

УДК 33.338

## ЭКОСИСТЕМА ПАО СБЕРБАНКА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

Атова Елена Арсеновна

магистрант 3 курса Академии Экономики и Управления

ЧОУ ВО ЮУ (ИУБиП), e-mail: [pheonix97@mail.ru](mailto:pheonix97@mail.ru)

Научный руководитель: Коханова Виктория Сергеевна – к.э.н., доцент,

руководитель Академии Экономики и Управления

ЧОУ ВО ЮУ (ИУБиП), e-mail: [kohanovavs@yandex.ru](mailto:kohanovavs@yandex.ru)

**Аннотация:** В статье рассмотрена сущность и структура экосистемы ПАО Сбербанк; раскрывается сущность понятия «экосистема». Развитие нестандартных финансовых услуг в последние годы происходит в рамках создающихся экосистем. Банки, на сегодняшний день, создают собственные экосистемы, которые включают в себя разнообразные сервисы, услуги, коллаборации с нефинансовыми компаниями и т.д. для России такое явление, как «экосистемы» является относительно новым, а предприятия, в том числе банки, можно сказать, апробируют свои возможности и испытывают спрос, что безусловно приводит как к положительным, так и к отрицательным результатам. В частности, ПАО «Сбербанк» России имеет одну из крупнейших в России экосистем, однако очевидно, что отдельные элементы экосистемы пользуются большим спросом, а другие напротив, являются провальными направлениями. В связи со сказанным изучение экосистем является актуальным направлением научной деятельности. В работе предложены пути совершенствования экосистемы исследуемого банка.

**Ключевые слова:** экосистема, коммерческий банк, рентабельность, риски, прибыль, экономическая эффективность, цифровая экономика, цифровизация, цифровые технологии, цифровизация банковской деятельности

## ECOSYSTEM OF SBERBANK: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT TRENDS

Atova E.A.

**Abstract:** The article examines the essence and structure of the ecosystem of PJSC Sberbank; the essence of the concept of "ecosystem" is revealed. The development of non-standard financial services in recent years has been taking place within the framework of emerging ecosystems. Banks, today, create their own ecosystems, which include a variety of services, services, collaborations with non-financial companies, etc. For Russia, such a phenomenon as "ecosystems" is relatively new, and enterprises, including banks, one might say, are testing their capabilities and experiencing demand, which certainly leads to both positive and negative results. In particular, Sberbank of Russia has one of the largest ecosystems in Russia, but it is obvious that certain elements of the ecosystem are in great demand, while others, on the contrary, are failures. In connection with the above, the study of ecosystems is a topical area of scientific activity. The paper proposes ways to improve the ecosystem of the studied bank.

**Keywords:** ecosystem, commercial bank, profitability, risks, profit, economic efficiency, digital economy, digitalization, digital technologies, digitalization of banking activities.

Экосистема Сбербанка — это разветвленная сеть организаций, которая создана на единой цифровой платформе. В экосистему входит свыше 40 компаний. Все они помогают клиентам банка решать их разнообразные жизненные задачи, при этом сохраняют самое ценное — время. А с приходом пандемии к этому добавилось обеспечение безопасности.

В экосистеме банка представлены сервисы и услуги, которые касаются практически всех сфер жизни: телемедицина (СберЗдоровье/DocDoc), доставка (СберМаркет, Delivery Club), недвижимость (ДомКлик), телекоммуникации (СберМобайл), искусственный интеллект (VisionLabs, ЦРТ), облачные сервисы (SberCloud), поиск вакансий и сотрудников (Работа.ру) и многие другие.

В настоящее время банк развивает 7 крупных индустрий. Примечательно, что компании из одной индустрии не конкурируют, а продвигают друг друга.

1. **DocDoc.** Сервис DocDoc появился в 2012 году как медицинский стартап по записи и подбору врачей в медучреждения. В 2017 году он вошел в состав экосистемы Сбербанка, с июня 2020-го, после ребрендинга, называется СберЗдоровье. Его основная задача сегодня — развитие цифровой медицины. С сервисом сотрудничает более 4000 клиник, аудитория сайта — 7,5 миллионов пациентов. Около 30000 человек ежемесячно проходят онлайн-консультации с врачами. Также DocDoc предлагает дистанционные осмотры водителей, ветеринарную помощь и психологическую поддержку. Еще одна особенность сервиса — услуга «второе медицинское мнение». Она позволяет убедиться в правильности поставленного диагноза, оценить ход лечения пациентов.

2. **Okko.** Мультимедийный сервис Okko — это 62 000 единиц популярного контента: фильмов, программ и сериалов по подписке. В период пандемии Сбербанк и Okko запустили проект «Искусство онлайн». На одном ресурсе собраны спектакли, концерты, виртуальные экскурсии от ведущих российских культурных площадок. В том числе — от региональных театров.

С момента запуска в 2011 году в сервисе зарегистрировалось более 41 миллиона пользователей. Ежемесячная аудитория Окко — 17 миллионов человек.

3. **СберМаркет** – персональный помощник по доставке товаров. СберМаркет — федеральный сервис доставки продуктов и товаров первой необходимости из магазинов. Среди партнеров СберМаркета - федеральные и региональные розничные сети METRO Cash and Carry<sup>9</sup>, АШАН и «Лента».

4. **Delivery Club** – доставка еды из любимых ресторанов. Delivery Club — сервис доставки еды, который объединяет более 16,3 тысячи ресторанов всех ценовых категорий более чем в 150 городах страны, из них 40 — присоединились в первом квартале этого года.

5. **Услуги связи.** Был создан отдельный сервис с названием СберМобайл. В нем присутствует возможность самостоятельно скорректировать свой тарифный план — настроить количество СМС, звонков, доступного интернета и т. п. Компания обеспечила большую сеть покрытия и предоставила возможность легко контролировать мобильные расходы.

6. **Новая деловая среда.** Сбербанк - один из российских первопроходцев в сфере построения онлайн-супермаркетов для бизнеса - именно по этой модели в 2012 году начал развиваться проект «Деловая среда» с целью поддержки предпринимательства и развития малого бизнеса. В 2018 году «Деловая среда» совместно с Минэкономразвития РФ запускает всероссийскую платформу, где будут аккумулироваться все необходимые предпринимателям сервисы и контент по 12 направлениям (не только в текстовом формате, но и видео и пр.). Сбербанк инвестирует в этот проект 300 млн руб. (еще столько же составляет субсидия от Минэкономразвития). У платформы более ста партнеров и два генеральных партнера – «Яндекс» (обеспечивает техническую поддержку, также планируется запуск мобильного приложения с голосовым помощником «Алиса») и «Опора России» (участвует в оценке и проработке контента).

7. **Работа.ру** — сервис для поиска работы и подбора персонала. На сервисе размещено более 17,1 млн резюме, зарегистрировано более 478 тысяч работодателей и публикуется более 200 тысяч вакансий каждый месяц. В настоящее время сервис занимает второе место в рейтинге по скачиванию приложений для поиска работы.

Совокупный объем инвестиций Сбербанка в небанковские продукты и сервисы с момента запуска экосистемы составили 125 млрд рублей, а в 2019 году, в частности, в экосистему было вложено порядка 80 млрд рублей, при этом выручка компаний составила около 70 млрд рублей. По словам Германа Грефа, из нее доля, причитающаяся Сбербанку, - более 35 млрд рублей. По итогам 2020 года Сбербанк ожидает достичь аналогичного показателя уже в 70 млрд рублей при выручке компаний экосистемы в 130 млрд рублей.

В конце июля 2019 года Сбербанк сообщил об инвестировании \$1 млрд в развитие своей небанковской экосистемы за три предыдущих года или примерно 3% чистой прибыли.

Каждому клиенту Сбербанк стремится предложить максимально подходящие банковские и небанковские продукты, обеспечить наилучший сервис и гарантировать максимальную безопасность. В 2019 году банк продолжил активную работу по привлечению молодой аудитории: 67% молодежи возраста 14–21 год — клиенты Сбербанка, а почти половина всех новых клиентов Сбербанка — молодежь.

Офисы обслуживания Сбербанка стали фронт-офисом для продажи как банковских, так и небанковских продуктов, и услуг. В 2019 году банк начал активное продвижение продуктов и сервисов компаний своей экосистемы: Беру, Окко, DocDoc, Сберлогистика, Сбербанк Телеком, Delivery Club, СитиМобил, СберМаркет и других. Расширение функционала сети продаж и изменение подхода к обслуживанию клиентов привело к запуску ряда тестов и пилотов по обновлению существующих ролей сотрудников офисов продаж и появлению новых. Так, менеджеры по продажам без стационарного

рабочего места на планшете помогают клиенту оформить банковские и небанковские продукты и сервисы.

В рамках развития партнерства с мультинациональными компаниями Сбербанк начал пилот по открытию отделений, совмещенных с McDonald's. В декабре открыт первый кофе-пойнт МакКафе, и запущен сервис доставки еды в офис Сбербанка. В планах — открытие предприятий McDonald's, объединенных с офисами Сбербанка общей зоной ожидания. Это первое в мире подобное партнерство McDonald's с банком. При работе с финансовыми институтами особый акцент сделан на продвижении нефинансовых сервисов и расширении обмена знаниями и инновационным опытом. В рамках Российско-Китайского Финансового Совета подписано рамочное банкнотное соглашение по национальным валютам между Сбербанком и Банком Харбина. Ведущим банкам Индонезии презентованы цифровые сервисы Сбербанка, включая проект «Банк бизнес партнеров», который связывает компании разных стран для ведения бизнеса. Банк активно сотрудничает с крупнейшими российскими корпорациями по небанковским продуктам в самых разных направлениях: цифровизации и инновационных технологиях, обслуживании офисной техники компаний, серверного и сетевого оборудования, корпоративной сети передачи данных, телефонии и т.д.

Запущен перевод сервисов экосистемы на новую цифровую платформу и их интеграция в едином пространстве через объединяющие технологические элементы, включая Sber ID, Sber Profile, Sber API, Sber CyberSecurity, Sber Cloud, Sber Data Exchange, Sber 247, Sber CRM и другие энейблеры, число которых будет увеличиваться по мере развития платформы. На конец прошлого года более 40 сервисов экосистемы стали доступны через Sber ID, на базе которого формируется Единый профиль клиента Сбербанка и осуществляется бесшовный переход между сервисами. Количество клиентов Sber ID насчитывало на тот момент 6 млн человек. Для корпоративных клиентов стали доступны 36 сервисов экосистемы B2B через

SberBusiness ID. Более 60 000 пользователей авторизуются ежедневно через SberBusiness ID.

В 2019 году был осуществлен ряд ключевых мероприятий в области технологической трансформации Сбербанка:

- состоялся промышленный запуск новой технологической платформы и начался перевод на нее ключевых автоматизированных систем;
- создана единая архитектура экосистемы и запущен тираж объединяющих ее элементов;
- запущена собственная облачная платформа, кардинально изменяющая опыт использования инфраструктуры;

Причины такого повышенного интереса к расширению экосистемы за счет небанковских сервисов вполне понятны. Во-первых, обостряется конкуренция на рынке традиционно банковских услуг. Все меньше остается не охваченного ими населения, все жестче регулирование, все больше конкуренция с другими небанковскими игроками — МФО, ритейлом, телекомом. Во-вторых, укрупняются сами банки, образуя универсальные группы компаний. У них появляется больше возможностей с точки зрения финансирования, клиентской базы, синергии и т.д. В-третьих, это повышает лояльность клиентов — они понимают, что, оставаясь с банком, получают целый пакет уникальных предложений и не тратить время на поиск чего-то еще. И, наконец, в-четвертых, это приносит банкам ощутимый комиссионный доход — это видно по отчетности тех игроков, которые уже используют такой подход. Например, у Тинькофф за год он увеличился на 76%, а доход «Точки» от небанковских сервисов в 2016 год вырос в 20 раз.

Основная причина, по которой это возможно — сложившиеся отношения между банком и клиентом, которые банк может дополнительно монетизировать, становясь для клиента тем, что на Западе называют one stop provider, а у нас переводят как «единое окно». Конечно, на победу в борьбе за внимание клиента претендуют игроки и из других отраслей — прежде всего, телекома и ритейла. Но у банков есть небольшое преимущество — доверие

клиента, который отдает им в распоряжение свои деньги. Возможно, рано или поздно игроки разных отраслей придут в некое равновесное состояние, найдя точки взаимного пересечения интересов. Пока же понятно, что от такого объединения в экосистемы точно выигрывают все их участники, и, что самое главное — клиенты.

#### Библиографический список

1. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка: монография. – М.: Юрайт, 2019.
2. Деятельность коммерческих банков / под редакцией А.В. Калтырина. – М.: Огни, 2018.
3. Меркулова Н. Капитализация коммерческого банка: стратегия управления и развития / Наталия Меркулова. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017.
4. Саломатина С. Коммерческие банки в России. Динамика и структура операций. – 2017.
5. Коломыцева А.С., Коханова В.С. Имплементация в российскую банковскую практику инновационных компонент экономического развития // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2018. – Т. 4, №1. – С. 87-94.
6. Яценко С.Д., Коханова В.С. Блокчейн – технология будущего // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2018.–№1. – С. 394-396.