

УДК 004:[33+338]

**L. Golenda**  
**N. Govyadinova**  
**K. Zabrodskaya**  
BSEU (Minsk)

## ECOSYSTEM OF THE BANK IN THE CONDITIONS OF FORMATION OF DIGITAL ECONOMY

*In the article, the authors examine banking ecosystems and the prospects for their development in the banking sector of the Republic of Belarus in the context of the transition to a digital economy.*

**Keywords:** bank ecosystem; banking products and services; banking innovations; digital ecosystem; digital economy; digital promotion.

**Л. К. Голенда**  
кандидат экономических наук, доцент  
**Н. Н. Говядинова**  
доцент  
**К. А. Забродская**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## ЭКОСИСТЕМА БАНКА В УСЛОВИЯХ СТАНОВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

*В статье авторы исследуют банковские экосистемы и перспективы их развития в банковской сфере Республики Беларусь в условиях перехода к цифровой экономике.*

**Ключевые слова:** банковские продукты и услуги; инновации в банковской сфере; цифровая экосистема; цифровая экономика; цифровое продвижение; экосистема банка.

Стремительное развитие и совершенствование информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) является одним из важнейших факторов глобальной цифровой экономики (ЦЭ), характерной особенностью которой является возможность совершения общественной и бизнес-деятельности с помощью доступной цифровой инфраструктуры.

К основным принципам ЦЭ относят: глобальный доступ к различным ресурсам без посредников; предоставление ресурсов в аренду; персонализированные продажи по требованию через глобальные экосистемы; использование модели open source при разработке программного обеспечения.

Базовыми технологическими решениями, используемыми в ЦЭ, являются облачные технологии; технологии интернета вещей; когнитивные вычисления; технологии хранения и обработки больших данных; интеллектуальные роботы; 3D-печать и др.

В условиях становления цифровой экономики, сопровождающейся цифровизацией<sup>1</sup>, глобализацией и усилением конкурентной борьбы, инновационные преобразования выступают средством выживания организаций, в том числе кредитно-финансовых. Внедрение инноваций в банковской сфере позволяет повысить эффективность бизнес-процессов, увеличить доходность, минимизировать затраты, снизить риски, получить конкурентные преимущества, расширить клиентскую базу, наиболее полно и качественно удовлетворять потребности клиентов за счет обновления банковских продук-

<sup>1</sup> По данным IDC к 2022 г. до 60 % мирового ВВП будет оцифровано, а компании, которые не смогут измениться, проигрывают.

тов и услуг, освоения новых способов сервисного обслуживания, организации внутри-банковских процессов, выйти на новый уровень конкурентоспособности и конкурировать с глобальными технологическими компаниями.

Проведенный компанией Accenture анализ экономических показателей с 2015 по 2023 г. позволил определить зависимость между применением технологий и получаемым результатом и установить, что рост дохода компаний-лидеров вдвое выше доходов отстающих компаний. Только в 2018 г. упущенная выгода аутсайдеров составила 15 % и согласно прогнозам к 2023 г. недополученная прибыль способна достичь отметки в 46 %, если не изменится подход к применению и адаптации новых технологий [1].

По нашему мнению, стимулами к цифровизации банков выступают:

- потребность клиентов нового цифрового поколения к своевременности, доступности, качеству и персонализации продуктов и услуг: клиенты и пользователи ожидают появления финансовых сервисов в любых информационных системах (социальных сетях, мессенджерах, средствах массовой информации, системах заказа билетов и т.д.), а также снижения стоимости услуг и повышения их качества, что обусловлено их высокими требованиями к предоставляемым сервисам и возможностям сравнения продуктов и услуг разных поставщиков;

- попытки потеснить банки, предпринимаемые компаниями традиционной торговли и телекоммуникаций, путем расширения линейки своих услуг до финансовых сервисов.

Возможность инновационных преобразований банковской деятельности реализуется на базе такого технологического решения, как цифровая экосистема. Это понятие достаточно новое для сферы предоставления банковских услуг, еще не окончательно сформулированное. Под цифровой экосистемой авторы понимают сеть организаций, которые объединяются на базе единой программно-технологической платформы и пользуются ее услугами для формирования клиентоориентированных предложений и обеспечения доступа к ним клиентов. В этом случае деятельность сообщества предприятий организуется как работа единой системы, включающей коллектив и технологические инструменты, в которой обеспечиваются связи между участниками, а процессы адаптируются под текущие потребности клиентов и бизнеса. Технологическая платформа позволяет ее владельцу объединять вокруг себя и эффективно использовать возможности производителей товаров и услуг и на основе анализа поведенческих особенностей клиентов сформировать для каждого из них наилучшие предложения, что позволяет подключать любые бизнесы путем предоставления ее участникам общих сервисов (идентификация, данные, OpenAPI и др.).

Протокол API реализует две основные функции бизнес-модели платформы: интеграцию приложений и организацию взаимодействия приложений. Открытый API преобразует ИТ-инфраструктуру владельца экосистемы в открытую цифровую платформу, способную сформировать сообщество партнеров, позволяя им подключаться и разрабатывать сервисы, используя функциональные возможности и данные этой платформы, исключать дублирование функций и бизнес-процессов в различных приложениях. Наиболее перспективным направлением применения открытых API-интерфейсов являются цифровые сервисы. Цифровой сервис — это комплекс услуг, обеспечивающий пользователю возможность удаленной работы с информационными ресурсами без права собственности на них и по договоренности с владельцем либо с оплатой услуги, либо бесплатно. В результате на платформе (рис. 1) могут разместиться любые партнеры (дилеры, разработчики, контент-провайдеры и розничные торговые точки, которые обеспечивают развертывание новых услуг). Для обеспечения функциональности цифровой платформы, доступной для партнеров через API, владельцу необходимо разработать аппаратно-программную платформу, систему API, портал для партнеров, определить набор средств разработки программного обеспечения, обеспечить возможности самообслуживания, аналитики, схемы монетизации API и безопасность.

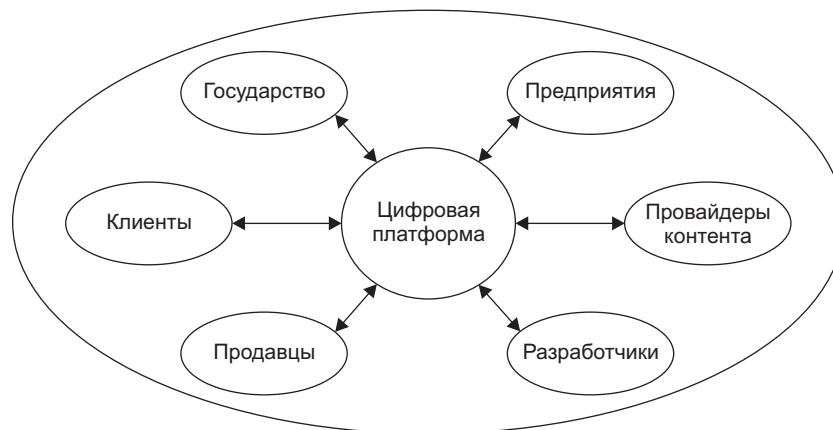


Рис. 1. Цифровая платформа поставщика услуг

Источники: разработано авторами.

Открытые API являются одним из ключевых стратегических активов финансовых организаций и банков на пути к цифровой трансформации, в рамках экосистемы обеспечивают реализацию новой бизнес-модели B2B2X (B2B2X — новая модель взаимодействия участников электронного бизнеса: «Бизнес для Бизнеса для Всех», где «Все» — потребитель, бизнес, госорганы), цепочку создания стоимости и предоставление цифровых услуг любым пользователям.

Владелец экосистемы обладает долгосрочным конкурентным преимуществом, что обеспечивается следующими факторами: оперативность — возможность быстрой реакции на возникающие потребности клиентов; персонализированность — ориентация на потребности клиентов; встраивание в цепочку формирования стоимости между производителем и клиентом.

Под экосистемой банка будем понимать цифровую экосистему, в которой клиенту предоставляется спектр продуктов и услуг, как финансового, так и нефинансового характера.

Американские специалисты в области цифровой экономики выделяют следующие архетипы экосистем [2]:

- продажи — обеспечение взаимодействия пользователей и привлечение новых покупателей (социальные и профессиональные сети);
- данные — распределение данных, предоставление дополнительных сервисов для хранения и аналитики данных (интернет вещей, страхование имущества, страхование от несчастных случаев);
- технологии — применение стандартного программного и аппаратного обеспечения (корпоративные технологические платформы: SAP ERP, Microsoft Office, Oracle, SAP Hans, платежные системы Visa/MasterCard, blockchain);
- front office — использование коммерческих функциональных возможностей для привлечения клиентов и создания их позитивного опыта: сервисы такси, аренда транспортных средств, онлайн-магазины, объединяющиеся с финтех-приложениями банки (приложения для малого и среднего бизнеса, связанные с банками через API);
- услуги — объединение сервисов множества компаний для совместного воздействия на покупателя с целью формирования привлекательного образа продукта или сервиса (экосистема Salesforce/AppExchange).

Подобные экосистемы, как правило, пересекаются, например, приложение для социальных платежей может быть частью экосистемы мобильных, информационных и банковских услуг; экосистема интернет вещей образует сеть взаимодействующих приложений, что позволяет найти новых клиентов, новые источники данных и улучшить текущие бизнес-процессы.

Экосистема банка должна объединять на одной технологической платформе множество услуг различного характера, провайдерами которых являются не только банки и их дочерние компании, но и сторонние организации. В этом случае предлагаемые сервисы становятся простыми и понятными потребителям — клиенты получают в одном месте на одной платформе все необходимые для них услуги. Такая организация взаимодействия с пользователями способствует удержанию существующих и привлечению новых клиентов и увеличению доходности банковского бизнеса. С этой точки зрения экосистема банка похожа на маркетплейс, так как банк не только продает свой продукт, но и включен в цепочку «поставщик — покупатель» взаимоотношений с другими экономическими контрагентами. Причем банк обслуживает эти товаропотоки посредством различных инструментов или оказывает транзакционные услуги. Банк выступает как сервисный оператор, помогает системе функционировать, в то же время ему нет необходимости искать новых клиентов — будучи встроенным в технологическую платформу, он генерирует бизнес, клиентский поток с большим количеством операций.

Целью построения экосистемы банка является создание комплекса принципиально новых каналов продаж, что позволит обеспечить клиенту возможность получения услуги наиболее удобным для него способом.

По мнению авторов, для достижения сформулированной цели необходимо решить следующие задачи:

- сбор и обработка клиентских данных для обеспечения персонализированного подхода к клиенту;
- оперативное принятие решений на основании статистики поведения потребителя, прогнозирование продаж путем изучения клиентского опыта;
- масштабирование и развитие банковского бизнеса за счет интеграции с другими сервисами и компаниями-партнерами;
- привлечение клиентов новыми способами, оптимизация операций и вывод на рынок новых продуктов за счет инновационных технологий;
- приобретение конкурентных преимуществ путем предоставления покупателю полной информации и комплекса персонализированных продуктов и услуг;
- рост привлекательности для клиента за счет предоставления традиционных и цифровых каналов доступа.

Для создания экосистемы банка авторами предлагается следующая последовательность действий:

- выполнить оценку готовности банка к построению экосистемы;
- проанализировать текущую деятельность, выявить узкие места;
- сформулировать стратегию развития банка;
- выделить процессы, поддающиеся оцифровке;
- спрогнозировать, как изменится организационная структура, когда и какие ресурсы понадобятся;
- определить участников (партнеров), их роли и степень влияния на решения и процессы;
- оценить предложения для клиента (ассортимент, сервис, региональное покрытие и ценовую стратегию для каждого канала);
- определить комплекс сервисов;
- сформировать набор технологий и методов продвижения, используемых каналов для коммуникации с клиентом для достижения поставленных целей;

- трансформировать существующую ИТ-инфраструктуру — создать единую цифровую среду на базе сервис-ориентированной архитектуры (SOA), включающую виртуальные вычислительные ресурсы, сети и средства хранения, приложения и сервисы обработки данных, бизнес-процессы и потоки работ (рис. 2).

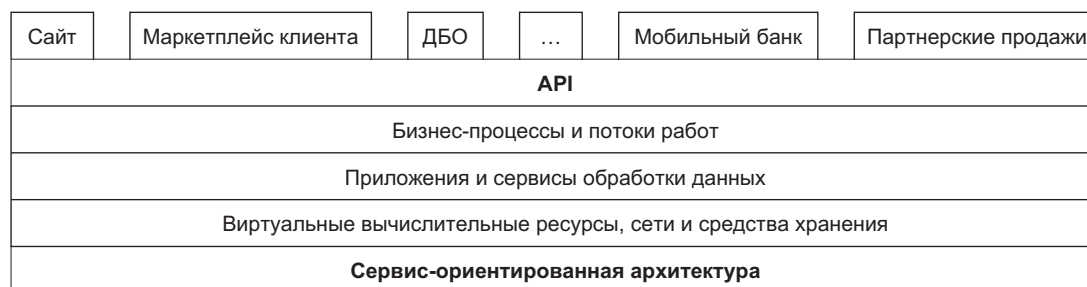


Рис. 2. Цифровая среда экосистемы банка

Источники: разработано авторами.

В процессе исследования определены основные сервисы экосистемы банка для физических и юридических лиц, представленные в таблице.

Экосистема в банковском секторе

Сервис	B2C	B2B
1	2	3
Страхование	+	+
Мобильный оператор	+	+
Недвижимость (продажа, покупка, аренда, регистрация)	+	+
Электронная цифровая подпись, электронный документооборот	+	+
Интернет-магазины	+	+
Юридические услуги	+	+
Киберзащита	+	+
Налоговый консалтинг	+	+
Облачные сервисы	+	+
Идентификация	+	+
Телемедицина	+	–
Продажа билетов	+	–
Электронные кошельки и платежные системы	+	–
Регистрация бизнеса	–	+
Онлайн-касса	–	+
Бухгалтерия и финансы (финансовый анализ, бухгалтерский учет, управление финансами)	–	+
Рекламное продвижение в сети Интернет	–	+
Развитие бизнеса (бизнес-аналитика и консалтинг), PR и коммуникации, маркетинг, клиентская поддержка	–	+

Окончание

1	2	3
Управление персоналом	–	+
Коммерческая деятельность (управление продажами, закупками, складом и запасами)	–	+
Управление проектами	–	+

Источники: разработано авторами на основе данных журнала «Деловой Петербург» и анализа данных компании Spektr.

Национальный банк Республики Беларусь, следуя мировым трендам, заинтересован в развитии экосистем белорусскими банками [3]. По мнению экспертов [4, 5] цифровая трансформация банков позволяет сохранить клиентов, расширить банковский бизнес за счет использования современных каналов, способствует более тесному сотрудничеству с клиентами и четкому представлению их предпочтений, сокращению операционных затрат и повышению конкурентоспособности за счет современных цифровых услуг.

В условиях развития цифрового банкинга конкурентоспособность банка является важным фактором установления партнерских отношений для построения банковской экосистемы. Один из методов повышения конкурентоспособности банка — активное использование ресурсов и сервисов сети Интернет, в том числе цифровое продвижение, под которым будем понимать продвижение бренда и привлечение клиентов с помощью всевозможных цифровых каналов, в том числе поисковых систем Google, Yandex и социальных сетей ВКонтакте, Facebook, Youtube. По результатам авторского исследования [6] были определены ТОП-5 по цифровому продвижению банков в сети Интернет: ЗАО «Альфа-Банк», ОАО «БПС-Сбербанк», ЗАО «МТБанк», ОАО «АСБ Беларусбанк», ЗАО «ИдеяБанк», а также ТОП-5 по чистой прибыли банка: ОАО «АСБ Беларусбанк», «Приорбанк» ОАО, ОАО «Белгазпромбанк», ОАО «БПС-Сбербанк», ОАО «Банк БелВЭБ».

Для выявления основных направлений цифровой трансформации белорусских банков авторами проведен сравнительный анализ возможностей экосистем ОАО «АСБ Беларусбанк» как самого крупного и значимого финансово-кредитного учреждения республики, предоставляющего все виды банковских продуктов и услуг [7], и ЗАО «Альфа-Банк» как лучшего цифрового банка Восточной и Центральной Европы по оценкам Международного издания Global Finance в рамках премии World's Best Digital Banks 2019 [8].

Полученные результаты анализа показали следующее:

- наряду с классическими продуктами банки активно внедряют финтех-инновации: виртуальные консультанты и помощники; бесконтактные платежи, в том числе Apple Pay; перевод с карты на карту (P2P-переводы); онлайн-заявки на оформление платежной карточки/кредит/депозит/лизинг; дистанционное оформление кредитов/страховых полисов/открытия депозитов; кредитные и депозитные калькуляторы. Кроме этого, в Беларусбанке используются калькуляторы для расчета лизинговых операций/облигаций банка/кэшбэка (для частных клиентов), конструктор международных переводов;

- идет активное развитие и применение цифровых каналов взаимодействия (интернет-, мобильного и других видов дистанционного банкинга, социальных сетей, чат-ботов) с клиентами и партнерами на одной цифровой платформе. ОАО «АСБ Беларусбанк» и ЗАО «Альфа-Банк» ведут свои группы в Facebook, Youtube, Twitter, Instagram, ВКонтакте, Одноклассниках, а также с помощью мессенджеров Telegram и Viber;

- используются геоинформационные системы для поиска информации о филиалах, отделениях банка, пунктах обмена валют;

- создаются пакетные решения, комплексные системы лояльности и клубы клиентов для удовлетворения их информационных и финансовых потребностей. ЗАО «Аль-

фа-Банк» вывел на рынок пакеты решений Alfa Smart, предоставляющие клиентам бесплатные карты, выгодный курс обмена валют и другие бонусы. Уникальным предложением Альфа-банка явилось создание первого в Беларуси B2B-сообщества «Клуб клиентов» [9], в рамках которого предоставляются скидки, отсрочки, бесплатные консультации, уникальные конференции, образовательные программы, прямой выход на инвесторов и экспертов, финансовое обслуживание бизнеса.

В ОАО «АСБ Беларусбанк» популярностью пользуются комплексные банковские продукты для частных лиц Клуб «Бархат», Клуб «Карт-бланш», сформирован центр клиентской поддержки [10], в котором корпоративные клиенты могут получить полный комплекс финансовых и консалтинговых услуг (аудиторские услуги, ведение бухгалтерского учета, разработка бизнес-планов, организация семинаров и курсов, оценка имущества, депозитарные, брокерские, лизинговые услуги);

- особое внимание уделяется развитию сервисов для премиального обслуживания клиентов, созданию vip-офисов для организации деловых встреч и мероприятий;
- развитие биометрических и блокчейн технологий является важным инструментом обеспечения информационной безопасности финансовых сделок.

Таким образом, полученные результаты исследования имеют научную и практическую значимость: систематизированы принципы и определены технологии цифровой экономики; выявлены подходы при формировании маркетплейсов в розничном и корпоративном сегментах; исследована сущность и предложены авторские определения цифровой экосистемы, экосистемы банка, цифрового продвижения; на основе процессного подхода формализованы основные этапы создания экосистемы банка; исследовано современное состояние развития экосистем ведущих белорусских банков. Это позволит определить в условиях становления цифровой экономики участников, меры, основные элементы и технологии организации экосистемы банка для повышения его конкурентоспособности.

## Источники

1. Исследование Accenture: рост доходов технологически продвинутых компаний-лидеров вдвое превышает инновационно-отстающих [Электронный ресурс] // Accenture. — Режим доступа: <https://www.accenture.com/ru-ru/company-news-release-future-systems-report>. — Дата доступа: 05.12.2019.
2. *Desmet, D.* Adopting an ecosystem view of business technology [Electronic resource] / D. Desmet, N. Maerkedahl, P. Shi // McKinsey & Company. — Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/adopting-an-ecosystem-view-of-business-technology>. — Date of access: 05.12.2019.
3. Нацбанк заинтересован в развитии экосистем белорусскими банками — Калечиц [Электронный ресурс] // ООО «Прайм Пресс». — Режим доступа: [https://primepress.by/news/finansi/natsbank\\_zainteresovan\\_v\\_razviti\\_i\\_ekosistem\\_belorusskimi\\_bankami\\_kalechits-14490](https://primepress.by/news/finansi/natsbank_zainteresovan_v_razviti_i_ekosistem_belorusskimi_bankami_kalechits-14490). — Дата доступа: 05.11.2019.
4. *Калечиц, Д. Л.* О приоритетных направлениях цифровой трансформации и планах Национального банка Республики Беларусь / Д. Л. Калечиц // Банк. весн. — 2019. — № 10 (675). — С. 19–24.
5. *Kalechits, D. L.* On the priority areas of digital transformation and plans of the National Bank of the Republic of Belarus / D. L. Kalechits // Bank Bull. — 2019. — № 10 (675). — P. 19–24.
6. *Ковалев, М. М.* Цифровая экономика — шанс для Беларуси : монография / М. М. Ковалев, Г. Г. Головенчик. — Минск : Издат. центр БГУ, 2018. — 327 с.
7. *Kovalev, M. M.* Digital economy — a chance for Belarus : monograph / M. M. Kovalev, G. G. Golovenchik. — Minsk : BSU Publ. Center, 2018. — 327 p.
8. *Голенда, Л. К.* Цифровое продвижение банка как фактор повышения его конкурентоспособности / Л. К. Голенда, Н. Н. Говядинова, К. А. Забродская // Тенденции экономического развития в XXI веке : материалы междунар. науч. конф., Минск, 28 февр. 2019 г. / Белорус. гос. ун-т. — Минск : Право и экономика, 2019. — С. 324–326.

*Golenda, L. K. Digital promotion of a bank as a factor of increasing its competitiveness / L. K. Golenda, N. N. Govyadinova, K. A. Zabrodskaaya // Trends in economic development in the XXI century : materials of the intern. sci. conf., Minsk, 28 Febr. 2019 / Belarus State Univ. — Minsk : Law and Economics, 2019 — P. 324–326.*

7. О банке. Общая информация [Электронный ресурс] // БЕЛАРУСБАНК. — Режим доступа: <https://belarusbank.by/ru/33139/33142/1634>. — Дата доступа: 20.01.2020.

8. Издание Global Finance признало Альфа-Банк лучшим цифровым банком Беларуси для розничных и корпоративных клиентов [Электронный ресурс] // Альфа-Банк. — Режим доступа: <https://www.alfabank.by/articles/global-finance-alfa-bank-2019>. — Дата доступа: 05.11.2019.

9. Клуб клиентов «Альфа-Банк» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://client-club.by>. — Дата доступа: 05.11.2019.

10. Услуги центра клиентской поддержки [Электронный ресурс] // БЕЛАРУСБАНК. — Режим доступа: <https://belarusbank.by/ru/33270/30717>. — Дата доступа: 05.11.2019.

*Статья поступила в редакцию 15.11.2019 г.*

УДК 39.138(075.8)

**K. Golubev**  
BSEU (Minsk)

## APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS' MARKETING USING THE EXAMPLE OF A UNIVERSITY

*The article is devoted to the problems of strategic marketing planning as part of a non-profit organization management system. Non-profit organizations have the right to commercial activity consistent with their statutory goals. Therefore, it is necessary to consider the planning of non-profit and commercial activities of a non-profit organization. The author pays special attention to the synergism of various aspects of the activities of a non-profit organization using the example of a university.*

**Keywords:** *strategic planning; marketing; management; non-profit organization; organization environment; organization culture; audit; mission; task; goal; synergy.*

**К. И. Голубев**  
доктор экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## ОСОБЕННОСТИ ПОДХОДА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ МАРКЕТИНГА НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ ВУЗА)

*В статье рассматриваются проблемы стратегического планирования маркетинга как части системы управления некоммерческой организацией. Некоммерческие организации имеют право на предпринимательскую деятельность, соответствующую их уставным целям, следовательно, необходимо рассматривать планирование некоммерческой и коммерческой деятельности некоммерческой организации. Особое внимание автор уделяет синергизму различных сторон деятельности некоммерческой организации на примере вуза и его составляющих.*

**Ключевые слова:** *стратегическое планирование; маркетинг; управление; некоммерческая организация; среда организации; культура организации; аудит; миссия; задача; цель; синергизм.*