



ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ И КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ ЭКОСИСТЕМЫ

Ташкентский университет прикладных наук

Ниёзов Маъруф Шарипович, (PhD), доцент

[Niyozov ma'ruf@gmail.com](mailto:Niyozovma'ruf@gmail.com)

Аннотация В данной статье рассмотрены методические подходы к определению понятия «экосистема» и ее модели. Систематизированы основные тренды создания финансовой экосистемы, представлены формы трансформации бизнес-модели финансовой организации (банка), которые предполагают переход от «классической организации» к «экосистеме». Кроме того, представлены преимущества экосистемы банка с учетом всех основных элементов банковской системы, которые заключаются в формировании банками наборов сервисов для наиболее полного удовлетворения нужд клиента в какой-либо области. Выявлены особенности действующих экосистем как на мировом, так и на отечественном финансовом рынке. На основе проведенного анализа были определены наиболее развитые экосистемы у Сбербанка, Тинькофф Банка, Банка ВТБ в условиях цифровизации банковского пространства. Обоснованы базовые тенденции, которые обеспечат рост интереса банков к экосистемам, а также возможные пути внедрения их в бизнес-модель классических банков.

Ключевые слова: цифровая экономика, финансовая экосистема, экосистема банков, цифровизация бизнес-процессов



Annotation: This article examines the administration of taxation of income from renting property, the importance of taxes in the state economy, and is based on the fact that reducing tax debt in the country is one of the pressing issues today. It is described about the history, problems and prospects of renting out property and taxing income received through it. The tax debts of legal entities, including individual entrepreneurs, were analyzed. Also, the dependence of the increase in tax debt in our republic on the income of taxes and other mandatory payments was analyzed and scientific proposals and practical recommendations were developed, relying on foreign experience. From the above cases, proposals and recommendations have been formulated in our country on reducing tax debt, including improving the practice of its effective collection.

Keywords: Tax, local taxes, budget, tax debt, indebtedness, tax liability, tax infringement, tax revenues, tax benefits, tax authority, taxpayers, legal entities, individual entrepreneurs, tax burden, taxes and fees, tax arrears, state.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях формирования цифровой экономики рынок финансовых услуг продолжает активно развиваться. Проникновение цифровых технологий во все сферы жизни общества уже достигло определенного уровня и продолжает расти за счет повышения доступности мобильных технологий [Быканова, 2019]. Для того, чтобы успешно встроиться в информационное общество и цифровую экономику, банкам необходимо ускорить смену существующей бизнес-модели и перейти к формированию финансовой экосистемы на базе использования современных цифровых технологий. Ввиду быстроменяющихся пользовательских ожиданий во всех сегментах банковской системы помимо классических банковских услуг банки продвигают клиенториентированные модели бизнеса и стремятся предоставить лучший сервис и удовлетворить запросы клиентов. Многие



банки уже выстроили собственные маркетплейсы для предпринимателей, но этого оказалось недостаточно. Поэтому на сегодняшний день особую актуальность приобретает возможность реально увеличить свой доход путем предоставления нестандартных финансовых услуг.

Создание финансовой экосистемы становится важным этапом в повышении конкурентоспособности финансово:

кредитных организаций и одновременно способом борьбы за клиента. При этом внедрение таких экосистем стало возможным только при условии достаточного уровня развития ИТ

систем, которые позволяют собирать и обрабатывать огромное количество данных о пользователях как онлайн, так и оффлайн, выстраивать эффективные коммуникации по любым доступным каналам и предоставлять множество услуг дистанционно [Дяченко, 2021].

В новой, мобильной реальности банковская система не функционирует за счёт сервиса и потому активно расширяет горизонты возможностей, преобразовываясь в экосистему.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Термин «экосистема» уже несколько лет используется не только в биологии, но и в бизнесе. О развитии экосистем в бизнесе на Западе впервые заговорили более 20 лет назад, когда рынок частного капитала в России еще находился в стадии формирования. Существует несколько основных определений термина «экосистема», рассматривающих одну модель с разных точек зрения.



Рис. 1. Понятия «экосистема» с точки зрения экономической науки
Fig. 1. The concept of "ecosystem" in terms of economic science

Из рисунка 1 видим, что экосистема рассматривается как совокупность участников, взаимодействующих с организацией и прямо или косвенно участвующих в «цепочке ценностей» (вузы, агенты по продаже товаров и услуг, сообщества), а также клиенты. Экосистема как площадка товаров и услуг (marketplace) представляет собой площадку, на которой предлагаются различные интегрированные продукты и услуги, покрывающие максимально широкий спектр клиентских потребностей одного профиля. И, наконец, экосистема как саморазвивающаяся организация – организация, использующая инновационные подходы к управлению и рассматривающая компанию как «живой организм» (в том числе, концепция «бирюзовой организации») [Гайсина, 2017]. С точки зрения бизнес-модели, на рынке существует определенный алгоритм по переходу от концепции «классической организации» к «экосистеме» (рис. 2). Изменения, которые складываются от перехода классической организации до формирования экосистемы, где клиентам становятся доступными линейка различных продуктов и услуг в «едином цифровом окне», предусматривается возможность гибкой



интеграции с партнерами и проявляется синергетический эффект при одновременном использовании нескольких продуктов и услуг, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Table 1

Алгоритм по переходу от концепции «классической организации» к «экосистеме»
Algorithm for the transition from the concept of "classical organization" to "ecosystem"

Классическая организация	Цифровая организация	Экосистема
Взаимодействие с клиентом в точках обслуживания	Цифровые каналы продаж и обслуживания (без необходимости посещения отделения)	Широкая линейка различных продуктов и услуг в «едином цифровом окне»
Низкая степень автоматизации	Цифровые end-to-end процессы	Позиционирование как Life-style партнера для клиента
Низкая степень гибкости организации в части адаптации к изменениям	Платформа и культура, предусматривающие гибкую адаптацию к изменениям	Платформа, предусматривающая возможность гибкой интеграции с партнерами (за счет API)
Низкий уровень персонализированного подхода	Использование продвинутой аналитики	Синергетический эффект при одновременном использовании нескольких продуктов и услуг

Как правило, выделяется несколько критериев для того, чтобы организации стать «центром экосистемы». Во-первых, у организаций должны быть масштабная клиентская база и высокий уровень доверия с клиентом. Во-вторых, они должны быть открытыми к изменениям и готовыми адаптироваться в меняющейся бизнес-среде. В-третьих, организациям необходимо владеть данными о клиентах и использовать их для повышения эффективности взаимодействия. В-четвертых, узнаваемый бренд и позитивное восприятие организации на финансовом рынке. Таким образом, переход к модели «экосистемы» может осуществляться организациями различных типов: банками, операторами связи, технологическими компаниями. Сегодня банковская сфера устремилась в создание экосистем вокруг собственных брендов. Сформулировать единое определение термина пока не получается: каждый банк вкладывает в него собственное понимание в меру своих



возможностей [Горячева, 2022]. Ключевым фактором в создании экосистем являются клиенты. То, какие продукты разрабатывать и какие партнерства для этого заключать, зависит только от их потребностей.

Для этого банки становятся более чуткими к изменениям в поведении людей: замечают, как они общаются, совершают покупки, ведут бизнес – и реагируют на это. В построении экосистемы кредитные организации выходят за рамки предоставления основных финансовых услуг. При построении экосистемы необходимо понимать потребности и нужды целевого клиентского сегмента, которые представлены на рис. 2

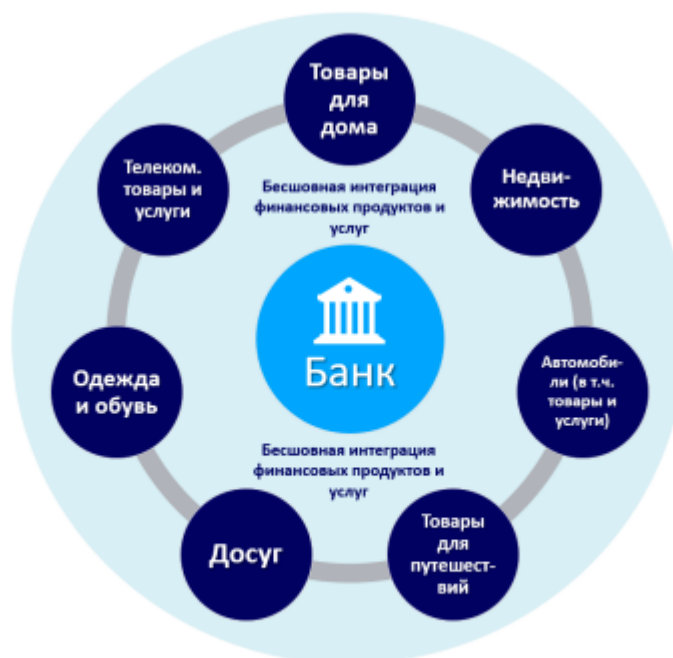


Рис. 2. Пример построения структуры экосистемы банка в розничном сегменте
Fig. 2. Example of bank ecosystem structure construction in retail segment

Суть экосистемы банка – в нужное время предложить человеку то, что закроет его потребности. Например, есть продукт, который предлагает ведение бухгалтерии и пользование банковскими услугами в рамках одной платформы, что чрезвычайно удобно. Также важным является взаимодействие со своим клиентом. Некоторые банки даже осуществляют переход с мобильного или интернет-банка к созданию универсального и оперативного



помощника-чат-бота, который готов в любое время вступить в диалог, чтобы помочь клиенту. Стремление банков выстроить вокруг себя экосистему – это попытка получить дополнительный источник дохода. Из традиционных финансовых услуг (денежных расчетов, кредитов и вкладов) банки начинают внедрять нефинансовые сервисы: доставку еды, продажу театральных билетов, ремонт квартир, предоставление услуг телефонной связи – и зарабатывать на них. В настоящее время в банковской системе уже внедрены и используются такие элементы как: юридическая помощь, страхование, интернет-магазины, идентификация, киберзащита, налоговый консалтинг, регистрация сделок с недвижимостью, электронные цифровые подписи, подбор недвижимости, рынок b2b, мобильный оператор [Уткин, 2019]. С учетом всех основных элементов банковской системы экосистему банка можно представить следующим образом (рис. 3). Речь идет о том, что банки формируют наборы сервисов для наиболее полного удовлетворения нужд клиента в какой-либо области. Это может быть недвижимость, ипотека, инвестиции, аренда автомобилей, бронирование отелей, авиабилеты и ЖД билеты. Для клиента главное то, что через одну экосистему он сможет получить доступ ко всем остальным сервисам.



Рис. 3. Пример экосистемы банка
Fig. 3. Example of an ecosystem of bank



Второе немаловажное преимущество – сокращение вывода на рынок новых товаров и услуг за счёт привлечения сторонних разработчиков, организации для них платформы для разработки и экспериментов. Такой подход значительно расширяет охват информатизации бизнес-процессов и позволяет занять лидирующие позиции в технологическом развитии. Третье – улучшение деловой репутации. Предоставление большого количества услуг для клиентов делает бренд более привлекательным и, как следствие, повышает цену компании. В отличие от ситуации, когда компания диверсифицирует бизнес своими силами, в случае с экосистемой срабатывает синергетический эффект – все работают для все.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, несмотря на оцифровку экономики формирование экосистемы банков сопряжено с рядом рисков, которые необходимы, учитывая клиентскую базу банков, их собственная экосистема положительно влияет на деятельность и капитализацию банков. Клиенты тоже выигрывают, вовлечены в этот процесс: могут сэкономить время, получить льготы, стать будьте уверены в предлагаемом продукте, потому что они доверяют брокеру-банку. Запуск новые направления позволят банкам увеличить прибыль и укрепить лидерство положение банков в списке самых дорогих компаний Узбекистана.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Быканова Н.И., Гордя Д.В., Аль-Саади Моханад Рахим Салим. 2019. Возможности и перспективы развития системы быстрых платежей в России. Научные ведомости Белгородского государственного университета. Экономика. Информатика. 2021. Т. 46. 2: 257–265.



2. В ВТБ раскрыли детали создаваемой экосистемы. 2019. URL: <https://finance.rambler.ru/realty/43063961-v-vtb-raskryli-detali-sozdavaemoy-ekosistemy/> (дата обращения: 17.12.2019 г.).

3. Вестник Банка. Официальный сайт Центрального Банка РФ. 2019. URL: <https://cbr.ru/publ/vestnik/year/2019/> (дата обращения: 17.12.2019 г.).

4. ВТБ создаст собственную экосистему. 2019. URL: <https://www.rbc.ru/finances/28/01/2019/5c4ee76c9a79471fa4c321b9> (дата обращения: 07.12.2019 г.).

5. Гайсина Д.В. 2017. Трансформация современных бизнес-моделей в сторону экосистем.

Система бизнес-моделирования Business Studio. URL: <http://www.businessstudio.ru> (дата обращения: 15.09.2019).

6. Дроздов Н., Мяло Е. 2016. Экосистемы мира. Москва: ABF, 2016. 239 с.

7. Дяченко О. 2018. Финансовая экосистема: все в одном. Национальный банковский журнал (NBJ). 2018. 5: 82–85.

8. Исследование: 88 % банков нацелены на создание партнерских экосистем и

маркетплейсов. 2019. URL: https://cnews.ru/news/line/2019-09-12_issledovanie_88_bankov_natseleny (дата обращения: 15.12.2019 г.).

9. Петров Е. Банковская экосистема. Банки строят вокруг своих брендов экосистемы в надежде избежать краха. URL: https://www.dp.ru/a/2019/06/17/Bankovskaja_jekosistema (дата обращения 18.06.2019).



10. Поляков И. Банковская экосистема – модный тренд или стратегическая необходимость?

<https://www.vedomosti.ru/finance/blogs/2019/06/27/804788-bankovskaya-ekosistema>.

11. Тавасиев А.М., Мазурина Т.Ю., Бычков В.П. 2018. Банковское кредитование. Москва. ИНФРА-М, 366 с

12. <http://www.lex.uz>

13. <http://www.mf.uz>

14. <http://www.stat.uz>