

На правах рукописи

**БЫЧКОВА Ирина Игоревна**

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ КАК ОСНОВА  
ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОСИСТЕМЫ БАНКА**

**Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит**

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Ростов-на-Дону – 2021**

Работа выполнена в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Южный федеральный университет»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Артеменко Дмитрий Анатольевич**

**Официальные оппоненты:** **Абрамова Марина Александровна**  
доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации»,  
руководитель Департамента банковского  
дела и финансовых рынков

**Никитина Татьяна Викторовна**  
доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный экономический  
университет», профессор кафедры банков,  
финансовых рынков и страхования

**Ведущая организация:** Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «**Санкт-Петербургский  
государственный университет**»

Защита состоится «\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 года в \_\_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 999.076.02, созданного на базе Автономной некоммерческой организации высшего образования «Международный банковский институт имени Анатолия Собчака» и Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I», по адресу: 191023, Санкт-Петербург, Невский пр., д. 60, ауд. 203.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <https://www.ibispb.ru/science/dissertation-council/d-999-076-02> Автономной некоммерческой организации высшего образования «Международный банковский институт имени Анатолия Собчака».

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Круглова Инна Александровна

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Импульс развитию экономических процессов сегодня придали информационные технологии. Цифровизация несет серьезные вызовы, трансформирует существующие бизнес-модели и процессы, что наиболее динамично проявляется в финансовой сфере. Клиентоориентированность, персонализация предложения, мобильность – ключевые составляющие концепции современного банкинга, которые еще более ярко должны проявляться при переводе традиционного банковского бизнеса в цифровой формат.

Цифровой банковский бизнес приобрел самостоятельное и, зачастую, лидирующее направление банковской деятельности, которое в силу развития технологий и увеличения клиентских потребностей требует расширения продуктового ряда, включая в него финансовые и нефинансовые продукты и услуги. Поэтому перед банками сегодня стоит серьезная задача по модификации модели организации банковского бизнеса, направленной на создание конкурентоспособной экосистемы, что, в свою очередь, позволит усовершенствовать клиентские сервисы, разнообразить продуктовые предложения и диверсифицировать доходы. Стратегически важной задачей прорывного развития российского цифрового банкинга является разработка конкурентоспособного комплексного банковского продуктового предложения, сохраняя при этом востребованные традиционные продукты и услуги, упрощая методы реализации на основе применения передовых инфокоммуникационных технологий.

Таким образом, актуальность выбранного направления исследования, определяется необходимостью поиска алгоритмов для создания экосистем, модификации банковских продуктов и формирования конкурентоспособной модели продвижения банковских продуктов и услуг на основе использования цифровых технологий и инструментов.

**Степень научной разработанности проблемы.** Фундаментальные аспекты процесса становления и развития рынка банковских продуктов и услуг, кредитных институтов и их инфраструктуры широко исследованы в трудах отечественных и зарубежных ученых таких, как М. Абрамова, О. Лаврушин, П. Роуз, А. Саркисянц, Дж. Синки, О. Семенюта, В. Мазняк и другие. Теоретическая и практическая деятельность по разработке продуктовой линейки в банковском бизнесе освещена в работах А. Борисова, А. Гусева, Г. Господарчук, П. Друкера, Е. Жукова, С. Зубкова, А. Иванова и других. Ими подчеркивается необходимость постоянного совершенствования качества и развития банковских продуктов.

На протяжении долгого времени экономисты особое внимание уделяют усовершенствованию деятельности коммерческого банка и разработке банковских продуктовых стратегий, формированию клиентоориентированного подхода, что нашло отражение в работах В. Алехина, Д. Артеменко, А. Архипова, Б. Ананьича, Ю. Бабичевой, И. Балабанова, Г. Белоглазовой, М. Портера, Л. Кроливецкой, В. Усоскина, Е. Ширинской., Ю. Коробова,

Г. Пановой, Ю. Рубина, О. Свиридова, М. Сиговой, Дж. Сорос, Р. Шамгунова и других.

Цифровизацией в области банковского дела и применением инновационных технологий клиентского обслуживания занимались следующие российские и зарубежные ученые: И. Авдеева, С. Зенченко, Б. Николетти, Ф. Паеч, Н. Радковская, О. Фомичева и др.

В тоже время, несмотря на всю глубину проведенных исследований, вопросы разработки цифровых банковских продуктов и услуг, создания каналов их распространения, построение экосистем, как наиболее эффективного комплекса продвижения банковских и околобанковских услуг с использованием цифровых технологий имеют огромный научный и практический интерес. Недостаточно изучены и освещены в экономической литературе методы и инструменты формирования продуктового предложения, построение мотивационных механизмов формирования отношения клиента к цифровым банковским продуктам. Таким образом, исследование новых подходов по созданию конкурентоспособных цифровых банковских продуктов, инструментария эффективного их продвижения с использованием банковских экосистем, обеспечивающих наиболее полное удовлетворение нужд клиентов в различных областях, обуславливают актуальность и выбор темы диссертации.

**Цели и задачи диссертационного исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка научно обоснованных теоретико-методических положений и практических рекомендаций по созданию цифровых банковских продуктов, инструментов их продвижения на основе банковских экосистем, обеспечивающие формирование клиентского предложения и наиболее полное удовлетворение потребностей в продуктах и услугах.

Для реализации указанной цели были поставлены следующие научно-исследовательские **задачи**:

- обобщить теоретические подходы к исследованию экономического содержания и особенностей цифровых банковских продуктов и услуг;
- изучить и систематизировать факторы, влияющие на покупательное поведение потребителей банковских продуктов и услуг, определить внутреннюю и внешнюю клиентоориентированность банковского предложения;
- систематизировать и обосновать теоретические модели построения банковских экосистем;
- проанализировать продуктовые предложения коммерческих банков, технологические инновации в продаже банковских продуктов и услуг и определить критерии их конкурентоспособности;
- сформулировать базовые критерии формирования востребованности и потребительского спроса на цифровые банковские продукты и предложить клиентоориентированную модель формирования эффективной системы продвижения банковских продуктов и услуг;
- сформулировать концептуальные положения по созданию банковской экосистемы.

**Объектом исследования** являются коммерческие банки, предоставляющие цифровые продукты и услуги клиентам, формирующие экосистемы.

**Предмет исследования** составляет совокупность организационно-экономических связей, возникающих в процессе создания цифровых банковских продуктов, инструментов их продвижения через банковские экосистемы на современном высоко конкурентном банковском рынке.

**Теоретическая и методологическая основа** диссертационного исследования представлена фундаментальными и прикладными разработками отечественных и зарубежных ученых и практиков в области методов и механизмов формирования клиентского предложения и клиентоориентированных банковских продуктов, банковских стратегий и технологий обслуживания, реализации цифровых продуктов и услуг. Теоретической основой диссертационного исследования послужили фундаментальные и прикладные разработки отечественных и зарубежных ученых и практиков в области цифровизации банковской деятельности и разработки каналов продвижения продуктов и услуг; законодательные акты Российской Федерации; положения, инструкции, указания и иные нормативные документы, регламентирующие порядок формирования, распространения и реализации банковских продуктов и услуг.

Методологическая основа диссертации сформирована системой методов диалектической логики, научного познания, индукции и дедукции, сравнения, группировки, экономико-статистического и математического анализа, графической интерпретации, обобщения и экспертных оценок.

**Информационно-эмпирической базой исследования** выступили данные Федеральной службы государственной статистики РФ и ее территориальных органов в субъектах СКФО, Центрального банка (Банка России), Всемирного банка и Европейского Центрального банка, ПАО «Сбербанк», АО «Почта Банк»; материалы и результаты экспериментов, приведённых в монографиях отечественных и зарубежных ученых о порядке создания и распространения цифровых банковских продуктов и услуг, а также интернет-ресурсы, отчётность коммерческих банков России и результаты авторского эмпирического исследования.

**Рабочая гипотеза диссертационного исследования** базируется на предположении, что развитие современного российского банковского рынка требует создания новых продуктов, инструментов и стратегий банковского обслуживания на основе применения цифровых технологий, что обусловлено усиливающейся конкуренцией, распространением удаленных каналов продаж и высокими темпами развития цифрового банкинга. Поэтому для обеспечения конкурентоспособности банковского бизнеса необходимо создание банковской экосистемы, обеспечивающей клиентоориентированное оказание финансовых и нефинансовых услуг, наращивание клиентской базы, что влечёт повышение прибыли кредитной организации.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в теоретическом обосновании и практических рекомендациях по созданию

клиентоориентированных цифровых продуктов, инструментов их продвижения через банковские экосистемы, базирующихся на использовании разнообразных цифровых сервисов, инструментов и технологий, ориентированных на расширение спектра оказываемых услуг и повышение конкурентоспособности российского финансового бизнеса.

**Основные научные результаты, полученные лично автором и выносимые на защиту.**

1. Не смотря на достаточно глубокое исследование экономического содержания банковского дела, в научной и практической литературе существуют серьезные разногласия в трактовке многих терминов. Содержательное разграничение понятий «банковский продукт», «банковская услуга», «банковская операция» позволяет более четко определить направления их развития и разработать эффективную систему трансформации традиционного банкинга в цифровой. В работе сформулировано авторское понимание цифрового банкинга, как новой парадигмы выстраивания клиентоориентированной концепции взаимоотношений кредитной организации с клиентами и сотрудниками банка, базирующейся на применении финансовых инноваций и информационно-телекоммуникационных технологий; определены направления для развития предложения банковских продуктов и услуг (создание новых платформ и экосистем; неоперсонализация и развитие интерфейсов банк-клиентов; развитие инвестиционных сервисов; создание альтернативных каналов продаж).

2. Для кредитной организации крайне важным является выявление факторов потребительского поведения клиентов при выборе банковских продуктов/услуг и их учет при формировании эффективной продуктовой стратегии, т.е. клиентоориентированность банковского предложения продуктовой линейки. Это позволит усилить конкурентные преимущества коммерческого банка и увеличить объемы его прибыли. В работе уточнены и систематизированы факторы, влияющие на покупательное поведение потребителей банковских продуктов/услуг (цена, риски, качество, ассортимент, доступность и простота), определяющие внутреннюю и внешнюю клиентоориентированность, а также предложение банка при создании программ стимулирования продаж открытого и закрытого типов.

3. Банковская экосистема представляет собой объединение современных технологий, единого бренда, использование данных, быстрое масштабирование сервисов и снижение стоимости привлечения клиентов [85, 59]. В диссертационной работе обосновано, что самым эффективным направлением развития современного банкинга и реализации банковских продуктов является применение экосистемного подхода в формате маркетплейса.

4. Модернизация системы продвижения банковских продуктов обеспечивает коммерческие банки конкурентными преимуществами, расширяет их рыночный сегмент и осуществляется через разработку клиентоориентированных продуктовых стратегий. К основным стратегическим направлениям развития сферы банковских услуг относится: активное внедрение цифровых технологий и инноваций с акцентом на дистанционное

обслуживание, постоянное совершенствование банковских продуктов/услуг с наделением их свойствами модульности и адаптивности, расширение сети банковских институтов, установление длительных и доверительных отношений «банк – клиент» не только с корпоративными, но и частными клиентами, создание комплексных продуктов, обладающих конкурентоспособностью одновременно на разных сегментах кредитного рынка. В работе выделены в качестве приоритетных факторов, влияющих на выбор стратегии продвижения банковских продуктов, поведенческая реакция потребителей и ориентированность банковских продаж на удовлетворение финансовых и нефинансовых потребностей клиентов посредством создания удобных, доступных, мобильных сервисов.

5. Банкам необходима трансформация их бизнеса, направленная на создание конкурентоспособной экосистемы, что в свою очередь позволит усовершенствовать сервисы для клиентов и диверсифицировать доходы. Но это требует инвестирования значительных средств в создание цифровых сервисов, чтобы догнать лидеров рынка, которые активно развивают данное направление.

**Теоретическая и практическая значимость исследования** заключается в том, что в нем раскрыты предложения по созданию банковской экосистемы, направленные на повышение конкурентоспособности финансового бизнеса и социально-экономическую адаптацию банковских продуктов на основе применения новых цифровых сервисов. Теоретические положения и практические результаты диссертационной работы могут быть применены в процессе обучения и подготовки специалистов банковского дела.

**Практическую значимость** для коммерческого банка имеют рекомендации по совершенствованию банковских продуктов и услуг в виде контурной клиентоориентированной модели формирования эффективной системы продвижения банковских продуктов и услуг, а также концепция создания банковской экосистемы, обеспечивающей расширение предлагаемого клиенту спектра услуг и сервисов, и, в конечном счете, рост клиентской базы и доходов.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Тема диссертационного исследования и его содержание определены в соответствии со следующими пунктами паспорта специальности ВАК 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит, части 2 «Денежное обращение, кредит и банковская деятельность», раздела 10 «Банки и иные кредитные организации», п. 10.1 «Формирование банковской системы и ее инфраструктуры в условиях рыночной экономики», п. 10.10 «Финансовые инновации в банковском секторе», п. 10.22 «Новые банковские продукты: виды, технология создания, способы внедрения».

**Апробация результатов исследования проводилась** в Центральном банке РФ; в АО «Почта России»; в ПАО «Почта Банк»; в учебном процессе Южного федерального университета при разработке лекционных курсов по предметам «Финансовые рынки и финансовые институты», «Актуальные проблемы финансов», что подтверждено соответствующими документами, что подтверждено документами о внедрении.

Концептуальные положения и практические рекомендации, разработанные и обоснованные в ходе работы над диссертационной работы, прошли апробацию в форме выступлений и докладов на международных научно-практических конференциях в городах Москва, Ростов-на-Дону, Курск и Гданьск в 2006-2020 гг.

**Публикации.** По теме исследования опубликовано 18 печатных работ, общим объемом 9,44 п.л., в том числе 8 публикаций в научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

**Структура и объем работы диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, содержащих 9 параграфов, заключения, списка использованных источников, приложений. Работа содержит 180 страниц, 14 таблиц, 45 рисунков. Список использованной литературы включает 194 наименования.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ И ОБЛАДАЮЩИЕ НАУЧНОЙ НОВИЗНОЙ**

**1. Уточнены теоретические представления о сущности цифровых банковских продуктов, их особенностях и специфических свойствах, что позволило сформулировать авторское понимание цифрового банкинга как новой концепции взаимоотношений кредитной организации с клиентами и сотрудниками на основе применения финансовых инноваций и использования инфо-телекоммуникационных технологий и выделить направления формирования предложения продуктов и услуг современной кредитной организации.**

Проведенное исследование подходов российских и зарубежных ученых к содержанию современного банковского дела, позволило определить цифровой банкинг, как новую парадигму выстраивания взаимоотношений кредитной организации с клиентами и сотрудниками банка на основе применения финансовых инноваций и инфо-телекоммуникационных технологий, что обеспечивает укрепление конкурентоспособности за счет расширения продуктового предложения и удовлетворения потребностей клиентов в банковских продуктах. В свою очередь, цифровой банковский продукт представляет собой единый, регламентированный и стандартизированный комплекс банковских предложений, направленных на удовлетворение потребностей клиентов с использованием финансовых IT-технологий и сервисов, соответствующий требованиям инфокоммуникационной среды, основными из которых являются: а) доступность и простота; б) соответствие технологическим ожиданиям клиента; в) интеграция со свойствами социальных сетей. Таким образом, цифровизация представляет собой трансформацию классической модели организации бизнес-процессов в банке в сторону технологического обновления за счет инфокоммуникационной модификации бизнес-модели (от классических договоров до скриптов обслуживания клиентов), изменения тарифов, содержания и доступности услуг в соответствии с ожиданиями клиентов. Следует отметить, что современный Z-потребитель



уже не воспринимает отдельные банковские продукты, а цифровой продукт – это комплекс банковских услуг, сервисные околофинансовые услуги, дистанционный доступ и поддержка 24/7, простота в обращении и свойства соцсетей (рис. 1).



Рисунок 1. SWOT-анализ цифрового банкинга<sup>1</sup>

В цифровой дистрибуции банковских продуктов целесообразно выделять следующие целевые ориентиры: потребности (пожелания) клиента; мобильность и скорость совершения транзакции (выполнения принципа «здесь и сейчас», доступ с любого устройства или канала связи); возможность анализа больших данных и услуг, ориентированных на данные. А приоритетными направления формирования предложения банковских продуктов/услуг с применением цифровых технологий и финансовых инноваций является: создание новых платформ; неоперсонализация; развитие интерфейсов клиент-банковских и инвестиционных сервисов; повсеместное внедрение цифровых консультантов; создание альтернативных каналов продаж.

**2. Определено содержание внутренней (позиционирование интересов клиента банка в системе приоритетов руководства и собственников, их выбор между получением прибыли и устойчивыми взаимоотношениями) и внешней (качество корпоративных коммуникаций между сотрудниками и клиентами при решении различных задач) клиентоориентированности банка, что позволило конкретизировать факторы(лояльность, удовлетворенность, индивидуальность, исключительность, доверие, удобство, доступность, ценность, технологичность) и направления клиентоориентированности, которые необходимо учитывать при**

<sup>1</sup> Составлено автором

**формировании эффективной продуктовой стратегии на цифровом банковском рынке, максимально удовлетворяющей потребности всех групп потребителей и обеспечивающее устойчивое получение прибыли для кредитной организации.**

Проведенное исследование позволило сделать вывод, что ведущим трендом в деятельности участников финансового рынка в XXI веке стал клиентоориентированный подход, что потребовало трансформации банковской бизнес-модели, позволяющий банку в минимальный срок получить максимальную прибыль за счет глубокого понимания потребностей клиента, четкой сегментации и востребованности в определенной нише. При этом клиентоориентированность следует разделить на внутреннюю и внешнюю. При этом внутренняя характеризует создание внутрибанковской системы приоритетов интересов клиентов при формировании банковской политики, обеспечивающая создание партнерских отношений клиентов с банком, которым (на основе изучения их потенциальных потребностей) предлагаются наиболее удобные и выгодные способы их удовлетворения. А внешняя - характеризует качество корпоративных коммуникаций между сотрудниками и клиентами при решении различных задач, что позволяет сформировать новые сервисы и технологии, обеспечивающие привлечение новых клиентов и повышение прибыльности банка.

Главными направлениями формирования клиентоориентированного предложения банковского продукта являются: предоставление банковских услуг потребителю корректно и доступно; полноценная фиксация предоставленных услуг; полная информационная обеспеченность о клиентских потребностях, максимальный потребительский охват и его полноценная фиксация; полная защищенность информации о клиентах; корректное, комплексное обслуживание клиентов, постоянное наращивание КПД при работе с клиентом; оптимизация управления процессами сбыта; оптимизация функционирования сегментарной работы; гибкие маркетинговые технологии; сбор анамнеза продаж; максимальный сбор и фиксация сведений о каждом обратившемся потребителе. В результате эффективного управления банковским предложением продукта (услуги) появляется возможность выстраивания экономически выгодной и конкурентоспособной продуктовой линейки, в соответствие с клиентскими потребностями, включающая пакеты основных и специальных продуктов, лежащая в основе продуктовой стратегии банка (рис.2).

Каждый этап предполагает индивидуальные наборы инструментов и продуктовых стратегий в целях поддержания оптимального уровня спроса на реализуемые банковские продукты и услуги.



Рисунок 2. Общая схема банковской продуктовой стратегии

**3. Обоснована целесообразность развития банковского бизнеса через применение экосистемного подхода, базирующегося на применении современных цифровых технологий и позволяющего масштабировать объемы банковского бизнеса за счет эффективного сочетания финансовых и нефинансовых услуг. Сформулирован авторский подход к содержанию банковской экосистемы, выделены основные модели (оркестраторы, маркетплейсы, открытые и реферальные платформы) и рекомендация по ее созданию как маркетплейса, а также сформулированы основные барьеры для развития банковских экосистем в России.**

Проведенное исследование позволило сравнить традиционный банкинг и экосистему (таблица 1).

Таким образом, реализация экосистемной бизнес-модели требует кардинального пересмотра политики взаимоотношения кредитной организации и клиентов, а ее апробации способствует активное развитие инфокоммуникационных технологий, что позволяет масштабировать продажи продуктов.

Поэтому экосистема представляет собой укрупненную модель организации банковского бизнеса с применением современных цифровых технологий, с наличием единого бренда, с использованием баз больших данных и быстрым масштабированием сервисов, что в результате приводит к снижению издержек на привлечение клиентов за счет системного синергетического эффекта.

Таблица 1 – Критерии отличия «традиционной кредитной организации» от «экосистемы»<sup>2</sup>

Критерии	Традиционный банк	Экосистема
Клиентоориентированность	Низкий уровень персонификации, услуги ориентированы на конкретного клиента, использование «пакетных предложений»	Одновременное использование нескольких продуктов и услуг в любой комбинации в зависимости от потребностей клиента
Применение IT-технологий	Низкий уровень автоматизации, оцифровывание части операций через работу приложений	Цифровизация всех бизнес-процессов
Быстродействие	Определяется скоростью работы банковского специалиста	Высокая скорость совершения операций
Доступность операций	Взаимодействие с клиентом в точке продаж	Широкая линейка продуктов и услуг в одном «цифровом окне», доступность 24/8
Уровень гибкости	Низкая степень гибкости в части адаптации к изменениям	Платформа, предусматривающая гибкую интеграцию с партнерами (за счет API)

Анализируя мировую практику и российский опыт, считаем целесообразным выделить следующие модели организации банковских экосистем: оркестраторы рынка, сторонние участники экосистемы, маркетплейсы, открытые банковские платформы и реферальные платформы. При этом каждая из этих моделей приводит к увеличению доходов, а наиболее легкорезализуемой моделью является создание экосистемы по принципу маркетплейса. Модель финансового супермаркета предполагает собой платформу, на которой предлагаются различные интегрированные сервисы, предоставляющие клиентам широкий спектр продуктов и услуг, как банковской, так и небанковской направленности.

Экосистемы в России имеют мощные барьеры для выхода на рынок: антимонопольные ограничения регулятора по защите конкурентной среды на рынке банковских услуг; лицензирование непрофильной деятельности; огромные первоначальные инвестиции; значительное сокращение банковского персонала в силу автоматизации бизнес-процессов, что может вызвать серьезный социальный резонанс.

**4. Предложена контурная клиентоориентированная модель формирования эффективной системы продвижения цифровых банковских продуктов и услуг, охватывающая 6 этапов и включающая на каждом этапе элементы потребительской адаптации к продуктовой линейке, что**

<sup>2</sup> Составлено автором

**позволит увеличить долю клиентов за счет удовлетворения их предпочтений.**

Трансформация бизнес-модели банковской деятельности подразумевает создание новой концепции по работе с клиентами, партнерами и контрагентами на основе открытой инновационной экосистемы, ориентированной на клиента, вместо традиционных В-2-В и В-2-С коммуникаций. Для решения этой задачи была сформирована клиентоориентированная модель продвижения цифровых банковских продуктов с использованием клиентской сегментации по различным критериям и разработанного в процессе исследования портрета среднестатистического клиента банка (рис.3).



Рисунок 3. Контурная клиентоориентированная модель продвижения цифровых банковских продуктов и услуг<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Составлено автором

Этап I основывается на формировании стратегических и тактических целей коммерческого банка на рынке цифровых банковских продуктов. Ключевым аспектом на данном этапе является разработка показателей эффективности продвижения цифровых банковских продуктов. Этап II ориентирован на анализ продуктовой стратегии, включающий оценку внешней среды функционирования банка, сегментирование, диагностирование продуктовой линейки и оценка удовлетворенности клиентов предоставляемыми сервисами. На данном этапе ключевым фокусом является проведение анализа конкурентной среды и сегментация рынка, а также разработка банком собственной конкурентной стратегии с применением финансовых инноваций, что позволит выявить новые группы заинтересованных клиентов. Этап III включает разработку цифровых банковских продуктов с учетом требований клиентоориентированности на основе создания новых сервисов, альтернативных каналов продаж и финансовых инноваций. Этап IV включает разработку политики банка, состоящую из определения инструментов и механизмов продвижения цифровых банковских продуктов, разработки и внедрения системы внутренних бизнес-процессов, оказывающих влияние на механизм цифровых продаж и повышение его эффективности. Этап V направлен на запуск разработанного механизма эффективных цифровых банковских продаж: с сохранением связей прямого взаимодействия на каждом уровне жизненного цикла. Этап VI направлен на проведение мониторинга за выполнением показателей эффективных цифровых продаж коммерческого банка.

Применение данной модели позволит преодолеть провалы в востребованности и использовании цифровых банковских продуктов отдельными группами потребителей, в силу отсутствия корреляции между продуктовым рядом и потребностями отдельных экономических субъектов, увеличить долю клиентов и уровень удовлетворенности клиентских предпочтений в банковских продуктах и услугах.

**5. Сформулированы концептуальные положения по созданию банковской экосистемы АО «Почта Банк», направленные на повышение конкурентоспособности банковского бизнеса за счет усовершенствования технологий обслуживания клиентов, сочетания оказания банковских и небанковских услуг; выделены обязательные сервисы для построения экосистемы, обеспечивающие формирование финансовой организации абсолютно нового типа, нацеленной на максимально полное удовлетворение клиентских нужд и потребностей, находясь в непосредственной близости.**

Исследование показало, что по пути формирования банковских экосистем развиваются такие крупнейшие российские банки как Сбербанк, Альфабанк, Тинькофф, что позволило им существенно расширить спектр продуктов и услуг, клиентскую сеть, получить высокий уровень прибыльности деятельности, несмотря на затяжную рецессию российской экономики (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительный анализ ТОП-5 российских банков по наличию необходимых для построения экосистем компонентов

Наименование банка	Компоненты экосистемы				Сумма баллов	Темп роста чистой прибыли по итогам 2020 г., %
	Кластер	Платформа	Сеть	Наличие разнообразных цифровых сервисов		
Сбербанк	+	+	+	+	4	8,69
Тинкофф банк	+	+	+	+	4	21
Альфа-Банк	+	+/-	+	+	3,5	-1,04
ВТБ	+/-	—	—	+	1,5	6,08
Почта Банк	—	—	—	—	0	28,9

В диссертационной работе обоснована целесообразность формирования новой экосистемы на базе АО «Почта Банк», учитывая, что сеть отделений охватывает около 40% экономически активного населения России и имеет огромную клиентскую базу<sup>4</sup>.

АО «Почта Банк» с учетом портрета клиента, сфокусировался на продуктовой линейке, ориентированной на массовый и ниже-массовый сегменты потребителей, в том числе – клиентов пенсионного возраста, а также потребителей, относящихся к молодому и среднему возрасту, использующих финансовые продукты ежедневно. АО «Почта Банк» формирует большую часть своей филиальной сети в сельской местности, которой присуще преобладающее большинство жителей пенсионного возраста с доходами существенно ниже среднего. Разработанная клиентоориентированная модель положена в основу построения экосистемы АО «Почта Банк», которая должна использовать следующие цифровые технологии и финансовые инновации: BigData; технология BlockChain, открытые интерфейсы, биометрия, интернет вещей, виртуальная и дополненная реальность, электронные платежные системы и т.д. Их внедрение позволит сформировать модули необходимых финансовых и нефинансовых сервисов (рисунок 4), обеспечивающих перевод АО «Почта Банк» с уровня традиционного банкинга на уровень маркетплейса.



Рисунок 4. Система модулей и партнерских сервисов, необходимых для построения банковской экосистемы АО «Почта Банк»

<sup>4</sup> Внутренняя отчетность АО «Почта Банк»

Концептуальные положения построения экосистемы АО Почта Банка, включают следующие:

1. Технологическая трансформация традиционного банкинга за счет перехода на цифровую платформу. В рамках построения новой платформы проводится апробация применения искусственного интеллекта, гибкой настройки тарификации банковских продуктов и функции «Почта-ID», предоставляющая доступ потребителям банковских услуг ко всему спектру банковских сервисов. С применением цифровых профилей у банков появится возможность аккумуляции большего объема информации о пользователях посредством системы биометрии, а участникам экосистем обеспечит доступ к системе идентификации клиентов, единым программным интерфейсам, и системе быстрого обмена данными и т.д.

2. Создание системы кибербезопасности, включающей разработку собственных IT-продуктов, обеспечивающих безопасность совершаемых банковских операций и оказываемых услуг. С 2019 г. после создания платформы обмена данными в сфере кибербезопасности Почта Банк приобретает статус участника госпрограммы «Цифровая экономика».

3. Формирование новой деловой среды, предполагающей создание онлайн-супермаркета для бизнеса и частных лиц, расширение продуктовой линейки.

4. Применение облачных технологий и искусственного интеллекта для повышения эффективности осуществления как традиционных банковских операций (daily banking), так и новых инновационных сервисов. В частности, большие данные и технологии искусственного интеллекта применяются для оценки рисков в скоринговых моделях и в управлении банковскими продажами. Это позволит до 99% решений по кредитованию, инвестированию и др. принимать автоматически, повысить скорость обслуживания корпоративных клиентов на 50%, эффективно использовать партнерские проекты по страхованию и управлению пенсионными начислениями.

Таким образом, реализация экосистемного подхода позволит АО «Почта Банк» в ближайшей перспективе занять ведущие позиции на банковском рынке России.

В заключение диссертационной работы приведены выводы, обобщающие научную, теоретическую и практическую значимость проведенного исследования.

### **III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, научные положения, выводы и рекомендации по формированию экосистем банков на основе цифровизации банковских продуктов дополняют методические подходы к определению цифрового банкинга, выделив направления формирования предложения продуктов (услуг) современной кредитной организации на основе клиентоориентированности и экосистемного подхода, практическое применение которых позволит сформировать эффективную систему продвижения цифровых банковских



продуктов и услуг, а использование концептуальных положений по созданию банковской экосистемы, приведут к повышению конкурентоспособности банковского бизнеса, за счет обеспечения максимально полного удовлетворения клиентских нужд и потребностей.

#### **IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

##### **Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК**

1. Бычкова, И.И. Построение продуктового предложения банка / И.И. Бычкова // Гуманитарно и социально-экономические науки. – 2014. - №5. - 0,25 п.л.

2. Бычкова, И.И. Характеристика современного потребителя банковских продуктов и услуг / И.И. Бычкова // Финансовые исследования. – 2015. - №1. – 0,31 п.л.

3. Бычкова, И.И. Сегментация потребителей розничных банковских продуктов», журнал/ И.И. Бычкова, О.Г. Семенюта // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2015. -№2(31). –0,44 п.л.

4. Бычкова, И.И. Формирование социально ориентированного имиджа розничных банковских продуктов / И.И. Бычкова, О.Г. Семенюта // European Social Science Journal. – 2015. - №8. –0,38 п.л.

5. Бычкова, И.И. Подходы к формированию критериев конкурентоспособных банковских продуктов и услуг / И.И. Бычкова // Финансовые исследования. – 2016. - № 4. – 0,44 п.л.

6. Бычкова, И.И. Открытие ПАО «Почта банк» как инструмент выполнения государством социальной функции и увеличения обеспеченности банковскими продуктами и услугами населения/ И.И. Бычкова //Иновации и инвестиции. – 2017. - №10 – 0,31 п.л.

7. Бычкова, И.И. Влияние цифровых валют на мировую экономику/ И.И. Бычкова //Экономика. Бизнес. Банки. – 2020. - №06(44) – 0,44 п.л.

8. Бычкова, И.И. Отрицательные процентные ставки как один из инструментов денежно-кредитной политики/И.И. Бычкова, Д.А. Артеменко //Финансы и кредит. – 2020. - том 26, выпуск 8 – 1,00 п.л.

##### **Статьи, опубликованные в научных сборниках, материалах конференций и других изданиях**

9. Бычкова, И.И. Совершенствование продуктового ряда Сбербанка России с точки зрения его востребованности различными слоями населения / И.И. Бычкова // VI научно-практическая конференция ОАО «Сбербанк России». - Ростов-на-Дону. – 2006. – 0,63 п.л.

10. Бычкова, И.И. Организация эффективной продажи банковского продукта / И.И. Бычкова // VII научно-практическая конференция ОАО «Сбербанк России». – 2007. – 0,56 п.л.

11. Бычкова, И.И. Виды банковских продуктов для розничных клиентов и анализ их востребованности / И.И. Бычкова // XIII ежегодная международная научно-практическая конференция профессорского-преподавательского состава

молодых ученых и студентов «Инновационные стратегии и механизмы управления экономикой. – 2014. – 0,38 п.л.

12. Бычкова, И.И. Экономическое содержание банковских продуктов и услуг/ И.И. Бычкова // научный сборник Отдела аспирантуры и докторантуры Ростовского государственного экономического университета РИНХ. -2014. – 0,63 п.л.

13. Бычкова, И.И. Бюджет потребителей как ресурс для увеличения розничных операций коммерческих банков / И.И. Бычкова // Международная научно-практическая конференция «Европейский фонд инновационного развития». – 2015. – 0,38 п.л.

14. Бычкова, И.И. Технологические инновации в продаже банковских продуктов / И.И. Бычкова // Современные технологии управления. -2015. - №12. – 0,44 п.л.

15. Бычкова, И.И. Цифровизация банковской деятельности на рынке E-COMMERCE: новые возможности развития кредитно-финансового сектора на современном этапе / И.И. Бычкова // Научный вестник Южного института менеджмента.– 2020. - №2. – с. 42-50 – 0,56 п.л.

16. Бычкова, И.И. Банковская экосистема: современные тренды в финансовой сфере/ И.И. Бычкова // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2020. - №1. – с. 42-46 – 0,31 п.л.

17. Бычкова, И.И. Правовые основы риск-ориентированного банковского надзора в цифровую эпоху /И.И. Бычкова, Д.А. Артеменко // Financial Law Review, 2020. - Issue 18 (3). - p. 81-102 – 1,38 п.л.

18. Бычкова, И.И. Efficiency of management decisions in modeling the work of enterprises /И.И. Бычкова, Ю.А. Тагильцева, В.Ю. Барашьян, О.А. Бортник, Н.А. Шереметьева, В.А. Галкин // III Международная научная конференция «Социальные и культурные трансформации в контексте современного глобализма», посвященная 80-летию Заслуженного деятеля науки Российской Федерации Туркаева Х.В. – 2020. – 0,60 п.л.