

Типовые бизнес-стратегии участников финансового рынка в условиях финансово- технологической революции

И.Д. КОТЛЯРОВ, кандидат экономических наук,
Департамент финансов Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики», Санкт-Петербург. E-mail: ivan.kotliarov@mail.ru

В статье рассмотрены типовые стратегии участников финансового рынка в ситуации необходимости адаптации к финансово-технологической революции. Наборы стратегий представлены в виде двух портфельных стратегических матриц, критериями для построения которых послужили степень инновационности деятельности компании, инновационности предлагаемого продукта, а также отраслевая принадлежность компании. Введение последнего показателя связано с тем, что в настоящий момент на рынок финансовых услуг активно выходят нефинансовые организации. Для каждой из выявленных стратегий дано подробное описание. При этом следует помнить, что выявленные стратегии являются «чистыми», тогда как на практике участники финансового рынка комбинируют их в разных пропорциях. Даны примеры таких комбинаций.

Ключевые слова: финансовые технологии; финтех; краудфинансирование;
финансовый рынок

JEL: G20, G29

Бурное развитие финансовых технологий и рост числа институтов, использующих их в своей деятельности (в том числе за счет выхода на рынок финансовых услуг нефинансовых компаний), стали причиной того, что в современной финансовой отрасли сосуществуют организации с разным сочетанием инновационной и традиционной составляющей в их деятельности. Более того, многоплановость и многоаспектность этой деятельности приводит к тому, что пропорции инновационной и традиционной составляющих в каждом из этих аспектов часто оказываются неодинаковыми. В результате один и тот же финансовый институт в одном из направлений своей деятельности может выступать как инновационный, а в другом – как традиционный.

В этих условиях, на наш взгляд, большой актуальностью обладает задача идентификации типовых стратегий финансовых институтов по критерию сочетания в их деятельности традиционных и инновационных элементов. Понимание этих стратегий позволило бы определить, какие цели могут быть достигнуты

при помощи каждой из них, и сформулировать рекомендации по их применению. В данной статье будет предпринята попытка решить эту задачу.

Насколько нам известно, применительно к финансовой отрасли задача выявления типовых бизнес-стратегий компаний в условиях цифровизации и распространения новых подходов к организации деятельности пока решена не была. Существующие работы по финтеху посвящены в основном либо анализу тенденций развития отрасли [Кудрявцева, 2017; Sigova, Khon, 2017], либо описанию и анализу конкретных финансово-технологических продуктов [Нурмухаметов и др., 2017; Обухова, 2018; Панова, 2018; Пестунов, 2018], либо, наконец, влиянию финтеха на экономику и общество в целом [Корниевская, 2017].

Исследователи, занимавшиеся проблематикой моделей функционирования предприятий в цифровой экономике, ставили перед собой либо более общие задачи (например, анализ направлений эволюции финансовых институтов), либо, напротив, более частные (такие, как формирование перечня инструментов адаптации традиционных финансовых организаций к условиям цифровой экономики).

В работе С. Zhang [Zhang et al., 2018] предложена общая классификация адаптационных стратегий предприятий к происходящей трансформации условий внешней среды, однако в ней не учтены особенности финансовой отрасли. В статье В. Марковой [Маркова, 2018] рассмотрены модели функционирования компаний на основе платформ, что представляет большой интерес и с точки зрения исследования финансово-технологической отрасли, поскольку многие финансовые инновации носят отчетливый платформенный характер (прежде всего, речь идет о различных моделях крауд-финансирования [Долженко, 2016; Фияксель и др., 2017]). Однако финтех не сводится к платформам, и поэтому работа В. Марковой не дает полного охвата бизнес-моделей, используемых в условиях текущей трансформации финансовой отрасли. Большой интерес представляет работа [Борисова, 2018], в которой дан перечень, во-первых, моделей внедрения цифровых услуг в банке, и, во-вторых, потенциальных путей взаимодействия традиционных и инновационных финансовых институтов. Однако подробного описания этих моделей не приводится. Наконец, в статье Зверьковой [Зверькова, 2018]

дается обзор способов реализации потенциала финтех в региональных банках, однако перечень анализируемых инструментов не выходит за пределы банковской отрасли и не охватывает финансовую сферу в целом.

Таким образом, проблематика бизнес-стратегий финансовых институтов в ходе трансформации отрасли практически не рассматривалась. Мы полагаем, наша работа сможет восполнить важный пробел в понимании современных стратегий функционирования компаний на рынке финансовых услуг.

Методология

Построить подробную градацию финансовых институтов по степени инновационности вряд ли возможно и, к тому же, вряд ли оправданно с практической точки зрения – избыточно детализированная классификация привела бы к составлению чрезмерно широкого перечня бизнес-стратегий, пользоваться которым для анализа и принятия решений было бы неудобно. По этой причине мы ограничимся бинарной оценкой организаций, описывая их либо как инновационные, либо как традиционные. Таким упрощенным подходом удобно пользоваться для стратегического анализа, когда важно понять общие закономерности функционирования объектов исследования. Кроме того, в реальной жизни практически всегда можно установить, является ли финансовый институт преимущественно традиционным или инновационным.

Для выявления бизнес-стратегий финансовых институтов мы решили прибегнуть к портфельному анализу, т.е. построению стратегических матриц (Гареев, Бельский, 2015). Были использованы наиболее распространенные матрицы вида 2x2, т.е. в соответствии с названным подходом мы выбрали две характеристики финансового института, каждая из которых получила бинарную оценку (да/нет). Это позволило разбить всю совокупность финансовых организаций на четыре подмножества и определить для каждого из них характерную бизнес-стратегию (или набор бизнес-стратегий).

Нами предложены две матрицы:

– «характер деятельности компании (инновационный или традиционный) – специализация компании (финансовая или нефинансовая)». Эту матрицу мы назвали **отраслевой**, потому что в ней в качестве существенного критерия выступает отраслевая принадлежность компании;

– «характер деятельности компании (инновационный или традиционный) – сущность предлагаемого продукта (инновационный или традиционный)». Эта матрица получила название **продуктовой**.

Выбор названных критериев был обусловлен следующими причинами:

– магистральным направлением происходящей в настоящее время революции в финансовой отрасли является активное внедрение разного рода инноваций (технологических, организационных, продуктовых и т.д.), в связи с чем важной характеристикой корпоративных бизнес-стратегий служит инновационность применяемых в ходе их реализации инструментов. (Отметим, что, как правило, основное внимание при изучении бизнес-стратегий, используемых в финансовом секторе, уделяется внедрению цифровых инноваций (в этом смысле финансово-технологическая революция предстает как «отраслевое отражение» общей тенденции к цифровизации экономики [Савина, 2018; Устюжанина и др., 2017]), при этом за пределами рассмотрения незаслуженно остаются организационно-экономические инновации, несмотря на то, что они тесно связаны с технологическими и во многом обуславливают их эффективность [Филин, Якушев, 2018]);

– деятельность финансовых институтов включает в себя множество составляющих, уровень инновационности каждой из которых может быть различным. Поэтому мы полагаем целесообразным по отдельности проанализировать уровень инновационности самой компании (т.е. степень ее технологического и организационного развития) и инновационность предлагаемых ею продуктов (т.е. масштаб продуктовых инноваций);

– одним из важных направлений трансформации финансовой отрасли является выход нефинансовых компаний на рынок финансовых услуг. Этот аспект мы также считаем необходимым учесть при анализе бизнес-стратегий игроков финансового рынка.

Разумеется, две стратегические матрицы не могут охватить всего многообразия моделей функционирования финансовых организаций. Тем не менее мы надеемся с их помощью получить достаточно развернутое представление об используемых бизнес-стратегиях, которое станет основой для дальнейшего анализа деятельности участников рынка финансовых услуг в современных условиях.

Необходимо сразу отметить, что мы рассматривали только систематическую, регулярную деятельность компаний на финансовом рынке. Компании могут разово выходить на этот рынок для решения своих текущих или стратегических задач (например, реализуя проект ICO), однако это не делает их финансовыми операторами, и поэтому мы исключаем их из рассмотрения.

Информационной базой исследования послужили публикации в интернет-СМИ по вопросам функционирования финтеха, официальные сайты компаний – участников финансового рынка, а также сведения о деятельности финансовых компаний, приведенные в статьях, указанных в библиографическом списке.

Отраслевая матрица

К сегменту I (табл. 1) относятся те компании, с которыми в первую очередь ассоциируется финансово-технологическая революция. Именно по этой причине мы их называем *подлинными финтех-операторами*. Эти организации целенаправленно учреждаются для предоставления финансовых услуг и ведут свою деятельность с широким применением инновационных технологий (посредством сети Интернет, с дистанционным обслуживанием клиентов на основе биометрической аутентификации, роботизации и автоматизации и т.д.). Примерами таких компаний являются банк Tinkoff и краудфандинговая платформа Planeta [Долженко, 2016].

Таблица 1. Стратегическая отраслевая матрица

		Специализация компании	
		финансовая	нефинансовая
Характер деятельности компании	Инновационный	I. Подлинный финтех	II. Экосистемный финтех
	Традиционный	III. Традиционные финансовые институты	IV. Сопутствующий финтех

Отличительный признак бизнес-стратегии, реализуемой подлинными финтех-операторами, – максимальное использование инновационных технологий с отказом от традиционной финансовой инфраструктуры (в виде банковских отделений, центров обслуживания, собственной банкоматной сети и т.д.) и минимизацией численности персонала (за счет дистанционного обслуживания, самообслуживания и автоматизации). Как покажем далее, способность предложить инновационный продукт

занимает в этой бизнес-стратегии подчиненное положение: ряд финтех-компаний предлагает на рынке вполне традиционные сервисы (например, платежные).

Не всегда компании имеют возможность полностью оставаться в виртуальном формате из-за специфики предоставляемых услуг. Например, платежная система Qiwi (еще один пример подлинного финтех-оператора) использует собственные платежные терминалы для приема наличных платежей от населения. Но все же это именно терминалы самообслуживания, а не сервисные центры с «живыми» операционистами.

Для повышения качества обслуживания своих клиентов подлинный финтех-оператор, изначально функционирующий в виртуальном формате, может создавать реальную (офлайн) инфраструктуру. Пример – банк Tinkoff, который изначально функционировал в полностью удаленном режиме и использовал для проведения операций с наличными деньгами партнерские сервисные точки и банкоматы, однако позднее стал внедрять собственные банкоматы для обеспечения возможности внесения денег на счет.

Формирование собственной офлайновой сервисной инфраструктуры подлинными финтех-операторами во многом сходно с решением проблемы «последней мили» операторами электронной коммерции. Доставка приобретенного в интернет-магазине товара требует логистической инфраструктуры. Эта инфраструктура может быть внешней по отношению к оператору (в этом случае привлекаются внешние логистические компании), но оператор может и сам ее сформировать – по крайней мере, частично, как это сделали американский гигант электронной коммерции Amazon и российская компания Ozon. Столкнувшись с тем, что чисто виртуальная модель не позволяет обеспечивать полноценное обслуживание клиентов, эти компании стали инвестировать в сеть складов, точек выдачи заказов и т.д.

Аналогичная проблема «последней мили» – проблема выдачи и приема наличных денег – существует и в финансовом секторе. Для ее решения необходима офлайновая инфраструктура, которая может быть сформирована как путем привлечения партнеров (как это ранее делал Tinkoff,), так и посредством формирования собственной сети терминалов (как это сделала Qiwi и теперь делает

Tinkoff). До тех пор, пока существует необходимость перевода денежных средств из наличного в безналичный формат и наоборот, полностью перевести финансовые операции в виртуальную реальность не удастся, и даже подлинным финтех-операторам для обеспечения высокого качества обслуживания потребителей придется поддерживать офлайн-инфраструктуру.

Подлинные финтех-операторы, как правило, создаются «с нуля». Формирование их на основе традиционных финансовых институтов затруднительно из-за того, что те, с одной стороны, чрезмерно обременены созданной ранее инфраструктурой (отделения, доп.офисы, кассы и т.д.), ликвидация которой требует высоких затрат, причем не только денежных, но и имиджевых, и социальных, и может стать причиной отторжения целевой аудитории, с другой стороны, не имеют необходимых для финтех-деятельности компетенций.

Исключением могут быть финансовые институты, которые имеют «легкую», быстро сворачиваемую инфраструктуру, и предлагают узкий спектр продуктов, без затруднений переводимый в онлайн. Примером могут быть микрофинансовые организации, активно развивающие интернет-каналы продаж и мигрирующие в сторону подлинных финтех-операторов [Долженков, 2016].

Традиционные финансовые институты (сегмент III) – это финансовые организации, обладающие традиционной инфраструктурой и предлагающие традиционный набор финансовых услуг (в случае банков, например, это будут кредиты, депозиты и т.д.). Задача таких компаний – сохранить свою долю рынка, несмотря на давление финтех-провайдеров, и получить выгоду от развития финтеха. В условиях финансово-технологической революции эти институты могут выбирать из следующего набора стратегий (или их сочетаний).

1. Консервативная стратегия – финансовый институт отказывается от масштабного внедрения финансово-технологического инструментария и использует только те технологии, которые де-факто стали обязательными на рынке (например, интернет-банкинг). Это может быть связано как с нехваткой ресурсов, так и с малыми масштабами рынка и/или консерватизмом целевой аудитории. Примером может быть Российский национальный коммерческий банк (РНКБ), системообразующий банк для

Республики Крым и города Севастополя. Еще одной целью реализации такой консервативной стратегии может быть обеспечение лучшей защиты данных пользователей. В рамках этой стратегии традиционный финансовый институт продолжает оставаться таковым.

2. Эмуляционная стратегия – организация внедряет те инновационные технологии, которые помогут повысить эффективность ее функционирования и качество обслуживания клиентов. Традиционный финансовый институт в этом случае не выходит на рынок финтех-услуг, однако использует финансовые технологии для поддержки и продвижения классического набора услуг. Примером реализации такой стратегии в нашей стране служит Сбербанк. При определенных условиях (как в приведенном выше примере с микрофинансовыми организациями) традиционная финансовая компания может заметно мигрировать в сторону подлинного финтех-оператора или даже трансформироваться в него.

3. Экосистемная стратегия – финансовый институт выстраивает вокруг себя облако (экосистему) финансово-технологических (а в ряде случаев – и иных) сервисов. Такой подход позволяет организации сохранять традиционную модель ведения бизнеса (и связанные с ней преимущества), получать выгоду от выхода на рынок финтех-услуг, добиваться синергетического эффекта от использования традиционной и инновационной моделей и при этом минимизировать риски, связанные со смешением двух этих моделей в рамках одного института. Такая стратегия в настоящее время реализуется Альфа-банком (проект «Альфа-поток»)¹, а также Сбербанком, который активно выстраивает вокруг себя полноценную экосистему [Маврина, Обухова, 2018].

Выше было сказано, что Сбербанк использует эмуляционную стратегию. Между двумя этими утверждениями нет противоречия. Сбербанк в рамках самого себя как традиционного финансового института применяет эмуляционную стратегию в целях повышения эффективности своей деятельности, но при этом он также выстраивает вокруг себя облако финтех-сервисов, реализуя экосистемную стратегию. Таким образом, различные стратегии могут комбинироваться.

¹ Зотин А. Клуб знакомств для инвесторов // Коммерсантъ Деньги. 19.09. 2016. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3076255> (дата обращения: 18.09.2018).

4. Инфраструктурной мы назвали стратегию, при которой традиционный финансовый институт предоставляет свою инфраструктуру для стороннего финтех-оператора². Потенциал такой стратегии кроется в спросе на финансовую инфраструктуру со стороны нефинансовых компаний, выходящих на рынок финтех-услуг. Примером может быть банковская группа ВТБ, обеспечивающая проведение платежей в сервисе облачного почтового оператора Mail.ru и в социальных сетях Vkontakte и «Одноклассники»³. Речь идет о взаимовыгодном разделении труда: финтех-оператор предоставляет клиентам удобный интерфейс для получения высокотехнологичных финансовых услуг, тогда как традиционная финансовая компания обеспечивает инфраструктурную поддержку этих услуг. Сам финансовый институт на рынок финтеха не выходит, но получает выгоду от него за счет сотрудничества с финтех-оператором. Каждый из участников такого партнерства участвует в нем теми компетенциями, которые у него развиты сильнее всего. Интересно отметить, что в электронной коммерции есть аналогичная по содержанию модель функционирования бизнеса, называемая фулфилмент. В этом случае интернет-магазин берет на себя только взаимодействие с клиентом онлайн, тогда как провайдер услуги фулфилмента берет на себя все логистические операции, связанные с деятельностью магазина [Калужский, 2017].

Таким образом, подлинные финтех-операторы могут быть созданы в качестве дочерних компаний или технологических надстроек над традиционными финансовыми организациями.

² Масштаб деятельности финтех-оператора, пользующегося внешней финансовой инфраструктурой, может быть разным – от платежного сервиса до полноценного виртуального банка.

³ *Андреева М., Шишулин Д.* Mail.Ru переведет по почте // Comnews, 28.02.2018. URL: <https://www.comnews.ru/content/112031/2018-02-28/mailru-perevedet-po-pochte> (дата обращения: 18.09.2018); Mail.ru запустила денежные переводы на любой адрес электронной почты // Ведомости, 27.02.2018. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/news/2018/02/27/752138-mailru-zapustila-denezhnie-perevodi-na-lyuboi-adres-elektronnoi-pochti> (дата обращения: 18.09.2018); *Шмырова В.* Mail.Ru научилась пересылать деньги по электронной почте // CNews, 27.02.2018. URL: http://www.cnews.ru/news/top/2018-02-27_mailru_nauchilsya_peresyilat_dengi_po_elektronnoj (дата обращения: 18.09.2018); *Короткова Т.* ВТБ24 и «Мультикарта» обеспечат эквайринг денежных переводов «ВКонтакте» // CNews, 20.09.2016. URL: http://www.cnews.ru/news/line/2016-09-20_vtb24_i_multikarta_obespechat_ekvajring_denezhnyh (дата обращения: 22.09.2018); *Аушрова Э.* «Одноклассники» запустили международные денежные переводы // RG.RU Digital, 19.07.2016. URL: <https://rg.ru/2016/07/19/polzovатели-ok-smogut-otpravliat-dengi-v-16-stran.html> (дата обращения: 22.09.2018).

И если трансформировать традиционный банк в подлинного финтех-оператора затруднительно, «нарастить» вокруг него более или менее плотное облако финтех-операторов вполне возможно, как это происходит в настоящее время, например, с проектом «Альфа Поток» от Альфа-банка.

Квадрант II включает в себя *инновационные компании нефинансового профиля*, которые решили выйти на рынок финтех-услуг. К инновационным мы относим те компании, сущность деятельности которых тесно связана с цифровой экономикой (интернет-ритейлеры, социальные сети, производители мобильных устройств, интернет-провайдеры и телеком-операторы и т.д.). Выходя на рынок финтех-услуг, они стремятся тем самым монетизировать имеющийся у них ресурс (клиентскую аудиторию, информационные технологии, инфраструктуры связи и т.д.), предлагая своим клиентам удовлетворить максимальное число потребностей внутри единой экосистемы. Примером может быть широко известная африканская платежная система MPESA, реализованная оператором мобильной связи [Матвеева, 2014].

Главный вопрос, на который такие «экосистемные операторы» должны найти ответ, заключается в том, надо ли выстраивать необходимую финансовую инфраструктуру самостоятельно, или же стоит обратиться к партнерской организации. На российском рынке есть примеры обоих подходов: оператор мобильной связи «Мегафон» реализует платежные сервисы на основе собственного банка [Маврина, 2018], тогда как облачный оператор электронной почты Mail.ru для аналогичной цели пользуется услугами группы ВТБ.

Сопутствующий финтех (квадрант IV) реализуют компании традиционных отраслей, которые решили (самостоятельно или с помощью дочерних организаций) дополнить свой ассортимент финансовыми услугами, как правило, тоже традиционными (рассрочка оплаты за товар, прием платежей для сторонних получателей). Такой сервис, основанный на картах лояльности, предлагает, например, розничная сеть «Обувь России»⁴.

⁴ Арифметика // Официальный сайт «Обувь России». URL: <http://obuvrus.ru/about/projects/arithmetic/> (дата обращения: 18.09.2018); Финансовые сервисы // Официальный сайт «Обувь России». URL: http://obuvrus.ru/about/main_business_line/14311/ (дата обращения: 18.09.2018).

Эти финансовые услуги могут быть нацелены на поддержку основной деятельности компании (рассрочка платежей) и/или на дополнительную монетизацию ее ресурсов (клиентской аудитории или сервисной инфраструктуры, как это происходит в случае «Почта-банка» [Долженков, 2018]).

Помимо своего неинновационного характера, компании этой группы отличаются от организаций, включенных нами в квадрант II, тем, что особенности их деятельности (офлайнный характер, невозможность круглосуточного обслуживания, узость ассортимента, сложившийся рыночный имидж и т.д.) усложняют формирование полноценной системы поддержки и охвата пользователя и, как следствие, полноценной экосистемы. Контакт с потребителем носит эпизодический, дискретный характер, сетевой эффект практически отсутствует. Вместо экосистемы возникает компания с сопутствующими услугами⁵, и одной из таких услуг является финтех (а зачастую, хотя и не всегда, – традиционные, низкотехнологичные финансовые услуги). Именно поэтому мы назвали эту стратегию сопутствующей.

Набор предлагаемых финансовых продуктов может утрачивать непосредственную связь с задачей поддержки продаж основного продукта или услуги («Обувь России» предлагает услугу микрозайма⁶, которая является чисто финансовой и не связана с продажами обуви). Тем не менее эти услуги все же остаются сопутствующими и не ведут к формированию экосистемы.

Отметим, что технологии, применяемые компаниями сопутствующего финтеха, могут принадлежать к числу самых передовых и инновационных. Та же «Обувь России» анонсировала внедрение блокчейна для защиты данных своих клиентов⁷. Однако уровень инновационности применяемых технологий мало влияет на бизнес-модель компаний этой группы.

⁵ Разница между экосистемой и компанией с сопутствующими услугами заключается в том, что пользователь проводит в экосистеме время, и сервисы направлены на то, чтобы это время максимизировать, тогда как в случае компании с сопутствующими услугами пользователь обращается к ней только по мере необходимости, и эти услуги призваны повысить выручку от каждого пользователя.

⁶ Финансовые сервисы // Официальный сайт «Обувь России». URL: http://obuvrus.ru/about/main_business_line/14311/ (дата обращения: 18.09.2018).

⁷ «Обувь России» внедрила технологию блокчейн для постоянных клиентов // Ведомости, 28.05.2018. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2018/05/28/770909-obuv-rossii> (дата обращения: 18.09.2018).

Продуктовая матрица

Инновационный финтех (квадрант I, табл. 2) основан на сочетании инновационной модели организации бизнеса с инновационным продуктом. Пример – интернет-платформы Planeta или Penenza: они ведут свою деятельность по инновационной модели (являются интернет-платформами) и предлагают инновационный продукт (крауд-финансирование) [Панова, 2018; Филимонова и др., 2017; Фияксель и др., 2017]. За счет использования потенциала инновационных технологий, которые позволяют минимизировать издержки и охватывать более широкие группы потребителей, и благодаря новизне предлагаемого продукта (часто он занимает нишу, не охваченную традиционными продуктами), такие компании могут более эффективно удовлетворять потребности клиентов по сравнению с традиционными институтами.

Таблица 2. Стратегическая продуктовая матрица

		Характер продукта	
		Инновационный	Традиционный
Характер деятельности компании	Инновационная	I. Инновационный финтех	II. Квазиинновационный финтех
	Традиционная	III. Квазитрадиционная финансовая деятельность	IV. Традиционная финансовая деятельность

В компаниях этой группы инновационный характер продукта и инновационный характер деятельности являются взаимообусловленными: сама природа инновационного продукта требует нестандартной модели организации бизнеса, а эффект от инновационных бизнес-подходов ярче всего проявляется при производстве инновационного продукта, нацеленного на незанятую традиционными операторами нишу.

Большой интерес представляет квадрант II – относящиеся к нему финансовые институты мы описываем как *квазиинновационный финтех*. Эти организации, используя инновационные технологии ведения деятельности (работа в Интернете, автоматизация, дистанционное обслуживание и т.д.), предлагают клиентам традиционные финансовые продукты. Ярким примером квазиинновационного финтеха служит банк Tinkoff, предоставляющий клиентам традиционные банковские продукты (использование кредитной карты от Tinkoff в принципе ничем не отличается от использования аналогичной карты Сбербанка).

Иначе говоря, для потребления услуг Tinkoff инновационная модель деятельности не является существенной (в отличие от квадранта I) – она повышает эффективность самого банка, но не меняет набор сервисов, доступных для клиента. Если говорить языком рекламных слоганов, то Tinkoff – такой же банк, как и любой другой, только виртуальный⁸. Как уже упоминалось, традиционному финансовому институту крайне затруднительно перейти к полностью инновационной модели деятельности – его держит имеющаяся инфраструктура. Tinkoff эту проблему решил, создав «с нуля» виртуальную инкарнацию традиционного банка.

Такой подход имеет свои преимущества:

- понятность и массовость конечного продукта (в случае с Tinkoff – кредитных карт и онлайн-банкинга), и, как следствие, готовность целевой аудитории к его потреблению. Компании нет необходимости ломать барьер в сознании клиента;

- использование инновационных технологий позволяет резко снизить издержки деятельности и при этом обеспечить широкий охват целевой аудитории (эти два пункта говорят об эффективном сочетании в данной модели преимуществ традиционного продукта и инновационной модели ведения бизнеса);

- важным плюсом в современных условиях, когда управление бизнесом ориентируется на создание стоимости, является тот факт, что компания воспринимается инвесторами и рынком в целом как инновационная, цифровая (а не как обычный финансовый институт, ведущий свою деятельность в виртуальном пространстве), что дает существенную премию к стоимости бизнеса. В частности, TCS Group, включающая Тинькофф Банк и «Тинькофф страхование», в октябре 2017 г. оценивалась на Лондонской бирже в пять своих капиталов, тогда как Сбербанк – лишь чуть дороже своего капитала⁹.

⁸ Интересно отметить, что сам Олег Тиньков, основатель банка Tinkoff, с явным неодобрением вспоминал, что критики во время первичного размещения акций банка на Лондонской бирже говорили, что Тиньков всех обманул и продал банк под видом IT-компании. См. *Еремينا А., Терченко Э., Филимонова Е.* TCS Group Олега Тинькова стоит 3,2 млрд или пять капиталов // *Ведомости*, 26.10.2017. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2017/10/26/739428-tcs-tinkova> (дата обращения: 19.09.2018).

⁹ *Еремينا А., Терченко Э., Филимонова Е.* TCS Group Олега Тинькова стоит 3,2 млрд или пять капиталов...

В квадранте III представлены *традиционные финансовые институты, предлагающие на рынке инновационные продукты*. Хорошим примером является Совкомбанк, выпустивший на рынок вместо привычных кредитных карт карту рассрочки «Халва» [Иванов, 2018]. Примечательно, что инновационность этого продукта носит не технологический, а организационный, или даже экономический характер, поскольку он основан на трансформации экономических отношений между банком, покупателем (пользователем карты) и магазином, в котором по данной карте приобретается товар. Однако такой тип инновационности тоже типичен для современной революции в финансовой отрасли. Целый ряд современных финтех-продуктов имеет ярко выраженную организационную составляющую – например, крауд-финансирование, основанное на прямом, без использования посредника, взаимодействии получателя и собственника финансовых ресурсов [Панова, 2018; Фияксель и др., 2017].

Компании, относящиеся к квадранту III, выходя на рынок инновационных финансовых продуктов, будут, как мы полагаем, опираться преимущественно (но, разумеется, не исключительно) на организационные или экономические, а не технологические инновации, поскольку сами они инновационными не являются, и у них могут отсутствовать ресурсы и компетенции, необходимые для внедрения именно технологических инноваций.

Выведение нового продукта на рынок может осуществляться либо самим финансовым институтом, либо его специально созданной дочерней структурой (именно так поступает Альфа-банк в рамках проекта «Альфа-Поток»).

Отметим, что нам не удалось найти примеров традиционных финансовых институтов, предлагающих на рынке исключительно инновационные финансовые продукты. Любые продуктовые инновации лишь дополняют уже существующую линейку традиционных сервисов. Таким образом, стратегию, описанную в квадранте III, целесообразно рассматривать как сопутствующую по отношению к стратегии квадранта IV.

Квадрант IV включает в себя *традиционные финансовые институты, предлагающие традиционные продукты*. В качестве примера можно привести уже упоминавшийся выше РНКБ.

Подводя итог, мы можем утверждать следующее:

– компании, избравшие для себя инновационную модель деятельности, не обязательно предлагают на рынке инновационный продукт, и наоборот. Иными словами, важно различать *инновационность деятельности* компании и *инновационность* предлагаемого ею на рынке *продукта*;

– традиционные финансовые институты имеют широкий спектр стратегий для выхода на рынок финансово-технологических услуг. С точки зрения организации деятельности они могут внедрять финансовые технологии для повышения эффективности предоставления своих традиционных продуктов (эмуляционная стратегия), а также формировать экосистему и предоставлять услуги финансовой инфраструктуры для финтех-компаний. Кроме того, они могут выводить на рынок инновационные продукты (преимущественно, но не исключительно, основанные на организационно-экономических инновациях);

– выход на рынок финансовых услуг нефинансовых компаний привел к появлению интересной модели партнерства между этими компаниями и традиционными финансовыми организациями, в рамках которой нефинансовая компания предоставляет в распоряжение пользователей удобный интерфейс для получения услуги, а традиционный финансовый институт предоставляет необходимую для этого инфраструктуру (реализуя своего рода финансово-логистический фулфилмент);

– описанные выше стратегии функционирования финансовых организаций не следует рассматривать как жестко противопоставленные друг другу – в ряде случаев они могут использоваться совместно и дополнять друг друга. Фактически можно утверждать, что мы выявили определенный набор «чистых» бизнес-стратегий, которые на практике нередко дополняют друг друга в рамках одной финансовой организации.

Литература

Борисова О. В. Рынок финансовых технологий и тенденции его развития // Финансы и кредит. 2018. Т. 24. № 8. С. 1844–1858.

Гареев Т. Р., Бельский В. В. Матрицы стратегических группировок: от «старой» критики к новым измерениям // Инновации. 2015. № 2. С. 50–57.

Долженко Р.А. Некоторые вопросы оценки эффективности краудфандинга на отечественной краудфандинговой платформе «Планета» // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2016. № 4. С. 75–84.

Долженков А. Финтех под высокий процент // Эксперт. 2016. № 24. С. 57–59.

Долженков А. Банковский лоукостер взялся за регионы // Эксперт. 2018. № 37. С. 40–42.

Зверькова Т.Н. Региональные банки и FinTech: противостояние или партнерство // Финансы и кредит. 2018. Т. 24. № 12. С. 2771–2782.

Иванов С. Рассрочка завоевывает рынок // Эксперт. 2018. № 17–19. С. 49.

Калужский М.Л. Трансформация виртуального рынка: от традиционного посредничества к сетевому провайдингу // Информационное общество. 2017. № 3. С. 4–10.

Корниевская В.О. Биткоин и блокчейн сквозь призму глубинных условий финансового и социально-экономического развития // Экономическая теория. 2017. № 4. С. 60–75.

Кудрявцева Ю.В. Рынок банковских услуг: от настоящего к будущему // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2017. Т. 10. № 4. С. 435–448.

Маврина Л. Смартфон главнее банка // Эксперт. 2018. № 15. С. 54–56.

Маврина Л., Обухова Е. Эффект вендиго овладел Сбербанком // Эксперт. 2018. № 23. С. 18–24.

Маркова В.Д. Бизнес-модели компаний на базе платформ // Вопросы экономики. 2018. № 10.

Матвеева Н.Ф. Сотовая связь в Африке: кенийский вариант // Азия и Африка сегодня. 2014. № 1. С. 45–48.

Нурмухаметов Р.К., Степанов П.Д., Новикова Т.Р. Технология блокчейн: сущность, виды, использование в российской практике // Деньги и кредит. 2017. № 12. С. 101–103.

Обухова Е.А. ICO как современный способ финансирования высокотехнологичных проектов // ЭКО. 2018. № 3. С. 181–192.

Панова Е.А. Краудфандинг как альтернативный инструмент финансирования малого и среднего бизнеса // Финансы и кредит. 2018. Т. 24. № 1. С. 238–250.

Пестунов А.И. Криптовалюты и блокчейн: потенциальные применения в государстве и бизнесе // ЭКО. 2018. № 8. С. 78–92.

Савина Т.Н. Цифровая экономика как новая парадигма развития: вызовы, возможности и перспективы // Финансы и кредит. 2018. Т. 24. № 3. С. 579–590.

Устюжанина Е.В., Сигарев А.В., Шейн Р.А. Цифровая экономика как новая парадигма экономического развития // Экономический анализ: теория и практика. 2017. Т. 16. № 12. С. 2238–2253.

Филин С.А., Якушев А.Ж. Организационно-управленческие инновации как основа цифровой экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2018. Т. 14. № 7. С. 1319–1332.

Фияжель Э.А., Солохин А.А., Соколов И.Н. Краудинвестинг. Обзор исследований и промежуточные результаты развития // Инновации. 2017. № 7. С. 42–54.

Banking Beyond Banks and Money. A Guide to Banking Services in the Twenty-First Century. Tascap, P., Aste, T., Pelizzon, L., Perony, N. (Eds.). N. Y.: Springer, 2016.

Sigova M. V., Khon O. D. Digital banking in Russia: the mainstream of FinTech // Ученые записки Международного банковского института. 2017. № 2. С. 44–55.

Zhang Chen, Kettinger W. J., Kolte P., Yoo Sungjin. Established Companies' Strategic Responses to Sharing Economy Threats // MIS Quarterly Executive. 2018. V. 17. No 1. P. 23–40.

Статья поступила 28.11.2018.

Summary

Kotliarov I. D., National Research University Higher School of Economics, St. Petersburg

Typical Business Strategies of Players of the Financial Market Under Fintech Revolution

The paper describes typical strategies that the players of the financial market implement in order to adapt themselves to the FinTech revolution. Sets of strategies are presented as two portfolio matrices based on the following criteria: degree of innovativeness of company's activities, degree of innovativeness of product, specialization. The latter criterion was introduced due to the fact that many non-financial companies enter financial market.

A detailed description is given for each strategy. It is necessary to keep in mind that all strategies that were identified in the present paper are ideal ones. In reality financial market players can combine them. Examples of such combinations are given.

Financial technologies; FinTech; cryptocurrencies; crowd-finance; financial market

References

Borisova O. V. (2018). Rynok finansovykh tekhnologiy i tendentsii ego razvitiya, *Finansy i kredit [Finance and credit]*, V. 24. No. 8. Pp. 1844–1858. (In Russ.).

Gareev T. R., Bel'skiy V. V. (2015). Matritsy strategicheskikh gruppirovok: ot "staroy" kritiki k novym izmereniyam, *Innovatsii [Innovations]*, No. 2. Pp. 50–57. (In Russ.).

Dolzhenko R. A. (2016). Nekotorye voprosy otsenki effektivnosti kraudfandinga na otechestvennoy kraudfandingovoy platforme "Planeta", *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Journal of Omsk University. Series: Economics]*, No. 4. Pp. 75–84. (In Russ.).

Dolzhentov A. (2016). Fintech pod vysokiy protsent, *Ekspert [Expert]*, No. 24. Pp. 57–59. (In Russ.).

Dolzhentov A. (2018). Bankovskiy loukoster vzyalsya za regiony, *Ekspert [Expert]*, No. 37. Pp. 40–42. (In Russ.).

Zver'kova T. N. (2018). Regional'nye banki i FinTech: protivostoyanie ili partnerstvo, *Finansy i kredit [Finance and credit]*, V. 24. No. 12. Pp. 2771–2782. (In Russ.).

Ivanov S. (2018). Rassrochka zavoevyyaet rynek, *Ekspert [Expert]*, No. 17–19. Pp. 49. (In Russ.).

Kaluzhskiy M. L. (2017). Transformatsiya virtual'nogo rynka: ot traditsionnogo posrednichestva k setevomu provaydingu, *Informatsionnoe obshchestvo [Information society]*, No. 3. Pp. 4–10. (In Russ.).

Kornivskaya V.O. (2017). Bitkoin i blokcheyn skvoz' prizmu glubinnyykh usloviy finansovogo i sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya, *Ekonomicheskaya teoriya [Economic theory]*. No. 4. Pp. 60–75. (In Russ.)

Kudryavtseva Yu.V. (2017). Rynok bankovskikh uslug: ot nastoyashchego k budushchemu, *Finansovaya analitika: problemy i resheniya [Financial analytics: problems and solutions]*. V. 10. No. 4. Pp. 435–448. (In Russ.)

Kuznetsov V.A. (2017). Kraudfanding: actual'nye voprosy regulirovaniya, *Den'gi i kredit [Money and credit]*. No. 1. Pp. 65–73. (In Russ.)

Mavrina L. (2018). Smartfon glavnee banka, *Ekspert [Expert]*. No. 15. Pp. 54–56. (In Russ.)

Mavrina L., Obukhova E. (2018). Effekt vendigo ovladel Sberbankom, *Ekspert [Expert]*. No. 23. Pp. 18–24. (In Russ.)

Markova V.D. (2018). Biznes-modeli kompaniy na baze platform, *Voprosy ekonomiki [Problems of economics]*. No. 10. Pp. 127–135. (In Russ.)

Matveeva N.F. (2014). Sotovaya svyaz v Afrike: keniyskiy variant, *Aziya i Afrika segodnya [Asia and Africa today]*. No. 1. Pp. 45–48. (In Russ.)

Nurmukhametov R.K., Stepanov P.D., Novikova T.R. (2017). Tekhnologiya blokcheyn: sushchnost', vidy, ispol'zovanie v rossiyskoy praktike, *Den'gi i kredit [Money and credit]*. No. 12. Pp. 101–103. (In Russ.)

Obukhova E.A. (2018). ICO kak sovremennyy sposob finansirovaniya vysokotekhnologichnykh proyektov, *EKO [ECO]*. No. 3. Pp. 181–192. (In Russ.)

Panova E.A. (2018). Kraudfanding kak al'ternativnyy instrument finansirovaniya malogo i srednego biznesa, *Finansy i kredit [Finance and credit]*. V. 24. No. 1. Pp. 238–250. (In Russ.)

Pestunov A.I. (2018). Kriptovalyuty i blokcheyn: potentsial'nye primeneniya v gosudarstve biznese, *EKO [ECO]*. No. 8. Pp. 78–92. (In Russ.)

Savina T.N. (2018). Tsifrovaya ekonomika kak novaya paradigma razvitiya: vyzovy, vozmozhnosti i perspektivy, *Finansy i kredit [Finance and credit]*. V. 24. No. 3. Pp. 579–590. (In Russ.)

Ustyuzhanina E.V., Sigarev A.V., Shein R.A. (2017). Tsifrovaya ekonomika kak novaya paradigma ekonomicheskogo razvitiya, *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika [Economic analysis: theory and practice]*. V. 16. No. 12. Pp. 2238–2253. (In Russ.)

Filin S.A., Yakushev A. Zh. (2018). Organizatsionno-upravlencheskie innovatsii kak osnova tsifrovoy ekonomiki, *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost [National interests: priorities and security]*. V. 14. No. 7. Pp. 1319–1332. (In Russ.)

Fiyaksel E.A., Solokhin A.A., Sokolov I.N. Kraudinventing. (2017). Obzor issledovaniy i promezhutochnye rezul'taty razvitiya, *Innovatsii [Innovations]*. No. 7. Pp. 42–54. (In Russ.)

Banking Beyond Banks and Money. A Guide to Banking Services in the Twenty-First Century. **Tasca, P., Aste, T., Pelizzon, L., Perony, N.** (Eds.). N.Y.: Springer, 2016.

Sigova M.V., Khon O.D. (2017). Digital banking in Russia: the mainstream of FinTech, *Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo institute [Scientific journal of the International banking institute]*. No. 2. Pp. 44–45.

Zhang Chen, Kettinger W.J., Kolte P., Yoo Sungjin. (2018). Established Companies' Strategic Responses to Sharing Economy Threats. *MIS Quarterly Executive*. V. 17. No. 1. P. 23–40.