

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ НА БАЗІ ПОБУДОВИ ЕКОСИСТЕМИ

### TRANSFORMATION OF THE BANK'S ACTIVITIES ON THE BASIS OF ECOSYSTEM ESTABLISHMENT

**Нетребчук Л.О.**

старший викладач кафедри банківської справи,  
Київський національний торговельно-економічний університет

**Касян І.Ю.**

студентка факультету фінансів та банківської справи,  
Київський національний торговельно-економічний університет

**Шкурко В.І.**

студентка факультету фінансів та банківської справи,  
Київський національний торговельно-економічний університет

*У статті сформульовано характерні риси роботи банку в епоху трансформаційних процесів та наведено порівняння моделей надання послуг банку в традиційному форматі і у вигляді екосистеми. Охарактеризовано особливості та компоненти інноваційних моделей розвитку банківського бізнесу. Визначено основні складники, на яких повинна базуватися побудова екосистеми в банках. Виділено дві найрозповсюдженіші моделі платформ, які слугують основою для побудови екосистеми в банку, – відкрита власна банківська платформа і платформа, що належить стороннім організаціям. Надано характеристику роботи банку під час використання цих моделей платформ. Зазначено необхідність вибору найбільш придатної для конкретного банку бізнес-моделі.*

**Ключові слова:** банк, банкінг, трансформація, екосистема, екосистема бан-ку, бізнес-модель, платформа, омніканальність.

*В статье сформулированы характерные особенности работы банка в эпоху трансформационных процессов и приведено сравнение моделей предоставления услуг банка в традиционном формате и в виде экосистемы. Охарактеризованы особенности и компоненты инновационных моделей развития банковского бизнеса. Определены основные составляющие, на которых должно базироваться построение экосистемы в банках. Выделены две самые распространенные модели платформ, которые служат основой для построения экосистемы в банке, – открытая собственная банковская платформа и платформа, которая принадлежит другим организациям. Представлена характеристика работы банка при использовании этих моделей платформ. Указана необходимость выбора наиболее пригодной для конкретного банка бизнес-модели.*

**Ключевые слова:** банк, банкинг, трансформация, экосистема, экосистема банка, бизнес-модель, платформа, омниканальность.

*In recent years, the rapid development of information technologies has taken the main place and has greatly contributed to changes in all spheres, including the economy. So the researches dedicated to the choosing and establishing model of ecosystems remains the most attractive. Therefore, today the recent trend in the banking sector is the form of building ecosystems in banks. In the article the characteristic features of the bank in the era of transformation processes are formulated and the models of providing services of the bank in the traditional format and in the form of ecosystems are compared. If the bank chooses a strategy based on the ecosystem, it is be very important to have a focused approach to choosing an innovation business model and the platform on which it will work. The effective performance of the bank is depend on the correct choice of business model. Now the banks are faced with the choice: to work according to the traditional scheme or to choose a new way of working as an ecosystem. The special features and components of innovative models of banking business development are characterized in this article. The main components on which the construction of ecosystems in banks should be based are outlined. The bank must consider its capabilities and partnerships, based on the needs of customers, when choosing a business model for building an ecosystem. Two of the most commonly used platform models are identified, they serve as the basis for building an ecosystem in a bank – an open banking platform or platform owned by third-party organizations. The authors provided the characteristic of activity of the bank when using these platform models. The necessity of choosing the business model the most suitable for a particular bank is identified. So working as an ecosystem provides an opportunity to the bank to be competitive among other financial and non-financial institutions.*

**Key words:** bank, banking, transformation, ecosystem, bank's ecosystem, business model, platform, omnichannel.

**Постановка проблеми.** У майбутньому банки в традиційному вигляді навряд чи зможуть існувати, не кажучи вже про їхню спроможність конкурувати за клієнта. Причинами цього є як технологічний прорив і доступність пристроїв, гаджетів для більшості споживачів банківських послуг, так і зміна потреб клієнтів. Крім того, на ринку традиційно банківських послуг з'явилися нові гравці – фінтех-стартапи, які частково перебрали на себе функції банків. І якщо поки що вітчизняні банки все ж залишаються основними гравцями фінансово-банківського ринку, в подальшому акценти можуть зміститись.

Процес трансформації банків йде в усьому світі (Україна – не виняток) і багато в чому залежить від розуміння ролі банків в існуванні держави, її економіки та домогосподарств. У розвинутих країнах банківський бізнес рухається по шляху створення відкритих банківських платформ на базі інформаційних технологій. Цьому сприяють відповідні ініціативи урядів, спрямовані на підтримку споживачів банківських послуг і посилення конкуренції між фінансовими організаціями, а також поява різних інтерфейсів прикладного програмування, що дають змогу підключати сервіси сторонніх розробників. Отже, одним із шляхів трансформації традиційних банків є поява так званих банківських екосистем. Проте натепер формування екосистем у банках – це новий напрям розвитку банківського сектору, що потребує ретельного дослідження, і найактуальнішим залишається питання вибору та побудови самої моделі екосистеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як було зазначено вище, обрана тема дослідження є новою в науці, тому ґрунтовних досліджень, особливо серед українських учених, фактично немає. Можна виділити роботу Г. Поченчук щодо побудови екосистеми фінансових послуг на базі фінтех та порівняння банківсько-орієнтованих та ринково-орієнтованих фінансових структур. Здебільшого ця проблематика висвітлена у статтях зарубіжних учених та практиків. Приміром, О. Дяченко, В. Черников, М. Чессел, Т. Мунро, Дж. Мароус досліджують питання сутності понять «екосистема», «фінансова екосистема», «банківська екосистема» та їх особливостей, а розкриттям питання моделювання екосистем у банках займаються А. Дербенов [4], Д. Коблер, С. Бучерер, Дж. Шлотман [2], Р. Греф, С. Пахалюк та ін. У своїх роботах вони виділяють різні моделі ведення банківського бізнесу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Більша частина зазначених вище науковців у своїх працях не акцентує уваги на конкретних бізнес-моделях побудови екосистем у банках. Також залишається проблемним питання можливості застосування цих моделей в Україні, де одними із ключових факторів є недосконала законодавча база та недостатній рівень обізнаності потенційних клієнтів банків з інформаційними технологіями.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виділення моделей побудови екосистеми в банку, розкриття особливостей цих бізнес-моделей та визначення основних компонентів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні можна констатувати, що через стрімкий розвиток новітніх технологій та появу нового типу клієнтів (діджитал-покоління) банки всіх країн перебувають у певному перехідному стані, змінюючи традиційну модель ведення банківського бізнесу. Так, банки повинні вибрати свою бізнес-модель для того, аби пристосуватися до швидких змін. Причому в світлі цих змін банки повинні вжити заходів вже сьогодні, аби бути готовими до завтрашніх змін.

Трансформація банківського бізнесу зазвичай відбувається шляхом появи інновацій як у банківських продуктах та послугах, так і у підходах до обслуговування клієнтів. Виділяють такі інноваційні моделі ведення банківського бізнесу: «розумний багатоканальний банк», «соціально зорієнтований банк» і банк у вигляді «фінансової / нефінансової цифрової екосистеми» [1].

Так, наприклад, «розумний багатоканальний банк» – модель, для якої характерними будуть такі особливості:

- прогресивна мультиканальна інтеграція, яка фокусується на цифрових каналах та інтегрованої архітектурі;

- всеохоплююча аналітика, яка заснована на ефективному зборі інформації про клієнтів і прогнозованому моделюванні, з метою визначення збалансованого портфеля продуктів;

- прорисуні консультативні послуги, що використовують цифрові канали і персональну аналітику.

Наступною моделлю банківського бізнесу є така, де головним є залучення якнайбільшої кількості клієнтів, використовуючи соціальні медіа, тобто це «соціально зорієнтований банк». Основним завданням цієї моделі є налаштування відносин, які побудовані на особистих інтересах, сприяючи співпраці банку з його клієнтами. Для цієї моделі характерним буде:

- проведення моніторингу соціальних медіа для дослідження та виявлення можливостей залучення нових клієнтів, збір інформації про можливі ризики для їх уникнення та пом'якшення наслідків у разі їх настання;

- соціальний цифровий маркетинг, основою якого є диференціація клієнтів відповідно до їхніх потреб;

- соціальний CRM, який збагачує дані про клієнтів інформацією з соціальних медіа і тим самим сприяє створенню більш ефективних пропозицій [1].

Щодо банку у вигляді моделі «фінансової / нефінансової цифрової екосистеми», то ці банки зосереджують свої сили, використовуючи мобільні технології, щоби пропонувати послуги, які виходять за межі традиційних банківських. Банки реалізують це шляхом утворення тіс-

них зв'язків із надійними партнерами, тому в результаті банк може створити або стати частиною цифрової екосистеми. Для цієї моделі характерними будуть такі компоненти:

1) мобільні платежі, засновані на технології NFC або цифрового гаманця, що підсилює конкурентоспроможність банку у сфері платежів та допомагає утримувати уже залучених клієнтів;

2) партнерство з небанківськими установами і створення спільного контенту;

3) отримання фінансових та нефінансових послуг з альтернативних платформ, через банківські мобільні додатки, які покращені через використання різних інструментів мобільної комерції;

4) розширення співпраці та взаємозв'язку індивідуально з кожним клієнтом та інвестором, що слугує ринком специфічних активів [2].

Застосовуючи модель «фінансової / нефінансової цифрової екосистеми», банк має можливість стати для клієнтів «єдиним вікном» для задоволення всіх своїх потреб та інтересів. Ця модель використовує переваги концепції BaaS (Banking as a Service – модель банківського бізнесу, заснована на хмарних технологіях та електронному банкінгу) [3, с. 4], а саме – завдяки співпраці з уже існуючими та новими учасниками банківського сектору та завдяки пропози-

ції послуг, не обмежених традиційними банківськими продуктами [4].

Отже, на сучасному етапі розвитку інформаційних технологій перед банком постає вибір: або працювати за традиційною схемою надання послуг, або створювати екосистему. На рис. 1 зображено порівняння моделей надання послуг банком у традиційному форматі та у вигляді екосистеми, наведено консалтинговою компанією Oliver Wyman [5]. Слід зазначити, що у публікації Oliver Wyman наведено роботу банку з корпоративними клієнтами, однак, на нашу думку, компоненти цієї моделі можна застосувати і щодо роздрібних клієнтів.

Будь-яка модель має відповідні компоненти. Oliver Wyman виділяє такі компоненти моделей надання послуг банком:

1. *Цифрова трансформація обслуговування клієнтів.* Банки активно інвестують у цифрові технології, що впроваджуються в систему обслуговування корпоративних клієнтів. На заміну застарілим цифровим каналам приходять платформи наступного покоління, що використовують останні технологічні досягнення. Вони відрізняються зрозумілим інтерфейсом користувача, універсальністю з погляду каналу взаємодії з клієнтом (онлайн-обслуговування, використання телефону або планшета) і новіт-

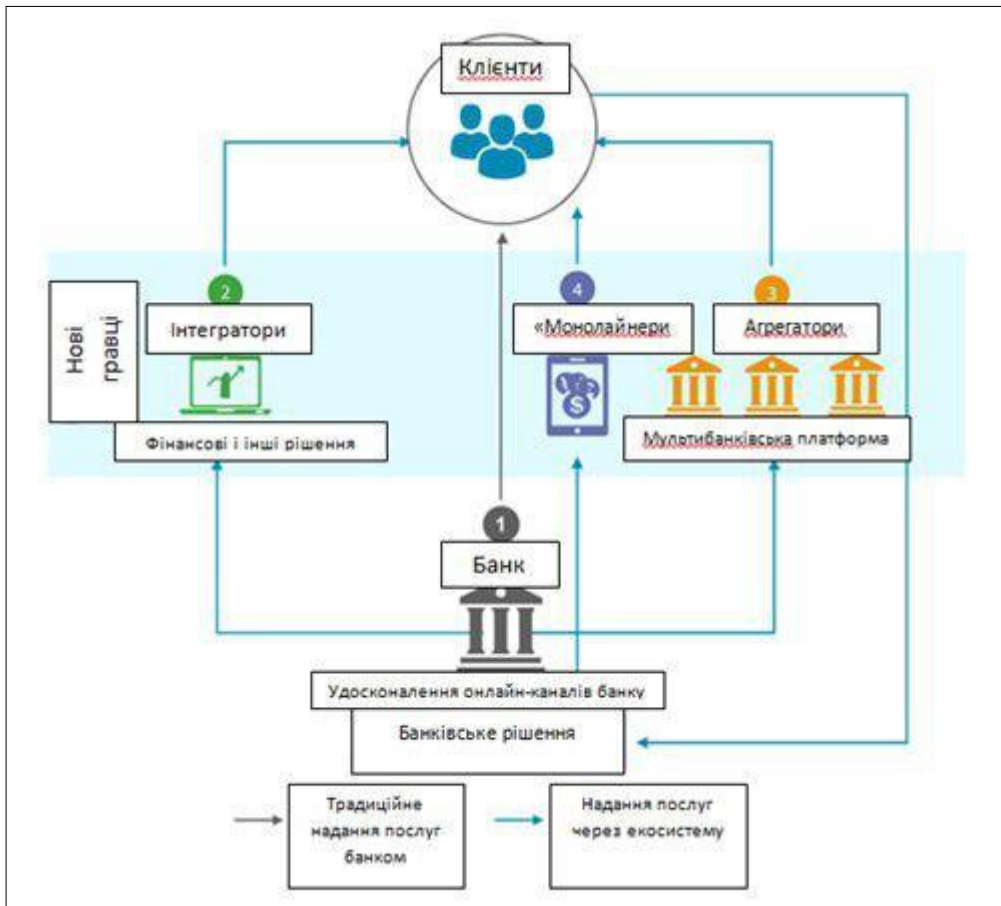


Рис. 1. Екосистема корпоративного банкінгу [5]

німи рішеннями в області безпеки. Так, проаналізувавши запит клієнта, банк зіставляє свої можливості та ресурси у його задоволенні, в основному через новітнє технологічне рішення.

2. *Інтегратор і рішення для ланцюжків створення вартості.* Існуючі постачальники програмного забезпечення або послуг у межах ланцюжка створення вартості від закупівлі до платежу (наприклад, оформлення покупки товару, електронні рахунки-фактури, облік або логістика) користуються перевагами свого становища і в межах інтегрованого обслуговування пропонують клієнтам фінансові послуги безпосередньо. У цьому напрямі є безліч нових гравців: від компаній онлайн-торгівлі (Alibaba, Amazon) до платформ взаємодії з постачальниками (SAP Ariba, Coupa) і бухгалтерського обліку (Oracle, SAP, Xero, Intuit).

Також деякі фінтех-компанії виводять на ринок рішення, орієнтовані на конкретні «больові точки» (TradeShift, MarketInvoice). Загроза для банків полягає в тому, що ці гравці продовжать розвиватися в напрямі надання фінансування і будуть за рахунок свого унікального положення пропонувати клієнтам інтегроване обслуговування (а також виступати в ролі агрегатора), пропонуючи варіанти фінансування від декількох банків (і, можливо, навіть небанківських організацій).

Ця компонента характеризує і появу нових компаній, які інтегрують та накопичують інформацію про клієнтів, що в майбутньому послугує основою для формування унікальної пропозиції для конкретного клієнта.

3. *Агрегатор* – мультибанківська платформа, яка забезпечує взаємодію між клієнтами і постачальниками продуктів та послуг. Розвиток агрегаторів може покласти край інтегрованій моделі і привести до скорочення маржі, перетворивши корпоративне банківське обслуговування в стандартизований продукт. Ця тенденція розвивається зараз у сфері роздрібного банківського обслуговування і на ринках страхування. Швидше за все, вона посилиться ще більше у зв'язку з переходом до «відкритого банківського

обслуговування» (Open Banking), в результаті якого клієнти зможуть легко передавати свої дані альтернативним постачальникам і виникнуть нові небанківські гравці у сфері платіжних послуг.

4. *Монолайнери і пряма взаємодія з клієнтами.* Такими монолайнерами стають фінтех-компанії, що розвивають самостійну взаємодію з клієнтами і надають продукти та послуги корпоративним клієнтам прямо, без посередництва банків. Завдяки цьому в різних сегментах надання фінансових послуг виникають привабливі рішення. У сфері платежів і валютних операцій такі гравці, як Ebury, Kantox і WorldFirst, успішно відвойовують частку ринку у банків. У сфері фінансування оборотного капіталу активно розвиваються торговельні майданчики, де пропонуються послуги дисконтування рахунків / факторингу і кредитування, наприклад, C2FO, PrimeRevenue і Tungsten. Банкам варто побоюватися зростання масштабів і поширення таких вузькоспеціалізованих гравців, оскільки це негативно позначиться на економічній привабливості високомаржинальних продуктів для банків [5].

Отже, за моделі традиційного надання послуг банк використовує лише першу компоненту (оцифрування даних клієнта), а за моделі надання послуг за допомогою екосистеми – всі компоненти. Очевидно, що вибір банків майбутнього буде в бік побудови екосистеми.

Також банки повинні обрати власний підхід у розробленні / виборі платформи, оскільки екосистема в банку вибудовується на відповідній платформі, яка являє собою бізнес-модель, що створює цінність, зазвичай полегшуючи обмін послугами між двома або більше взаємозалежними групами споживачів та їх надавачів. Це бізнес-модель із плагіном і графікою, яка дає змогу кільком учасникам (постачальникам послуг та їх споживачам) підключитися до неї, взаємодіяти один з одним, а також створювати та обмінюватися різними цінностями.

Можемо виділити такі дві моделі платформ: відкрита власна банківська платформа (рис. 2); платформа, що належить стороннім організаціям (рис. 3).

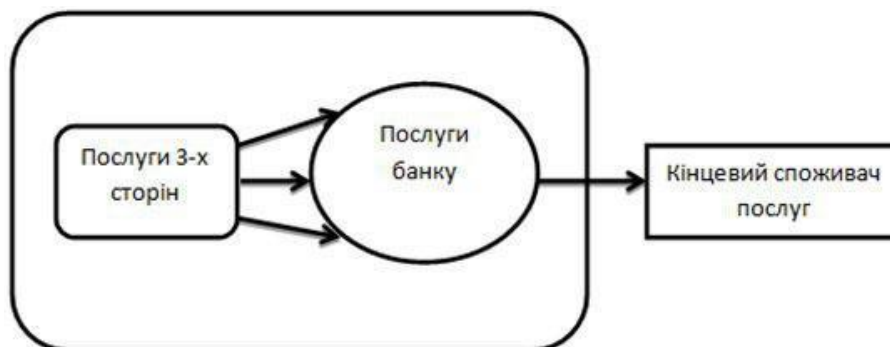


Рис. 2. Екосистема банку, що побудована на власній платформі

Розроблено авторами



**Рис. 3. Екосистема банку, що побудована на платформах інших організацій-учасників**

*Розроблено авторами*

Розглянемо особливості та переваги обох підходів до вибору моделі платформ побудови екосистеми банку.

Відкрита банківська платформа – це бізнес-підхід банку, де дані, процеси та фінансові послуги стають доступними для багатьох клієнтів, третіх сторін, партнерів тощо, утворюючи банківську екосистему. Будучи відкритою екосистемою, банки справді стають цифровими платформами, що з'єднують різні групи агентів.

Працюючи на основі відкритої власної платформи, банк:

- самостійно розробляє та володіє цифровою платформою, де клієнтам банку пропонуються фінансові продукти та послуги самого банку або третіх сторін;

- має технічну інтеграцію API (інтерфейсу прикладного програмування), а також оброблення та аналіз сторонніх даних (наприклад, використовуючи метод агрегування фінансових даних, який включає в себе збір інформації з різних рахунків, що може включати в себе банківські поточні рахунки, рахунки обліку коштів за кредитними картками, рахунки інвестування та інші споживчі або комерційні рахунки);

- може «створити цифровий ринок», де треті сторони зможуть демонструвати та продавати свої продукти та послуги для клієнтів банку.

Працюючи на основі платформи, що належить іншим, банк займає позицію провідного постачальника послуг, підтримує бажані відносини з іншими цифровими платформами, але не виступає центром, через який пропонуються послуги третіх сторін. Цю платформу доцільніше використовувати новоствореним банкам, які тільки вийшли на ринок та почали працювати як екосистема.

Таким чином, розвинутим банкам із великою клієнтською базою та широким асортиментом послуг, у яких наявний високий рівень інформаційного забезпечення, доцільніше використовувати відкриту власну банківську платформу. І навпаки, банкам, які мають потенціал та не мають досить можливостей, необхідно обирати другу модель платформи.

Під час переходу до побудови екосистеми обслуговування клієнтів перед банком виникає складне завдання: перетворити вертикально інтегрований бізнес, який монополізував весь процес обслуговування клієнтів від початку і до кінця і який вибудований навколо банківських продуктів та каналів, у горизонтально структурований. Нова бізнес-модель передбачає надання послуг клієнту в міру його потреб та вибудовується навколо даних про клієнта [6] Тому, обравши екосистему як модель розвитку банку, його керівництву та власникам слід пам'ятати, що побудова екосистеми повинна базуватися принаймні на чотирьох основних складниках:

1. Омніканальна взаємодія з клієнтами. Це означає наявність декількох каналів збуту: в режимі офлайн, тобто через відділення банків (безпосередньо в точці продажу банківських і небанківських продуктів чи послуг), в режимі онлайн, через мобільні додатки тощо. У свою чергу омніканальність забезпечує швидкий та якісний прийом і обробку інформації від клієнтів, наявність актуальної та точної інформації про наявність певного товару / продукту / послуги у будь-якій точці продажу. А це забезпечує чітке планування та управління каналами збуту продуктів / товарів / послуг, а також аналіз і моніторинг клієнтів.

2. Наявність послуг та продуктів, що надаються клієнтам. Банківські послуги повинні стати частиною звичайного повсякденного життя їхніх як корпоративних, так і роздрібних клієнтів. А для цього банк повинен самостійно чи у співпраці з іншими організаціями розробити достатню кількість різнопланових продуктів / послуг, які охоплюють значну частину потреб клієнтів. При цьому вони повинні бути легкодоступні з будь-якого пристрою, «шаблонувати», зрозумілі клієнту та мати можливість доповнюватися додатковими параметрами у разі виникнення потреб клієнтів у майбутньому. Наприклад, у клієнта є потреба у переказі коштів за кордон, банківська платформа за допомогою підбору параметрів за запитом клієнта повинна пропонувати йому декілька варіантів здійснення переказу (картковий переказ, SWIFT-переказ, переказ за допо-

могою систем переказу коштів чи навіть через платіжну систему «Нової пошти») з підрахунком вартості послуги, терміну доставки коштів тощо.

3. Наявність програмного забезпечення. Процес розроблення для клієнта потрібного продукту – це ціла система з постійним підтриманням зв'язку з клієнтом та її удосконаленням відповідно до його потреб. При цьому програмне забезпечення повинно легко інсталюватися на більшість пристроїв, працювати без збоїв, мати захищеність від зламів та витоку інформації.

4. Наявність даних. Якість, обсяг, структура та достовірність даних відіграють вирішальну роль. Дані повинні проходити через попередні три складники, але водночас повинні бути об'єктом обробки для створення програмного забезпечення в роботі з клієнтом. Наявність повноцінної інформації про клієнтів, як наявних, так і потенційних, дає змогу банку вибудовувати персоналізовані послуги, при цьому зберігаючи певну «конвеєрність» їх розповсюдження, що мінімізує витрати банку, а найголовніше – дає змогу не втрачати клієнтів.

Отже, наведені складники дають уявлення про структуру екосистеми та можливість побудови ефективної екосистеми.

**Висновки.** Світовою тенденцією в банківському секторі є те, що банки все більше орієнтуються на застосування різних бізнес-моделей та трансформації побудови відносин із клієнтами. Найпоширенішими є такі моделі: «розумний багатоканальний банк», «соціально зорієнтований банк» і банк у вигляді «фінансової / нефінансової цифрової екосистеми». Вибір конкретної моделі залежить від потреб банку та ступеня його розвитку. Проте більшість науковців та практиків зазначають, що банк майбутнього буде працювати у вигляді банківської екосистеми, основними складниками якої є омніканальна взаємодія з клієнтами, наявність широкого асортименту послуг та продуктів, що поставляються клієнтам, наявність програмного забезпечення та достатнього обсягу даних про клієнтів. При цьому можуть бути використані два основні підходи до побудови екосистеми – з використанням власної платформи чи платформи сторонньої організації, вибір яких залежить від наявності у банку достатнього обсягу інформаційних, фінансових ресурсів та кваліфікованого персоналу, здатного не тільки вибудувати, а й обслуговувати екосистему.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Три инновационные модели банкинга. URL: [http://iee.org.ua/ru/prog\\_info/23209/](http://iee.org.ua/ru/prog_info/23209/)
2. D. Kobler, S. Bucherer, J. Schlotmann Banking business models of the future 2016. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tw/Documents/financial-services/tw-banking-business-models-of-the-future-2016.pdf>
3. Карчева І.Я. Економічна ефективність інноваційної діяльності банків : дис. канд. ек. наук : 08.00.08 / Карчева І.Я. Київ, 2016. 242 с.
4. Дербенова А.Н. Концепт организации инновационной деятельности бан-ков / А.Н. Дербенова // Банковское дело. 2012. № 10. С. 52–56.
5. Ecosystem Thinking. How Banks Need To Adapt To Survive 2017. URL: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2017/sep/ecosystem-thinking.html>
6. Смирнова-Крелль О. Экосистема – кто выигрывает: банк или клиент? URL: <http://rfinance.ru/society/interviu/?id=19533>.