

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-8>

Борисова Л. Є.

кандидат економічних наук,

*доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова*

Колесник О. О.

*старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова*

Borysova Larysa

Doctor of Philosophy,

Associated Professor,

Odessa I. I. Mechnikov National University

Kolesnik Olga

Lecturer,

Odessa I. I. Mechnikov National University

ЧОМУ БАНК СЬОГОДНІ – ЦЕ НЕ ТЕ, КУДИ ВИ ХОДИТЕ, А ТЕ, ЩО ВИ РОБИТЕ

Анотація. У роботі проведено глибокий аналіз конкурентного середовища банківських установ сьогодення. Розглянуто основні тенденції ринку фінансових послуг, проаналізовано галузі, які впливають на діяльність світової банківської системи в епоху цифровізації. Автори розглядають зміну концепції функціонування та бізнес-моделі банків як обов'язкову умову виживання в сучасних умовах. Проблема конкурентоспроможності фінансових установ у період переходу до діджитал-економіки є системною, тому потребує виваженого підходу, оскільки важливим чинником інноваційного розвитку є вміння взаємодіяти з технологічними компаніями під час спільного розроблення та впровадження інноваційних рішень, аутсорсингу інновацій та інших форм співробітництва. Стратегічними партнерами банків стають агрегатори інформації (наприклад, соціальні мережі та оператори зв'язку), що надають доступ до зовнішніх даних про клієнтів. Авторами запропоновано такі основні напрями трансформації: створення екосистеми, розвиток партнерських відносин з іншими компаніями, надання банківських послуг під чужим брендом, створення принципово нових напрямів бізнесу.

Ключові слова: екосистема, інтеграційна шина, діджитал-банкінг, фінтех-проекти.

Вступ та постановка проблеми. Ще в 1994 р. Білл Гейтс сказав: «Нам потрібні банківські функції, але не банки» [3]. Зараз ми спостерігаємо, що його пророцтво збувається. Десять років тому ніхто не міг припустити, що 90% щоденних транзакцій можуть проходити по електронних каналах, Інтернет-банки будуть приносити вищий дохід, аніж відділення. Обговорення в соціальних мережах стане основним критерієм того, чи довіряють клієнти вашому бренду, а зростання мобільного банкінгу практично покладе край банківським операціям у відділеннях. Ще в 2012 р. засновник MovenBank Бретт Кінг охарактеризував нову модель банку 3.0 як поєднання трьох аспектів [1]:

- мобільних технологій;
- соціальних медіа;
- поведінкових ігрових моделей.

Зовнішнє середовище набуває все більшого значення, діяльність фінансових організацій змінюється вже не під тиском внутрішніх бізнес-рішень, а у відповідь на запити соціуму, передусім клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню цифровізації економічних відносин достатньо уваги приділялося вітчизняними вченими, такими як В.Г. Костогриз, І.Ю. Кочума, В.М. Кукса, Т.А. Васильєва, Ф.Ф. Муршудлі, Н.М. Пантелєєва. Але єдиної концепції стосовно розвитку банківської галузі в майбутньому досі немає. Отже, це питання потребує більш детального розгляду та всебічного аналізу.

Метою цієї роботи є аналіз конкурентного середовища функціонування банків та розроблення рекомендацій щодо ефективної бізнес-моделі банку майбутнього.

Результати дослідження.

Доступність ІТ-технологій, Інтернету дає їм змогу диктувати бізнесу свої умови. З 2005 р. Інтернет-охоплення у світі зросло з 17% до 53% у 2019 р. За цей час кількість користувачів Інтернету збільшувалася в середньому на 10% щороку. Близько 4,1 млрд. людей у світі користуються Інтернетом у 2019 р. Це на 5,3% більше, ніж у 2018 р., за даними звіту Міжнародного союзу електрозв'язку при ООН [5]. У розвинених країнах близько 87% користуються Інтернетом, у найменш розвинених – 19%. Найбільше Інтернетом користуються у Європі, найменше – в Африці (рис. 1).

У понятійному апараті СІО (Chief Information Officer) банків давно і міцно утвердився термін «інтеграційна шина». Таке рішення дасть змогу банку дуже оперативно реагувати на появу на ринку нових продуктів і сервісів, інтегрувати нові програмні розробки в ІТ-ландшафт банку з мінімальними затратами. Сьогодні рішення цього класу активно використовуються у фінансових організаціях, чий ІТ-ландшафт являють собою широкий спектр різних платформ. Щоб оперативно реагувати на постійно

мінливі зовнішні умови, банкам необхідно бути максимально інтегрованими у зовнішнє середовище.

Це означає і розширення поняття мобільності, і появу нових сервісів, і навіть зміну традиційних сьгодні ролей. Також набирає силу мобільний складник бізнесу (рис. 2).

Причому версії, платформи мобільних додатків, самі мобільні пристрої постійно оновлюються. Вже сьогодні серйозними конкурентами банків на ринку фінпослуг стали телекомунікаційні підприємства, підприємства зв'язку та крупні ІТ-компанії. Так, фінансова компанія «Пейселл» (TM Paycell) є дочірньою компанією діджитал-оператора Lifecell і входить до групи компаній міжнародного телекомунікаційного оператора Turkcell. Останній володіє експертизою у впровадженні мобільних фінансових послуг, які зараз надаються під брендом Paycell у Туреччині, де вже понад 5 млн. користувачів платіжних карт. У «Київстарі» впровадили свій fintech-проект «Смарт-гроші», що надає понад 2 тис. послуг і сервісів, оператор реалізовує через дочірню компанію «Стартмані», яка має ліцензію НБУ на перекази, а банком-партнером виступає «Альфа-банк». Vodafone Pay – це сервіс із широким функціоналом, який включає як оплату

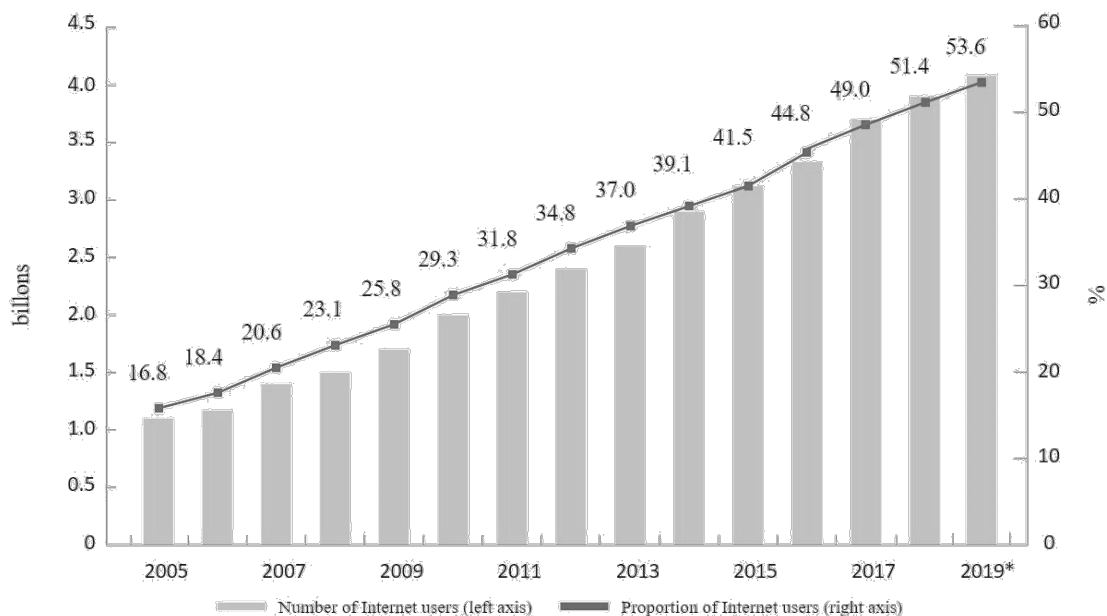


Рис. 1. Динаміка Інтернет-користувачів у світі, 2005–2019 рр., млрд. осіб

Джерело: [5]

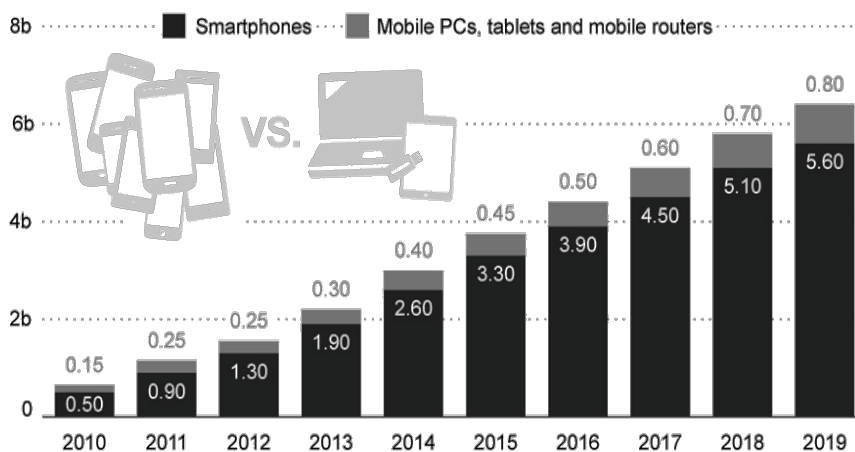


Рис. 2. Кількість мобільних девайсів у світі, 2010–2019 рр., млрд. од.

Джерело: [3]

банківською картою, так і платежі з мобільного рахунку, можливість переказати кошти з картки на картку. Через усі відділення поштового зв'язку «Укрпошти» здійснюється виплата пенсій та грошових допомог, приймаються будь-які види платежів, надається послуга з пересилання поштових переказів та інші фінансові послуги. ТОВ «Пост фінанс» входить у ГК «Нова Пошта», є платіжною організацією внутрішньодержавної платіжної системи FORPOST, у рамках якої здійснюються перекази коштів. ТОВ «Пост фінанс» також є учасником інших платіжних систем. Ще одна поширена функція фінансових організацій – здійснення операцій на користь платіжних систем.

Сьогодні важко знайти банк, який не працював би з Visa або MasterCard або з обома системами відразу. Однак еквайрінг також пов'язаний із проблемами інтеграції. Процес розрахунків ускладнюється, тому що під час здійснення операції через платіжну систему клієнт повинен пройти процедуру ідентифікації, яка нині відбувається за допомогою спеціального пін-коду та смс-підтвердження. Це збільшує час здійснення операції, що потребує від банків нових рішень щодо автентифікації клієнтів. Проблема носить системний характер, тому для максимізації прибутку банку дуже важливо визначати оптимальний підхід. Ще восени 2015 р. компанія MasterCard оголосила про запуск тестування системи використання відбитків пальців і селфі-фото для підтвердження онлайн-платежів (без використання паролів, PIN-ів і кодів підтвердження).

BankID – це електронна система верифікації користувача, що дає змогу дистанційно підтвердити особистість людини шляхом використання його даних, що зберігаються в обслуговуючому банку. Клієнту буде достатньо подати ідентифікаційні документи в один із банків-учасників і надалі отримувати банківські послуги в інших банках без необхідності фізичної присутності і проходження процедури ідентифікації в кожному з банків, сервісами яких він користується. «ПриватБанк» спільно з міжнародною платіжною системою Visa запустив в Україні пілотний проєкт технології біометричної оплати покупок за допомогою відбитка пальця. З 20 лютого 2019 р. клієнти «Ощадбанку» можуть не тільки входити в мобільний додаток «Ощад 24/7» за відбитком пальця (Touch ID) або технології розпізнавання особи Face ID, а й підтверджувати, таким чином, платежі, перекази та інші операції. Але Україна не перша країна, в якій використовувалася практика дактилоскопії в банках. VISA запустила цю технологію на початку 2018 р. Платіжна система запустила пілотний проєкт з Mountain America Credit Union і Bank of Cyprus, у планах VISA – вмонтування сканеру відбитків пальців у банківські карти.

Початком тренду селфі-платежів можна назвати проєкт компанії MasterCard, що став відомим як selfie pay (тобто «селфі-оплата»), хоча офіційно він називався MasterCard Identity Check. 23 березня 2016 р. американська корпорація запустила в двох країнах, Канаді та США, пілотний проєкт ідентифікації клієнтів за відбитками пальців і розпізнавання особи. Банком, який ризикнув надати свої потужності під «тест-драйв», став канадський гігант Bank of Montreal (BMO). Проєкт selfie pay для клієнта виглядав як додаток до смартфонів, який під час оплати в будь-якому Інтернет-магазині просив навести камеру на обличчя і зробити знімок. Треба, однак, зауважити, що далеко не всі довіряють пристроям розпізнавання за рисами обличчя. Крім того, сканування рис обличчя – єдиний метод біометричної аутентифікації, який не вимагає згоди на виконання перевірки (і може здійснюватися прихованою камерою), а тому має негативний для користувачів підтекст.

Ринок фінансових послуг значно змінився, зважаючи на те, як споживачі можуть отримати доступ до потріб-

ного продукту, тобто канали збуту. Традиційні банки стали перед проблемою дистрибуції через мобільні та цифрові канали.

Філософія банків через їх організаційну операційну структуру та компласнс суперечить актуальній для сьогодні взаємодії з клієнтами у цифровому просторі. Конкурентне середовище також сильно змінилося: розвиваються партнерські стосунки, впроваджуються альтернативні гравці та нові стартапи, з'являються сегменти з альтернативними банкам аналогічними послугами. На ринок виходить низка нових гравців, особливо в платіжному просторі, таких як Isis, Square, PayPal, Google Wallet тощо. Оскільки транзакції продовжують мігрувати на Інтернет та мобільні канали, ми бачимо, що все більше банків перенастроюють свої традиційні відділення для відповідності новій цифровій реальності, при цьому багато банків також починають закривати непродуктивні (й економічно не вигідні) відділення. Ці тенденції посилюватимуться як завдяки економії витрат на доставку послуги через мобільний сервіс, так і через збільшення потенціального доходу. Проблема полягає у тому, що у просторі фінансових послуг та платежів існує стільки стартапів, які впливають на те, як люди бачать фінансові послуги, що традиційні банки потребують значних технологічних інвестицій, щоб не відставати від темпів. Вкладення коштів у технологічний рівень у поєднанні з новими витратами на дотримання вимог стане непростим завданням, зокрема для невеликих установ. Це не виключає можливості для менших організацій співпрацювати або будувати партнерські стосунки, щоб реагувати на ринкові реалії.

Сьогодні першочергове завдання банків – підвищення ефективності за скорочення витрат. Для цього найбільш підходять BPM-системи. Наприклад, у такі рішення від IBM BPM Advanced включена інтеграційна шина, яка дає змогу легко отримувати інформацію із суміжних систем. Із погляду функціоналу враховано потреби бізнес-користувача, тепер він може швидко і легко відкоригувати всі складники бізнес-процесу відповідно до завдань, які ставляться перед співробітниками. Зроблено акцент на спільну роботу, яка організована за принципом соціальних мереж, і на планування бізнес-процесів у рамках підрозділів. Сьогодні банкам не потрібні відділення. Найкрупніший банківський продукт у світі належить китайській компанії Alibaba: користувачі платформи розмістили 60 млрд депозитів за чотири роки. Щоб внести кошти на рахунок в Alibaba, достатньо лише телефону.

На сучасному етапі банкам, щоб залишатися конкурентоспроможними і прибутковими, доводиться відмовлятися від звичної «нішової» стратегії, яка передбачає спеціалізацію діяльності на вузькому сегменті з обмеженим спектром послуг, і переходити до стратегії широкої диференціації, коли банки стають залучені в усе більшу кількість сфер життя суспільства і розширюють перелік послуг, що надаються. У зв'язку із цим усе більше прихильників серед банків набирає принцип організації діяльності як екосистеми.

«Екосистема – це система взаємодії компаній – провайдерів послуг, регуляторів і споживачів, яка включає у себе як конкуренцію, так і співробітництво, для того щоб надати користувачеві той чи інший сервіс» [4]. Частково вона стає популярною через збільшення темпу життя, коли час, будучи непоправним ресурсом, цінується більше за все.

Організація діяльності банку в рамках екосистеми передбачає тісну взаємодію з клієнтом, тобто вибір напрямів діяльності банку, зміна вектора розвитку і способу надання банківських послуг виходячи з переваг

клієнта. У зв'язку із цим Крісом Скіннером був уведений спеціальний термін «байологія», який означає, що банк відштовхується від уявлень клієнта про найкраще задоволення його потреб і, відповідно до них, розробляє той чи інший банківський продукт. Це означає, що банк стає «єдиним вікном» (від one stop provider) для клієнта, оскільки робить можливим доступ фізичної або юридичної особи до всіх необхідних йому сервісів.

Більше того, «побудова мережі організацій, що входять в екосистему, здійснюється навколо єдиної технологічної платформи, що дає можливість користуватися її послугами для формування пропозицій клієнтам і доступу до них. Мабуть, найбільш яскраві приклади найбільших світових екосистем – це американські Google, Amazon, Facebook, китайські Tencent і Alibaba. Згідно з прогнозами «Ощадбанку», до 2025 р. на такі екосистеми доведеться близько 30% глобальної виручки організацій і понад 40% їх загального прибутку» [5].

Історія створення фінансової екосистеми сходить до фінансових супермаркетів (marketplace), де клієнту був доступний широкий ряд як банківських продуктів і послуг, так і продуктів та послуг, пропонованих партнерами банку. Вигода була і для банку, і для клієнта, який, співпрацюючи з вторинними організаціями через банк, у деяких випадках отримував пільги, доступні лише за такої взаємодії. Оскільки функціонування банків як екосистем зводиться до діяльності у цифровому середовищі, банки можуть реалізовувати одну з двох стратегій:

– «Спеціалізація». У цьому разі банк виступає виробником вузькоорієнтованого продукту, який буде частиною екосистеми клієнта. Наслідком стратегії спеціалізації стане той факт, що банки почнуть «дробити» вже існуючі сервіси на складники, щоб споживачі мали можливість придбати те, чого вони потребують, без прив'язки до цілого комплексу банківських послуг.

– «Інтеграція», коли крім власних продуктів банк розширює партнерські зв'язки, збагачуючи свою екосистему.

Однак побудова екосистеми вимагає від банків радикальних змін, суть яких полягає у тому, щоб трансформувати традиційну ієрархічну банківську систему, комплекс послуг якої був спрямований на обслуговування виключно фінансових потреб споживачів, у горизонтально структуровану, де набір банківських пропозицій формується навколо даних про клієнта. Такі інновації повинні спричинити за собою появу нового виду ліцензій на здійснення банківської діяльності з розширеним переліком, що включає навіть специфічні послуги, безпосередньо не пов'язані з банківською діяльністю.

У часовому горизонті до 2030 р. цільове бачення банківського сектору уявляється так:

– Бізнес. Цифровізація допоможе скоротити витрати банків на 10–15%; технології великих даних дадуть максимально точно оцінювати клієнта під час видачі кредиту; значна частка доходу припадатиме на небанківські послуги.

– Клієнти. У рамках екосистем споживачі отримуватимуть, окрім фінансових, телекомунікаційні, роздрібні та інші послуги; банківські операції будуть проводитися майже миттєво; клієнти будуть отримувати тільки персоналізовані пропозиції.

– Галузь у цілому. Банки як локомотив впровадження інновацій і постачальник кадрів для інших галузей; ІТ-компанії стануть повноцінними постачальниками фінансових послуг і конкурентами банків; великі банки стануть центрами екосистем, що пропонують широкий спектр послуг; невеликі банки стануть нішевыми гравцями.

Водночас поява нових гравців – фінтех-компаній, небанків і небанківських компаній – змінює структуру кон-

курентції, знижує рентабельність традиційної банківської діяльності, а отже, змушує шукати нові джерела доходу. Два найперспективніших напрями тут – нові банківські продукти на основі цифрових технологій і небанківські продукти, створені в партнерстві зі сторонніми фірмами. Драйвером продуктивних інновацій у банківській галузі є аналіз великих масивів даних, машинне навчання, поглиблена аналітика, штучний інтелект, робоедвайзінг, а також блокчейн, що дає змогу здійснювати операції без посередників. На основі цих технологій створюються принципово нові продукти, сервіси та можливості, наприклад послуги, які раніше вимагали особистої присутності клієнта в банку, а тепер перейшли в онлайн.

Головний стимул для банків до запуску продуктивних інновацій – бажання утримати клієнтів і більш точно відповідати їх потребам. Один зі способів – запуск принципово нових продуктів на основі цифрових технологій. Наприклад, онлайн-сервіс іпотечного брокера або ідентифікація користувача по фотографії під час здійснення переказів. Біометрична ідентифікація в подальшому буде набирати популярність не тільки для ідентифікації клієнта, а й, скажімо, для віддаленого укладення договору.

Усе більше банків пропонують персоналізовані кешбек-сервіси з можливістю вибору категорій покупок, а деякі («Ощадбанк», ВТБ) використовують інтелектуальну аналітику для створення індивідуальних пропозицій. Кількість взаємодій із клієнтом скорочується, при цьому вони стають більш ефективними. Крім персоналізації пропозицій, банкам необхідно розвивати омніканальність обслуговування: не просто по різних каналах, а інтеграцію цих каналів в єдину систему.

Для запуску продуктивних інновацій необхідно безперервно створювати нові ідеї. Постійне відстеження трендів і розуміння потреб клієнтів – вирішальні чинники для появи актуальних ідей, що володіють комерційним потенціалом. Важлива тут і швидкість виведення нових продуктів на ринок: чим швидше банк запускає нові якісні продукти, тим більше конкурентних переваг він отримує.

Основні вигоди від цифрової трансформації для традиційних гравців полягають у кратному скороченні витрат і прискоренні банківських операцій. Як показує досвід McKinsey, наскрізна цифровізація ключових процесів у традиційному банку, будь то продаж нових продуктів або сервісне обслуговування у відділеннях, дає змогу скоротити їхню вартість на 40–60%. І якщо великі гравці, маючи необхідні ресурси й компетенції, можуть проводити повномасштабну цифрову трансформацію, невеликим банкам треба знайти свою нішу. Масштабні фінансові вкладення у цифрові реформи для невеликих банків ризиковані: умінь може не вистачити, а втрати від невдалої трансформації загрожують довести до банкрутства компанію. Тому важливо знаходити нішевий сегмент і розвиватися в ньому. Наприклад, «Рокетбанк» орієнтований на молодіжну аудиторію й усі його пропозиції та акції переважно спрямовані на цей сегмент споживачів. Нестача коштів на цифрову трансформацію не повинна зупиняти малих гравців, які хотіли б провести цифровізацію процесів у своїй компанії: можна зосередитися на точковому розвитку ключових технологічних компетенцій або використовувати чужі платформи для аутсорсингу окремих функцій.

І великі, і малі гравці можуть використовувати технології аналізу великих даних для створення моделей прогнозування кредитних ризиків. Це дасть змогу формувати індивідуальні пропозиції клієнтам та ефективно розподіляти ресурси. Як приклад тут можна навести метод оптимізації покриття території мережею відділень або

банкоматів на основі динамічного моделювання та аналізу клієнтських потоків.

Говорячи про бізнес-моделі, основні напрями трансформації такі: створення екосистеми, розвиток партнерських відносин з іншими компаніями, надання банківських послуг під чужим брендом, створення принципово нових напрямів бізнесу.

Отже, перехід від класичного формату банку до фінансової екосистеми для обслуговування як приватних, так і корпоративних клієнтів має на увазі посилення уваги до споживача та його запитів, а також вибудовування партнерських відносин з іншими компаніями. Послуги, що надаються партнерами, повинні відповідати широкому колу повсякденних потреб клієнтів, що дасть змогу власнику екосистеми обслуговувати їх за принципом «єдиного вікна». Необхідність застосування та розвитку нових умінь таїть у собі ризики, але в перспективі власник екосистеми отримує право на частку доходів партнерів.

Висновки. Важливим чинником інноваційного розвитку є вміння взаємодіяти з технологічними компаніями під час спільного розроблення та впровадження інноваційних рішень, аутсорсингу інновацій та інших форм співробітництва. Стратегічними партнерами банків стають агрегатори інформації (наприклад, соціальні мережі й оператори зв'язку), що надають доступ до зовнішніх даних про клієнтів. Невеликі фінансові організації, які не в змозі дозволити собі модернізацію власної IT-системи, можуть скористатися послугами компанії на аутсорс – від послуг із хмарного зберігання й обробки даних до застосування методів поглибленої аналітики та аналізу великих масивів даних. Банки з недостатніми компетенціями у сфері цифрових технологій можуть зосередитися на наданні базових послуг, таких як управління бухгалтерським балансом і проведення транзакцій. Як наслідок, банкам слід уважно відстежувати діяльність фінтех-компаній і стартапів на ринку, виявляти найбільш перспективні, потім купувати їх або створювати стратегічні партнерства.

Список використаних джерел:

1. Кинг Б. Банк 3.0. Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете / пер. с англ. М.Я. Мацковской. Москва, 2017. 520 с.
2. Дяченко О. Финансовая экосистема: все в одном. *NBJ: Национальный банковский журнал* : вебсайт. URL : <http://nbj.ru/publs/upgrade-modernizatsija-i-razvitie/2018/05/07/finansovaja-ekosistema-vse-v-odnom/index.html> (дата звернення: 22.10.2019).
3. Смирнова-Крелль О. Экосистема – кто выигрывает: банк или клиент? *Retail Finance* : вебсайт. URL : <http://rfinance.ru/society/interviu?id=19533> (дата звернення: 02.11.2019).
4. Стогней А., Седлов Д. Банки для продвинутых. Кто предлагает клиентам больше новых технологий. *РБК* : вебсайт. 2016. URL : <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/08/24/57bb7ffe9a7947340fa28c1f> (дата звернення: 16.11.2019).
5. International Telecommunication Union (ITU). URL : www.itu.int (дата звернення: 22.10.2019).

References:

1. Brett King Bank 3.0. Pochemu segodnya bank – eto ne to, kuda vy khodite, a to, chto vy delaete / per. s angl. M.Ya. Matskovskaya. Moskva, 2017. 520 s.
2. Dyachenko O. Finansovaya ekosistema: vse v odnom. *NBJ: Natsional'nyy bankovskiy zhurnal*: Veb-sayt. URL: <http://nbj.ru/publs/upgrade-modernizatsija-i-razvitie/2018/05/07/finansovaja-ekosistema-vse-v-odnom/index.html> (data zvernennya: 22.10.2019).
3. Smirnova-Krell' O. Ekosistema – kto vyigraet: bank ili klient? *Retail Finance*: Veb-sayt. URL: <http://rfinance.ru/society/interviu?id=19533> (data zvernennya: 02.11.2019).
4. Stogney A., Sedlov D. Banki dlya prodvinytykh. Kto predlagaet klientam bol'she novykh tekhnologiy. *RBK*: Veb-sayt. 2016. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/08/24/57bb7ffe9a7947340fa28c1f> (data zvernennya: 16.11.2019).
5. International Telecommunication Union (ITU): Veb-sayt. URL: www.itu.int (data zvernennya: 22.10.2019).

ПОЧЕМУ БАНК СЕГОДНЯ – ЭТО НЕ ТО, КУДА ВЫ ХОДИТЕ, А ТО, ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ

Аннотация. В работе проведен глубокий анализ конкурентной среды банковских учреждений современности. Рассмотрены основные тенденции рынка финансовых услуг, проанализированы отрасли, влияющие на деятельность мировой банковской системы в эпоху цифровизации. Авторы рассматривают изменение концепции функционирования и бизнес-модели банков как обязательное условие выживания в современных условиях. Проблема конкурентоспособности финансовых учреждений в период перехода к диджитал-экономике является системной, поэтому требует взвешенного подхода, поскольку важным фактором инновационного развития является умение взаимодействовать с технологическими компаниями при совместной разработке и внедрении инновационных решений, аутсорсинга инноваций и других форм сотрудничества. Стратегическими партнерами банков становятся агрегаторы информации (например, социальные сети и операторы связи), предоставляющие доступ к внешним данным о клиентах. Предложены следующие основные направления трансформации: создание экосистемы, развитие партнерских отношений с другими компаниями, предоставление банковских услуг под чужим брендом, создание принципиально новых направлений бизнеса.

Ключевые слова: экосистема, интеграционная шина, диджитал-банкинг, финтех-проект.

WHY BANK OF TODAY — IS NOT WHERE YOU GO TO, BUT WHAT YOU DO

Summary. The paper analyzes in depth the competitive environment of banking institutions today. The basic tendencies of the financial services market were considered, industries that influence the activity of the world banking system in the age of digitalization were analyzed. The authors consider changing the concept banks' functioning and banks' business model as a prerequisite for survival in the current environment. The problem of competitiveness of financial institutions during the transition to the digital economy is a systemic one, and therefore requires a well-considered approach. As an important factor of innovative development is the ability to interact with technology companies in the joint development and implementation of innovative solutions, outsourcing of innovations and other forms of collaboration. The philosophy of banks, because of their organizational, operational structure and compliance, is contrary to current interaction with clients in the digital space. The competitive environment has also changed a lot: developing partnerships, introducing alternative players and new startups, emerging segments with alternative banks with similar services. Strategic partners of banks are aggregators of information (for example, social networks and telecom operators) that provide access to external customer data. Large-scale financial investments in digital reform for small banks are risky: the skills may not be enough, and losses from a failed transformation threaten to bankrupt a company.

That is why it is important to find and develop a niche segment: for example, Rocketbank is aimed at a youth audience, and all its offers and promotions are mainly aimed at this segment of consumers. The lack of funds for digital transformation should not stop small players who want to digitize processes in their company: you can focus on the on-going development of key technological competencies or use outsourced platforms to outsource individual functions. The authors propose the following main directions of transformation: creation of ecosystem, development of partnerships with other companies, provision of banking services under another brand, creation of fundamentally new business directions.

Key words: ecosystem, integration bus, digital banking, fintech projects.