

УДК 336.71(045)

*М.В. Леонов***СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПАРТНЕРСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
В ЭКОСИСТЕМНОЙ МОДЕЛИ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Востребованность формализации процесса взаимодействия субъектов банковской экосистемы предопределяется отсутствием методологической основы исследования партнерских отношений в рамках данной системы. Методологическая база исследования основывается на применяемых в области банковского дела общенаучных методах, включающих метод научной абстракции, индукцию и дедукцию, синтез, группировку, сравнительный и сопоставительный анализ. В статье обобщены традиционные формы взаимодействия, выделены отличительные характеристики роли коммерческого банка в рамках предпринимательской и банковской экосистемы. Автором доказано, что взаимодействие с различными коммерческими и некоммерческими организациями относится к одному из обязательных элементов бизнес-модели коммерческих банков, способствующих повышению эффективности и расширению масштабов деятельности. Обоснована потребность в формализации партнерского взаимодействия в рамках экосистемной модели банковской деятельности. В статье систематизированы и подробно раскрыты ключевые этапы взаимодействия коммерческого банка и его экосистемных партнеров: инициация, формализация, тестирование, эксплуатация, завершение. Полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегии развития коммерческого банка в рамках экосистемной модели, а также регулирующими органами для обеспечения устойчивости национальной банковской системы и снижения системных рисков финансовой стабильности.

Ключевые слова: коммерческий банк, банковская система, банковская экосистема, экосистемное партнерство, цифровая платформа, комплексный продукт.

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-6-993-1000

Соответствие стратегии управления взаимодействием и общей стратегии развития коммерческого банка может оцениваться согласованностью целей экосистемных партнеров, выявленных в ходе стратегического анализа, и рассматриваться как проверка на адекватность факторам внешнего окружения, организационным ресурсам и способностям. Так как партнеры являются юридически независимыми хозяйствующими субъектами, то развитие устойчивых долгосрочных связей предполагает формирование формальных и неформальных правил взаимодействия. Как указывает Г.В. Аветисян [1, с. 5], управление взаимодействием должно основываться на соблюдении баланса экономических интересов всех участников, а не только иницирующей стороны. Н.А. Бочаров [2, с. 15] обосновывает, что управление взаимодействием заключается как в информационном обмене и создании координирующей деятельности органов управления, так и в согласованной модели разрешения конфликтной ситуации между партнерами.

М.Ю. Шерешева и Е.В. Бузулукова [3, с. 53] при исследовании управления взаимодействием приходят к выводу о необходимости учета внеэкономических факторов совместной деятельности, в которой решения каждого партнера основывается на индивидуальной ценностно-рациональной стратегии. Для отражения сущности содержания взаимодействия формально независимых партнеров М.С. Оборин и М.Ю. Шерешева [4, с. 24] в рамках институционального направления экономической теории вводят в научный оборот термин «межорганизационная сеть», подразумевающий существование системы явных и неявных партнерских соглашений для оптимального комбинирования и использования ресурсов. При этом необходимо различать партнерское взаимодействие от рутинного взаимодействия с поставщиками и подрядчиками, которое подразумевает лишь получение ресурсов по рыночной стоимости и не предполагает взаимного влияния, неформальных связей и индивидуальных условий сотрудничества.

Существует несколько объективных причин для взаимодействия коммерческих банков с другими организациями, при этом конкретная форма реализации сотрудничества может предполагать как доминирующую, так и подчиненную роль коммерческого банка (табл. 1). В соответствии с федеральным законодательством кредитные организации могут создавать союзы и ассоциации¹. Участие

¹ Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности». URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102010268>

в таких некоммерческих структурах не связано напрямую с получением доходов, однако предполагает защиту и представление интересов и координацию деятельности кредитных организаций, благодаря чему формируются благоприятные и предсказуемые условия для деятельности. Взаимодействие в рамках союза или ассоциации предполагает равноправные позиции участников.

Таблица 1

Традиционные формы партнерского взаимодействия коммерческого банка

Тип	Цель	Роль коммерческого банка в партнерстве
Профессиональные союзы, банковские ассоциации	Консолидированное представление интересов отрасли	Равноправная
Финансово-промышленные группы	Выполнение требований собственника	Координирующая или подчиненная
Информационно-технологическое партнерство	Доступ к специфическим ресурсам	Подчиненная
Финансовый супермаркет	Дополнительные доходы от собственной клиентской базы	Доминирующая
Банковское объединение	Эффективный обмен и распределение ресурсов и рисков	Доминирующая, равноправная или подчиненная

Источник: составлено автором

Взаимодействие с партнерами может быть и вынужденным по причине необходимости выполнения требований контролирующего собственника. Например, коммерческий банк сталкивается с задачей открытия обособленного структурного подразделения или филиала в местах расположения компаний финансово-промышленной группы, для которых также могут оказываться услуги и создаваться продукты с особыми условиями (расчетно-кассовое обслуживание, внешнеторговое сопровождение). Вынужденным является и взаимодействие с партнерами, связанное с использованием их технологической инфраструктуры или других информационных ресурсов (например, международные платежные системы, бюро кредитных историй, оценочные компании). Условия сотрудничества в таком случае напрямую зависят от доли рынка, контролируемой коммерческим банком, или периода планируемых взаимоотношений.

До последнего времени добровольное взаимодействие коммерческих банков осуществлялось преимущественно с организациями из финансового сектора экономики. Партнерство позволяет коммерческим банкам эффективно использовать свою филиальную сеть и текущую клиентскую базу, а также создавать условия для повышения лояльности, углубления обслуживания и расширения масштабов деятельности. До последнего времени коммерческие банки рассматривались как исходная точка входа на рынок финансовых услуг по причине высокой частотности использования их услуг как физическими, так и юридическими лицами, а государственное регулирование и надзор создавало предпосылки для высокого уровня доверия. Большинство финансовых продуктов и услуг партнерских организаций является взаимодополняющими для банковских продуктов, соответственно, их предложение коммерческим банком не приведет к снижению доходов коммерческого банка, а наоборот, позволяет монетизировать офисы как каналы продаж. В связи с этим в начале 2000-ых годов получила широкое распространение модель «финансового супермаркета», предполагающая тесное сотрудничество со страховыми компаниями, управляющими паевых инвестиционных фондов, брокерскими организациями, лизинговыми компаниями. Доходы банка от подобного партнерства могли формироваться как доля получаемого дохода или фиксированная величина комиссионного вознаграждения. Однако, в дополнение к доходам коммерческие банки получали возможность формирования у сотрудников новых коммуникационных навыков продаж. Успешность такого временного партнерства в некоторых случаях становилось основанием для создания банком дочерних финансовых организаций.

В отдельных случаях коммерческие банки создают партнерства друг с другом. В частности, благодаря конкурентным преимуществам (например, особенностям базы фондирования, территориальному присутствию) кредитным организациям становится выгодно специализироваться на отдельных направлениях деятельности (формирование пула ипотечных кредитов, автокредитов или потребительских кредитов) или перераспределять ресурсы между партнерами (межбанковское кредитова-

ние, размещение ценных бумаг). Специфика партнерства заключается не только в гарантированном оказании услуги, но и в недопущении проявлений недобросовестной конкуренции.

Поступательное развитие науки и техники, изменение содержания общественных отношений оказывают влияние и на содержание банковской деятельности. Инновационность является неотъемлемой характеристикой финансовых отношений, отражающейся в новых организационных структурах финансовых посредников, содержании финансовых операций, используемых технологиях и внедряемых продуктах, изменении государственного регулирования. До активного внедрения информационно-коммуникационных технологий в банковскую деятельность границы между различными этапами создания ценности были достаточно условными, так как многие подразделения и сотрудники выполняли одновременно несколько операций. Из-за особенностей работы с данными специализация труда не позволяла получить значимого эффекта в виде повышения производительности. Автоматизация банковской деятельности привела к необходимости поэтапного разложения, стандартизации и регламентации каждого этапа банковских операций. Соответственно, коммерческие банки получили возможность совершенствовать и изменять отдельные виды операций, не нарушая целостности всего процесса создания банковской услуги.

В частности, в последнее десятилетие широкую востребованность в банковском деле получает и экосистемная модель. Согласно И.В. Филимонову [5, с. 52], впервые понятие «экосистема» было введено в научный оборот ботаником А. Тенсли для обозначения сообщества живых организмов, системы взаимосвязей и энергетического обмена между ними, а также общей среды обитания. Участники сообщества не только занимаются распределением доступных ресурсов, но и совместно реагируют на изменения в среде обитания. Однако позднее данное понятие активно стало использоваться во многих сферах общественных отношений. Применительно к экономическим отношениям термин «предпринимательская экосистема» ввел Дж. Мур [6] в 1993 г., указав на необходимость как конкуренции, так и кооперации между предпринимательскими организациями для выживания. Общим положением при сравнении биологической и предпринимательской экосистемы является взаимозависимость участников от их активности, а также преимущества совместной адаптации к изменяющимся внешним условиям. Согласно Дж. Муру, предпринимательская экосистема – это сообщество производителей товаров и услуг, создающих ценность для ее членов-потребителей. Кроме того, в расширенный состав экосистемы могут входить поставщики, конкуренты и другие заинтересованные стороны рыночных отношений. Ключевое место в функционировании экосистемы отводится организатору, который определяет общие цели развития и распределяет роли. В 2017 году была сформирована национальная стратегия развития информационного общества в Российской Федерации, в которой впервые на законодательном уровне дано определение понятия «экосистема цифровой экономики» как партнерство организаций, обеспечивающее постоянное взаимодействие принадлежащих им технологических платформ, прикладных интернет-сервисов, аналитических систем, информационных систем органов государственной власти Российской Федерации, организаций и граждан².

Несмотря на свою относительную новизну, проблемы формирования, функционирования и развития экосистем привлекают внимание все более широкого круга исследователей. Подробный обзор таких исследований применительно к финансовой деятельности представлен в работах М.М. Ахриевой [7], М.В. Леонова [8], Г.А. Щербакова [9]. Коммерческий банк может выполнять различные функции в рамках экосистемы. В рамках предпринимательской экосистемы кредитные организации занимают подчиненную роль и встраиваются в цепочку создания стоимости, тогда как в банковской экосистеме именно коммерческий банк выступает основным инициатором и выгодоприобретателем, а также управляет всеми информационными потоками с использованием собственной цифровой платформы. В обоих случаях выход за отраслевые рамки и взаимодействие с экосистемными партнерами позволяет инициатору экосистемы преодолевать последствия рыночной конкуренции и повышать доходность своей деятельности. Важно отметить, что целью взаимодействия со сторонними организациями является не сотрудничество само по себе, а возможности, открывающиеся для коммерческого банка в связи с дополнительными источниками формирования доходов.

Динамика активов и клиентской базы коммерческих банков с инновационными моделями банковской деятельности, включая экосистемную модель, характеризуют их высокий потенциал разви-

² Указ Президента РФ от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102431687>

тия в ближайшие годы. Так, по оценкам рейтингового агентства Moody's [10], за период с 2017 по 2020 гг. совокупные активы двадцати крупнейших коммерческих банков, которые можно отнести к использующим инновационные модели, выросли в три раза и достигли 319 млрд долл. США, а численность клиентов выросла с 167 до 610 миллионов. Между тем, по масштабам деятельности (активы, кредитный портфель, чистая прибыль) они существенно уступают коммерческим банкам с традиционной моделью. Например, крупнейший из числа инновационных коммерческих банков Rakuten (Япония) имеет активы, составляющие менее 2% от активов крупнейшего коммерческого банка JPMorgan. Большинство из них создаются в структуре крупных информационно-технологических компаний (табл. 2), благодаря чему получают финансирование, доступ к клиентской базе, узнаваемость наименования, а также данные клиентов.

Таблица 2

Финансовые показатели отдельных инновационных коммерческих банков в мире

Банк	Год основания	Страна	Ключевая сфера деятельности акционеров	Активы, млрд долл.	Чистая прибыль, млн долл.	Срочные вклады, долл. на 1 клиента
Ракутен (Rakuten)	2000	Япония	Электронная торговля	58,7	178	4771
Ви банк (WeBank Co.)	2014	Китай	ИТ-платформа	53,1	734	н/д
Май банк (My Bank)	2015	Китай	Электронная торговля	47,7	190	719
Какао банк (KakaoBank Corp)	2016	Южная Корея	Социальные сети	24,5	101	1451
Тинькофф	2006	Россия	Не связан	11,6	648	634
Ню банк (Nubank)	2013	Бразилия	Не связан	10,1	-171	168
Револют (Revolut)	2015	Великобритания	Не связан	7,2	-275	421

Источник: составлено автором на основании аналитического отчета Moody's [10].

Быстрый рост масштабов деятельности инновационных коммерческих банков отражается на отрицательных финансовых результатах и требует постоянного увеличения капитала. В условиях роста процентных ставок привлекательность финансирования инновационных коммерческих банков может существенно снизиться, что ограничит их возможности по дальнейшему росту. Например, в рамках привлечения дополнительного финансирования шведским банком Klarna в июне 2022 г. его оценочная капитализация упала с 45 до 6 млрд долл. США, что отражает не только дефицит инвестиционных ресурсов на рынке, но и высокий уровень рисков, сопутствующих инновационной модели банковской деятельности [11]. Несмотря на широкое присутствие в информационном пространстве, инновационные коммерческие банки продолжают оставаться для клиентов дополнительным, а не основным, так как основные доходы в виде заработной платы они получают в коммерческих банках с традиционной моделью деятельности. В связи с этим при разработке модели банковской деятельности требуется принятие комплексного стратегического решения, обеспечивающего уникальное позиционирование кредитной организации на рынке, наделение банковского продукта особыми отличительными свойствами, а также формирование устойчивой системы партнерского взаимодействия.

Если в традиционных формах организации банковской деятельности отсутствие партнерских отношений не является препятствием для оказания банковских услуг или продуктов, то в рамках банковской экосистемы взаимодействие с партнерами является неизбежным. Можно выделить следующие предпосылки формирования механизма управления взаимодействием с партнерами:

– законодательные ограничения. Комплексный продукт банковской экосистемы предполагает комбинацию банковских и небанковских услуг, тогда как в соответствии с законодательством коммерческий банк не может вести производственную, торговую, страховую деятельность;

– ограничение по ресурсам и компетенциям. В соответствии с институциональной теорией, диверсификация направлений деятельности организации сопровождается ростом транзакционных из-

держек, что в свою очередь делает целесообразным приобретение отсутствующих ресурсов или компетенций на рыночной основе;

– сокращение жизненного цикла банковских продуктов. Необходимость сокращения сроков разработки и вывода на рынок комплексных продуктов требует усиления координации и централизации управленческих функций. В тоже время, сокращение фазы рыночного обращения продукта приводит к быстрому обесценению непрофильных активов и требует постоянного пересмотра организационной структуры коммерческого банка.

Таким образом, взаимодействие с партнерами решает ключевое противоречие банковской экосистемы. С одной стороны, коммерческий банк имеет уникальный ресурс в части цифровой платформы, позволяющей стандартизировать операционные процессы и обеспечивать оперативное обслуживание большого числа клиентов. С другой стороны, он испытывает ресурсный дефицит и законодательно ограничен в расширении непрофильной деятельности. Соответственно, взаимодействие с партнерами является неотъемлемым условием для реализации экосистемной модели банковской деятельности, непосредственно отражаясь на конкурентоспособности, операционной эффективности и минимизации принимаемых коммерческим банком рисков.

В связи с вышеуказанными аргументами представляется целесообразным систематизировать основные этапы взаимодействия коммерческого банка с экосистемными партнерами, которые могут быть описаны через процесс изменения содержания и объема взаимных обязательств. Кроме того, необходимо учитывать следующие отличительные особенности взаимодействия в рамках банковской экосистемы:

– доминирующая роль коммерческого банка. Коммерческий банк формирует общие правила взаимодействия, определяет порядок использования цифровой платформы, согласовывает стратегические решения в продвижении и изменении комплексных продуктов. Экосистемные партнеры вынуждены делегировать часть своих полномочий в части организационно-управленческих и производственных процессов для выполнения требований коммерческого банка;

– множественность участников партнерства. Комплексный продукт может включать в себя услуги нескольких организаций, которые руководствуются, в первую очередь, собственными коммерческими интересами. Например, продукт по покупке квартиры включает в себя услуги риэлтора, оценщика, страховой компании, строительной организации и самого коммерческого банка. В этой связи коммерческий банк координирует действия партнеров, создавая условия для получения взаимной выгоды внутри экосистемы;

– концентрация информационных потоков. Благодаря высокочастотному использованию клиентами цифровой платформы и возможности аккумулировать их персональные данные, коммерческий банк и его партнеры получают доступ к информации, определяющей покупательную способность и предпочтения клиента, а также имеют возможность воздействовать на процесс принятия ими решений;

– высокая интенсивность контактов и плотность взаимодействия между структурными подразделениями коммерческого банка и экосистемных партнеров в рабочем режиме.

Несмотря на наличие в зарубежной научной литературе нескольких направлений исследования процесса взаимодействия (теория стадий, теория присоединений, теория состояний), все они не имеют эмпирического подтверждения и применялись преимущественно в организации деятельности промышленных предприятий в доцифровой период. С учетом высокой неопределенности цифровой трансформации и переменчивости внешней среды процесс взаимодействия становится более комплексным и будет сложным. Р.Г. Пожидаев отмечает, что управленческие теории взаимодействия, построенные на анализе парных взаимосвязей, опираются лишь на формальные соглашения между сторонами, что повышает неопределенность конечного результата [12, с. 123]. Между тем, выделение этапов не должно приводить к усложнению анализа и принятию решений в части взаимодействия коммерческого банка с партнерами в рамках экосистемной модели. В этой связи предполагается рассмотреть следующую модель взаимодействия в рамках банковской экосистемы, состоящую из этапов инициации, формализации, тестирования, эксплуатации, завершения.

1. Этап инициации. Потребность в поиске партнера обосновывается постоянным совершенствованием продуктового предложения банковской экосистемы. Инициатива о поиске партнера может исходить со стороны организационного блока «Продукты», ответственного за формирование и управление комплексными продуктами. Идеи также могут стать результатом постоянного мониторинга отечественных и зарубежных конкурентов, технологических компаний, отраслевых ресурсов.

К основным предпосылкам инициации взаимодействия можно отнести замену уже существующего партнера, а также создание нового комплексного продукта. С другой стороны, организационный блок «Партнерство» может предложить сотрудничество с компаниями, разрабатывающими инновационные технологии или продукты в рамках бизнес-инкубатора или входящих в его структуру научно-практических лабораторий. Наконец, инициатива о сотрудничестве может исходить и от компании, предлагающей коммерческому банку создание совместного продукта.

2. Этап формализации. Данный этап связан с разработкой комплексного продукта и включает вопросы распределения ответственности и полномочий, разработки операционных процессов, а также ценообразования и распределения доходов. При формализации взаимоотношений важно обеспечить долгосрочную заинтересованность в совместной деятельности будущих партнеров и минимизировать последствия возможного оппортунистического поведения.

На данном этапе коммерческий банк имеет возможность рассмотреть следующие варианты структурирования взаимодействия. Во-первых, коммерческий банк может приобрести контролируемую долю в капитале компании-партнера, что позволит ему получить управленческий доступ и начать формирование комплексного продукта. Во-вторых, коммерческий банк может учредить собственную дочернюю компанию и делегировать ее права по формированию необходимых компетенций и ресурсов. В-третьих, коммерческий банк может предложить экосистемному партнеру заключение обязывающего соглашения, оговаривающего ключевые условия сотрудничества в части содержания небанковских услуг, обмена информацией, распределения доходов. Такой вариант выбирают, как правило, открытые банковские экосистемы, ограниченные в ресурсах и предполагающие минимальное погружение в деятельность партнера.

Коммерческий банк и экосистемный партнер также должны определить принцип распределения доходов. В частности, коммерческий банк может удерживать фиксированную долю от выручки, получаемой партнером в рамках экосистемного взаимодействия. Другим вариантом может стать фиксированный размер комиссионного вознаграждения за обслуживание на цифровой платформе клиентов и использование иной инфраструктуры, а также фиксированное вознаграждение за привлечение клиента. Наконец, если коммерческий банк является собственником партнерской компании, то в качестве доходов от взаимодействия логично рассматривать финансовый результат ее деятельности.

Между тем, формализация взаимодействия предполагает не только выработку правила распределения доходов, но также делегирование полномочий, информационного обмена, интеграции программного обеспечения, функционирования клиентского сервиса. Отдельно должны быть согласованы регламенты разрешения конфликтных ситуаций, включая возможные действия при разрыве взаимодействия. Таким образом, на данном этапе происходит признание взаимных выгод от сотрудничества и разделение зон ответственности между сторонами. При этом высокая неопределенность, связанная с отсутствием готового комплексного продукта и точными оценками его клиентской востребованности, предопределяет высокую вероятность пересмотра ранее зафиксированных договоренностей.

3. Этап тестирования. Данный этап предполагает тесное взаимодействие внутренних подразделений коммерческого банка и экосистемных партнеров в части практической разработки комплексного продукта. Отличительной чертой этого этапа является одновременная работа с несколькими партнерами, чьи услуги включены в экосистемный продукт. Взаимодействие проходит на уровне непосредственных исполнителей в автономных группах, что подразумевает необходимость координации и контроля за соблюдением рабочих графиков.

Непосредственным результатом этапа тестирования должны стать отработанные операционные процессы и стандарты деятельности, регламенты взаимодействия подразделений и компаний, интеграция баз данных, утвержденная программа продвижения комплексного продукта. Соответственно, в банковской экосистеме появляется тестовая версия продукта с минимальным набором услуг или функций, которые несут для клиента потребительскую ценность. Для обозначения такой версии продукта может использоваться термин MVP (минимальный жизнеспособный продукт) по аналогии с отраслью информационных технологий.

Тестовая версия комплексного продукта может использоваться для проверки исходных предположений о его востребованности и потенциальном потребительском спросе, сборе информации о целевой аудитории, совершенствовании ценообразования, устойчивости функционирования цифровой платформы. Таким образом, коммерческий банк переходит от теоретической модели комплексного продукта к его фактической реализации, что дает возможность получать обратную связь от клиентов и

принять решение о его дальнейшем развитии и совершенствовании или сохранении в исходном варианте. Каждая сторона может использовать результаты данного этапа для переоценки достигнутых ранее договоренностей, что означает возврат на предыдущий этап формализации взаимоотношений.

В случае возникновения критических разногласий между сторонами, технологической нереализуемости ключевых элементов комплексного продукта, несоответствия рыночного позиционирования и исходной концепции на данном этапе может быть принято решение о прекращении взаимодействия. Поскольку общая интеграция операционных процессов взаимодействующих сторон не достигла состояния невозврата, то разрыв отношений может минимизировать общие издержки коммерческого банка.

4. Этап эксплуатации. На данном этапе осуществляется регулярная деятельность, подразумевающая информационное, административное, социальное, организационное взаимодействие коммерческого банка и экосистемных партнеров. Данный этап характеризуется усилением взаимозависимости сторон. По мере прохождения отдельных стадий жизненного цикла комплексного продукта участники взаимоотношений могут вносить изменения в его наполнение, трансформировать отдельные операционные процессы, пакетировать с другими продуктами банковской экосистемы. Взаимодействие предполагает постоянный мониторинг показателей продаж комплексного продукта, клиентской лояльности, что позволит в оптимальные сроки принять решение о его выводе из продуктовой линейки банковской экосистемы.

5. Этап завершения. Предпосылками завершения взаимоотношений могут стать как объективные показатели снижения экономической эффективности и падения клиентского спроса в силу устаревания комплексного продукта, появления на рынке более совершенных продуктов-субститутов, так и неразрешимые противоречия в стратегии развития комплексного продукта или распределения доходов. В этой связи этапу завершения взаимоотношений должно уделяться больше внимания со стороны коммерческого банка, так как это позволит минимизировать негативное влияние на функционирование банковской экосистемы.

Условно завершение взаимодействия в рамках предложения комплексного продукта можно разделить на работу с экосистемным партнером и клиентами. Для коммерческого банка основной задачей остается удержание клиентской базы и повышение лояльности. Соответственно, в рамках экосистемы необходимо предотвратить отток клиентов, которые примут решение о продолжении пользования услугами партнера за периметром банковской экосистемы. В качестве возможных вариантов коммерческий банк может предложить клиентам альтернативные продукты, льготное обслуживание на определенный переходный период. Кроме того, коммерческий банк должен иметь возможность осуществить управляемый выход клиентов из комплексного продукта, подразумевающий раннее информирование клиентов и создание стимулов для снижения спроса за счет ценовой политики или контролируемого ухудшения качества.

На наш взгляд, представленная выше модель взаимодействия в рамках банковской экосистемы может рассматриваться в качестве отправной точки для формирования стратегии коммерческого банка в рамках экосистемной модели деятельности кредитной организации, так как представляет логичную схему анализа поведения всех заинтересованных сторон, использование существующих возможностей, так и взаимодействие с внутренней и внешней средой.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аветисян Г.В. Соотношение управления и взаимодействия // Вестник университета. 2017. № 5. С. 5-9.
2. Бочаров Н.А. Методические рекомендации по регламентации социального взаимодействия организаций // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 51. С. 13-22.
3. Шерешева М.Ю., Бузулукова Е. В. Сетевые межфирменные взаимодействия в деятельности ТНК на российском рынке // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2012. № 1. С. 52-75.
4. Оборин М.С., Шерешева М. Ю. Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере // Управленец. 2017. № 4 (68). С. 24-30.
5. Филимонов И.В. Экосистема цифровой экономики: проблемы предметной идентификации // Инновации и инвестиции. 2020. № 6. С. 51-58.
6. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // Harvard Business Review. 1993. May-June. pp. 75-83. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition/>.
7. Ахриева М.М. Анализ деятельности банковских экосистем в России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 1-2 (83). С. 5-7.

8. Леонов М.В. Предпосылки формирования и классификация банковских экосистем в цифровой экономике // Вестник экономики, права и социологии. 2021. № 2. С. 12-14.
9. Щербаков Г.А. Цифровые экосистемы как инструмент достижения конкурентных преимуществ на финансовом рынке: системный анализ проблемы // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13, № 1. С. 42-59.
10. Moody's Investors Service. Rapid growth of challengers puts new verve into old banking systems. URL: <https://www.moody.com/web/en/us/about/insights/data-stories/rapid-growth-of-virtual-banks-puts-new-verve-into-old-banking-systems.html> (дата обращения: 12.08.2022).
11. Klarna raises \$800 million as valuation plunges 85% in a year. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/klarinas-valuation-slumps-67-bln-with-800-mln-raise-2022-07-11/> (дата обращения: 12.08.2022).
12. Пожидаев Р.Г. Стратегическое управление межфирменными сетями: концепции и направления исследований // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 120-128.

Поступила в редакцию 21.09.2022

Леонов Михаил Витальевич, кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой «Программное обеспечение»
ФГБОУ ВО «Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова»
426069, Россия, г. Ижевск, ул. Студенческая, 7
E-mail: leonov@istu.ru

M.V. Leonov

STRATEGIC ASPECTS OF PARTNERSHIP IN THE ECOSYSTEM MODEL OF BANKING

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-6-993-1000

The demand for formalization of the process of interaction between the subjects of the banking ecosystem is predetermined by the lack of a methodological basis for studying partnerships within this system. The methodological base of the study is the general scientific methods used in the field of banking, including the method of scientific abstraction, induction and deduction, synthesis, grouping, comparative and comparative analysis. The article summarizes the traditional forms of interaction, highlights the distinctive characteristics of the role of a commercial bank within the entrepreneurial and banking ecosystem. The author proves that interaction with various commercial and non-commercial organizations is one of the essential elements of the business model of commercial banks, which contribute to increasing efficiency and expanding the scope of activities. The need for formalization of partnership interaction within the framework of the ecosystem model of banking activity is substantiated. The article systematizes and details the key stages of interaction between a commercial bank and its ecosystem partners: initiation, formalization, testing, operation, completion. The results obtained can be used in the formulation of a strategy for the development of a commercial bank within the framework of an ecosystem model, as well as by regulatory authorities to ensure the stability of the national banking system and reduce systemic risks of financial stability.

Keywords: commercial bank, banking system, banking ecosystem, ecosystem partnership, digital platform, complex product.

Received 21.09.2022

Leonov M.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department "Software"
Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov
Studencheskaya st., 7, Izhevsk, Russia, 426069
E-mail: leonov@istu.ru