

## Цифровые экосистемы в России: конкурентоспособность, риски, перспективы

Е.Л. Прокопьева<sup>1, 2а</sup>, С.Ф. Селигеев<sup>2б</sup>

<sup>1</sup> Новосибирский государственный университет экономики и управления,  
ул. Каменская, 56, Новосибирск, Россия

<sup>2</sup> Хакасский государственный университет им Н.Ф. Катанова, ул. Ленина, 90, Абакан,  
Республика Хакасия, Россия

<sup>а</sup> evgenia-prokopjeva@yandex.ru, <sup>б</sup> stepan.seligeev@yandex.ru

Статья поступила 03.06.2023, принята 06.06.2023

*В статье исследованы сущность и значение цифровых экосистем для экономики и социальной сферы России. Деятельность экосистем пока слабо регулируется, что представляет риски для развития конкуренции на потребительских рынках и для устойчивости самих экосистем. Эти особенности рассмотрены на примере экосистемы Сбер – крупнейшей в России, и дана оценка перспектив ее развития.*

**Ключевые слова:** цифровая платформа; финансовая экосистема; бизнес-модель; устойчивость экосистемы; поведение потребителей.

## Digital ecosystems in Russia: competitiveness, risks, prospects

E.L. Prokopjeva<sup>1, 2а</sup>, S.F. Seligeev<sup>2б</sup>

<sup>1</sup> Novosibirsk State University of Economics and Management; 56, Kamenskaya St., Novosibirsk, Russia

<sup>2</sup> Khakass State University named after N.F. Katanov; Lenin St., 90, Abakan, Republic of Khakassia, Russia

<sup>а</sup> evgenia-prokopjeva@yandex.ru, <sup>б</sup> stepan.seligeev@yandex.ru

Received 03.06.2023, accepted 06.06.2023

*The article examines the essence and importance of digital ecosystems for the economy and social sphere of Russia. Ecosystem activity is still poorly regulated, which poses risks for the development of competition in consumer markets and for the sustainability of ecosystems themselves. These features are considered on the example of the Sber ecosystem – the largest in Russia, and an assessment of its development prospects is given.*

**Keywords:** digital platform; financial ecosystem; business model; ecosystem sustainability; consumer behavior.

**Введение.** Цифровая экосистема — это комплексный проект, объединяющий значительное число участников, сервисов, бизнес-процессов и технических средств, с помощью которых реализуется взаимодействие и осуществляется оказание услуг потребителю.

Экосистемы — относительно новый продукт, имеющий ряд преимуществ для пользователей — выгодное сотрудничество, обеспечение конкурентоспособности и рост прибыльности бизнеса. В то же время, деятельность цифровых экосистем пока имеет слабое регулирование, неоднозначные перспективы последствия как для потребителя, так и для рынка.

Поэтому исследование их сущности, направлений деятельности, оценка рисков и устойчивости представляется актуальной задачей в условиях

трансформации и цифровизации экономики России.

*Цель статьи* — исследовать организационно-экономические основы деятельности цифровых экосистем, рассмотреть их плюсы и минусы на примере экосистемы Сбер.

**1. Сущность, нормативное регулирование и роль цифровых экосистем в России.** В настоящее время нормативно-правовая база, регулирующая деятельность экосистем, очень ограничена. Она включает «Концепцию общего регулирования деятельности групп компаний, развивающих различные цифровые сервисы на базе одной «экосистемы»», разработанную Министерством экономического развития РФ в 2021 г.

В соответствии с концепцией, «Цифровая экосистема» — это клиентоцентричная бизнес-модель, объединяющая две и более группы продуктов, ус-

луг, информации для удовлетворения конечных потребностей клиентов» [1].

Концепция рассматривает преимущества функционирования цифровых экосистем и платформ, риски в их деятельности, необходимость регулирования.

Нормативно-правовую основу деятельности экосистем составляют базовые законодательные и нормативные акты в области хозяйственной и финансовой деятельности, конкуренции, контрольно-надзорной деятельности (в Концепции представлен полный перечень).

Поскольку большинство экосистем предлагают различные финансовые сервисы, созданы коммерческими банками или другими операторами рынка, связанными с кредитными организациями, то вопросы регулирования их деятельности относятся к компетенции Центрального Банка РФ. В 2021 г. Банком России опубликован аналитический доклад «Экосистемы: подходы к регулированию».

Данный документ дает следующее понятие: «Экосистема (цифровая экосистема) — совокупность сервисов, в том числе платформенных решений одной группы компаний или компании и партнеров, позволяющих пользователям получать широкий круг продуктов и услуг в рамках единого бесшовного интегрированного процесса. Экосистема может включать в себя закрытые и открытые платформы. Предлагаемая экосистемой линейка сервисов удовлетворяет большинство ежедневных потребностей клиента или выстроена вокруг одной или нескольких его базовых потребностей (экосистемы на начальном этапе своего формирования, или нишевые экосистемы)» [2, с. 45].

Аналитический доклад также определяет сущность финансовых платформ, дает характеристику крупнейшим экосистемам, рассматривает их взаимосвязь с финансовым рынком и подходы к регулированию в российской и зарубежной практике. При этом ряд вопросов, касающихся функционирования экосистем, предлагается к общественному обсуждению в профессиональном сообществе.

Из вышесказанного следует вывод, что специального законодательства, регулирующего деятельность цифровых экосистем, в настоящее время нет, есть только программные документы и общее экономическое законодательство.

По мнению экспертов, «развитие цифровых платформ и экосистем может приводить к положительным эффектам, в том числе к увеличению темпов экономического роста, росту производительности фирм и инновационной активности в экономике, расширению международной торговли, а также влиять на рынок труда, инфляцию и другие макроэкономические переменные» [3, с. 15].

В то же время, объемы охвата товарных рынков экосистемами в России несравнимо малы в сравнении с зарубежными экосистемами — их доля в ВВП составляет около 2 %. А стоимость российских

платформенных компаний в июне 2022 г. составляла всего 0,76 % от стоимости 100 крупнейших платформенных компаний мира.

**2. Сравнительная характеристика крупнейших экосистем в России.** Формирование российских экосистем происходит путем трансформации крупнейших финансовых организаций в технологические компании, которые создают вокруг себя экосистемы, предоставляющие весь спектр услуг (финансовых и нефинансовых), а также реализуют с интернет-компаниями совместные проекты.

На большинстве цифровых рынков конкурируют как глобальные, так и локальные экосистемы и платформы. На данный момент на рынке присутствует более 10 российских цифровых экосистем. Также помимо коммерческих экосистем в России действует государственная цифровая экосистема — Госуслуги.

Российские экосистемы пока находятся на стадии формирования. При этом они чаще выбирают горизонтальный или комплексный тип развития, тогда как крупные глобальные экосистемы чаще развиваются вертикально. Поэтому российские экосистемы конкурируют между собой на большем числе отраслевых рынков. В отличие от рынков стран ЕС, США и Китая, ввиду догоняющей модели развития, конкуренция цифровых платформ и экосистем на российском рынке сразу происходила и на локальном, и на глобальном уровне. Практически на каждом цифровом рынке в России присутствует сильная конкуренция как между отечественными игроками, так и с глобальными экосистемами и платформами (в связи с санкциями на части рынков присутствие глобальных игроков в данный момент снижено). Также на отраслевые рынки могут выходить государственные экосистемы и платформы, что может затруднять конкуренцию и развитие частных сервисов.

К основным экосистемам, занимающим наибольшую долю рынка, в настоящее время относятся Сбер, Тинькофф, ВТБ, Яндекс; МТС, ВКонтате (Mail.ru Group). В таблице приведена сравнительная характеристика крупнейших экосистем в России.

Из таблицы видно, что наиболее крупные цифровые экосистемы представляют собой объединения организаций-партнеров в целях оказания клиентам максимально полного перечня потребительских услуг. При этом лидерами являются либо банковские экосистемы, так как они обладают финансовым ресурсом, либо сформированные на основе социальных сетей, которые имеют широкую сеть пользователей.

Но безусловным лидером среди всех видов экосистем является экосистема Сбер, сформированная Сбербанком РФ. Рассмотрим перспективы и риски развития экосистем на ее примере.

## Сравнительная характеристика цифровых экосистем

Экосистемы	Число пользователей в 2021 г., млн чел.	Тип платформы	Ценовая политика (ранг)	Конкурентные преимущества	Общий рейтинг
Яндекс	104	Для рекламы	2	Широкая аудитория	3
Сбер	103	Финансовая	6	Лидер по финансовым возможностям	1
ВКонтакте	90	Трансакционная	1	Широкая молодая аудитория	2
МТС	80	—“—	7	Клиентская база	5
Мегафон	74	—“—	8	—“—	9
X5 Retail Group	72,5	Для подбора партнеров	9	Партнерские связи	10
Wildberries	38,5	—“—	5	—“—	6
Озон	21	—“—	4	—“—	7
Тинькофф	19	Финансовая	3	Финансовые возможности	4
ВТБ	14	—“—	10	—“—	8

Источник: составлено авторами по данным [3, с. 40].

**3. Будущее экосистем: перспективы и риски (на примере экосистемы Сбер).** По результатам сравнительного анализа выявлено, что экосистема Сбера является безусловным лидером на рынке потребительских сервисов и охватывает практически все сферы жизнедеятельности человека. Рассмотрим на ее примере возможности для развития, риски и перспективы.

Характеристика партнерских связей. В настоящее время экосистема Сбер включает следующие основные сервисы:

1. Сервисы идентификации: Сбер ID, Сбер Бизнес ID, Сбер Профиль.

2. Финансовые сервисы: СберБанк, Сбер НПФ, Сбер Страхование, Сбер Лизинг, Сбер Факторинг.

3. Электронная коммерция: Сбер Логистика, Сбер Авто, СберМаркет, СберМегаМаркет, Сбер Еаптека.

4. Фудтех и мобильность: FoodPlex, Delivery Club, Кухня на районе, Самокат, City mobil, Сбер Спасибо.

5. B2B-сервисы: Сбер Решения, СберСервис, Платформа Сбер Аналитика.

6. Здоровье: Сбер Здоровье, SberMedAI.

7. Развлечения: Сбер Прайм, Окко, СберЗвук.

8. Цифровые и непрофильные активы: Сбер Мобайл: ДомКлик, СберМаркетинг.

Количество сервисов, платформ и партнеров Сбербанка стремительно возрастает из года в год. Клиентская база увеличивается, цены становятся более конкурентоспособными за счет масштабов. Следует ожидать расширения ассортимента услуг, развития технологий и привлечения новых партнеров в систему. Однако есть риск, что при отсутствии регулирования рынка экосистема Сбер

ближайшие 5 лет будет усиливать свое монопольное влияние как в сфере бизнеса, так и в обслуживании населения.

Сбер изначально устанавливает партнерские отношения с компаниями различных отраслей, ориентированных на потребителя. В перспективе группа Сбер приобретает в собственность эти компании полностью или в рамках контрольного пакета. Речь идет, в том числе, о сервисах общегосударственного значения, например, Работа.ру, 2ГИС и другие, что может нести в себе риски ограничения конкуренции и влияния Сбера на государственную политику в области социально-экономического развития.

Факторы, влияющие на поведение потребителей цифровых услуг экосистемы, подразделяются на четыре группы:

1) факторы культурного порядка: культура; субкультура; социальное положение;

2) социальные факторы: референтные группы; семья; роли и статусы;

3) личностные факторы: возраст и этапы жизненного цикла; род занятий; экономическое положение; образ жизни; тип личности и представление о самом себе;

4) психологические факторы: мотивация; восприятие; усвоение; убеждения и отношения.

Тенденцией последнего десятилетия является то, что клиенты становятся более финансово грамотными, взвешенно подходят к выбору финансовых и иных услуг, оценивают экономическую выгоду. Однако эти показатели варьируются в зависимости от местонахождения потребителей и степени доступности финансовых услуг (регионы, городская или сельская местность). Кроме того, поведение потребителей следует различать примени-

тельно к частным лицам и корпоративным клиентам.

Таким образом, факторы, определяющие поведение потребителей цифровых услуг, многообразны. Однако искусственный интеллект в рамках экосистемы позволяет анализировать их, составляя цифровой портрет потребителя для дальнейшего адресного предложения ему нужных услуг и сервисов.

**Финансирование.** Сбер вкладывает финансовые ресурсы в развитие собственных систем (СберМаркет, СберМобайл и т.д.), а также в развитие других сфер и отраслей экономики — строительство жилья, спутниковую связь и т. п. Постепенно экосистема приобретает в собственность компании — партнеры и вкладывает средства в их развитие и повышение технологичности. С крупными партнерами взаимодействие осуществляется на взаимовыгодных условиях, например, путем получения скидок от торговых партнеров за приобретение товаров в сервисах доставки.

Значительные средства из прибыли экосистема Сбер направляет на разработку и внедрение проектов искусственного интеллекта, причем не только в банковской сфере, но и в других услугах.

Таким образом, основные финансовые потоки направлены на развитие перспективных сервисов, сопутствующих финансовому бизнесу. Цель финансирования — развитие цифровизации профильного и непрофильного направлений, повышение доступности для потребителя.

С 2020 г. положение банков нестабильное, что связано с коронакризисом, затем с санкциями, со специальной военной операцией и структурной перестройкой экономики России. Многие отрасли оказались в сложном положении, однако основным источником финансирования бизнес-системы Сбера остаются клиентские депозиты и собственный капитал (прибыль от основной деятельности). Источники финансирования экосистемных направлений бизнеса остаются традиционными — прибыль от финансовых операций банка.

В первом полугодии 2021 г. выручка Сбербанка от нефинансовых сервисов выросла в три раза по сравнению с первым полугодием 2020-го — с 24,7 млрд до 74,7 млрд р. В целом за 2021 г. выручка Сбербанка составила 1,8 трлн р., увеличившись за год на 14,4 %. Таким образом, доля экосистемы в ней составляет 4 против 1,5 % годом ранее [3].

В то же время, за отчетный период Сбербанк получил убыток от экосистемы в размере 19,2 млрд р. Этот показатель вырос более чем в 2,5 раза по сравнению с тем же прошлым периодом (7,2 млрд р.). В числе нефинансовых сервисов Сбера есть прибыльные сервисы, есть и убыточные. В целом, судя по отчетности, по нефинансовым сервисам экосистема несет убытки, но, расширяя клиентские сервисы, обеспечивает приток клиентов на обслуживание в финансовых сегментах, тем самым, рост финансовых ресурсов на перспективу.

Основные риски бизнеса и устойчивость экосистемы:

– *Законодательный риск.* Новое регулирование экосистем, формат которого обсуждается регулятором, может привести к тому, что больше 100 банков нарушат те или иные нормативы достаточности капитала, а в числе особо пострадавших окажутся розничные игроки с большим количеством филиалов — как следствие, это может привести к закрытию отделений в небольших городах. Об этом заявили глава Сбербанка Герман Греф, глава ВТБ Андрей Костин, председатели правлений Газпромбанка и «Открытия» Андрей Акимов и Михаил Задорнов, а также президент Ассоциации банков России Георгий Лунтовский [4].

– *Макроэкономические и геополитические риски.* В числе наиболее вероятных рисков компании — падение темпов роста экономики, от которых остро зависит вся банковская отрасль. Очередное падение цен на экспортируемые сырьевые товары, рост инфляции и новые санкции могут оказать дополнительное давление на банковскую отрасль.

– *Риски банковской системы:* риск ликвидности, кредитный, процентный, валютный, риск достаточности капитала, инвестиционные и др. Значительную роль играет риск изменения процентных ставок, которые определяются размером ключевой ставки Банка России. Непредвиденные проявления внутренних рисков в сегменте способны серьезно повлиять на структуру активов и пассивов банка и его финансовые возможности.

Перечисленные риски экосистем представляют собой далеко не полный перечень. Риски любой экосистемы многообразны, они типичны не только для экосистемы Сбера, но и для других экосистем. В первую очередь, для экосистем характерны банковские риски, так как зачастую банк составляет организационную и финансовую основу экосистемы или является партнерской организацией, во вторую очередь, это все риски микро- и макроуровня, которые могут оказать негативное влияние на финансовую и нефинансовую деятельность.

В качестве специфического риска цифровых экосистем стоит выделить регулятивный риск, так как не совсем определена позиция государства в области дальнейшего регулирования экосистем.

Экосистема Сбера обладает финансовой устойчивостью в краткосрочной перспективе (до 3 лет) на 70–80 %. В долгосрочной перспективе (свыше 5 лет) ее устойчивость можно оценить в 50 %.

Это обусловлено следующими положительными и отрицательными факторами для деятельности Сбера как крупнейшей экосистемы:

1. Значительный финансовый потенциал.
2. Диверсификация рисков — при росте убыточности одних направлений деятельности экосистемы или затрат на их содержание это компенсируется за счет других направлений бизнеса.
3. Рост числа заинтересованных партнеров в продвижении своих товаров через экосистему Сбе-

ра, прежде всего, представителей крупного сетевого бизнеса. Данный симбиоз обеспечивает устойчивость обеих сторон.

4. Рост клиентской базы (потребители, малый и средний бизнес), увеличение их лояльности, что обеспечивает финансовую устойчивость.

5. Расширение спектра услуг, которые можно получить быстро и в одном месте (экономия времени).

6. Однако есть категории клиентов, имеющих негативный опыт получения услуг в системе Сбера (в первую очередь, финансовых услуг), с их стороны имеются риски оттока клиентской базы в случае экономической нестабильности.

7. Рыночная (конкурентная) позиция экосистемы Сбер является устойчивой за счет абсолютного лидерства среди других известных экосистем. Финансовые возможности банка позволят быть лидером в области разработок и внедрять современные технологии в разные сферы деятельности.

8. В случае усиления антимонопольного регулирования конкурентная позиция экосистемы Сбер может измениться. Но пока неизвестно, в каком направлении будет развиваться регулятивная деятельность в области экосистем.

В настоящее время можно считать экосистему Сбер устойчивой за счет наличия финансовых ресурсов и диверсифицированных партнерских связей и активов. В аналитическом докладе Банка России отмечается: «Сбер занимает доминирующее положение в российской банковской системе, обслуживая более половины всех клиентов — физических и юридических лиц (доля Сбера по количеству их счетов составляет 56 %), контролируя порядка 65 % активных платежных карт и более 70 % оборота торгового эквайринга и P2P-переводов. Таким образом, экосистема Сбера развивается, используя преимущества в финансовой сфере, накопленную клиентскую базу и транзакционную информацию о клиентах» [2, с. 13].

Если дальнейшее развитие экосистемы Сбер будет продолжаться теми же темпами, Сбер выдавит с

потребительских рынков конкурентов и станет монополистом, а затем станет диктовать свою политику в области оказания всех финансовых и нефинансовых услуг. Поэтому представляется логичным введение антимонопольного регулирования экосистем со стороны государства. Последнее может поставить под сомнение рыночную устойчивость экосистемы Сбер. В долгосрочной перспективе есть большие сомнения по устойчивости экосистемы Сбера, слишком очевидны риски.

**Заключение.** Развитие экосистем — закономерная тенденция, которая продиктована требованием времени, поскольку потребителем востребованы финансовые и нефинансовые услуги в комплексе.

В то же время, по мнению авторов, требуется усиление регулирования экосистем в части развития конкурентного рынка. Риск ограничения конкуренции представляют наиболее крупные участники рынка, доля рынка которых в перспективе будет только возрастать, выдавливая с рынка более мелких участников и постепенно оказывая все большее влияние на потребителя.

Регулирование необходимо и в части персональных данных и их использования экосистемами в своих интересах.

Риском для экосистем является убыточность побочного бизнеса. Так, несмотря на то, что Сбер является крупнейшей финансовой экосистемой в России, Сбербанк несет существенные убытки, финансируя развитие своей экосистемы. Без эффективной системы регулирования в части финансовых потоков неконтролируемое развитие экосистем на базе коммерческих банков может стать угрозой для кредиторов и вкладчиков, в том числе граждан, а также может создать риск финансовой стабильности национальной экономики.

Поэтому развитие экосистем, с одной стороны, является удобным механизмом получения комплекса услуг клиентами, с другой стороны, влечет рост концентрации бизнеса и, как следствие, ограничение конкуренции во многих сегментах.

#### Литература

1. Концепция общего регулирования деятельности групп компаний, развивающих различные цифровые сервисы на базе одной «экосистемы». Май, 2021 г. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/cb29a7d08290120645a871be41599850/konceptsiya\\_21052021.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/cb29a7d08290120645a871be41599850/konceptsiya_21052021.pdf) (дата обращения: 17.06.2023).
2. Экосистемы: подходы к регулированию: доклад для общественных консультаций. Москва, 2021 [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation\\_Paper\\_02042021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf) (дата обращения: 17.06.2023).
3. Цифровые экосистемы в России: эволюция, типология, подходы к регулированию. Институт Гайдара: июнь, 2022 [Электронный ресурс]. URL: <file:///E:/Научная%20работа/ПУБЛИКАЦИИ%20М>
4. Росбизнесконсалтинг. Что получили «Сбер», «Яндекс» и Mail.ru Group от экосистем. Инфографика [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/01/05/2021/608c29a49a7947e2aed7b9fe> (дата обращения: 17.06.2023).
5. Росбизнесконсалтинг. Главы крупнейших банков заявили о рисках из-за подхода ЦБ к экосистемам [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/finances/22/07/2021/60f830869a79477cad2bdbf9> (дата обращения: 17.06.2023).
6. ПАО Сбербанк: официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.com/promo/ecosystem/> (дата обращения: 17.06.2023).