские экосистемы в России: сущность, виды, регулирование / Р.К. Нурмухаметов, Л.Н. Воскресенская, Е.Б. Мясникова // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 8. – С. 33-38. – ISSN 2658-3917.

36. Горский, М.А. Методика В. Кромонава оценки надежности коммерческого банка и направления ее совершенствования / М.А. Горский // Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2019. – № 3. Том 18. – С. 167-190. – ISSN 2073-6258.

37. Дурдымурадов, Д. Цифровые платформы и экосистемы как основа новой экономической модели / Д. Дурдымурадов // Всемирный ученый. – 2024. – № 15. Том 1. – С. 2-8. – ISSN 2411-7161.

38. Исопел, Д.О. Эффективность маркетинговых инвестиций в банковской сфере: корреляционно-регрессионный подход / Д.О. Исопел // Вестник евразийской науки. – 2024. – № S5. Том 16. – С. 26. – ISSN 2588-0101.
39. Калабухова, А.А. Риски, возникающие при создании экосистем на основе банковской бизнес-системы и способы их минимизации / А.А. Калабухова // Вестник евразийской науки. – 2022. – № 6. Том 14. – С. 25. – eISSN 2588-0101.
40. Калинин, П.А. Маркетинговый инструментарий повышения эффективности кластерных образований / П.А. Калинин, Т.А. Бурцева, А.А. Созинова // Вестник НГИЭИ. – 2017. – № 4 (71). – С. 76-83. – ISSN 2227-9407.
41. Кайфеджан, Д.П. Проблемы формирования цифровой экосистемы маркетинга транспортно-логистического рынка / Д.П. Кайфеджан // Практический маркетинг. – 2023. – № 6 (312). – С. 8-13. – ISSN 2071-3762.
42. Карпова, С.В. Современное состояние российского банковского рынка и основные маркетинговые тренды его развития / С.В. Карпова, И.В. Рожков // Экономика. Налоги. Право. – 2021. – № 1. Том 14. – С. 71-80. – ISSN 1999-849X.
43. Квочкин, О.В. Современные тенденции создания и развития финансовых супермаркетов / О.В. Квочкин // Финансы и кредит. – 2009. – № 10 (346). – С. 73-76. – ISSN 2071-4688.
44. Кинсбургская, В.А. Блокчейн как технологическая основа развития банковских экосистем / В.А. Кинсбургская // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2022. – № 3 (246). – С. 44-55. – ISSN 2072-4098.
45. Киселева, Е.Г. Маркетинг цифровых экосистем: технологии взаимодействия с клиентами / Е.Г. Киселева, Н.Р. Беленко // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, Санкт-Петербург, 15-19 мая 2023 года : в 8 ч. Ч. 2.

– Санкт-Петербург : Издательство Политехнического университета, 2023.
– С. 115-124. – ISBN отсутствует.

46. Киселица, Е.П. Моделирование политического маркетинга в условиях информационной экономики / Е.П. Киселица, К.Ю. Калинина // Лучшая научная статья 2022 : сборник статей XLVII Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 30 января 2022 года. – Пенза : МЦНС «Наука и Просвещение», 2022. – С. 115-119. – ISBN 978-5-00173-190-0.

47. Клейнер, Г.Б. Развитие экосистем в финансовом секторе России / Г.Б. Клейнер, М.А. Рыбачук, В.А. Карпинская // Управленец. – 2020. – № 4. Том 11. – С. 2-15. – ISSN 2218-5003.

48. Кокшаров, И.П. Определение маркетинговых исследований и их виды / И.П. Кокшаров, С.И. Поддубный, М.С. Матвеев // Наука, техника и образование. – 2018. – № 3 (44). – С. 69-71. – ISSN 2312-8267.

49. Коликова, Е.М. Определение конкурентоспособности банков на мировом рынке: сущность, генезис, факторы / Е.М. Коликова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2020. – № 3 (71). – С. 158-168. – ISSN 1991-0533.

50. Кондратьев, Д.В. Сущность синергии и синергетической эффективности в управлении бизнесом / Д.В. Кондратьев, Г.Я. Остаев, А.К. Осипов // Управление эффективностью и безопасностью деятельности хозяйствующих субъектов и публичных образований : материалы Международной научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного экономиста Российской Федерации, д.э.н., профессора М.И. Шишкина, Ижевск, 25 января 2022 года. – Ижевск : Шелест, 2022. – С. 371_378. – ISBN 978-5-907285-79-8.

51. Кувшинова, Е.Е. Опыт использования цифровых технологий в преподавании различных дисциплин студентам высшей школы / Е.Е. Кувшинова, Н.Ж. Мьялина // Гуманитарий Юга России. – 2023. – № 3. Том 12. – С. 93-105. – ISSN 2227-8656.

52. Кузьменко, О.В. PEST-анализ в системе стратегического маркетингового анализа / О.В. Кузьменко, В.Н. Чекарь, С.В. Мостипан // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 2 (96). – С. 217-223. – ISSN 2411-0450.

53. Лебедева, А.С. Развитие экосистем банков на основе современных цифровых технологий / А.С. Лебедева, О.Е. Решетникова // Молодой ученый. – 2020. – № 52 (342). – С. 328-334. – ISSN 2072-0297.

54. Леонов, М.В. Банковская экосистема как экономическая категория / М.В. Леонов // Управленческий учет. – 2021. – № 7-1. – С. 94-100. – ISSN 1814-8476.

55. Леонов, М.В. Методология формирования комплексного продукта банковской экосистемы / М.В. Леонов // Журнал прикладных исследований. – 2022. – № 10. Том 1. – С. 33-38. – ISSN 2712-7516.

56. Леонов, М.В. Ценообразование комплексного продукта банковской экосистемы / М.В. Леонов // Вестник экономики, права и социологии. – 2022. – № 3. – С. 15-17. – ISSN 1998-5533.

57. Лимарев, П.В. Возможности использования трудовой теории стоимости в условиях постиндустриального общества / П.В. Лимарев, Ю.А. Лимарева // Теоретическая экономика. – 2022. – № 4 (88). – С. 39-43. – eISSN 2221-3260.

58. Макушева, Е.В. Классическая теория стоимости и теория ценообразования А. Маршалла / Е.В. Макушева, Е.С. Макарова, Е.А. Кравченко // Наука без границ. – 2021. – № 2 (54). – С. 90-95. – eISSN 2500-1191.

59. Мальцев, Г.А. Информационное обеспечение маркетинговой деятельности на рынке инвестиций / Г.А. Мальцев, Б.С. Касаев // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 1. – С. 197-200. – ISSN 2307-180X.

60. Мальцев, Г.А. Маркетинговые стратегии банка в условиях пандемии / Г.А. Мальцев, Б.С. Касаев // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 7. – С. 108-112. – ISSN 2307-180X.

61. Мальцев, Г.А. Оценка моделей специальных банковских объединений: аспекты развития конкуренции банковского сектора / Г.А. Мальцев // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 4. – С. 219-224. – ISSN 2658-3917.

62. Мальцев, Г.А. Разработка модели формирования банковского кластера на основе системы франчайзинговых взаимоотношений / Г.А. Мальцев // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 4. – С. 360-365. – ISSN 2658-3917.

63. Мальцев, Г.А. Стратегическое развитие банковских экосистем с использованием маркетинговых технологий / Г.А. Мальцев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – № 1А. Том 15. – С. 129-138. – ISSN 2222-9167.

64. Мальцев, Г.А. Тенденции применения искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности банковских экосистем / Г.А. Мальцев // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 11. – С. 275-278. – ISSN 2658-3917.

65. Мальцев, Г.А. Формирование синергетического эффекта в маркетинговой среде банковской экосистемы / Г.А. Мальцев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – № 10А. Том 15. – С. 205-214. – ISSN 2222-9167.

66. Маркова, О.М. Основные направления продвижения банковских продуктов в системе банковского маркетинга в российских коммерческих банках / О.М. Маркова // Интерактивная наука. – 2017. – № 5 (15). – С. 127-131. – ISSN 2414-9411.

67. Маслов, А.А. Разработка модели рыночного поведения производителя / А.А. Маслов // Universum: экономика и юриспруденция. – 2022. – № 11 (98). – С. 7-15. – ISSN 2500-3992.

68. Медведева, Ю.Ю. Генезис комплекса маркетинга в инновационном развитии торговых розничных структур / Ю.Ю. Медведева, М.А. Паполиков // Практический маркетинг. – 2020. – № 10 (284). – С. 17-23. – ISSN 2071-3762.

69. Меркулина, И.А. Особенности маркетинга взаимоотношений в деятельности российских банков / И.А. Меркулина // Самоуправление. – 2023. – № 1 (134). – С. 620-624. – ISSN 2221-8173.

70. Назаренко, Г.В. Риски экосистемной модели развития банковского сектора экономики России / Г.В. Назаренко, Н.Ю. Лебедева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2021. – № 3. – С. 135-140. – ISSN 2079-1690.

71. Назарян, В.С. Экосистема в маркетинге. Переход из цифровых платформ в цифровую экосистему / В.С. Назарян // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей : материалы XV Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 31 мая 2023 года. – Курск : Университетская книга, 2023. – С. 359-360. – ISBN отсутствует.

72. Панова, Г.С. Эволюция традиционных банков в новых реалиях финансовых экосистем / Г.С. Панова // Банковские услуги. – 2021. – № 5. – С. 2-8. – ISSN 2075-1915.

73. Паламарчук, И.О. Особенности маркетинга кластеров / И.О. Паламарчук // Приволжский научный вестник. – 2014. – № 6 (34). – С. 85-87. – ISSN 2224-0179.

74. Пархаева, А.А. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации / А.А. Пархаева // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 12 (113). – С. 1283-1286. – ISSN 1999-2300.

75. Плескушкина, М.С. Цифровая экосистема как элемент маркетинговой стратегии российских коммерческих банков / М.С. Плескушкина // Управление бизнесом в цифровой экономике : сборник тезисов выступлений 3-й Международной конференции, Санкт-Петербург, 19-20 марта 2020 года. – Санкт-Петербург : ИПЦ СПбГУПТД, 2020. – С. 285-290. – ISBN 978-5-7937-1970-4.

76. Пригодич, И.А. Теоретические аспекты современных экосистем финансового сектора экономики / И.А. Пригодич // Экономика и банки. – 2024. – № 1. – С. 23-29. – ISSN 2078-5410.

77. Разумова, С.В. Цифровые экосистемы: роль маркетинга / С.В. Разумова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2024. – № 2. – С. 35-46. – ISSN 1028-5849.

78. Ростигаева, А.Н. Развитие и трансформация комплекса маркетинга в традиционных и современных концепциях маркетинга / А.Н. Ростигаева // *Мировая наука*. – 2018. – № 4 (13). – С. 219-224. – eISSN 2541-9285.

79. Савина, М.А. Теоретические подходы к определению конкурентоспособности / М.А. Савина // *Молодой ученый*. – 2023. – № 4 (451). – С. 401-403. – ISSN 2072-0297.

80. Самиев, П.А. Экосистемы и маркетплейсы: обзор рынка финансовых услуг / П.А. Самиев, В.Р. Закирова, Д.В. Швандар // *Финансовый журнал*. – 2020. – № 5. Том 12. – С. 86-98. – ISSN 2075-1990.

81. Секерин, В.Д. Маркетинг экосистем / В.Д. Секерин, Л.Э. Горлевская // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2018. – № 2. – С. 13-18. – ISSN 1028-5849.

82. Симакова, Е.К. Теории конкуренции в истории экономических учений: основные подходы / Е.К. Симакова // *Вестник государственного и муниципального управления*. – 2016. – № 4 (23). – С. 96-102. – ISSN 2225-8272.

83. Стыцук, Р.Ю. Особенности использования модели комплекса маркетинга «7Р» финансовыми компаниями в условиях цифровизации / Р.Ю. Стыцук // *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. – 2020. – № 4. – С. 132-140. – ISSN 2071-6435.

84. Суров, К.Д. Банковские экосистемы: специфика развития / К.Д. Суров // *Вестник науки*. – 2023. – № 6 (63). Том 4. – С. 152-183. – ISSN 2712-8849.

85. Тарасова, Т.Ю. Особенности маркетинга банковских продуктов в цифровой бизнес-среде / Т.Ю. Тарасова // *Экономика устойчивого развития*. – 2021. – № 2 (46). – С. 171-174. – ISSN 2079-9136.

86. Тарханова, Е.А. Банковские экосистемы: сущность, типология и современные подходы к регулированию в России / Е.А. Тарханова, Д.С. Борисов, А.В. Тарханова, А.В. Фрицлер // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2023. – № 6. Том 13. – С. 1877-1888. – eISSN 2222-534X.

87. Трушина, К.В. Тренд на развитие крупнейших банков в парадигме экосистемы (к вопросу о понятии «экосистема») / К.В. Трушина, А.В. Смагин // Банковские услуги. – 2019. – № 12. – С. 7-11. – ISSN 2075-1915.

88. Швецова, А.В. Сравнительная характеристика банковских экосистем Российской Федерации и зарубежных стран / А.В. Швецова, Я.А. Лопаткова // Весенние дни науки : сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых, Екатеринбург, 21-23 апреля 2022 года. – Екатеринбург : УрФУ, 2022. – С. 216-221. – ISBN 978-5-91256-557-1.

89. Щербаков, Г.А. Цифровые экосистемы как инструмент достижения конкурентных преимуществ на финансовом рынке: системный анализ проблемы / Г.А. Щербаков // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – № 1. Том 13. – С. 42-59. – ISSN 2079-4665.

90. Файзрахманова, А.М. Опыт создания экосистем в банковском секторе России / А.М. Файзрахманова // Весенние дни науки ИнЭУ : сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых, Екатеринбург, 17-20 апреля 2024 года. – Екатеринбург : Издательский Дом «Ажур», 2024. – С. 1300-1303. – ISBN отсутствует.

91. Фирсова, И.А. Анализ направлений развития финансовых рынков по итогам 2019 г. / И.А. Фирсова, Ю.И. Фирсов // Маркетинг в России. 2020 : ежегодник Гильдии маркетологов / под общей редакцией И.С. Березина. – Москва : АО «ИПК «Чувашия», 2020. – С. 70-78.

92. Хачатрян, А.А. Особенности маркетинговой стратегии для экосистемы банка / А.А. Хачатрян // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 10. – С. 50-54. – ISSN 2658-3917.

93. Хотинская, Г.И. Деловая экосистема и ее модификация в координатах финансового рынка / Г.И. Хотинская, Е.Б. Парушин // Финансовый бизнес. – 2019. – № 6 (203). – С. 38-44. – ISSN 0869-8589.

94. Эскиндаров, М.А. Модернизация банковского сектора и рынка ценных бумаг в интересах национальной экономики / М.А. Эскиндаров // Модернизация банковского сектора и рынка ценных бумаг в интересах

повышения эффективности национальной экономики. – Москва : Издание Государственной Думы, 2018. – С. 59-73.

Электронные ресурсы

95. Аакер, Д. Природа и сфера применения маркетинговых исследований / Д. Аакер, В. Кумар, Дж. Дэй // Энциклопедия маркетинга. – Текст : электронный. – URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-research/methods/marketingresearch.htm> (дата обращения: 21.03.2024).

96. Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey / General Electric. – Текст : электронный. – URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinse/> (дата обращения: 21.03.2024).

97. Бизнес-архитектура экосистемы банка: как построить и что внутри / Business Studio. – Текст : электронный. – URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/biznes_arkhitektura_ekosistemy_ban_ka_isaev/?ysclid=m316nlkxqo385611509 (дата обращения: 21.03.2024).

98. В ВТБ раскрыли детали создаваемой экосистемы / Banki.ru. – Текст : электронный. – URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10909339&ysclid=m4bohojz6o357702962> (дата обращения: 24.10.2024).

99. ВТБ запустил подписку «ВТБ Плюс» с привлекательными условиями / Выберу.ру. – Текст : электронный. – URL: <https://www.vbr.ru/banki/novosti/2024/09/03/podpiska-vtb-plus-ysloviya/> (дата обращения: 21.10.2024).

100. ВТБ разработал стратегию с ростом прибыли в 1,5 раза / ПАО «ГК РБК». – Текст : электронный. – URL: <https://www.rbc.ru/finances/01/03/2024/65e0714d9a7947417436ca35> (дата обращения: 24.10.2024).

101. ВТБ расширяет возможности e-commerce, внедряя технологию «Экспорт-менеджер» / ООО «Методология бизнеса». – Текст : электронный. –

URL: <https://bosfera.ru/press-release/vtb-rasshryaet-vozmozhnosti-e-commerce-vnedryaya-tehnologiyu-eksport-menedzher> (дата обращения: 20.10.2024).

102. Инвестиции в технологии приносят «Сберу» около 20 % прибыли группы / Коммерсантъ. – Текст : электронный. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4593622> (дата обращения: 18.10.2024).

103. Как оценить эффективность маркетинговой кампании? / Деловая среда СБЕР. – Текст : электронный. – URL: <https://dasreda.ru/learn/blog/article/2662-kak-ocenit-effektivnost-marketingovoj-kampanii> (дата обращения: 15.11.2024).

104. Комплекс маркетинга – про основные элементы, модели и инструменты / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Текст : электронный. – URL: <https://marketing.hse.ru/blog/kompleks-marketinga-pro-osnovnye-ehlementy-modeli-i-instrumenty> (дата обращения: 20.02.2024).

105. Концепция маркетинг-микс (4P, 5P, 7P) / Powerbranding. – Текст : электронный. – URL: <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/4p-5p-7p-model> (дата обращения: 14.02.2024).

106. Крупнейшие российские экосистемы 2023–2024 / Аналитическое агентство «Spektr». – Текст : электронный. – URL: <https://cdn1.tenchat.ru/static/vbc-gostinder/2024-04-18/df10d848-8f6c-40bc-ab4b-08861a9fb50b.pdf/> (дата обращения: 12.10.2024).

107. Маркетинговая аналитика: использование данных для принятия решений в маркетинге и бренд-менеджменте / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Текст : электронный. – URL: <https://marketing.hse.ru/blog/marketingovaya-analitika/?ysclid=lwcb2iq7ww726710929> (дата обращения: 20.02.2024).

108. Маркетинг цифровых экосистем / Энциклопедия маркетинголога. – 2022. – Текст : электронный. – URL: <https://www.marketch.ru/digital-marketing/marketing-digital-ecosystems/> (дата обращения: 19.02.2023).

109. Нужно ли вашему бизнесу создание цифровой экосистемы / Notamedia. – Текст : электронный. – URL: <https://vc.ru/services/1588033-nuzhno-li-vashemu-biznesu-sozdanie-cifrovoi-ekosistemy> (дата обращения: 11.03.2024).

110. Обязательные нормативы ЦБ / Финуслуги. – Текст : электронный. – URL: https://finuslugi.ru/glossariy/obyazatelnye_normativy_cb (дата обращения: 25.10.2024).

111. Официальный сайт АО «Интерфакс» / АО «Интерфакс». – Текст : электронный. – URL: <https://e-disclosure.ru/> (дата обращения: 12.10.2024).

112. Официальный сайт Банка России / Банк России. – Текст : электронный. – URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 25.09.2024).

113. Официальный сайт ООО «Медialogия» / ООО «Медialogия». – Текст : электронный. – URL: <https://www.mlg.ru/> (дата обращения: 12.10.2024).

114. Официальный сайт ООО «СОСТАВ.РУ» / ООО «СОСТАВ.РУ». – Текст : электронный. – URL: <http://www.sostav.ru/> (дата обращения: 18.10.2024).

115. Официальный сайт ПАО «ВТБ» / Банк ВТБ (ПАО). – Текст : электронный. – URL: <https://www.vtb.ru/> (дата обращения: 25.10.2024).

116. Официальный сайт ПАО «Сбербанк». / ПАО «Сбербанк». – Текст : электронный. – URL: <https://www.sberbank.ru/ru/person> (дата обращения: 25.10.2024).

117. Официальный сайт АО «ТБанк» / АО «ТБанк». – Текст : электронный. – URL: <https://www.tbank.ru/> (дата обращения: 25.10.2024).

118. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий / CFIN.RU. – Текст : электронный. – URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis2.shtml> (дата обращения: 15.11.2024).

119. Оценка компании «Сбер» сотрудниками / Хабр Карьера. – Текст : электронный. – URL: <https://career.habr.com/companies/sber/scores/2023> (дата обращения: 12.11.2024).

120. Анализ банков. Портал банковского аналитика / analizbankov.ru. – Текст : электронный. – URL: <https://analizbankov.ru/index.php> (дата обращения: 25.10.2024).

121. Пул выручки рынка платежей удвоится к 2030 году. Русское чудо продолжает свое победное шествие / Boston Consulting Group: сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.bcg.com/press/18october2021-payments-revenue-pool-track-to-nearly-double-by-2030> (дата обращения: 02.02.2023).

122. Рекордная прибыль и ипотечный бум: ЦБ рассказал, каким получился 2023 год для банков / АО «ТБанк». – Текст : электронный. – URL: <https://journal.tinkoff.ru/news/cbr-banki-2023/> (дата обращения: 11.03.2024).

123. Российское кредитное рейтинговое агентство / Эксперт РА. – Текст : электронный. – URL: <https://raexpert.ru> (дата обращения: 23.10.2024).

124. Сбербанк заявил о кадровой катастрофе в сфере информационной безопасности / РИА Новости. – Текст : электронный. – URL: <https://ria.ru/20211207/kiberbezopasnost-1762519232.html> (дата обращения: 26.11.2024).

125. Сбербанк организовал сбор биометрических данных в 2,7 тысячах отделений / ComNews.ru. – Текст : электронный. – URL: <https://www.comnews.ru/digital-economy/content/116913/2019-01-14/sberbank-organizoval-sbor-biometricheskih-dannyh-v-27-tysyachah-otdeleniy> (дата обращения: 26.11.2024).

126. Сервис проверки контрагентов АО «ТБанк» / АО «ТБанк». – Текст : электронный. – URL: <https://www.tbank.ru/business/contractor> (дата обращения: 21.10.2024).

127. Современные подходы к оценке текучести персонала / HR-Portal. – Текст : электронный. – URL: <http://www.hr-portal.ru/article/sovremennye-podhody-k-ocenke-tekuchesti-personala> (дата обращения: 12.11.2024).

128. «Т-банк» планирует запустить свой маркетплейс / Retail.ru. – Текст : электронный. – URL: <https://www.retail.ru/news/-t-bank-planiruet-zapustit-svoy-marketpleys-23-avgusta-2024-244181/> (дата обращения: 20.10.2024).

129. Финансовые маркетплейсы. Аналитика и комментарии / Национальный банковской журнал: сайт. – 2 сентября 2018 г. – Текст : электронный. – URL: <http://nbj.ru/publs/banki-i-biznes/2018/09/02/finansovye-marketpleisy/index.html> (дата обращения: 02.02.2023).

130. Цифровая Россия: новая реальность / TAdviser. – Текст : электронный. – URL: <https://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf> (дата обращения: 26.11.2024).

131. Цифровая экономика России / TAdviser. – Текст : электронный. – URL: <https://www.tadviser.ru/a/343848> (дата обращения: 26.11.2024).

132. Чем опасна биометрия лица в Сбербанке / Бробанк. – Текст : электронный. – URL: <https://brobank.ru/chem-opasna-biometriya-v-sbere/> (дата обращения: 26.11.2024).

133. Шкварун И. А. К 2030 году в России останется единственный банк: правда или ложь? / Банки.ру. – Текст : электронный. – URL: <https://www.banki.ru/news/columnists/?id=10951573> (дата обращения: 02.02.2023).

Источники на иностранном языке

134. Alt, R. FinTech and the transformation of the financial industry / R. Alt, R. Beck, M.T. Smits // *Electronic Markets*. – 2018. – № 3. Volume 28. – P. 235-243. – ISSN 1019-6781.

135. Kadirov, D. The Marketing Ecoverse: A Sustainable Confluence of Business, Social, and Natural Ecosystems / D. Kadirov, A. Bardakci, N. Madak Öztürk et al. // *Journal of Macromarketing*. – 2024. – № 2. Volume 44. – P. 408-427. – ISSN 0276-1467.

136. BCG e-Intensity Index / Boston Consulting Group. – Текст : электронный. – URL: <https://www.bcg.com/> (дата обращения: 24.11.2024).

137. Ecosystem Marketing: The Future of Competition / С. Sarkar, Р. Kotler // Marketing Journal. – Текст : электронный. – URL: <https://www.marketingjournal.org/ecosystem-marketing-the-future-of-competition-christian-sarkar-and-philip-kotler> (дата обращения: 10.02.2024).

138. Social and Ecological Systems Thinking: Eco Entrepreneurship: Navigating Social and Ecological Complexity / FasterCapital. – 2024. – Текст : электронный. – URL: <https://fastercapital.com/content/Social-and-ecological-systems-thinking-Marketing-in-a-Changing-Ecosystem-Lessons-from-Ecological-Systems.html> (дата обращения: 10.02.2024).

139. The 7Ps of the Marketing Mix: Streamline Your Strategy / Hurree. – Текст : электронный. – URL: <https://blog.hurree.co/marketing-mix-7ps> (дата обращения: 11.02.2024).

140. Understanding the 7 Ps of Digital Marketing: Definition, Uses, and Importance in Modern Business / Asclique. – Текст : электронный. – URL: <https://www.asclique.com/blog/understanding-the-7-ps-of-digital-marketing-definition-uses-and-importance-in-modern-business> (дата обращения: 11.02.2024).

141. What Is a Business Ecosystem and How Does It Work? / Investopedia. – Текст : электронный. – URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-ecosystem.asp> (дата обращения: 11.03.2024).

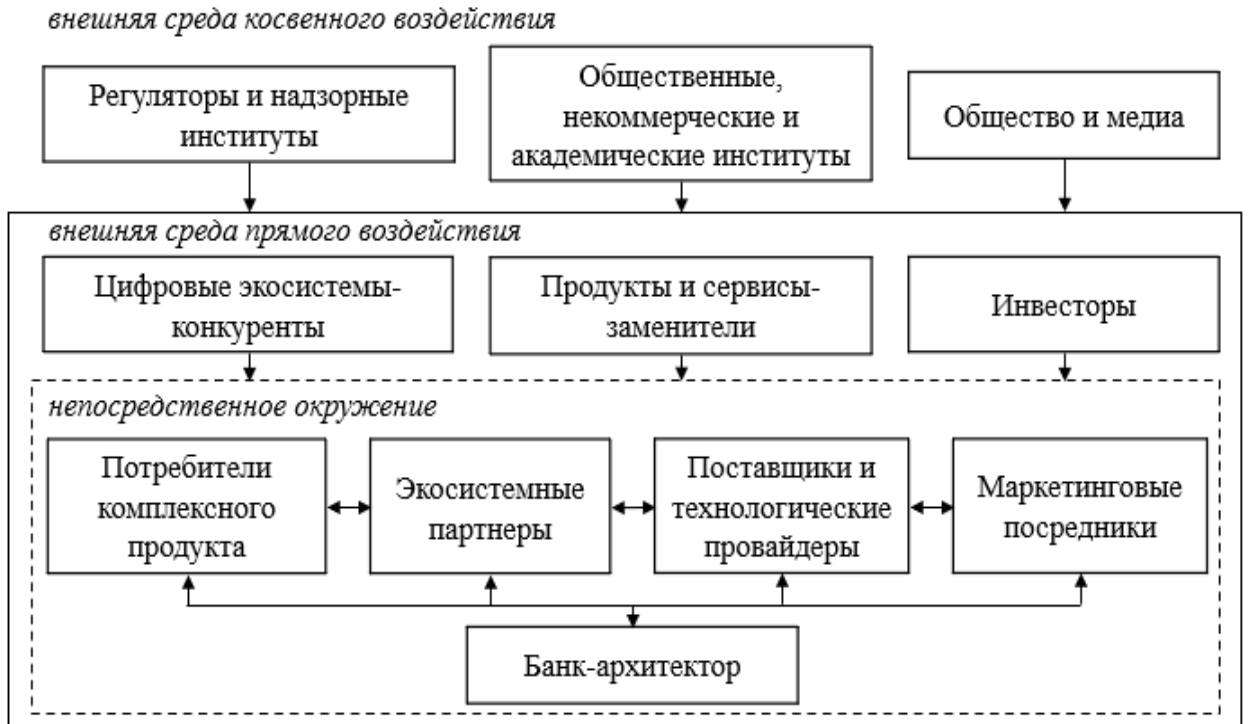
142. What Is Ecosystem Marketing? / Catchy. – Текст : электронный. – URL: <https://catchyagency.com/insights/ecosystem-marketing-part-1> (дата обращения: 10.03.2024).

143. What Is Ecosystem Marketing? / IBM. – Текст : электронный. – URL: <https://www.ibm.com/blogs/jobs/what-is-ecosystem-marketing> (дата обращения: 10.03.2024).

Приложение А

(информационное)

Маркетинговые взаимодействия в бизнес-экосистеме



Источник: составлено автором по [81, с. 15].

Рисунок А.1 – Маркетинговые взаимодействия в банковской экосистеме

Приложение Б

(информационное)

Пример структуры факторов банковской экосистемы, оцениваемых в PEST-анализе

Факторы, влияющие на развитие финансового кластера							
Политические 0,25		Экономические 0,25		Социальные 0,25		Технологические 0,25	
Будущие нововведения в российском и международном законодательстве 0,4		Правительственная политика 0,6		Уровень инфляции 0,3		Платежеспособность потребителей 0,7	
				Предпочтения потребителей комплексной экосистемной продукции 0,55		Демографические и социологические особенности потребителей экосистемного продукта 0,45	
						Цифровая инфраструктура экосистем-конкурентов 0,35	
						Особенности инноваций 0,65	

Источник: составлено автором по материалам [102].

Рисунок Б.1 – Пример структуры факторов банковской экосистемы, оцениваемых в PEST-анализе

Приложение В

(информационное)

Технология выделения целей и задач рекламы



Источник: составлено автором на основе [12, с. 213].
Рисунок В.1 – Технология выделения целей и задач рекламы

Приложение Г
(информационное)

Показатели оценки цифровой трансформации банка по методике А.А. Метельского

Таблица Г.1 – Система показателей оценки цифровой трансформации банка по методике А.А. Метельского

Показатель	Не релевантно (0 баллов)	Начинающий (1 балл)	Развивающийся (3 балла)	Лидирующий (5 баллов)
1	2	3	4	5
Направление «Концепция стратегического развития банковского обслуживания»				
Группа показателей «Цифровая стратегия»				
Наличие стратегии	отсутствует	планируется разработка цифровой стратегии	цифровая стратегия реализуется впервые	цифровая стратегия реализуется на постоянной основе
Полнота стратегии	отсутствует	обобщенный характер, отсутствуют конкретные мероприятия	разработаны конкретные мероприятия с учетом специфики деятельности банка	стратегия учитывает факторы внешней и внутренней среды потенциал банка, потребности клиентов
Вовлеченность подразделений банка в реализацию стратегии	отсутствует	стратегией занимается только руководитель банка	в реализации стратегии задействованы ключевые подразделения	в разработке и реализации стратегии задействованы все клиентские и операционные подразделения
Ключевые показатели эффективности стратегии (KPI)	не характеризуют уровень цифровизации	планируется внедрение KPI	система KPI разработана, не менее половины показателей выполнены	система KPI разработана, все показатели успешно выполняются
Цифровой бренд	отсутствует	планируется формирование бренда в цифровых каналах	бренд банка узнаваем в цифровых каналах	развитый цифровой бренд, высокий уровень конкурентоспособности банка в традиционных и цифровых каналах обслуживания

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5
Группа показателей «Стратегический потенциал»				
Финансовый потенциал цифровизации	отсутствует или крайне низкий	имеется незначительный финансовый потенциал	имеются финансовые ресурсы или возможности их заимствования для начала цифровой трансформации	имеются финансовые ресурсы для полноценной цифровой трансформации
Технологический потенциал цифровизации	отсутствует или крайне низкий	имеется незначительный технологический потенциал	имеется технологическая база для развития цифровых каналов обслуживания	имеется развитая технологическая база, создана омниканальная система обслуживания
Кадровый потенциал цифровизации	отсутствует или крайне низкий	имеется незначительный кадровый потенциал	имеется персонал с цифровыми компетенциями	сформирован кадровый потенциал с высоким уровнем цифровых и информационно-коммуникационных компетенций
Группа показателей «Цифровые компетенции»				
Наличие сотрудников с профильным образованием	отсутствуют цифровые компетенции	большинство сотрудников не обладают цифровыми компетенциями	часть сотрудников обладает цифровыми компетенциями на базовом уровне	большинство сотрудников обладает высоким уровнем цифровых компетенций
Agile-подход к цифровой трансформации	отсутствует	используется, но не применяется в цифровой стратегии	имеется гибкость в управлении процессами цифровой трансформации	используется в полной мере на всех стадиях процесса банковского обслуживания
Собственные программы переобучения	отсутствует	имеются, но не формируют цифровые компетенции	имеются, но формируют базовый уровень цифровых компетенций	имеются и формируют комплекс цифровых компетенций, необходимых для реализации цифровой стратегии банка
Программа мотивации	отсутствует	планируется к разработке	имеются отдельные инструменты мотивации сотрудников, часть из которых поощряет участие в цифровой трансформации	имеется комплексная программа мотивации участия сотрудников в процессе цифровой трансформации системы банковского обслуживания

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5
Направление «Качество обслуживания клиентов»				
Группа показателей «Каналы обслуживания»				
Стандартизированные информационно-коммуникационные технологии	отсутствуют или применяются в ограниченных сервисах	внедрены на всех стадиях коммуникации с клиентами	объем транзакций, совершенных с использованием информационно-коммуникационных технологий составляет менее 50%	объем транзакций, совершенных с использованием информационно-коммуникационных технологий составляет более 50%
Цифровые каналы обслуживания	отсутствуют	разработаны и планируются к запуску	объем транзакций, совершенных с использованием цифровых каналов обслуживания составляет менее 50%	объем транзакций, совершенных с использованием цифровых каналов обслуживания составляет более 50%
Цифровая платформа	отсутствуют	разработана и планируется к запуску	доля клиентов банка, пользующихся сервисами цифровой платформы, составляет менее 50%	доля клиентов банка, пользующихся сервисами цифровой платформы, составляет более 50%
Цифровая экосистема	отсутствуют	планируется разработка собственной экосистемы или участие в действующей экосистеме	доля клиентов банка, пользующихся сервисами цифровой экосистемы, составляет менее 50%	доля клиентов банка, пользующихся сервисами цифровой экосистемы, составляет более 50%

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5
Группа показателей «Цифровые продукты и услуги»				
Цифровой клиентский сервис	отсутствует	планируется разработка и внедрение	клиентский сервис доступен в большинстве цифровых каналов, но не получает высоких оценок клиентов (менее 20% запросов обрабатываются в цифровом формате)	цифровой клиентский сервис полностью удовлетворяет запросы клиентов и повышает качество их обслуживания (более 40% запросов решаются исключительно в цифровом формате)
Кастомизация продуктов и услуг	отсутствует	клиент может выбирать из комплекса базовых продуктов и услуг	имеется возможность настройки индивидуальных параметров в базовых продуктах и услугах	продукты и услуги формируются под индивидуальные предпочтения клиентов
Использование цифровых технологий в продуктах и услугах	не используются	планируется внедрение цифровых технологий в продуктовую политику	большинство продуктов и услуг основано на цифровых технологиях сторонних разработчиков	цифровые продукты и услуги основаны на собственных технологических разработках
Группа показателей «Цифровой маркетинг»				
Учет клиентских предпочтений	отсутствует	опрос, обобщение и обработка данных осуществляется вручную	автоматизированный процесс сбора и обработки клиентских предпочтений	использование технологий искусственного интеллекта и машинного обучения в оценке клиентских предпочтений
Нейромаркетинг	отсутствует	планируется к внедрению	используются отдельные элементы	полноценно используется
Социальный маркетинг	отсутствует	планируется к внедрению	используются отдельные элементы	полноценно используется
Цифровые каналы продаж	отсутствуют	планируется к внедрению	используются для продажи существующим клиентам	используются для расширения клиентской базы

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5
Направление «Кибербезопасность»				
Группа показателей «Базы данных»				
Автоматизация сбора данных	отсутствует	планируется к внедрению	используется для сбора персональных данных клиента	используется для обобщения всех данных клиентов и их операций
Цифровые каналы сбора персональных данных	не используются	планируется использование	используется для сбора персональных данных клиента	используется для обобщения всех данных клиентов и их операций
Цифровой профиль клиента	не используются	планируется использование	используется для сбора персональных данных клиента	используется для комплексной оценки клиента
Группа показателей «Обработка данных»				
Использование финансовых технологий для обобщения и обработки данных	не используются	планируется использование	частично используются, наравне с ручной обработкой данных	полноценная автоматизированная обработка больших массивов данных в режиме реального времени
Использование данных для совершенствования банковского обслуживания	не используются	планируется использование	данные используются для совершенствования части сервисов банковского обслуживания	данные используются для совершенствования всех сервисов банковского обслуживания
Использование данных для принятия управленческих решений	не используются	планируется использование	используются при принятии решений после ручной обработки	принятие решений в режиме реального времени на основе автоматизированной обработки данных

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5
Группа показателей «Хранение данных»				
Собственные облачные хранилища	отсутствуют	планируются к разработке	используются для хранения персональных данных	используются для хранения всех данных о клиентских операциях
Использование облачных сервисов	не используются	планируется использование	используются для хранения персональных данных	используются для хранения всех данных о клиентских операциях
Использование цифровой инфраструктуры	не используется	планируется использование	используются для хранения персональных данных	используются для хранения всех данных о клиентских операциях
Группа показателей «Безопасность данных»				
Защита от кибератак	отсутствует	планируется разработка	эффективность менее 50%	эффективность более 50%
Защита от финансовых мошенников	отсутствует	планируется разработка	эффективность менее 50%	эффективность более 50%
Биометрическая идентификация	не используется	планируется разработка	используется не во всех каналах обслуживания	используется во всех каналах обслуживания
Направление «Финансовые технологии»				
Группа показателей «Цифровая бизнес-модель»				
Автоматизация бизнес-процессов	отсутствует	планируется разработка	частичная автоматизация бизнес-процессов (менее 50%)	полная автоматизация бизнес-процессов
Электронный документооборот	ограничен	используется частично	охватывает более половины документооборота	полностью электронный документооборот
Уровень цифровизации бизнес-модели	отсутствует	минимальный (охватывает менее 20% транзакций)	средний (охватывает от 20% до 60% транзакций)	высокий (охватывает более 60% транзакций)

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5
Группа показателей «Цифровая инфраструктура»				
Участие в НПС МИР	не участвует	планируется участие	вовлечено менее 50% клиентов	участвует 80-100% клиентов
Участие в Единой биометрической системе	не участвует	планируется участие	вовлечено менее 50% клиентов	участвует 80-100% клиентов
Участие в Системе быстрых платежей	не участвует	планируется участие	вовлечено менее 50% клиентов	участвует 80-100% клиентов
Группа показателей «Финтех»				
Финтех фронт-офиса	отсутствует	планируется разработка	несколько цифровых каналов обслуживания	омниканальная система обслуживания
Финтех мидл-офиса	отсутствует	планируется разработка	цифровая система аналитики	продуктовые фабрики, CRM-система
Финтех бэк-офиса	отсутствует	планируется разработка	технологии больших данных	блокчейн-платформа

Источник: [14, с. 188-193].

Приложение Д

(информационное)

Веса показателей для расчета индекса цифровой трансформации банка

Таблица Д.1 – Веса показателей для расчета индекса цифровой трансформации банка по методике А.А. Метельского

вес (α _i)	Направление	вес (α _i)	Группа	вес (α _i)	Показатель
1	2	3	4	5	6
0,095	Стратегическое развитие банковского обслуживания	0,3	Цифровая стратегия	0,161	Наличие стратегии
				0,417	Полнота стратегии
				0,097	Вовлеченность подразделений банка в реализацию стратегии
				0,263	Ключевые показатели эффективности стратегии (KPI)
				0,062	Цифровой бренд
		0,54	Стратегический потенциал	0,297	Финансовый потенциал цифровизации
				0,54	Технологический потенциал цифровизации
				0,163	Кадровый потенциал цифровизации
		0,16	Цифровые компетенции	0,095	Наличие сотрудников с профильным образованием
				0,16	Agile-подход к цифровой трансформации
				0,467	Программы переобучения
				0,278	Программа мотивации
		0,16	Качество обслуживания клиентов	0,54	Каналы обслуживания
0,467	Цифровые каналы обслуживания				
0,278	Цифровая платформа				
0,095	Цифровая экосистема				
0,297	Цифровые продукты и услуги			0,3	Цифровой клиентский сервис
				0,54	Кастомизация продуктов и услуг
				0,16	Использование цифровых технологий в продуктах и услугах

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5	6		
вес (α_i)	Направление	вес (α_i)	Группа	вес (α_i)	Показатель		
0,16	Качество обслуживания клиентов	0,163	Цифровой маркетинг	0,467	Учет клиентских предпочтений		
				0,16	Нейромаркетинг		
				0,095	Социальный маркетинг		
				0,278	Цифровые каналы продаж		
0,278	Кибер-безопасность	0,278	База данных	0,297	Автоматизация сбора данных		
				0,163	Цифровые каналы сбора персональных данных		
				0,54	Цифровой профиль клиента		
		0,16	Обработка данных	0,297	Использование финансовых технологий для обобщения и обработки данных		
				0,54	Использование данных для совершенствования банковского обслуживания		
				0,163	Использование данных для принятия управленческих решений		
		0,095	Хранение данных	0,095	Хранение данных	0,54	Собственные облачные хранилища
						0,16	Использование облачных сервисов
						0,3	Использование цифровой инфраструктуры
						0,54	Защита от кибератак
		0,467	Безопасность данных	0,467	Безопасность данных	0,163	Защита от финансовых мошенников
						0,297	Биометрическая идентификация
						0,3	Автоматизация бизнес-процессов
0,467	Финансовые технологии	0,163	Цифровая бизнес-модель	0,16	Электронный документооборот		
				0,54	Уровень цифровизации бизнес-модели		
				0,16	Участие в НПС МИР		
		0,54	Цифровая инфраструктура	0,54	Участие в Единой биометрической системе		
				0,3	Участие в СБП		
		0,297	Финтех	0,297	Финтех	0,54	Финтех фронт-офиса
						0,3	Финтех мидл-офиса
						0,16	Финтех бэк-офиса

Источник: [14, с. 108-110].

Приложение Е

(информационное)

**Анализ процесса цифровой трансформации ПАО Сбербанк по направлению
«Стратегическое развитие банковского обслуживания»**

Таблица Е.1 – Анализ процесса цифровой трансформации ПАО Сбербанк по направлению «Стратегическое развитие банковского обслуживания»

Группа	Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Цифровая стратегия	Наличие стратегии	5	5	5	5	5
	Полнота стратегии	5	5	5	5	5
	Вовлеченность подразделений банка в реализацию стратегии	5	5	5	5	5
	Ключевые показатели эффективности стратегии (KPI)	5	5	5	5	5
	Цифровой бренд	3	3	5	5	5
Значение по группе		4,88	4,88	5	5	5
Стратегический потенциал	Финансовый потенциал цифровизации	5	5	5	3	5
	Технологический потенциал цифровизации	5	5	5	5	5
	Кадровый потенциал цифровизации	3	3	5	5	5
Значение по группе		4,67	4,67	5	4,4	5
Цифровые компетенции	Наличие сотрудников с профильным образованием	3	5	3	5	5
	Agile-подход к цифровой трансформации	3	5	5	5	5
	Собственные программы переобучения	3	5	5	5	5
	Программа мотивации	3	5	5	5	5
Значение по группе		3	5	4,81	5	5
Значение по направлению		4,47	4,79	4,97	4,68	5

Источник: составлено автором по материалам [112].

Приложение Ж

(информационное)

Анализ процесса цифровой трансформации ПАО Сбербанк по направлению «Качество обслуживания клиентов»

Таблица Ж.1 – Анализ процесса цифровой трансформации ПАО Сбербанк по направлению «Качество обслуживания клиентов»

Группа	Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Каналы обслуживания	Стандартизированные информационно-коммуникационные технологии	5	5	5	5	5
	Цифровые каналы обслуживания	5	5	5	5	5
	Цифровая платформа	1	3	5	5	5
	Цифровая экосистема	1	3	5	5	5
Значение по группе		3,5	4,25	5	5	5
Цифровые продукты и услуги	Цифровой клиентский сервис	3	5	5	5	5
	Кастомизация продуктов и услуг	3	3	3	5	5
	Использование цифровых технологий в продуктах и услугах	5	5	5	5	5
Значение по группе		3,32	3,92	3,92	5	5
Цифровой маркетинг	Учет клиентских предпочтений	3	5	5	5	5
	Нейромаркетинг	1	3	3	5	5
	Социальный маркетинг	3	5	5	5	5
	Цифровые каналы продаж	5	5	5	5	5
Значение по группе		3,24	4,68	4,68	5	5
Значение по направлению		3,4	4,22	4,63	5	5

Источник: составлено автором по материалам [112].

Приложение И

(информационное)

**Анализ процесса цифровой трансформации ПАО Сбербанк по направлению
«Кибербезопасность»**

Таблица И.1 – Анализ процесса цифровой трансформации ПАО Сбербанк по направлению «Кибербезопасность»

Группа	Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
База данных	Автоматизация сбора данных	5	5	5	5	5
	Цифровые каналы сбора персональных данных	5	5	5	5	5
	Цифровой профиль клиента	5	5	5	5	5
Значение по группе		5	5	5	5	5
Обработка данных	Использование финансовых технологий для обобщения и обработки данных	3	5	5	5	5
	Использование данных для совершенствования банковского обслуживания	5	5	5	5	5
	Использование данных для принятия управленческих решений	5	5	5	5	5
Значение по группе		4,4	5	5	5	5
Хранение данных	Собственные облачные хранилища	5	5	5	5	5
	Использование облачных сервисов	5	5	5	5	5
	Использование цифровой инфраструктуры	5	5	5	5	5
Значение по группе		5	5	5	5	5
Безопасность данных	Защита от кибератак	5	5	5	5	5
	Защита от финансовых мошенников	5	5	5	5	5
	Биометрическая идентификация	3	3	3	5	5
Значение по группе		4,4	4,4	4,4	5	5
Значение по направлению		4,62	4,72	4,72	5	5

Источник: составлено автором по материалам [112].

Приложение К

(информационное)

**Анализ процесса цифровой трансформации ПАО Сбербанк по направлению
«Финансовые технологии»**

Таблица К.1 – Анализ процесса цифровой трансформации ПАО Сбербанк по направлению «Финансовые технологии»

№ п/п	Группа	Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
1.	Цифровая бизнес-модель	Автоматизация бизнес-процессов технологии	3	5	5	5	5
		Электронный документооборот	5	5	5	5	5
		Уровень цифровизации бизнес-модели	5	5	5	5	5
5.	Значение по группе		5	5	5	5	5
6.	Цифровая инфраструктура	Участие в НПС МИР	5	5	5	5	5
7.		Участие в Единой биометрической системе	1	3	5	5	5
8.		Участие в Системе быстрых платежей	1	1	3	5	5
9.	Значение по группе		1,64	2,72	4,4	5	5
10.	Финтех	Финтех фронт-офиса	5	5	5	5	5
11.		Финтех миддл-офиса	5	5	5	5	5
12.		Финтех бэк-офиса	5	5	5	5	5
14.	Значение по группе		5	5	5	5	5
15.	Значение по направлению		3,19	3,77	4,68	5	5

Источник: составлено автором по материалам [112].