

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**РОССИЙСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

**Факультет управления интеллектуальной собственностью**

**Кафедра цифровой экономики и предпринимательства**

**Выпускная квалификационная работа**

**Цифровые экосистемы в банковской сфере (на примере АО «ОТП Банк»)**

**Студента 4-го курса  
очной формы  
обучения  
по направлению 38.03.02  
«Менеджмент»  
Кодинцева Вадима Вячеславовича**

---

**(подпись)**

**Научный руководитель:  
Должность, звание  
ФИО**

---

**(подпись)**

**Допущен к защите протокол №  
\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 г. Зав.  
кафедрой**

---

**(подпись)**

**Москва-2025**

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ЭКОСИСТЕМ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ .....	6
1.1 Понятие цифровых экосистем и их роль в современной банковской сфере .....	6
1.2 Тенденции и перспективы развития цифровых технологий в банковском сфере.....	14
1.3 Особенности разработки стратегии формирования и внедрения цифровых экосистем .....	22
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ АО «ОТП БАНКА» И СУЩЕСТВУЮЩИХ ТРЕНДОВ .....	29
2.1 Организационно-тактическая характеристика деятельности АО «ОТП Банка» в условиях цифровизации .....	29
2.2 Влияние цифровых технологий на построение стратегии развития АО «ОТП Банк» .....	36
2.3 Оценка трендов, оказывающих влияние на развитие АО «ОТП Банк» ....	45
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ЭКОСИСТЕМ НА ПРИМЕРЕ АО «ОТП БАНК» .....	52
3.1 Риски и препятствия при внедрении цифровых экосистем .....	52
3.2 Стратегия формирования и внедрения цифровых экосистем .....	60
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий .....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	81
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	84

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена стремительным развитием цифровых технологий, необходимостью повышения качества и доступности финансовых услуг, а также усилением конкуренции в банковском секторе. Цифровая трансформация банковской сферы позволяет оптимизировать управление данными, улучшить клиентский опыт, внедрить персонализированные сервисы и повысить устойчивость банковских организаций к внешним вызовам. Внедрение цифровых экосистем соответствует государственной политике цифровизации экономики и актуальным рыночным тенденциям, что делает разработку стратегий цифровой экосистемы важным шагом для повышения эффективности и конкурентоспособности банков, таких как банк ОТП. Вопросы формирования и развития цифровых экосистем в банковской сфере активно исследуются как зарубежными, так и отечественными учёными. Теоретические основы концепции экосистем были заложены в работах Дж. Мура, предложившего модель деловой экосистемы, а также М. Янсита и Р. Левьена, исследовавших роль ключевых участников в цифровых платформах. Эти идеи легли в основу современного представления о цифровой трансформации банков.

В российской научной литературе темы экосистем и цифровизации финансовых институтов раскрываются в трудах М. А. Эскиндарова, А. И. Саломатина, С. Н. Катырина и других исследователей, анализирующих особенности построения цифровых платформ, вопросы кибербезопасности и стратегического управления в условиях цифровой экономики.

Работа будет направлена на изучение и анализ влияния цифровых экосистем на эффективность и качество банковских услуг в Российской Федерации, а также на разработку стратегий их внедрения и использования на примере банка АО "ОТП Банк".

Объект исследования – АО "ОТП Банк" и его деятельность в рамках цифровой трансформации.

Предмет исследования – цифровые экосистемы и их влияние на процессы управления, обслуживания и стратегического развития банка ОТП.

Цель работы – разработка стратегии формирования и внедрения цифровых экосистем в банковской сфере на примере банка ОТП, направленной на повышение эффективности, качества услуг и конкурентоспособности.

Задачи исследования:

- изучить понятие цифровых экосистем и их основные функции в банковской сфере;
- определить текущие тенденции и перспективы развития цифровых технологий в банковском секторе;
- выявить особенности разработки и внедрения цифровых экосистем в банке ОТП;
- составить организационно-тактическую характеристику деятельности банка ОТП в условиях цифровизации;
- выявить влияние цифровых технологий на повышение эффективности и качества банковских услуг;
- оценить готовность АО "ОТП Банк «к внедрению цифровых экосистем;
- выявить риски и препятствия при внедрении цифровых экосистем в банке ОТП;
- разработать стратегию формирования и внедрения цифровых экосистем в банке ОТП;
- определить перспективы развития цифровых экосистем в банковской сфере РФ.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы (анализ, синтез, системный и сравнительный подходы), а также специальные методы стратегического и экономического анализа, оценки ИТ-инфраструктуры и инновационного потенциала. Информационная база исследования включает нормативно-правовые документы, официальную отчётность АО «ОТП Банк», аналитические

материалы Банка России, отраслевые исследования и научные публикации по вопросам цифровой трансформации в банковской сфере.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список литературы. Работа написана на 91 листе, включает в себя 69 источников. Иллюстрации равны 7 таблицам и 2 рисункам.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты цифровых экосистем, их роль в современной банковской сфере и ключевые направления цифровизации.

Во второй главе проведён организационно-экономический анализ деятельности АО «ОТП Банк», дана оценка цифровой зрелости организации и рассмотрены факторы, влияющие на её инновационное развитие.

В третьей главе разработана стратегия формирования и внедрения цифровой экосистемы в АО «ОТП Банк», предложены практические мероприятия, определены ожидаемые эффекты и проанализированы перспективы развития.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ЭКОСИСТЕМ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ**

### **1.1 Понятие цифровых экосистем и их роль в современной банковской сфере**

Нынешнее общество в современных условиях сталкивается с серьезными изменениями в институциональной сфере, которые вызваны цифровой революцией и переходом от постиндустриальной экономики к экономике, основанной на информационных технологиях и машинном разуме. Один из ключевых элементов общества, формирующегося в эпоху цифровизации, — это использование компьютерных (вычислительных) сетей различных уровней, осуществляющих функции генерации, преобразования, хранения и распределения информации с помощью глобальных информационных технологий и систем. В современном цифровом обществе экосистемы банковского сектора стали основным способом организации деятельности кредитных организаций. На сегодняшний день некоторые кредитные организации провели эксперименты с цифровыми решениями и пришли к выводу, что экосистемный подход является одной из наиболее эффективных моделей для установления долгосрочного и плодотворного сотрудничества с клиентами. Кредитные организации, применяющие указанный подход, могут существенно увеличить взаимодействие с клиентами и предоставить им персонализированный опыт, основанный на их потребностях<sup>1</sup>.

Современные цифровые экосистемы в банковской сфере берут свое начало в концепции экосистем как таковых, которая изначально появилась в биологии. Термин "экосистема" был введен британским экологом Артуром Тенсли (Tansley, 1935), который использовал его для описания взаимосвязанных сообществ живых организмов и их окружающей среды.

---

<sup>1</sup> Тарханова Е.А., Борисов Д.С., Тарханова А.В., Фрицлер А.В. Банковские экосистемы: сущность, типология и современные подходы к регулированию в России // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13, № 6. — С. 1877–1888.

Позднее этот термин стал использоваться в различных дисциплинах, включая экономику и управление бизнесом.

Понятие экосистемы в экономике стало активно развиваться во второй половине XX века. В 1993 году американский экономист Джеймс Мур (James F. Moore) представил концепцию "деловой экосистемы" (business ecosystem), описывая ее как динамичную сеть взаимосвязанных организаций, включая поставщиков, производителей, конкурентов и клиентов, которые совместно развиваются и эволюционируют. В своей статье "Predators and Prey: A New Ecology of Competition" он предложил рассматривать компании не как отдельные автономные субъекты, а как части единой экосистемы, взаимодействующие друг с другом подобно видам в природе.

Впоследствии эта концепция нашла свое применение в цифровой экономике. Исследователи Марко Янсити и Рой Левьен (Iansiti & Levien, 2004) развили идею экосистем, выделив ключевых участников, называемых "хабами" (keystone players), которые формируют основу экосистем и управляют их развитием. Их исследования особенно важны для понимания того, как платформенные компании, такие как Amazon, Google и Apple, смогли создать мощные цифровые экосистемы.

Категория «экосистема» является для отечественной банковской отрасли относительно новой, поскольку активное распространение она получила только в 2016 году, когда ПАО «Сбербанк» приняло решение о создании модели организации своей деятельности с использованием IT-технологий и инвестировании в нефинансовые сервисы. В связи с этим понятие экосистемы на данный момент не имеет законодательной интерпретации и в учебной литературе встречается не часто. Каждая кредитно-финансовая организация имеет свою точку зрения на предмет определения изучаемого понятия.

Так, одна группа кредитных организаций подразумевает под экосистемой расширение партнерской сети путем включения в нее поставщиков нефинансовых продуктов и услуг.

Другие финансово-кредитные учреждения понимают под экосистемой включение в свою деятельность новых сервисов, следуя за основными идеями стратегии расширения бренда. Приверженцы такого подхода рассматривают экосистемный подход, как логичный этап развития кредитной организации в современных условиях.

Третья группа банков считает, что экосистема — это модель развития банковской деятельности на основе маркетплейсов и других цифровых платформ, которые объединяют клиентов и поставщиков финансовых и нефинансовых услуг и имеют способность принимать разные формы партнерства<sup>2</sup>. В данном случае банковские экосистемы рассматриваются как модель развития бизнеса, подразумевающая широкую диверсификацию экономической деятельности кредитной организации.

В профессиональном и научном сообществах также пока не сформировалось единого мнения насчет дефиниции банковской экосистемы.

По мнению М. А. Эскиндарова, банковская экосистема — это построение сети организаций, созданных вокруг единой технологической платформы и пользующихся её услугами для формирования предложений клиентам и доступа к ним. В этом определении акцент делается на институциональный, организационный аспект банковской экосистемы.<sup>3</sup>

В ряде случаев основой бизнес-экосистемы указывают новые технологии. Так, в Докладе Банка России об экосистемах дано следующее определение: «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»<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Вахрушев Д.С., Кальсин А.Е., Нидерштрат Г.Д. Формирование экосистемы как инновационный вектор развития банковского сектора // Инновационное развитие экономики. — 2020. — № 6 (60). — С. 28.

<sup>3</sup> Эскиндаров, М. А., Звонова, Е. А., Дружинина, И. А. Цифровая трансформация банковской деятельности: теория и практика. — М.: Проспект, 2022. — 192 с.

<sup>4</sup> Банк России. Экосистемы: подходы к регулированию: доклад для общественных консультаций. — М., 2021. — 48 с.



Сходное определение предлагается С.Н. Катыриным: «Бизнес-экосистема — это набор собственных или партнерских сервисов, объединенных вокруг компании. Экосистемы стремятся предоставить как клиентам, так и бизнесу комплекс сервисов, необходимых для повседневной жизни и работы»<sup>5</sup>.

Как видно, в подходах к понятию «банковская экосистема» наблюдаются разночтения, однако можно выделить признаки, которые свойственны всем трактовкам:

- расширение линейки нефинансовых продуктов (услуг);
- применение цифровых платформ;
- различные формы партнерства.

Наиболее полно отражает сущность современной экосистемы определение, сформулированное Банком России, приведенное выше, при этом, стоит отметить, что оно не учитывает особенности организаций, находящихся в центре таких экосистем, а именно кредитных и финансовых организаций.

Таким образом, экосистему в банковском секторе можно определить, как модель развития банковской деятельности, включающая совокупность финансовых и нефинансовых сервисов, функционирующих на основе единой информационной платформы, существование которых призвано удовлетворить финансовые и нефинансовые потребности клиентов с широким применением различных форм партнерства.

Одним из важных факторов, которые дали толчок к созданию банковских экосистем в России, является сокращение прибыли от банковских операций, ведь у большинства участников банковского сектора существуют практически одинаковые продукты и сервисы с мало различающимися тарифами. Это ведет к определенному застою рынка и ослаблению перетоков клиентов от одного участника рынка к другому. Периодически появляющиеся

---

<sup>5</sup> Бизнес-экосистемы как реальность // Известия. — 2021. — URL: <https://iz.ru/1262583/sergei-katyrin/biznes-ekosistemy-kak-realnost> (дата обращения: 21.10.2024).

новые банковские продукты практически сразу копируются конкурентами. В результате этого кредитные организации открыто перешли к «продаже» небанковских услуг.

Процесс формирования новых банковских экосистем начался еще в начале XXI века, так как в условиях нежелания работать с процентной ставкой («стоимостью денег») банки в качестве инструмента расширения клиентской базы пошли по направлению создания для клиента комфортных условий обслуживания, а также комплексного предоставления финансовых услуг. Например, банк может обеспечить клиенту не только размещение депозитов или получение кредитов, но также предложить инвестиционные консультации, страхование транспортных средств и проч. Потребитель, экономя время и усилия за счет отсутствия необходимости посещать отдельные инвестиционные, страховые и др. учреждения, в рамках «одного окна» получает необходимые ему продукты.

Банки и по сей день занимаются поиском новых источников доходов, продолжая постигать отрасли, связанные с потребительскими товарами и услугами и диверсифицируя свои бизнес-операции.

Необходимость сохранить свое первоначальное положение как посредника в банковских операциях и сделках привела к созданию финансово-кредитными организациями собственных экосистем. Возникновение такого новшества в банковской сфере обусловлено желанием сохранить свою репутацию в качестве надежного поставщика финансовых услуг и конкуренции с новыми игроками на финтех-рынке, которые в состоянии разрушить традиционное банковское сообщество.

Существует (по меньшей мере) три типа экосистем в банковском секторе: узкоспециализированные; среднеспециализированные; универсальные. Тип экосистемы обуславливается применяемой финансово-кредитной организацией стратегией.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Ассоциация Финтех. Экосистемные стратегии и развитие цифровых платформ в банковской сфере. — М., 2023. — 44 с.

Так, к примеру, Юникредит банк является узкоспециализированной экосистемой, поскольку его основным видом деятельности является автокредитование. Он взаимодействует с крупными компаниями, представляющими автомобильный бренд, и компаниями, оказывающими услуги страхования, а также является получателем государственной поддержки в виде субсидий.

Хотя клиенты банка могут воспользоваться и другими услугами, относящиеся к иным видам сервисов, таким как: дебетовые карты, депозиты и аренда ячеек и т. д., основную долю прибыли организация получения именно от предоставления услуг автокредитования. Благодаря такому подходу организации удастся сократить стоимость обслуживания конкретной услуги и предложить уникальные продукты ограниченной кругу клиентов, такие как, например, заем на покупку автомобиля с отсрочкой платежа.

Так, приложение Т-Банка ориентировано на развитие универсальных экосистем и состоит из следующих разделов: банковские продукты; страхование; инвестиции; мобильная связь; собственный маркетплейс. В приложении банка также представлена платформа для бизнеса с возможностью регистрации ООО или ИП, открытием счета, участием в государственных закупках, заказом эквайринга и бухгалтерского обслуживания.

Однако Сбербанк владеет наиболее развитой экосистемой в России, которая включает пять разделов: финансы; бизнес; шоппинг; досуг; здоровье. Управление выполняется через единое мобильное приложение, где все разделы взаимосвязаны между собой. Если пользователь использует приложение Сбербанк Онлайн, то при покупке товаров в СберМегаМаркете не требуется вводить данные карты: средства будут автоматически списаны.

Банк нуждается в больших затратах на развитие экосистемы, однако, все расходы позже окупятся благодаря доходам от клиентов. Допустим, клиент заказывает доставку еды и совместно с этим, подписывается на кредитную карту, ввиду выгодных условий. Также, компании, сотрудничающие с банком,

платят комиссию взамен того, что покупатели используют их услуги через банковское приложение<sup>7</sup>.

Есть несколько больших банков, которые не считают себя экосистемами и заняты расширением своих финансовых услуг и повышением качества обслуживания клиентов. Но, в действительности, широкая диверсификация финансовых услуг часто является признаком экосистемы банков.

Несмотря на то, что в банковской сфере существуют различные виды экосистем, принципы их функционирования являются если не едиными, то в общем виде схожими.

Модульность	Компоненты экосистемы могут разрабатываться независимо, но функционируют как единое целое. Клиенты могут выбирать нужные им элементы.
Кастомизация	Все продукты согласованы по стандартам и эффективны только в составе экосистемы, что создаёт конкурентное преимущество.
Многосторонние отношения	Участники плотно взаимосвязаны друг с другом. Эффективность достигается за счёт слаженного взаимодействия всех элементов.
Координация	Несмотря на отсутствие иерархии, действия всех участников согласуются с общими принципами и ценностями компании.
Совместимость	Продукты усиливают друг друга. Польза от экосистемы в целом превышает сумму выгод от её отдельных частей.
Оmnikanальность	Клиенты могут бесшовно переключаться между каналами (мобильное приложение, веб, офис и т.д.), а банк формирует единую историю взаимодействия.

Рисунок 1 - Принципы функционирования банковских экосистем<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Банковские экосистемы — новая модель развития финансовых организаций // Bankiroff. — 2021. — URL: <https://bankiroff.ru/articles/comparisons/bankovskie-ekosistemy-novaya-model-razvitiya-finansovyh-organizacij-2739> (дата обращения: 21.10.2024).

<sup>8</sup> Составлено автором на основе: Коновалова М.Е., Кузьмина О.Ю. Финансовые экосистемы в эпоху развития цифровых технологий // Вопросы интонационной экономики. — 2023. — Т. 13, № 1. — С. 364–365.

Исходя из принципов функционирования экосистем в банковском секторе, описанных выше, можно сделать вывод, что экосистема работает по принципу общины - каждый представитель общины вносит свой определенный вклад, а в дальнейшем получает от этого свою выгоду. То есть, при экосистемном подходе к организации банковской деятельности все внимание направлено на клиента, на то, чтобы предоставить ему качественные услуги и обеспечить поддержку материнского бренда. При этом главным условием в данном случае является то, клиент в процессе потребления не должен покидать границы экосистемы. Для этого все продукты компании, как правило, разрабатываются с расчетом на взаимодействие и обратную совместимость.

Таким образом, банковские экосистемы играют ключевую роль в современной финансовой системе, выступая в качестве комплексных платформ, объединяющих разнообразные финансовые и нефинансовые услуги для удовлетворения широкого спектра потребностей клиентов. Их развитие обусловлено стремлением банков адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка, технологическим инновациям и возросшим ожиданиям потребителей. Банковская экосистема представляет собой сеть взаимосвязанных участников, включая банки, финтех-компании, поставщиков нефинансовых услуг и клиентов, взаимодействующих через цифровые платформы для предоставления разнообразных услуг. Основными компонентами такой экосистемы являются цифровая платформа, которая обеспечивает интеграцию и взаимодействие между участниками экосистемы, партнерская сеть, включающая организации, предоставляющие дополнительные услуги, такие как страхование, инвестиции и электронная коммерция, а также клиенты — физические и юридические лица, пользующиеся услугами экосистемы для удовлетворения своих финансовых и нефинансовых потребностей.

Банковские экосистемы выполняют несколько ключевых функций в современной финансовой системе. Ниже автором рассмотрены функции цифровых экосистем применительно к кредитным организациям:

Таблица 1 - Функции цифровой экосистемы в банковской сфере<sup>9</sup>.

Функции	Содержание
Интеграция сервисов	Объединение финансовых и нефинансовых услуг на одной цифровой платформе.
Стимулирование инноваций	Сотрудничество с финтех-компаниями ускоряет внедрение новых технологий.
Оптимизация процессов	Автоматизация снижает издержки, ускоряет операции, повышает точность.
Финансовая инклюзия	Цифровые услуги становятся доступными для широких слоёв населения.

На основании полученной информации можно сделать следующие выводы: развитие банковских экосистем не только оптимизирует внутренние процессы и повышает качество обслуживания, но и играет ключевую роль в расширении доступа к финансовым услугам для широких слоёв населения, способствуя общему благосостоянию общества.

## 1.2 Тенденции и перспективы развития цифровых технологий в банковском сфере

Начиная с первых экспериментов по цифровизации финансовых услуг, банковский сектор претерпел значительные трансформации, благодаря которым традиционные модели ведения бизнеса уступили место новым, более гибким и интегрированным решениям. Современные цифровые экосистемы представляют собой сложные системы, в которых взаимодействуют не только банки, но и финтех-компании, технологические гиганты, стартапы, а также государственные и регуляторные институты. Такое взаимодействие позволяет

<sup>9</sup> Составлено автором на основе: Банк России. Доклад о развитии экосистем в финансовом секторе / Центральный банк Российской Федерации. — М., 2021. — 48 с.; Эскиндаров, М. А., Звонова, Е. А., Дружинина, И. А. Цифровая трансформация банковской деятельности: теория и практика. — М.: Проспект, 2022. — 192 с.

создавать новые каналы предоставления услуг, расширять спектр предложений для клиентов и формировать единую цифровую платформу, способную обеспечить комплексное обслуживание пользователя в рамках одной среды. Научные исследования последних лет акцентируют внимание на том, что цифровые экосистемы в банковском секторе являются не только способом оптимизации внутренних процессов, но и стратегическим инструментом, способным обеспечить конкурентное преимущество в условиях глобальной цифровой трансформации экономики.<sup>10</sup>

В основе формирования цифровых экосистем лежит идея создания единой инфраструктуры, которая объединяет различные сервисы – от традиционных банковских операций до дополнительных нефинансовых услуг, таких как страхование, инвестиционные продукты, платежные системы и даже развлекательные сервисы. Такой подход позволяет банкам выйти за рамки своей привычной бизнес-модели и перейти к модели «платформенной экономики», где основное внимание уделяется не столько продаже конкретного продукта, сколько созданию среды, в которой потребитель может получить максимально персонализированный и комплексный набор услуг. С одной стороны, это ведет к усилению доверия клиентов, а с другой – позволяет использовать синергетический эффект от взаимодействия различных участников экосистемы, что способствует снижению операционных расходов и повышению эффективности процессов.<sup>11</sup>

Одним из ключевых трендов, определяющих развитие цифровых экосистем в банковском секторе, является стремительное развитие технологий искусственного интеллекта и машинного обучения. Банки активно инвестируют в системы анализа больших данных, что позволяет не только улучшить качество кредитного скоринга и риск-менеджмента, но и выстраивать более тесное взаимодействие с клиентами посредством

---

<sup>10</sup> Ештокин С.В. Цифровая трансформация российских банков в условиях больших вызовов и угроз // Экономика и социум: современные модели развития. — 2021. — Т. 11, № 1. — С. 47–58.

<sup>11</sup> Банковские экосистемы: тенденции и перспективы // Материалы конференции «Банковские экосистемы: тенденции и перспективы». — М.: Институт прикладных экономических исследований РАНХиГС, 2020.

персонализированных предложений. Применение алгоритмов искусственного интеллекта дает возможность в режиме реального времени отслеживать изменения в поведении пользователей, прогнозировать их потребности и оперативно адаптировать продуктовую линейку. Такие инновации особенно актуальны в условиях растущей конкуренции со стороны финтех-стартапов, которые зачастую быстрее внедряют новые технологии и создают более удобные для пользователя решения.<sup>12</sup>

Важным аспектом развития цифровых экосистем является концепция открытого банкинга, которая предусматривает предоставление третьим лицам доступа к данным клиентов при их согласии посредством стандартных API-интерфейсов. Такой подход стимулирует появление новых участников рынка, позволяет интегрировать разнообразные сервисы и усиливает конкуренцию, что в итоге положительно сказывается на качестве обслуживания. В условиях открытого банкинга традиционные банки вынуждены пересматривать свои модели взаимодействия с клиентами, создавая новые партнерства с технологическими компаниями и финтех-организациями. Это приводит к появлению целых экосистем, где каждый участник вносит свой вклад в общий сервис, а клиент получает доступ к широкому спектру услуг в рамках единого цифрового пространства. Исследования показывают, что внедрение открытых API может существенно повысить операционную эффективность банков и снизить затраты на информационную безопасность, если правильно организовать процессы обмена данными.<sup>13</sup>

Еще одной важной тенденцией является активное развитие цифровых платформ, позволяющих интегрировать банковские сервисы с другими отраслями экономики. Банки, переходящие к платформенной модели, не ограничиваются предоставлением только финансовых услуг, они стремятся стать «якорем» для создания целой экосистемы, объединяющей сервисы

---

<sup>12</sup> Прорывные технологии и будущее банков [Электронный ресурс] // ECONS.ONLINE. — 2021. — URL: <https://econs.online/articles/finansy/proryvnye-tekhnologii-i-budushchee-bankov/> (дата обращения: 17.11.2024).

<sup>13</sup> Открытый банкинг [Электронный ресурс] // Википедия: свободная энциклопедия. — URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Открытый\\_банкинг](https://ru.wikipedia.org/wiki/Открытый_банкинг) (дата обращения: 17.11.2024).



электронной коммерции, логистики, страхования и даже здравоохранения. Такой сдвиг в парадигме бизнеса обуславливается необходимостью удовлетворения растущих потребностей современных клиентов, которые все чаще ожидают получить комплексное обслуживание, не прибегая к услугам нескольких отдельных организаций. Примерами успешной реализации платформенной модели можно считать крупнейшие финансовые институты, такие как Сбербанк и Т-Банк, которые активно развивают цифровые экосистемы, предлагая своим клиентам не только традиционные банковские услуги, но и дополнительные сервисы, способствующие повышению уровня лояльности и расширению клиентской базы.<sup>14</sup>

Цифровизация банковских услуг сопровождается также развитием технологий блокчейн и распределенных реестров. Эти технологии способствуют повышению прозрачности и безопасности финансовых операций, а также позволяют ускорить процессы расчетов и клиринга. Применение блокчейна в банковском секторе позволяет снизить риски мошенничества, обеспечить неизменяемость данных и создать новые возможности для интеграции различных финансовых сервисов. В рамках цифровых экосистем такие технологии могут служить фундаментом для создания доверительных отношений между участниками рынка, поскольку каждая транзакция фиксируется в распределенной сети, что обеспечивает высокий уровень прозрачности и контроля.<sup>15</sup>

Одновременно с технологическими инновациями в цифровых экосистемах важную роль играют вопросы безопасности и регулирования. В условиях цифровизации финансовых услуг возрастает количество кибератак, что вынуждает банки уделять особое внимание защите данных клиентов и обеспечению информационной безопасности. С одной стороны, интеграция различных сервисов и обмен данными между участниками экосистемы

---

<sup>14</sup> Ештокин С.В. Формирование экосистем банков в условиях цифровизации банковского пространства [Электронный ресурс] // ResearchGate. — 2020. — URL: <https://www.researchgate.net/publication/340850295> (дата обращения: 20.11.2024).

<sup>15</sup> Блокчейн [Электронный ресурс] // Википедия: свободная энциклопедия. — URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Блокчейн> (дата обращения: 21.11.2024).

требует создания новых стандартов защиты, а с другой – требует постоянного совершенствования технологий и процессов. Регуляторы стремятся разработать нормативные акты, способные обеспечить баланс между инновациями и безопасностью, не препятствуя развитию новых моделей бизнеса, однако это представляет собой серьезную задачу ввиду быстрого темпа технологических изменений. Так, вопросы обеспечения кибербезопасности и защиты персональных данных остаются одними из приоритетных направлений как для банков, так и для государственных органов, что подтверждается исследованиями в области цифровой экономики.<sup>16</sup>

Еще одним важным направлением является совершенствование внутренних бизнес-процессов банков с целью повышения операционной эффективности. В эпоху цифровых экосистем традиционные банковские структуры вынуждены кардинально пересматривать организационные модели, чтобы обеспечить более быструю адаптацию к изменениям в рыночной среде. Автоматизация процессов, внедрение роботизированных систем обработки данных и цифровых помощников позволяет существенно сократить временные и финансовые затраты на выполнение рутинных операций. Это, в свою очередь, создает предпосылки для увеличения конкурентоспособности банков и позволяет им быстрее реагировать на запросы клиентов. Научные исследования свидетельствуют о том, что успешная цифровая трансформация напрямую зависит от способности организации перестраивать свои операционные процессы, ориентируясь на максимальное удовлетворение потребностей клиента, что достигается через создание гибких и масштабируемых цифровых экосистем.<sup>17</sup>

Переход к цифровым экосистемам оказывает существенное влияние на рынок труда в банковском секторе. Традиционные рабочие места заменяются

---

<sup>16</sup> Финансовые технологии и их влияние на развитие банковского сектора [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент: проблемы и перспективы. — 2022. — URL: [https://emjume.elpub.ru/jour/article/view/659?locale=ru\\_RU](https://emjume.elpub.ru/jour/article/view/659?locale=ru_RU) (дата обращения: 11.01.2025).

<sup>17</sup> Развитие цифровых финансовых технологий [Электронный ресурс] // Молодой ученый. — 2017. — URL: <https://moluch.ru/archive/57/7854/> (дата обращения: 05.01.2025).

высокотехнологичными позициями, связанными с анализом данных, разработкой программного обеспечения и обеспечением кибербезопасности. Это влечет за собой необходимость переподготовки сотрудников, а также создание новых образовательных программ, ориентированных на цифровую экономику. В современных условиях важно не только внедрять передовые технологии, но и формировать соответствующий кадровый потенциал, способный обеспечивать развитие инновационных проектов. Такой процесс можно рассматривать как взаимодополняющийся: с одной стороны, цифровые экосистемы способствуют автоматизации и оптимизации бизнес-процессов, а с другой – создают новые возможности для профессионального роста специалистов в области информационных технологий и финансов.<sup>18</sup>

Экономическая эффективность цифровых экосистем определяется не только снижением издержек, но и возможностью выхода на новые сегменты рынка. Банки, создающие собственные экосистемы, получают возможность диверсифицировать источники дохода, расширяя спектр предоставляемых услуг и привлекая дополнительные потоки клиентов. В условиях высокой конкуренции на рынке финансовых услуг традиционные банки часто сталкиваются с проблемой стагнации маржи, что вынуждает их искать альтернативные модели бизнеса. Экосистемы, ориентированные на интеграцию различных сервисов, позволяют выйти за рамки традиционных банковских операций и предлагают клиентам комплексные решения, объединяющие финансовые и нефинансовые услуги. Такой подход дает возможность не только увеличить доходность, но и создать прочную основу для дальнейшего развития компании, поскольку клиент получает возможность удовлетворить все свои потребности в рамках единой платформы.<sup>19</sup>

Перспективы развития цифровых экосистем в банковском секторе тесно связаны с глобальными тенденциями цифровизации экономики. Наблюдается

---

<sup>18</sup> Формирование экосистем в банковском секторе [Электронный ресурс] // Экономические исследования. — 2023. — URL: <https://1economic.ru/lib/111622> (дата обращения: 15.01.2025).

<sup>19</sup> Банковские экосистемы и цифровизация финансового рынка [Электронный ресурс] // Научные труды. — 2023. — URL: <https://1economic.ru/lib/114532> (дата обращения: 07.03.2025).

тенденция к консолидации рынка, когда крупные банки активно внедряют цифровые решения и создают партнерские сети с финтех-компаниями и технологическими стартапами. Это способствует формированию нового типа финансовых институтов, способных конкурировать не только на локальном, но и на международном уровне. Одновременно с этим возрастает роль государств и международных организаций, они осознают необходимость создания благоприятных условий для цифровой трансформации и активно работают над разработкой нормативных актов, способствующих внедрению инноваций в финансовой сфере. Принятие законодательных инициатив, направленных на развитие открытого банкинга и интеграцию цифровых платформ, позволяет создать единые стандарты для всех участников рынка, что в итоге способствует повышению прозрачности и эффективности финансовых операций. Государственная поддержка в сочетании с активной позицией частного сектора формирует благоприятную среду для дальнейшего развития цифровых экосистем, что является ключевым фактором для повышения конкурентоспособности банковского сектора на международном уровне.<sup>20</sup>

Несмотря на перечисленные сложности, перспективы развития цифровых экосистем в банковском секторе остаются весьма оптимистичными. Глобальная цифровизация экономики, ускоренная пандемией COVID-19 и изменившимися потребительскими ожиданиями, создает благоприятные условия для дальнейшей трансформации финансовых институтов. Внедрение инновационных технологий позволяет не только повысить эффективность операционных процессов, но и создать новые источники дохода, что особенно актуально в условиях жесткой конкуренции и давления со стороны финтех-компаний. Банки, которые сумеют быстро адаптироваться к изменениям и интегрировать современные цифровые решения, получат возможность существенно укрепить свои позиции на рынке, а также создать платформы,

---

<sup>20</sup> Финансовые технологии в банковском секторе [Электронный ресурс] // Экономика и управление. — 2022. — URL: [https://emjume.elpub.ru/jour/article/view/651?locale=ru\\_RU](https://emjume.elpub.ru/jour/article/view/651?locale=ru_RU) (дата обращения: 07.03.2025).

способные удовлетворить растущие потребности клиентов в условиях динамично меняющейся экономической.<sup>21</sup>

Научные исследования в области цифровых экосистем подчеркивают, что их развитие требует комплексного подхода, объединяющего технологические инновации, изменения в организационной структуре, совершенствование бизнес-процессов и адаптацию регуляторных норм. В частности, методологические исследования, проведенные в рамках различных академических и промышленных проектов, показывают, что успех цифровой трансформации зависит от умения интегрировать разнообразные технологические решения в единую платформу, способную оперативно реагировать на изменения рыночных условий. Такая интеграция требует не только вложения капитала, но и пересмотра стратегических приоритетов, что может стать сложной задачей для крупных банков с устоявшимися традиционными структурами.<sup>22</sup>

Таким образом, тенденции развития цифровых экосистем в банковском секторе можно охарактеризовать как многогранный процесс, включающий в себя активное внедрение инновационных технологий, развитие партнерских отношений между различными участниками рынка, совершенствование операционных процессов и адаптацию к новым регуляторным требованиям. Банки, ориентированные на будущее, понимают, что цифровая трансформация – это не просто модное направление, а фундаментальная необходимость для выживания и успешного функционирования в условиях современной экономики.

---

<sup>21</sup> Прорывные технологии и будущее банков [Электронный ресурс] // ECONS.ONLINE. — 2021. — URL: <https://econs.online/articles/finansy/proryvnye-tekhnologii-i-budushchee-bankov/> (дата обращения: 17.11.2024).

<sup>22</sup> Банковские экосистемы и цифровизация финансового рынка [Электронный ресурс] // Научные труды. — 2023. — URL: <https://1economic.ru/lib/114532> (дата обращения: 07.03.2025).

### 1.3 Особенности разработки стратегии формирования и внедрения цифровых экосистем

Нынешний этап цифровой трансформации банковского сектора диктует необходимость радикального пересмотра традиционных моделей ведения бизнеса, что обусловлено ростом конкуренции, изменением потребительских ожиданий и быстрым развитием информационных технологий. В этой связи формирование и внедрение цифровых экосистем становится стратегически важным направлением для современных банков, позволяющим не только оптимизировать операционные процессы, но и создавать новые источники дохода, расширять ассортимент предлагаемых услуг и выстраивать более глубокие и прочные отношения с клиентами. Разработка стратегии цифровой экосистемы представляет собой сложный многоступенчатый процесс, который начинается с глубокого анализа текущего состояния организации, оценки технологической базы, изучения конкурентной среды и определения стратегических целей, а затем переходит к выбору оптимальных моделей интеграции цифровых решений и, наконец, к реализации комплексных организационных изменений. На российском рынке можно выделить три основных стратегических подхода, каждый из которых имеет свои преимущества, недостатки и особенности реализации<sup>23</sup>:

1. Стратегия самостоятельного запуска сервисов, когда банк развивает собственные цифровые продукты и решения;
2. Стратегия развития через партнёрства, при которой банк активно сотрудничает с внешними компаниями для интеграции их сервисов в свою экосистему;
3. Гибридная модель, сочетающая элементы обеих стратегий.

Стратегия самостоятельного запуска сервисов подразумевает, что банк инвестирует значительные ресурсы в разработку и внедрение собственных цифровых решений, которые охватывают как традиционные финансовые

---

<sup>23</sup> Иванов А.Л., Шустова И.С. Исследование цифровых экосистем как фундаментального элемента цифровой экономики // Креативная экономика. — 2020. — Т. 14, № 5. — С. 655–670.

услуги, так и дополнительные нефинансовые сервисы. Примером такого подхода является Сбербанк, который уже на протяжении многих лет активно реализует проекты по созданию собственной цифровой экосистемы.<sup>24</sup>

Сбербанк стремится формировать единую цифровую платформу, объединяющую широкий спектр сервисов – от классического интернет-банкинга до инновационных решений в области здравоохранения, образования, электронной коммерции и развлечений. Такой подход позволяет банку обеспечить клиентам комплексное обслуживание через единое цифровое окно, где можно не только управлять своими счетами, но и воспользоваться множеством дополнительных услуг. Основное преимущество стратегии самостоятельного запуска сервисов заключается в высокой степени контроля над качеством предоставляемых услуг и глубокой интеграции всех компонентов экосистемы. Благодаря этому банк может более точно управлять пользовательским опытом, обеспечивать высокий уровень безопасности и оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Однако данная модель требует значительных инвестиций в разработку ИТ-инфраструктуры, создания собственных цифровых решений и поддержки высококвалифицированного персонала. Кроме того, самостоятельная разработка всех сервисов может занимать значительное время, что является существенным фактором на фоне быстроменяющихся технологических трендов. Несмотря на это, для крупных банков, обладающих значительными финансовыми ресурсами и развитой внутренней структурой, стратегия самостоятельного запуска сервисов является привлекательной, так как позволяет сохранять независимость и формировать уникальный бренд цифровых услуг.

Вторая модель предполагает активное сотрудничество банка с внешними компаниями, финтех-стартапами и технологическими гигантами для интеграции их решений в свою цифровую экосистему. Такой подход

---

<sup>24</sup> Официальный сайт ФинУслуг [Электронный ресурс]. — 2023. — URL: [https://finuslugi.ru/navigator/nakopit-isohranit/stat\\_rejting\\_ekosistem\\_rossijskih\\_bankov](https://finuslugi.ru/navigator/nakopit-isohranit/stat_rejting_ekosistem_rossijskih_bankov) (дата обращения: 15.03.2025).

особенно характерен для Т-Банка, который практически не имеет физических отделений и полностью полагается на цифровые каналы обслуживания.<sup>25</sup>

Т-Банк активно использует открытые API, что позволяет легко интегрировать сторонние сервисы в свою платформу. Благодаря этому банк может быстро расширять функциональность своей экосистемы, внедрять новые инновационные решения и оперативно адаптироваться к изменению потребительских ожиданий. Одним из ключевых преимуществ стратегии развития через партнёрства является возможность быстрого выхода на рынок с новыми продуктами при относительно низких затратах на разработку. Партнёрская модель позволяет банку распределять инвестиционные затраты с внешними контрагентами, что снижает финансовые риски и ускоряет процесс цифровой трансформации.

Кроме того, такая стратегия способствует созданию гибкой и динамичной экосистемы, где банк выступает в роли интегратора, объединяющего лучшие решения рынка. Клиент получает доступ к широкому спектру услуг – от стандартных банковских операций до дополнительных сервисов, таких как бронирование билетов, программы лояльности, аналитика личных финансов и другие. В то же время зависимость от внешних поставщиков может стать недостатком, если партнёры не будут соответствовать высоким требованиям банка или возникнут сложности с интеграцией их сервисов в единую платформу.

Гибридная модель сочетает элементы самостоятельного запуска сервисов и развития через партнёрства. Примером такого подхода является стратегия ВТБ, который находится на начальном этапе формирования собственной цифровой экосистемы. ВТБ использует собственные разработки для ключевых сервисов, одновременно интегрируя решения внешних партнёров для реализации дополнительных функций.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Официальный сайт ФинУслуг [Электронный ресурс]. — 2023. — URL: [https://finuslugi.ru/navigator/nakopit-isohranit/stat\\_rejting\\_ehkosistem\\_rossijskih\\_bankov](https://finuslugi.ru/navigator/nakopit-isohranit/stat_rejting_ehkosistem_rossijskih_bankov) (дата обращения: 15.03.2025).

<sup>26</sup> Аналогично источнику 25



Гибридная стратегия позволяет банку постепенно наращивать собственный потенциал, не отказываясь от возможности быстрого внедрения инноваций через сотрудничество с финтех-компаниями. Такой подход даёт возможность адаптироваться к динамике рынка, комбинируя преимущества внутренней разработки (глубокий контроль, уникальность решений) и внешних интеграций (скорость, гибкость, снижение затрат). Для банков, находящихся на стадии перехода к цифровой модели, гибридная стратегия является оптимальной, поскольку она позволяет минимизировать риски, связанные с резким переходом на новые технологии, и постепенно формировать устойчивую экосистему.<sup>27</sup>

Ключевым преимуществом гибридной модели является возможность балансировать между автономией и сотрудничеством. Банк сохраняет контроль над стратегически важными компонентами, такими как управление данными, безопасность и основные финансовые сервисы, одновременно используя партнерские решения для быстрого расширения функционала. Такой подход позволяет эффективно адаптироваться к различным сегментам клиентской базы – от пользователей, предпочитающих традиционные формы обслуживания, до тех, кто полностью ориентирован на цифровые решения. Однако гибридная стратегия требует высокой координации между внутренними подразделениями и внешними партнёрами, а также продуманного управления процессом интеграции, чтобы обеспечить бесшовное взаимодействие всех компонентов экосистемы.

При реализации любой из описанных стратегий важным этапом является детальный анализ текущего состояния банка, его технологической инфраструктуры, организационной культуры и рыночной позиции. Такой анализ позволяет выявить слабые стороны, оценить потенциал для внедрения инноваций и сформировать четкие цели цифровой трансформации. На этом этапе проводятся аудиты существующих ИТ-систем, анализируются бизнес-

---

<sup>27</sup> Баженова В.А., Баскакова И.В. Модели развития цифровых экосистем в банковской сфере // В сб.: Цифровая трансформация экономики и общества: вызовы и перспективы. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием — Екатеринбург: УрФУ, 2023. — С. 174–180.

процессы и изучаются конкурентные преимущества, что помогает определить приоритетные направления развития.

Следующим этапом является выбор технологических решений, способных обеспечить интеграцию различных сервисов в единую цифровую платформу. Банкам необходимо инвестировать в технологии искусственного интеллекта, Big Data, облачные вычисления, блокчейн и открытые API, которые в совокупности создают гибкую и масштабируемую инфраструктуру. При этом важным фактором является возможность быстрого прототипирования и тестирования новых решений, что позволяет оперативно выявлять недостатки и корректировать стратегию на ранних стадиях.

Организационные изменения являются неотъемлемой частью реализации цифровых стратегий. Для успешной трансформации банков необходимо не только модернизировать технологическую базу, но и пересмотреть управленческие модели, бизнес-процессы и корпоративную культуру. Традиционные иерархические структуры зачастую оказываются неспособными эффективно реагировать на быстро меняющуюся цифровую среду, поэтому банки переходят к более гибким моделям управления. Это позволяет создавать условия для быстрой адаптации, оперативного принятия решений и реализации инновационных проектов. Важным аспектом является повышение квалификации сотрудников и привлечение новых специалистов, обладающих необходимыми компетенциями в области информационных технологий, аналитики данных, кибербезопасности и цифрового маркетинга. Российские банки активно инвестируют в обучение и переподготовку персонала, а также сотрудничают с образовательными учреждениями и исследовательскими центрами для формирования кадрового резерва, способного обеспечивать устойчивое развитие цифровой экосистемы.

Необходимо отметить, что реализация стратегии цифровой трансформации предполагает постоянный мониторинг и оценку эффективности внедряемых решений. Создание системы ключевых показателей эффективности (KPI) позволяет объективно оценивать динамику

изменений, выявлять проблемные области и оперативно корректировать стратегию. В условиях постоянного обновления технологий и изменения рыночных условий наличие системы мониторинга становится критически важным для поддержания конкурентоспособности и устойчивого роста.

Особенности реализации стратегий формирования цифровых экосистем в российских банках обусловлены рядом специфических факторов (табл. 2)

Таблица 2 - Факторы реализации цифровых экосистем в российских банках.<sup>28</sup>

Фактор	Содержание
Высокая степень регулирования	Строгие требования со стороны Центрального Банка и госорганов по безопасности, защите данных и прозрачности ограничивают внедрение инноваций и требуют дополнительных инвестиций в кибербезопасность.
Устаревшие ИТ-системы	Многие банки используют морально и технически устаревшую инфраструктуру, что затрудняет интеграцию современных цифровых решений и требует значительных затрат на модернизацию.
Экономические и геополитические риски	Санкции, валютная нестабильность и внешнеэкономическая неопределённость вынуждают банки снижать зависимость от зарубежных технологий и развивать партнёрства с российскими финтех-компаниями. Это способствует созданию устойчивых, локализованных экосистем.

Особое значение имеет и специфический характер клиентского спроса в России. Потребительские предпочтения варьируются в зависимости от региона, уровня доходов и культурных особенностей. В крупных мегаполисах клиенты чаще ожидают высокотехнологичные и персонализированные цифровые сервисы, тогда как в регионах востребованы более простые и доступные решения. Это требует от банков гибкости в формировании стратегий цифровой трансформации, способных учитывать разнообразие потребностей различных сегментов клиентской базы. Банки вынуждены

<sup>28</sup> Составлено автором на основе: Минцифры России. Стратегия цифровой трансформации финансового сектора Российской Федерации на период до 2030 года. — М., 2021. — 40 с.; Эскиндаров, М. А., Звонова, Е. А., Дружинина, И. А. Цифровая трансформация банковской деятельности: теория и практика. — М.: Проспект, 2022. — 192 с.

адаптировать свои цифровые продукты и услуги так, чтобы они были максимально удобны для широкого круга пользователей, сохраняя при этом высокий уровень безопасности и оперативности обслуживания.

Таким образом, разработка стратегии формирования и внедрения цифровых экосистем в банках представляет собой комплексный процесс, который требует глубокого анализа, стратегического планирования и системного подхода к решению технических, организационных и регуляторных задач. Важно, чтобы банк не только выбирал оптимальные технологические решения, но и создавал благоприятные условия для их интеграции, модернизации существующих бизнес-процессов и формирования новой корпоративной культуры, ориентированной на инновации и постоянное совершенствование. Успешная реализация такой стратегии возможна только при условии синергии всех элементов цифровой трансформации – от технической модернизации до организационных изменений и активного взаимодействия с партнёрами и государственными регуляторами.

Российским банкам, сталкивающимся с необходимостью цифровой трансформации, приходится учитывать ряд специфических особенностей, связанных с жестким регулированием, наличием устаревших информационных систем, особенностями клиентского спроса и ограниченностью инвестиционных возможностей. Решение этих проблем требует не только значительных финансовых и временных затрат, но и стратегического видения, позволяющего интегрировать современные технологии в существующую инфраструктуру и адаптировать их к условиям отечественного рынка. При этом особое внимание должно уделяться вопросам кибербезопасности и защиты персональных данных, поскольку рост цифровых операций сопровождается увеличением угроз со стороны киберпреступников. Эффективное управление рисками, использование современных систем мониторинга и оперативное реагирование на угрозы являются неотъемлемой частью успешной стратегии цифровой трансформации.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ АО «ОТП БАНКА» И СУЩЕСТВУЮЩИХ ТРЕНДОВ

### 2.1 Организационно-тактическая характеристика деятельности АО «ОТП Банка» в условиях цифровизации

В текущих условиях геополитической обстановки значительная часть иностранных банков прекратила свою деятельность на отечественном рынке или существенно сократила операционную активность. На этом фоне особенно интересен опыт тех немногих международных кредитных организаций, которые продолжают успешно функционировать в российской юрисдикции.

Одной из таких структур является АО «ОТП Банк» – российская дочерняя компания крупной венгерской группы OTP Group, присутствующей на рынке с 1994 года.<sup>29</sup> В рейтинге банков РФ по активам ОТП Банк занимает около 22-го места,<sup>30</sup> специализируясь преимущественно на розничном бизнесе: потребительском кредитовании, POS-кредитах (точках продаж), автокредитах и кредитных картах.<sup>31</sup> Так, на розничные кредиты приходится основная доля его портфеля – к середине 2024 года объем розничных ссуд достиг 161 млрд руб. (против ~95 млрд руб. в начале 2022 г.), тогда как корпоративный портфель сократился до 10,4 млрд руб.. Активы банка за тот же период выросли почти в три раза – до 459 млрд руб. к середине 2024 г., во многом за счет притока ликвидности (размещения средств на депозитах ЦБ РФ). ОТП Банк, в отличие от ряда западных групп, не покинул российский рынок и даже получил разрешение регулятора на выплату дивидендов материнской группе, демонстрируя устойчивое положение в непростой

---

<sup>29</sup> ОТП Банк собирается расширять масштаб деятельности в России [Электронный ресурс] // Рамблер Финансы. — URL: <https://finance.rambler.ru/business/53171111-otp-bank-sobiraetsya-rasshiryat-masshtab-deyatelnosti-v-rossii/> (дата обращения: 29.11.2024).

<sup>30</sup> OTP Group нарастила прибыль в России [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. — 2024. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7563547> (дата обращения: 29.11.2024).

<sup>31</sup> ОТП Банк намерен расширять деятельность в России [Электронный ресурс] // Ведомости. — 30.07.2024. — URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2024/07/30/1052959-otp-bank-nameren-rasshiryat> (дата обращения: 29.11.2024).

среде.<sup>32</sup> Эти факторы определяют отправную точку для организационно-тактического анализа: банк среднего размера с фокусом на потребительском сегменте, находящийся под влиянием глобальной цифровизации банковской сферы.

ОТП Банк с 2019 года реализует стратегию цифровой трансформации, стремясь соответствовать растущим запросам клиентов и вызовам рынка.<sup>33</sup> Логическим продолжением теоретических основ стало создание в банке культуры инноваций и гибкой организации работы. Цифровые сервисы ОТП Банка разрабатываются в соответствии с методологией Agile: над каждым продуктом работает самостоятельная кросс-функциональная команда, полностью управляющая циклом его создания и развития. Такой продуктовый подход обеспечивает командам определенную автономность в выборе необходимых технологий и инфраструктуры, а главное – заметно ускоряет вывод новых услуг на рынок. По оценке директора ИТ-дивизиона ОТП Банка, Agile-формат отлично зарекомендовал себя с точки зрения скорости запуска проектов. Одновременно банк осознает риски фрагментации ИТ-ландшафта при множестве автономных команд, поэтому внедрил единую систему управления корпоративной архитектурой – платформу iServer (ArchiMate) – для централизации данных об ИТ-системах, API и технологиях.<sup>34</sup> Создание такого архитектурного репозитория позволило банку получать актуальную картину по всем приложениям, быстрее формировать отчеты и планы развития ИТ-инфраструктуры, а также упростило взаимодействие Agile-команд с точки зрения стандартов и совместимости решений. Эти меры отражают организационную адаптацию банка к цифровизации: сочетание гибких команд для оперативных тактических задач с централизованными инструментами стратегического ИТ-управления.

---

<sup>32</sup> ОТП Банк собирается расширять масштаб деятельности в России [Электронный ресурс] // Рамблер Финансы. — URL: <https://finance.rambler.ru/business/53171111-otp-bank-sobiraetsya-rasshiryat-masshtab-deyatelnosti-v-rossii/> (дата обращения: 29.11.2024).

<sup>33</sup> ОТП Банк реализует стратегию цифровой трансформации [Электронный ресурс] // CNews / CIO. — URL: <https://cio.osp.ru/articles/4539> (дата обращения: 13.12.2024).

<sup>34</sup> Аналогичен источнику 33

ОТП Банк последовательно развивает свою технологическую базу для поддержки цифровых инициатив. В условиях ограниченных ресурсов и ужесточения регуляторных требований в РФ (импортозамещение ПО, требования по хранению данных и пр.) банк проводит модернизацию ключевых систем. Например, в 2024 году ОТП Банк реализовал миграцию платформы противодействия мошенничеству на отечественное решение на базе PostgreSQL взамен иностранного ПО, выполнив требования политики импортозамещения Банка России.<sup>35</sup> Проект был осуществлен совместно с ИТ-партнером и потребовал переноса всей исторической базы кейсов мошенничества без прерывания обслуживания клиентов более чем на 8,5 часов. В итоге банк получил современную антифрод-систему на открытой платформе, снизив зависимость от зарубежных вендоров и четче контролируя расходы на поддержку инфраструктуры.<sup>36</sup> Параллельно уделяется внимание кибербезопасности и надежности: в новом корпоративном интернет-банке «ОТП Бизнес» внедрены передовые средства аутентификации PayControl ГОСТ, соответствующие требованиям регулятора (Положение ЦБ №683-П).<sup>37</sup> Это решение – по сути, мобильный токен с криптографической защитой – позволило уйти от устаревших методов (USB-токены, SMS-коды) и повысить удобство подтверждения транзакций для бизнес-клиентов: авторизация платежа теперь осуществляется одним нажатием в смартфоне за ~2 секунды. Как отметил директор по развитию корпоративного бизнеса ОТП Банка, корпоративные клиенты получили современный и безопасный инструмент удаленного банковского обслуживания, отвечающий их ожиданиям по скорости и удобству.<sup>38</sup> Таким образом, банк тактически внедряет новые

---

<sup>35</sup> В ОТП Банке проведено импортозамещение платформы [Электронный ресурс] // БПС: Инновационные программные решения. — URL: <https://bps-iss.ru/news/novosti-bpts/v-otp-banke-kompaniya-bps-innovatsionnye-programmnye-resheniya-provela-importozameshchenie-platformy/> (дата обращения: 27.12.2024).

<sup>36</sup> Аналогичен источнику 35

<sup>37</sup> Аналогичен источнику 35

<sup>38</sup> ОТП Банк внедрил систему PayControl ГОСТ в интернет-банке [Электронный ресурс] // DS Media. — URL: <https://dsmedia.pro/news/otp-bank-vnedril-sistemu-paycontrol-gost-v-novom-internet-banke-dlja-korporativnyh-klientov-otp-biznes> (дата обращения: 27.12.2024).

технологии (anti-fraud, digital ID, криптозащита) не только для соответствия нормативам, но и для повышения эффективности операций.

Одной из ключевых характеристик деятельности ОТП Банка в эпоху цифровизации является переориентация на дистанционные каналы обслуживания. Банк активно развивает мобильное приложение и веб-платформы, стремясь обеспечить полный цикл услуг онлайн. Так, в 2023 году ОТП Банк запустил возможность полностью дистанционного присоединения к обслуживанию – «стать клиентом банка за 19 секунд», просто скачав мобильное приложение и пройдя онлайн-регистрацию с помощью цифровых документов и биометрии. Это свидетельствует о высокой степени цифровой готовности процессов onboarding, что особенно важно в условиях конкуренции. Мобильное приложение ОТП Банка получает высокие оценки пользователей (рейтинг ~4,8 в AppStore и Google Play) и регулярно обогащается новыми функциями.<sup>39</sup> Например, внедрен формат «сторис» в интерфейсе приложения – банк одним из первых начал использовать короткие информационные истории прямо на главном экране приложения, чтобы быстро доносить до клиентов сведения о новых возможностях, изменениях условий, полезных продуктах и даже обучающих материалах. Такой подход, заимствованный из соцсетей, повышает вовлеченность аудитории: клиенты могут оперативно узнавать о новинках и пользоваться ими, не дожидаясь рассылок или визита в отделение.<sup>40</sup> Кроме того, ОТП Банк внедряет упрощенные дистанционные сервисы: онлайн-платежи и переводы, цифровые карты (виртуальные карты мгновенного выпуска), чат-боты консультаций и т. д. В корпоративном сегменте банк запустил новую платформу «ОТП Бизнес» – полноценный цифровой офис для малого и среднего бизнеса. Этот интернет-банк спроектирован совместно с финтех-разработчиками, чтобы предприниматели могли управлять счетами, платежами и своим бизнесом из

---

<sup>39</sup> Новости ОТП Банка [Электронный ресурс] // Пресс-центр ОТП Банк. — URL: <https://www.otpbank.ru/about/press-centr/news/0187731> (дата обращения: 10.01.2025).

<sup>40</sup> ОТП Банк запускает формат «сторис» [Электронный ресурс] // CNews. — 27.12.2023. — URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2023-12-27\\_otp\\_bank\\_zapuskaet\\_storis](https://www.cnews.ru/news/line/2023-12-27_otp_bank_zapuskaet_storis) (дата обращения: 10.01.2025).



любой точки мира с любого устройства.<sup>41</sup> При этом интерфейс сохраняет привычные для пользователей бизнес-банкинга элементы, но дополняет их современными возможностями: удаленная регистрация без визита в банк, интеграция с бухгалтерскими системами, расширенная аналитика по счетам и др. (IFIN-2023).<sup>42</sup> Таким образом, ОТП Банк выстраивает экосистему цифровых каналов, охватывая как розничную аудиторию, так и бизнес-клиентов, обеспечивая им круглосуточный доступ к услугам.<sup>43</sup>

В реализации стратегии цифровизации особое внимание ОТП Банк уделяет автоматизации внутренних процессов и внедрению элементов искусственного интеллекта. Организационно это выражается в создании межфункциональных команд Data Science и привлечении экспертизы в области машинного обучения. Практические результаты уже ощутимы: более 50% исходящих звонков клиентам банк осуществляет с помощью роботизированных голосовых систем, полностью заменивших человека на этапах информирования и простых операций.<sup>44</sup> В этих «робо-звонках» ОТП Банка используются гибридные технологии синтеза речи (комбинация заранее записанных фраз, генерация текст в речь и распознавание ответов клиента), то есть по сути применяются алгоритмы искусственного интеллекта для диалога. Автоматизация колл-центра позволила повысить оперативность обслуживания – клиенты быстрее получают нужную информацию, а сотрудники банка могут сосредоточиться на решении более сложных задач. Ещё один пример – использование нейросетей в HR-процессах: банк объявил о внедрении ML-модели на базе больших языковых моделей (LLM) для подбора резюме и первичного отбора кандидатов.<sup>45</sup> Новый алгоритм

<sup>41</sup> Интернет-банк ОТП для бизнеса [Электронный ресурс] // Workspace. — URL: <https://workspace.ru/cases/internet-bank-otp-dlya-srednego-i-krupnogo-biznesa> (дата обращения: 10.01.2025).

<sup>42</sup> В ОТП Банке представили концепцию развития клиентских путей [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОТП Банк. — URL: <https://www.otpbank.ru/about/press-centr/news/0334623/> (дата обращения: 10.01.2025).

<sup>43</sup> Эксперт оценил цифровые каналы ОТП Банка [Электронный ресурс] // Volga.News. — URL: <https://volga.news/article/743179.html> (дата обращения: 10.01.2025).

<sup>44</sup> Один из таких примеров — звонки с ИИ в банках [Электронный ресурс] // РБК Индустрии. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/671216749a7947ca80567012> (дата обращения: 17.01.2025).

<sup>45</sup> Внедрение ИИ в ОТП Банк [Электронный ресурс] // Banks.CNews. — 20.09.2024. — URL: [https://banks.cnews.ru/news/line/2024-09-20\\_otp\\_bank\\_vnedril\\_nejroseti](https://banks.cnews.ru/news/line/2024-09-20_otp_bank_vnedril_nejroseti) (дата обращения: 17.01.2025).

автоматически обрабатывает входящие заявки на вакансии, анализирует резюме, выделяя ключевые навыки, и сопоставляет их с требованиями – на выходе рекрутеры сразу получают шорт-лист подходящих кандидатов.<sup>46</sup> Это сокращает время закрытия вакансий и снижает стоимость найма, повышая эффективность работы HR-службы. Руководство банка отмечает огромный потенциал ИИ для оптимизации бизнес-процессов: «мы уверены, что искусственный интеллект обладает огромным потенциалом для повышения эффективности работы всех функций банка» – подчеркнула директор по персоналу ОТП Банка, комментируя внедрение нейросетевого рекрутера. Внедрение AI-технологий рассматривается не как разовая акция, а как часть долгосрочной программы повышения операционной эффективности и точности прогнозирования в деятельности банка. На очереди – новые проекты: ОТП Банк экспериментирует с системой «ранних сигналов» снижения продуктивности сотрудников и предиктивной моделью выгорания персонала, а также автоматизацией подготовки кадровых документов с помощью LLM-моделей.<sup>47</sup> Это свидетельствует о зрелом подходе: банк задействует ИИ не только во внешних, но и во внутренних цифровых экосистемах, стремясь улучшить управление персоналом и знаниями в организации.

Существенным организационно-тактическим аспектом является формирование цифровой культуры и партнерских связей. Банк ОТП позиционирует себя как современная, «технологичная» организация – в 2024 году проведено репозиционирование бренда, подчёркивающее ориентацию на удобство, скорость и яркий клиентский опыт. Изменения коснулись как внешнего имиджа, так и внутренних ценностей: внедрение инноваций и постоянное улучшение клиентских путей провозглашены ключевыми приоритетами стратегии.<sup>48</sup> Президент ОТП Банка Илья Чижевский лично участвует в профильных форумах (например, на FINOPOLIS 2024 и FINNEXT

<sup>46</sup> Внедрение ИИ в ОТП Банк [Электронный ресурс] // Banks.CNews. — 20.09.2024. — URL: [https://banks.cnews.ru/news/line/2024-09-20\\_otp\\_bank\\_vnedril\\_nejroseti](https://banks.cnews.ru/news/line/2024-09-20_otp_bank_vnedril_nejroseti) (дата обращения: 17.01.2025).

<sup>47</sup> Аналогичен источнику 46

<sup>48</sup> Технологическая инфраструктура и клиентские пути [Электронный ресурс] // Пресс-центр ОТП Банк. — URL: <https://www.otpbank.ru/about/press-centr/news/0187731/> (дата обращения: 24.01.2025).

2025), транслируя идею, что цифровая трансформация – дело каждого сотрудника, а не только ИТ-подразделения.<sup>49</sup> Для ускорения инноваций банк активно сотрудничает с финтех-компаниями и ИТ-разработчиками. Многие решения внедряются в партнерстве: так, проект по системе архитектурного управления реализован совместно с Рексофт<sup>50</sup>, антифрод-платформа – с компанией БПС<sup>51</sup>, система PayControl – с отечественным разработчиком SafeTech (обладателем технологии мобильной подписи). Кроме того, ОТП Group на глобальном уровне имеет инкубатор ОТП Lab, через который проходят десятки стартапов – их решения затем масштабируются на дочерние банки. Такой обмен инновациями повышает конкурентоспособность ОТП Банка в России без необходимости создавать все с нуля. В экосистемном плане банк делает ставку на партнерские экосистемы: вместо строительства множества нефинансовых сервисов (как у крупнейших конкурентов) ОТП интегрируется в существующие платформы. Пример – сотрудничество с торговыми сетями и онлайн-ритейлерами по POS-кредитованию и BNPL: банк предоставляет свою кредитную инфраструктуру партнерам, становясь частью их цепочки ценности. Согласно данным ОТП Банка, около трети всех покупок в рассрочку/кредит на рынке приходится на смартфоны и электронику<sup>52</sup> – это говорит о глубокой вовлеченности банка в экосистему электронной торговли и бытовой техники. Банк предлагает бизнес-партнерам совместные продукты («реализация товаров в кредит») и API-решения для бесшовной интеграции кредитных сервисов на их сайтах.<sup>53</sup> Тем самым формируется цифровая экосистема вокруг ОТП Банка, где сам банк выступает надежным финансовым ядром, а различные финтех-партнеры, торговые компании и сервис-

<sup>49</sup> Технологии ИИ в клиентском опыте [Электронный ресурс] // РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/671216749a7947ca80567012> (дата обращения: 24.01.2025).

<sup>50</sup> ОТП Банк завершил первый этап цифровизации [Электронный ресурс] // CIO.osp.ru. — URL: <https://cio.osp.ru/articles/4539> (дата обращения: 24.01.2025).

<sup>51</sup> В ОТП Банке проведено импортозамещение платформы [Электронный ресурс] // БПС: Инновационные программные решения. — URL: <https://bps-iss.ru/news/novosti-bpts/v-otp-banke-kompaniya-bps-innovatsionnye-programmnye-resheniya-provela-importozameshchenie-platformy/> (дата обращения: 27.12.2024).

<sup>52</sup> ОТП Банк: россияне чаще всего берут кредиты на ремонт [Электронный ресурс] // Пресс-центр ОТП Банк. — URL: <https://www.otpbank.ru/about/press-centr/news/0173501/> (дата обращения: 31.01.2025).

<sup>53</sup> Интернет-банк ОТП для бизнеса [Электронный ресурс] // Workspace. — URL: <https://workspace.ru/cases/internet-bank-otp-dlya-srednego-i-krupnogo-biznesa> (дата обращения: 10.01.2025).

провайдеры подключаются к нему для совместного предоставления ценности клиентам. Такая модель соответствует теоретической концепции банковской экосистемы, рассмотренной ранее: вместо замыкания на традиционных границах банка, ОТП раздвигает их через технологии и сотрудничество, улучшая и продукты, и операционную эффективность.

В целом, организационно-тактический облик ОТП Банка в эпоху цифровизации можно охарактеризовать следующим образом: это динамичная, относительно компактная организация, которая гибко перестраивает процессы под влиянием современных технологий. Банк сумел встроить цифровую трансформацию в свой операционный цикл – от Agile-команд разработки продуктов до роботизации рутинных функций – и тем самым повысил свою адаптивность. Инвестиции в ИТ-архитектуру, безопасность и партнерские интеграции позволили ОТП Банку оставаться конкурентоспособным даже под давлением крупных игроков. Конечно, остаются вызовы (наследие устаревших систем, регуляторные ограничения, ограниченные бюджеты), однако практический кейс ОТП Банка демонстрирует, что продуманные организационные шаги (в стиле «двойной операционной системы», сочетающей стабильность и инновационность) дают ощутимые результаты.

## **2.2 Влияние цифровых технологий на построение стратегии развития АО «ОТП Банк»**

Цифровые технологии в последние годы превратились в ключевой фактор, формирующий стратегию развития ОТП Банка. Если ранее стратегия банка в основном определялась продуктовой экспертизой и рыночными нишами (например, присутствием в потребительском кредитовании), то сейчас технологическая повестка во многом задает направление его эволюции.

Руководство ОТП Банка явно осознает, что без опоры на современные ИТ и финтех-решения невозможно обеспечить долгосрочный рост и конкурентоспособность. Как отметил директор по развитию цифрового

бизнеса ОТП Иван Бахмат на форуме FINNEXT'25, уровень цифровизации банковской отрасли уже настолько высок, что создавать принципиально новый клиентский опыт становится всё сложнее – конкуренты быстро копируют успешные практики. В этих условиях, по его словам, критически важно инвестировать в решения, максимально автоматизирующие клиентские сервисы и обогащающие их элементами искусственного интеллекта.<sup>54</sup> Данное заявление фактически отражает стратегический курс банка: опережающая цифровизация клиентских процессов и услуг рассматривается как главное условие поддержания лидерства в качестве сервиса.

В 2023–2024 гг. АО «ОТП Банк» официально обновил свою бизнес-стратегию, определив технологии, универсальные банковские продукты и клиентский опыт в качестве основных фокусов развития.<sup>55</sup> Это значит, что цифровая трансформация перестала быть вспомогательным проектом и стала неотъемлемой частью стратегии банка. Например, стратегия предполагает масштабирование бизнеса за счет технологичных направлений: запуска новых цифровых продуктов (рассрочка BNPL, удаленные кредиты), расширения дистанционных каналов, развития партнерских сервисов в экосистеме.<sup>56</sup> Такой сдвиг стратегических приоритетов продиктован внешними и внутренними факторами (табл. 3).

Таким образом, цифровые технологии стали ядром стратегии развития ОТП Банка, определяя и продуктовую, и клиентскую, и операционную ее составляющие.

---

<sup>54</sup> Иван Бахмат рассказал о повышении эффективности банковского бизнеса [Электронный ресурс] // РБК Компании. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/yrYTEXQcR5/ivan-bahmat-rasskazal-o-povyishenii-effektivnosti-bankovskogo-biznesa/> (дата обращения: 31.01.2025).

<sup>55</sup> ОТП Банк собирается расширять масштаб деятельности в России [Электронный ресурс] // Рамблер Финансы. — URL: <https://finance.rambler.ru/business/53171111-otp-bank-sobiraetsya-rasshiryat-masshtab-deyatelnosti-v-rossii/> (дата обращения: 29.11.2024).

<sup>56</sup> Аналогичен источнику 55

Таблица 3 - Влияние внешних и внутренних факторов на цифровую трансформацию банков<sup>57</sup>

Факторы	Содержание	Результат
Внешние	Клиенты все более ценят удобство и скорость цифровых сервисов	Конкуренты (в том числе финтех-компании) постоянно повышают планку инноваций, регулятор стимулирует цифровые инициативы (например, удаленная идентификация, цифровой профиль)
Внутренние	Накопленный банком опыт цифровых проектов показал их эффективность	Они приводят к росту базы клиентов (через онлайн-привлечение), снижению издержек (через автоматизацию) и появлению новых источников комиссионных доходов (за счет небанковских сервисов в партнерстве)

Рассмотрим конкретные направления, по которым влияние технологий проявилось наиболее явно в стратегических планах ОТП Банка.

Стратегия ОТП Банка нацелена на расширение продуктовой линейки за счет цифровых предложений. Ключевой пример – запуск сервиса Buy Now Pay Later (BNPL) в 2024 году. Банк в II квартале 2024 г. внедрил собственный сервис рассрочки при покупках, став одним из первых банков в РФ, кто активно вышел на рынок BNPL. Эта услуга, родившаяся как финтех-концепция, стала частью стратегии банка по укреплению позиций среди молодёжной и онлайн-аудитории. По планам, до конца 2024 года ОТП Банк рассчитывает оформить до 50 тысяч договоров рассрочки с клиентами в партнерстве с торговыми площадками. Для реализации данного направления банк даже создал отдельную дочернюю компанию – ООО «ОТП Финансовые технологии» (зарегистрирована в марте 2024 г.).<sup>58</sup> Это позволяет выносить инновационный продукт за пределы классического баланса банка, сохраняя

<sup>57</sup> Составлено автором на основе: Вдовина Е.С., Куликова М.А. Цифровизация банковского сектора в современных условиях: монография. — Тамбов: Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2022. — 180 с.; Кузнецова Т.А. Тренды в банковской отрасли в эпоху развития цифровых технологий // Финансовый журнал. — 2022. — № 2. — С. 33–41.

<sup>58</sup> ОТП Банк собирается расширять масштаб деятельности в России [Электронный ресурс] // Рамблер Финансы. — URL: <https://finance.rambler.ru/business/53171111-otp-bank-sobiraetsya-rasshiryat-masshtab-deyatelnosti-v-rossii/> (дата обращения: 29.11.2024).

гибкость финтех-стартапа, но с поддержкой ресурсов группы. BNPL и подобные цифровые продукты (виртуальные карты, кошельки, P2P-сервисы) существенно влияют на стратегию: они открывают новые ниши рынка и дают конкурентное преимущество в экосистемах электронной коммерции. Кроме того, банк планирует расширять линейку кредитов наличными и услуг по рефинансированию через цифровые каналы, что свидетельствует о ставке на онлайн-продажи традиционных продуктов. Переход клиентов в онлайн-среду побудил ОТП выстроить стратегию так, чтобы большая часть продаж и обслуживания происходила дистанционно. В итоге сейчас банк предусматривает сценарии, при которых практически любой продукт – от депозита до кредита – может быть оформлен клиентом самостоятельно через веб или приложение, с минимальным участием офлайн-инфраструктуры.

Стратегия развития ОТП Банка делает акцент на качестве клиентского опыта (CX) и персонализации сервисов, что достигается за счет цифровых инструментов. Высокий уровень цифровизации отрасли создал ситуацию, когда у всех игроков базовый онлайн-сервис уже хорош, и нужно искать новые пути выделиться. ОТП Банк видит такой путь в активном внедрении искусственного интеллекта и аналитики для персонализации. Например, банк уже использует AI для интерактивного общения (робо-звонки, чат-боты) и планирует расширять применение больших данных для предложения клиентам «точно в цель» продуктов. И. Бахмат на FINNEXT'25 подчеркнул, что обогащение сервисов AI-компонентами – необходимое условие дальнейшего улучшения клиентского опыта.<sup>59</sup> Стратегически это выливается в проекты по развитию систем рекомендаций (аналитические модели, предлагающие клиентам подходящие услуги в цифровых каналах), внедрению голосовых ассистентов в колл-центре и мобильном приложении, улучшению UX интерфейсов на основе анализа пользовательского поведения. Кроме того, технология позволяет банку масштабировать обслуживание без

---

<sup>59</sup> Иван Бахмат рассказал о повышении эффективности банковского бизнеса [Электронный ресурс] // РБК Компании. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/yrYTEXQcR5/ivan-bahmat-rasskazal-o-povyishenii-effektivnosti-bankovskogo-biznesa/> (дата обращения: 31.01.2025).

пропорционального роста расходов – благодаря автоматизации, один сотрудник теперь способен поддерживать гораздо больше клиентов. Важный аспект стратегии – «цифровая эволюция» каналов взаимодействия с клиентами. Банк намеренно экспериментирует с новыми форматами коммуникаций: мобильные сторис, push-уведомления с интерактивными элементами, интеграция со сторонними платформами (например, возможность сервисов банка внутри популярных мессенджеров или суперприложений). Цель – быть там, где удобнее клиенту, и сделать взаимодействие не только функциональным, но и эмоционально привлекательным. Такой подход соответствует концепции экосистемности: банк стремится органично вписаться в цифровую жизнь клиента. В итоге стратегия развития прописывает постоянное обновление цифровых каналов: регулярные релизы приложений, расширение функций интернет-банка, упрощение пользовательских сценариев. ОТП Банк измеряет успех этого направления через показатели удовлетворенности (NPS, CSI) в цифровых каналах и активно собирает обратную связь для корректировки продуктов в режиме реального времени.

Цифровые технологии влияют не только на фронтальные продукты, но и на внутреннюю эффективность, что тоже отражено в стратегии. Руководство ОТП Банка заявляет, что видит огромные возможности для повышения продуктивности за счет AI/ML в бэк-офисных и middle-офисных процессах.<sup>60</sup> Стратегически заложено дальнейшее расширение роботизации и интеллектуальной автоматизации процессов: от кредитного скоринга до комплаенс-проверок и отчетности. Уже сейчас более половины исходящих коммуникаций автоматизировано, что снизило операционные издержки и время обработки запросов.<sup>61</sup> В долгосрочном плане ОТП Банк рассчитывает использовать AI для принятия решений – например, кредитные решения,

---

<sup>60</sup> ОТП Банк внедрил нейросети для подбора продуктов [Электронный ресурс] // Banks.CNews. — URL: [https://banks.cnews.ru/news/line/2024-09-20\\_otp\\_bank\\_vnedril\\_nejroseti](https://banks.cnews.ru/news/line/2024-09-20_otp_bank_vnedril_nejroseti) (дата обращения: 21.02.2025).

<sup>61</sup> Искусственный интеллект в звонках банков: кейс [Электронный ресурс] // РБК Индустрии. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/671216749a7947ca80567012> (дата обращения: 21.02.2025).



управление рисками, прогнозирование оттока клиентов. Современные алгоритмы машинного обучения способны анализировать массивы данных заемщиков и определять вероятности дефолта точнее традиционных скоринговых моделей. Банк инвестирует в аналитические платформы и машинное обучение, чтобы улучшить качество решений и точность прогнозов.<sup>62</sup> Это позволит более гибко управлять портфелем, предлагать более конкурентные ставки надежным заемщикам и вовремя реагировать на негативные сигналы. Кроме того, ОТП рассматривает генеративные технологии как ресурс для повышения производительности сотрудников. Так, в банке запущен пилотный проект по внедрению так называемого вайб-кодинга (vibe-coding) – видимо, технологии генерации кода или решений на основе ИИ – который может усилить работу команд разработчиков и инженеров без расширения штата.<sup>63</sup> Фактически речь о том, что нейросети будут помогать программистам писать и проверять код быстрее, дизайнерам – генерировать варианты интерфейсов и пр. Если эксперимент будет успешен, это войдет в стратегию как стандарт: широкое применение генеративного ИИ во внутренних процессах. Таким образом, стратегия банка все больше смещается к модели data-driven и AI-driven организации, где данные и алгоритмы – не вспомогательный инструмент, а основа бизнес-модели.

Современные технологии диктуют пересмотр стратегии взаимодействия с внешними игроками. Концепция цифровой экосистемы подразумевает, что банк не изолирован, а встроен в сеть партнерств с финтех-компаниями, ИТ-разработчиками, торговыми и сервисными платформами. ОТП Банк делает это одним из основ своей стратегии развития, понимая, что создать собственную экосистему, сравнимую со Сбером или Т-Банком, практически невозможно из-за размеров, ОТП фокусируется на кооперации. Стратегия предполагает заключение союзов и технологических соглашений с финтех-игроками, чтобы

---

<sup>62</sup> ОТП Банк внедрил нейросети для подбора продуктов [Электронный ресурс] // Banks.CNews. — URL: [https://banks.cnews.ru/news/line/2024-09-20\\_otp\\_bank\\_vnedril\\_nejroseti](https://banks.cnews.ru/news/line/2024-09-20_otp_bank_vnedril_nejroseti) (дата обращения: 21.02.2025).

<sup>63</sup> Иван Бахмат рассказал о повышении эффективности банковского бизнеса [Электронный ресурс] // РБК Компании. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/yrYTEXQcR5/ivan-bahmat-rasskazal-o-povyishenii-effektivnosti-bankovskogo-biznesa/> (дата обращения: 31.01.2025).

совместно предлагать продукты. Пример – сотрудничество с Ассоциацией Финтех (АФТ), через которую банк участвует в отраслевых инициативах (на форуме Finopolis 2024 президент ОТП выступал в сессии АФТ по финтех-новинкам).<sup>64</sup> Также банк налаживает взаимодействие с ИТ-стартапами: через глобальный ОTR Lab и локальные пилотные проекты. Стратегия развития включает механизм сканирования рынка технологий: отслеживать появление перспективных решений (AI, блокчейн, RegTech и т.д.) и быстро тестировать их у себя. Такой подход позволяет не отставать от трендов и при удаче первым предложить что-то новое клиентам. Еще одно направление – интеграция банковских сервисов ОТП в сторонние платформы (Open API). В России регулятор пока не заставляет банки открывать API, но есть тенденция к стандартизации (пилотные проекты маркетплейсов финансовых услуг и супераппы). ОТП Банк стратегически готовится к открытому банкингу: он развивает собственный API-портал для партнеров, что упрощает подключение сервисов банка к веб-сайтам и приложениям партнеров (кредитные виджеты, платежные модули и т. д.). Например, партнеры из e-commerce могут через API интегрировать кредит от ОТП прямо в процесс покупки. Это расширяет охват клиентов без прямых затрат на привлечение – стратегический win-win. Кроме того, банк смотрит в сторону нефинансовых сервисов для удержания клиентов: кэшбек-платформы, сервисы учета расходов, образовательный контент в приложении. Все это вплетается в стратегию как элементы будущей экосистемы вокруг банка. Таким образом, цифровые технологии заставили ОТП переосмыслить свою стратегическую роль: из чисто кредитора превратиться в партнера по цифровым решениям для клиентов и внешних организаций.

Стратегия ОТП Банка формируется с оглядкой на цифровую трансформацию, происходящую на макроуровне под влиянием регулятора. Банк России и госорганы продвигают ряд инициатив – от развития

---

<sup>64</sup> Искусственный интеллект в звонках банков: кейс [Электронный ресурс] // РБК Индустрии. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/671216749a7947ca80567012> (дата обращения: 21.02.2025).

Национальной системы платежных карт (Мир, СБП) до запуска цифрового рубля и единой биометрической системы. Эти тренды напрямую влияют на стратегию банков. ОТП Банк, будучи участником финансового рынка РФ, закладывает в стратегию соответствие этим инициативам. В части платежных технологий – банк одним из первых подключился к Системе быстрых платежей (СБП), что позволило ему предлагать клиентам мгновенные переводы и QR-платежи, оставаясь конкурентоспособным с точки зрения современных платежных привычек. Стратегия предусматривает дальнейшее расширение использования СБП (например, для онлайн-эквайринга, платежей бизнес-клиентов). В части цифровой идентификации – ОТП реализовал поддержку Единой биометрической системы (ЕБС), что позволило запустить удаленное открытие счетов и обслуживание без визита. Это стратегически важно для охвата новых регионов и сегментов (например, удаленные клиенты, которым неудобно ехать в офис). Наиболее значимая грядущая инициатива – цифровой рубль. Официально пилот ЦБ РФ с цифровым рублем стартовал с участием ограниченного круга банков; ОТП Банк не был в первой волне, но очевидно, что по мере расширения проекта он будет вовлечен. Уже сейчас стратеги банка анализируют возможные сценарии использования цифрового рубля в розничных платежах и для корпоративных клиентов. Это повлечет адаптацию ИТ-систем, обучение персонала, изменение продуктовой линейки (например, кошельки цифрового рубля, новые услуги казначейства). Заложённая в стратегии гибкость ИТ-архитектуры (благодаря упомянутой системе iServer и Agile-командам) должна помочь банку быстрее интегрировать цифровой рубль, когда придет время. Помимо этого, регуляторная цифровизация включает требования к открытым API (в перспективе) и информационной безопасности. Стратегия ОТП охватывает усиление защиты данных, кибер устойчивости систем – без этого регулятор может ограничить развитие цифровых сервисов. Таким образом, цифровые технологии, продвигаемые регулятором, не воспринимаются банком как

обуза, а интегрируются в стратегические планы как новые возможности для роста и повышения доверия со стороны клиентов и государства.

Все эти примеры иллюстрируют, насколько глубоко цифровые технологии проникают в стратегическое планирование ОТП Банка.

Таблица 4 - Ключевые направления цифровой стратегии ОТП Банка<sup>65</sup>

Направление	Цифровые инициативы	Эффект
Продукты	BNPL, виртуальные карты	Выход на молодую и онлайн-аудиторию
Клиентский опыт	AI, сторис, персонализация	Удержание и вовлечение клиентов
Автоматизация и AI	RPA, ML, предиктивные модели	Снижение издержек, точность решений
Партнерства и API	Финтех-партнеры, API-интеграции	Расширение каналов и охватов
Регуляторная цифровизация	СБП, цифровой рубль, ЕБС	Соответствие требованиям и конкурентность

Фактически, можно констатировать: стратегия развития ОТП Банка – это стратегия цифровой трансформации. Теоретические подходы – такие как построение цифровой экосистемы, ориентация на данные, клиентоцентричность, открытость к партнерствам – в ОТП Банке реализуются на практике и закреплены в стратегических документах. Влияние технологий прослеживается в каждом стратегическом направлении: продукты, процессы, люди, партнеры, инфраструктура – везде цифровизация изменила вектор развития. Это отражается и в КРІ банка: если раньше главными метриками были финансовые (ROE, рост портфеля), то сейчас добавляются метрики цифрового бизнеса – доля продаж онлайн, индекс цифровой вовлеченности клиентов, скорость вывода ИТ-продуктов, эффективность алгоритмов

<sup>65</sup> Составлено автором на основе: АО «ОТП Банк». Годовой отчет за 2023 год. — М.: АО «ОТП Банк», 2024. — 121 с.; Чижевский И.В. К внедрению инноваций я подхожу через призму влияния технологий на клиентский опыт [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОТП Банка. — 2024. — URL: <https://www.otpbank.ru/about/press-centr/news/0301838/> (дата обращения: 28.02.2025).

(например, процент автоматических решений). ОТП Банк стремится стать цифровой организацией, где стратегия и технологии слиты воедино.

### **2.3 Оценка трендов, оказывающих влияние на развитие АО «ОТП Банк»**

Развитие ОТП Банка происходит в контексте бурно меняющейся финансовой среды, где технологические и рыночные тренды играют решающую роль. Анализ этих трендов необходим, чтобы понять, какие внешние силы будут способствовать или препятствовать реализации стратегических планов банка. Рассмотрим основные факторы, влияющие на цифровую трансформацию и рост ОТП Банка, и оценим их воздействие:

Активное внедрение искусственного интеллекта и данных (AI/Big Data).

Повсеместная цифровизация приводит к взрывному росту данных и совершенствованию алгоритмов их обработки. Для банков это значит появление новых возможностей: предиктивная аналитика, персонализация в реальном времени, автоматизация принятия решений и улучшение риск-менеджмента. ОТП Банк уже ощущает этот тренд и следует ему – примеры с нейросетями в рекрутменте и роботизированными звонками тому подтверждение. В перспективе влияние AI будет нарастать: конкуренты запускают AI-чат ботов для комплексных консультаций, используют машинное обучение для борьбы с мошенничеством, внедряют генеративный ИИ для разработки продуктов (например, создание персональных инвестиционных рекомендаций). ОТП Банк должен постоянно инвестировать в развитие компетенций в области AI, чтобы не отстать. Позитивное влияние тренда – повышение эффективности и качества услуг (AI может существенно снизить расходы банка и улучшить клиентский опыт). Но есть и риски: нехватка кадров с нужными навыками, этические и регуляторные ограничения на использование AI (например, новые требования к объяснимости решений алгоритмов). В целом, тренд на интеллектуализацию банковских процессов открывает для ОТП Банка возможности ускоренного роста продуктивности.

Банк явно настроен им воспользоваться, о чем говорит долгосрочная ставка на AI в стратегии.<sup>66</sup> Если ОТП удастся удержать темп внедрения AI на уровне ведущих игроков, это станет конкурентным преимуществом.

Рост экосистем и партнерских платформ.

В банковском секторе РФ продолжается тренд на создание финансово-нефинансовых экосистем. Крупнейшие банки (Сбер, ВТБ, Альфа) уже вышли далеко за рамки классического банкинга, предлагая клиентам услуги e-commerce, доставки, медицины, образования и пр. Через свои суперприложения они стремятся удержать клиента внутри собственной экосистемы. Для среднего банка, такого как ОТП, этот тренд означает необходимость искать свое место: либо пытаться строить нишевую экосистему, либо интегрироваться в экосистемы партнеров. ОТП Банк, судя по анализу, избрал второй путь – партнерские экосистемы. Например, запущенный BNPL предполагает интеграцию с торговыми площадками, а цифровой офис «ОТП Бизнес» может стать частью экосистемы услуг для предпринимателей (связка с бухгалтером, CRM и т. д.). Тренд Open Banking также набирает силу: клиенты хотят, чтобы их разные финансовые сервисы были связаны между собой. Несмотря на отсутствие законодательного мандата, рынок движется к стандартам открытых API – уже появляются агрегаторы, предлагающие сравнение продуктов разных банков онлайн. Если ОТП Банк предоставит удобные API, он сможет участвовать в этих экосистемах, привлекая клиентов через новые каналы. Влияние тренда экосистем двоякое. С одной стороны, конкуренция обостряется – клиент избалован комплексными предложениями от гигантов, и просто хороший мобильный банк его уже может не удержать. С другой – нишевые возможности: крупные экосистемы не всегда охватывают узкие потребности, и ОТП через партнерство может занять выгодные позиции (например, стать основным кредитным провайдером в чьей-то нефинансовой экосистеме).

---

<sup>66</sup> ОТП Банк внедрил нейросети для подбора продуктов [Электронный ресурс] // Banks.CNews. — URL: [https://banks.cnews.ru/news/line/2024-09-20\\_otp\\_bank\\_vnedril\\_nejroseti](https://banks.cnews.ru/news/line/2024-09-20_otp_bank_vnedril_nejroseti) (дата обращения: 21.02.2025).

Важно отметить, что партнерские экосистемы требуют от банка высокой степени гибкости и технологической готовности к интеграции. ОТП, создав собственный API-репозиторий и придерживаясь Agile, выглядит готовым к такому сотрудничеству. Таким образом, тренд экосистем в целом стимулирует ОТП Банк к инновациям и кооперации, что соответствует его стратегическому вектору.

Изменение поведения и ожиданий клиентов (цифровой потребитель).

Современные клиенты стремительно переходят на цифровое обслуживание и требуют от банков опыта, сравнимого с лучшими технологиями вне банковской сферы. Мобильные приложения, онлайн-чат, мгновенные решения – это уже гигиенические минимумы. Но тренд идет дальше: клиенты хотят проактивного сервиса (чтобы банк предвосхищал их нужды), персонализированных предложений, бесшовности между каналами, а также социальной и экологической ответственности от финансовых партнеров. Для ОТП Банка этот клиентский тренд означает необходимость постоянно улучшать свой digital customer journey. Например, если конкуренты запускают оформление кредита «в пару кликов» или по одной биометрии, ОТП должен предложить столь же удобный сценарий. Уже сейчас банк реализовал мгновенное подключение клиентов через приложение, что соответствует запросу на скорость.<sup>67</sup> Тренд также включает омниканальность: человек может начать операцию в веб-банке, продолжить по телефону и закончить в мобильном приложении – и ожидает, что контекст будет сохранен. ОТП Банку важно обеспечить синхронизацию данных между каналами и обучение персонала работе в омни-среде. Кроме того, молодое поколение клиентов ценит игровой подход, геймификацию, интеграцию с соцсетями. Внедрение сторис в приложении – пример, как банк реагирует на эти новые ожидания.<sup>68</sup> Положительное влияние данного тренда – клиенты при успешном

---

<sup>67</sup> Новости ОТП Банка [Электронный ресурс] // Пресс-центр ОТП Банк. — URL: <https://www.otpbank.ru/about/press-centr/news/0187731> (дата обращения: 10.01.2025).

<sup>68</sup> ОТП Банк запускает формат сторис в интернет-банке [Электронный ресурс] // CNews. — URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2023-12-27\\_otp\\_bank\\_zapuskaet\\_storis](https://www.cnews.ru/news/line/2023-12-27_otp_bank_zapuskaet_storis) (дата обращения: 07.03.2025).

удовлетворении их потребностей становятся более лояльными, чаще пользуются услугами (что увеличивает LTV – пожизненную ценность клиента). Отрицательное влияние – повышенные затраты на поддержание технологического паритета и сложности с удовлетворением быстро меняющихся запросов (то суперприложение, то криптокошелек, то ESG-отчетность для клиентов). ОТП Банк старается быть клиентоцентричным в цифровой плоскости, и этот тренд фактически заставляет его постоянно эволюционировать. Банку придется держать баланс между инновациями и надежностью: удовлетворять запросы «цифровых аборигенов», не потеряв доверие более консервативной аудитории. В целом, изменение поведения клиентов – мощный драйвер развития банка, который будет стимулировать появление новых сервисов и совершенствование существующих.

Конкурентная среда и появление новых игроков.

Тренды конкурентной борьбы на финансовом рынке РФ в 2023–2025 гг. довольно противоречивы. С одной стороны, отток некоторых иностранных игроков (из-за геополитики) сократил число конкурентов, а государственные банки укрепили позиции. С другой – возникают новые небанковские конкуренты: крупные ИТ- и телеком-компании активно развивают финансовые услуги (пример – экосистема Яндекса с сервисом Yandex Pay, МТС, приобретающая банки, и др.). Финтех-стартапы, несмотря на сложность самостоятельного роста, зачастую присоединяются к банкам или наоборот, отбирают у банков часть функций (P2P-платежи, кредиты между физлицами, краудфандинг). Для ОТП Банка конкурентный ландшафт движется в двух направлениях. Во-первых, конкуренция с традиционными банками: здесь ОТП должен соперничать прежде всего сервисом, скоростью и ценой. Многие крупные банки существенно увеличили ИТ-бюджеты, и ОТП нужно искать нишу или превосходство в отдельных областях (например, в узкой специализации на POS-кредитовании или в качественной поддержке). Во-вторых, конкуренция с финтехами и BigTech: хотя регулятор пока ограничивает экспансию небанковских на финрынок, такие игроки задают



стандарт удобства. Клиент может сравнивать опыт взаимодействия с ОТП и, скажем, с Т-Банк или Сбер, или даже с совсем другой сферой – например, с UX Amazon. Соответственно, тренд требует от ОТП Банка ускорять инновации. Положительный момент – сам ОТП может партнериться с финтехами и таким образом превращать конкурентов в союзников. Уже упомянутые примеры сотрудничества (Reksoft, BPS, SafeTech) показывают, что банк активно привлекает внешние технологии, а не изобретает все внутри. Влияние конкурентного тренда на развитие ОТП двоякое: с одной стороны, давление может снизить маржу (приходится тратить на ИТ, держать низкие ставки и комиссии), с другой – конкуренция подталкивает к дифференциации. У ОТП есть шанс выделиться как более гибкий и инновационный банк, чем госбанки, и более надежный, чем чистые финтехи. Если стратегия цифровизации будет выполнена, ОТП сможет занять уникальную позицию «быстрого на подъем» игрока среднего масштаба, способного быстро внедрять новации, чего неповоротливым гигантам делать труднее. В итоге тренд конкуренции в цифровом поле заставляет банк постоянно сканировать benchmarks рынка и перенимать лучшие практики, что в перспективе улучшит его собственные возможности.

#### Регуляторные и макроэкономические тренды.

Кроме сугубо технологических, есть более широкие тренды, которые, тем не менее, сильно влияют на цифровое развитие банков. Один из них – уже упомянутое импортозамещение и технологический суверенитет России. Для ОТП Банка выполнение требований по переходу на отечественное ПО и оборудование – вызов, но и возможность усилить контроль над технологиями. Регулятор жестко ограничивает использование иностранного софта в критической инфраструктуре, вводит требования по хранению данных на российских серверах и т. д. Это вынуждает банк пересматривать ИТ-стэк, иногда жертвуя привычными решениями. Однако, как отметил президент ОТП, эта нагрузка одновременно создает новые продукты на новейших

технологических стэках.<sup>69</sup> Отечественные ИТ-компании предлагают альтернативы – зачастую более современные, т. к. создаются с нуля уже с учетом актуальных технологий. ОТП, перейдя на новую антифрод-систему, убедился, что можно достичь нужного качества локальными средствами.<sup>70</sup> В стратегическом плане, тренд импортозамещения несколько замедляет внедрение отдельных зарубежных инноваций (скажем, внедрение западных облачных платформ или сервисов AI типа ChatGPT ограничено), но стимулирует развитие российских финтех-решений, с которыми ОТП может сотрудничать. Еще один тренд – цифровая валюта (CBDC), который мы рассмотрели выше: с макроуровня он обещает трансформацию платежной системы страны. Возможно, через несколько лет часть безналичных операций перейдет на платформу цифрового рубля, появятся смарт-контракты для финансовых услуг. ОТП Банку важно встроиться в эту новую инфраструктуру. Это, скорее, внешний вызов, чем преимущество, так как потребует инвестиций, но принесет ли выгоду – пока не ясно (будет зависеть от спроса клиентов на цифровой рубль). К макро-трендам также относится общая экономическая ситуация: период 2022–2024 был турбулентным, высокая инфляция, волатильность курса. Это побуждало население активнее использовать онлайн-сервисы по управлению сбережениями, мобильный трейдинг, хеджирование валютных рисков – чего раньше массово не было. Банк, предлагая такие возможности (например, покупка валюты через приложение, инвестиционные продукты онлайн), соответствует макро-тренду финансовой грамотности и самостоятельности клиентов. Регулятор также продвигает концепцию Marketplace – торговой площадки финпродуктов, где банки конкурируют онлайн. Если эта концепция получит развитие, ОТП должен быть готов выставлять свои продукты на общие витрины в цифровом виде, то есть конкурировать прозрачнее. Это повысит роль цифрового

<sup>69</sup> ОТП Банк рассказал о внедрении финтех-инноваций в работу [Электронный ресурс] // РБК Индустрии. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/671216749a7947ca80567012> (дата обращения: 07.03.2025).

<sup>70</sup> В ОТП Банке проведено импортозамещение платформы [Электронный ресурс] // БПС: Инновационные программные решения. — URL: <https://bps-iss.ru/news/novosti-bpts/v-otp-banke-kompaniya-bps-innovatsionnye-programmnye-resheniya-provela-importozameshchenie-platforny/> (дата обращения: 27.12.2024).

маркетинга и аналитики данных о клиентах, чтобы таргетировать предложения. Влияние макро- и регуляторных трендов на развитие ОТП Банка комплексное: они могут ограничивать в чем-то (санкции – в технологиях, регулятор – в рисках), но и открывать новые ниши (например, выход конкурентов создает возможность нарастить долю рынка, как показал рост активов ОТП почти на 200% за два года).<sup>71</sup> Банк, учитывая эти тенденции, старается выстроить устойчивую бизнес-модель, способную адаптироваться к разным сценариям. Цифровизация здесь выступает как инструмент гибкости: чем больше процессов автоматизировано и модульно, тем проще подстроиться под новые правила игры.

Подводя итог, можно отметить, что все перечисленные тренды – от технологических до поведенческих – в совокупности формируют внешнюю среду цифрового развития ОТП Банка. Их влияние во многом благоприятно для банка, который сделал ставку на цифровую трансформацию: растущая роль технологий и данных подтверждает правильность выбранного курса. Однако тренды несут и ряд рисков: быстро меняющийся ландшафт требует от банка высокой скорости реагирования и постоянного обучения. ОТП Банк должен продолжать мониторить эти тенденции, участвовать в отраслевых дискуссиях (как он уже делает через АФТ и форумы) и быть готовым корректировать свою стратегию в соответствии с ними. Благодаря уже проделанной работе по развитию организационной гибкости и технологической оснащенности, банк имеет все шансы превратить внешние тренды в точки роста, а не угрозы.

---

<sup>71</sup> ОТП Банк собирается расширять масштаб деятельности в России [Электронный ресурс] // Рамблер Финансы. — URL: <https://finance.rambler.ru/business/53171111-otp-bank-sobiraetsya-rasshiryat-masshtab-deyatelnosti-v-rossii/> (дата обращения: 29.11.2024).

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ЭКОСИСТЕМ НА ПРИМЕРЕ АО «ОТП БАНК»

#### 3.1 Риски и препятствия при внедрении цифровых экосистем

Внедрение цифровой экосистемы в банковской организации сопряжено с рядом серьезных рисков и препятствий. Для банка АО «ОТП Банк», стремящегося реализовать экосистемный подход, важно заранее идентифицировать эти риски и классифицировать их по ключевым категориям: регуляторные, технологические, организационные, рыночные и прочие (табл. 5).

Таблица 5 - Классификация рисков при внедрении цифровой экосистемы<sup>72</sup>

Риск	Содержание
Регуляторные риски	Регуляторная неопределенность и соответствие требованиям
	Изменения нормативной базы
	Лицензирование и комплаенс
Технологические риски	Устаревшая ИТ-инфраструктура и интеграция систем
	Кибербезопасность и сохранность данных
	Надежность и масштабируемость системы
Организационные риски	Соппротивление изменениям и культура
	Недостаток компетенций и кадров
	Изменение организационной структуры
Рыночные и конкурентные риски	Конкуренция со стороны крупных экосистем
	Риск изменения бизнес-модели
	Непредсказуемость спроса и поведение клиентов
	Риски партнерских отношений

<sup>72</sup> Составлено автором на основе: Елисеева И.И., Кузнецова Н.Э. Цифровые экосистемы в банковской сфере: возможности и риски // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. — 2022. — Т. 38, № 1. — С. 56–70.; PwC Russia. Digital Banking Survey 2023: Банки в условиях цифрового давления. — М., 2023. — 36 с.; Гальцева Р.Е., Малкова О.А. Риски цифровизации банковских услуг в условиях развития экосистем // Финансы и кредит. — 2023. — № 9 (897). — С. 52–66.

Продолжение таблицы 5 - Классификация рисков при внедрении цифровой экосистемы

Риск	Содержание
Прочие риски	Финансовые риски и окупаемость
	Репутационные риски
	Юридические риски

Регуляторная неопределенность играет важную роль, так как банковская деятельность строго регулируется государственными органами, и появление экосистемы усложняет картину с точки зрения регуляторного надзора.

Возникает риск, что существующие регуляторные нормы (например, требования ЦБ РФ по защите персональных данных, банковской тайне, противодействию отмыванию доходов) не полностью учитывают экосистемный формат бизнеса. Внедрение новых цифровых сервисов и партнёрских программ может привести к ситуациям, когда банк окажется вне рамок привычных регуляторных требований. Например, подключение нефинансовых сервисов к платформе банка потребует соблюдения законодательства не только банковского, но и других отраслей (торговля, страхование, телеком и т. д.). Несоответствие требованиям может грозить штрафами, санкциями надзорных органов или ограничениями на предоставление определенных услуг.

Цифровая экономика развивается динамично, и регуляторы могут ввести новые правила, влияющие на функционирование экосистем. ОТП Банк рискует столкнуться с ужесточением требований, особенно в сфере хранения и обработки больших данных о клиентах, кибербезопасности, а также возможного регулирования экосистем как отдельных субъектов рынка. Регуляторные изменения могут затронуть, к примеру, режим открытого банкинга (Open API) или экосистемных платежных платформ. Если банк заранее не заложит гибкость под эти изменения, это станет препятствием для развития экосистемы.

При расширении продуктовой линейки за счет нефинансовых услуг (торговые площадки, сервисы бронирования, телемедицина и др.) банку возможно придется получать дополнительные лицензии или создавать дочерние компании под надзором разных ведомств. Это усложняет структуру бизнеса и повышает затраты на комплаенс. Кроме того, соблюдение принципов честной конкуренции (антимонопольного законодательства) тоже становится актуальным, если экосистема достигает значительной доли рынка в отдельных сегментах.

Также для реализации экосистемы требуется современная цифровая платформа, объединяющая разнообразные сервисы. Если существующие ИТ-системы банка не рассчитаны на масштабную интеграцию внешних партнеров и сервисов, может возникнуть техническое препятствие. Legasy-системы (устаревшие ядра банковского ПО) способны тормозить внедрение новых модулей или вызывать сбои при высокой нагрузке. ОТП Банку необходимо оценить, готова ли его текущая ИТ-архитектура к роли «хаба» экосистемы. В противном случае требуются значительные инвестиции в модернизацию (переход на микросервисную архитектуру, использование облачных технологий и контейнеров и т. п.). Например, переход ОТП Банка на Kubernetes-платформу Deckhouse, о котором сообщалось в отраслевых новостях, призван повысить гибкость инфраструктуры.<sup>73</sup> Если интеграция сервисов пройдет не гладко, есть риск потери данных или нарушения непрерывности бизнес-процессов.

Расширение экосистемы означает увеличение поверхностей для атак злоумышленников. Подключение сторонних сервисов и партнеров ведет к тому, что данные клиентов циркулируют между разными участниками экосистемы. Утечка данных у любого из партнеров может нанести репутационный и финансовый ущерб банку. Как отмечает профильное издание, даже если инцидент происходит не в самом банке, он все равно

---

<sup>73</sup> Новости цифровой экономики [Электронный ресурс] // ComNews. — URL: <https://www.comnews.ru/digital-economy/news?page=14> (дата обращения: 14.03.2025).

иллюстрирует кибер-риски, исходящие от партнеров в экосистеме.<sup>74</sup> Для ОТП Банка актуальна организация многоуровневой защиты: шифрование данных, строгая система разграничения доступа, постоянный мониторинг аномалий. Кроме того, важно обеспечить соответствие требованиям законодательства о персональных данных (152-ФЗ в РФ) при обмене информацией с внешними сервисами, а нарушения в этой сфере несут как регуляторные санкции, так и подрывают доверие клиентов.

Элементами экосистемы будут высоконагруженные цифровые платформы (мобильное приложение, веб-порталы, API-шлюзы). Риск технологического плана заключается в возможных сбоях, простоях системы при росте числа пользователей и операций. Для банка критично обеспечить бесперебойность работы: даже кратковременные простои могут оттолкнуть клиентов. Например, если интегрированный в банк сервис e-commerce будет недоступен в ключевой момент (распродажи, праздничные дни), это негативно скажется на имидже всего банка. ОТП Банк должен заранее инвестировать в отказоустойчивость инфраструктуры, балансировку нагрузки и тестирование масштабирования под пиковые нагрузки. Использование облачных ресурсов является одним из способов повысить масштабируемость и надежность.

Внедрение экосистемы требует пересмотра внутренних процессов и культуры организации. Сотрудники, привыкшие к традиционной банковской модели, могут сопротивляться переходу к платформенному, клиентоориентированному подходу. Экосистема подразумевает тесное взаимодействие ИТ-специалистов, бизнес-подразделений, партнёров, что ломает привычные иерархии и зоны ответственности. Организационное сопротивление может проявляться в замедлении проектов, конфликте интересов между подразделениями (например, розничный бизнес против цифрового бизнеса).

---

<sup>74</sup> Digital Banking Poses Challenges for Third-Party Risk Management. ISACA Journal [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2020/volume-6/digital-banking-poses-challenges-for-third-party-risk-management> (дата обращения: 14.03.2025).

Для ОТП Банка, позиционирующего себя как «клиентоцентричный цифровой банк» с обновленной стратегией развития, важно подкрепить эти заявления изменениями в корпоративной культуре. Необходимо обучение персонала цифровым навыкам, поощрение инноваций, перестройка структуры управления (введение agile-команд, продуктовых офисов). Без этого риск саботажа или неэффективного использования новых инструментов будет высок.

Цифровая экосистема требует наращивания новых компетенций – от анализа больших данных и работы с ИИ до управления партнерствами и маркетплейсом. Возможным препятствием станет дефицит квалифицированных кадров внутри банка, способных вести такие проекты. Конкуренция на рынке труда за специалистов по цифровой трансформации высока, и ОТП Банк должен быть готов инвестировать в найм или переобучение сотрудников. Если компетенции будут недостаточными, проекты могут затягиваться или реализовываться некачественно. Кроме того, отсутствие центра экспертизы по экосистемной модели внутри организации усложняет стратегическое управление: важно назначить ответственных за развитие цифрового бизнеса, обладающих полномочиями для координации всех участников (включая внешних партнёров). В ОТП Банке уже введена должность директора по развитию цифрового бизнеса<sup>75</sup>, что говорит о понимании банком значения этих компетенций.

Традиционная банковская структура, разделенная по продуктам или функциям, может не подходить для управления экосистемой, где продукты переплетены, а успех зависит от совместной работы различных направлений. Необходимость создать новые подразделения (например, отдел по работе с экосистемными партнерами, команды по развитию нефинансовых сервисов) может встретить сопротивление или вызвать дублирование функций. Также существует риск, что фокус на новой экосистеме приведет к ослаблению

---

<sup>75</sup> Tech Events [Электронный ресурс] // Habr. — URL: [https://habr.com/ru/hubs/tech\\_events/posts/](https://habr.com/ru/hubs/tech_events/posts/) (дата обращения: 21.03.2025).



внимания к традиционному бизнесу, если не наладить баланс. Организационно банку предстоит внедрить гибридную модель управления, сохранив эффективность классических банковских процессов и одновременно развивая инновационные направления.

На российском банковском рынке уже доминируют экосистемы крупных игроков – прежде всего Сбербанка, а также Т-Банка, ВТБ и др. Эти компании вложили значительные средства в создание собственных экосистем, включающих маркетплейсы товаров, услуги связи, путешествий, доставки еды, медиа и др. ОТП Банку, который по масштабам существенно уступает лидерам, придется конкурировать за внимание клиента в условиях, когда у потребителя уже может быть сформированное предпочтение в пользу экосистемы конкурента. Рыночный риск состоит в том, что клиенты не будут достаточно активно пользоваться экосистемой ОТП, если она предложит менее широкий или менее привлекательный набор сервисов. Кроме того, партнёры (в том числе крупные технологические компании) могут предпочесть сотрудничество с банками-лидерами, обладающими большей аудиторией. Это создает эффект замкнутого круга: без клиентов не привлечь партнёров, а без партнёров сложно привлечь клиентов.

Переход к экосистеме означает отход от традиционной модели заработка только на банковских продуктах. Банк начинает предлагать смежные услуги, некоторые из которых могут снижать доходы от основных операций. К примеру, если в экосистеме реализована подписочная модель или пакетные предложения, то отдельные банковские продукты (кредиты, комиссионные услуги) могут предоставляться со скидкой или в составе пакета, что потенциально уменьшает маржинальность. Руководство банка может опасаться «каннибализации» собственных услуг в экосистеме. Например, партнерство с финтех-компанией, предлагающей дешевые платежные сервисы, могло бы снизить доходы банка от комиссий по переводам. Этот

страх нередко сдерживает банки от решительных действий.<sup>76</sup> Для преодоления данного препятствия необходим тщательный расчет экономической модели экосистемы: нужно убедиться, что общий рост клиентской базы и вовлеченности компенсирует снижение доходов по отдельным продуктам.

Создание экосистемы – это фактически запуск нового продукта/платформы на рынок. Существует рыночный риск, что клиенты не сразу примут новый формат обслуживания. Возможно, часть консервативной аудитории предпочтёт по-прежнему пользоваться только банковскими услугами и не будет осваивать дополнительные сервисы. Наоборот, другая часть клиентов может иметь недоверие к банковскому бренду в сфере нефинансовых услуг. Изменение поведения клиентов требует времени и качественного UX. ОТП Банку необходимо предусмотреть постепенное вовлечение пользователей в экосистему, активно собирать обратную связь и улучшать сервисы. Иначе есть риск инвестировать ресурсы в функции, которые окажутся невостребованными.

Экосистема невозможна без широкой сети партнеров – поставщиков услуг и товаров. При этом банк берет на себя определенную ответственность за качество этих партнерских услуг перед клиентом. Если партнер не справится, пострадает репутация экосистемы самого банка. Управление партнерскими рисками включает тщательный отбор партнеров, юридическое оформление договоренностей, мониторинг показателей работы партнеров. Кроме того, зависимость от крупных партнеров тоже рискованна: если, к примеру, значимая доля трафика экосистемы ОТП приходится на одну платформу-партнера, то изменение политики этого партнера (увеличение комиссии, прекращение сотрудничества) сильно ударит по всей экосистеме. По сути, чрезмерная зависимость от третьих сторон создает стратегические риски. Аналитики отмечают, что в партнерстве с цифровыми гигантами банки оказываются в уязвимой позиции – большие платформы диктуют условия и

---

<sup>76</sup> Exploring Digital Financial Ecosystem Opportunities [Электронный ресурс] // Boston Consulting Group (BCG). — 2023. — URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/exploring-digital-financial-ecosystem-opportunities> (дата обращения: 21.03.2025).

забирают значительную долю прибыли, что может подорвать окупаемость для банка.<sup>77</sup> Для ОТП, не относящегося к числу гигантов, важно выстраивать баланс и диверсифицировать партнерскую базу.

Проекты по созданию экосистемы требуют крупных инвестиций: в технологии, маркетинг, развитие новых продуктов. Есть риск, что фактическая отдача от этих вложений будет ниже прогнозируемой. Показатели ROI<sup>78</sup> могут первое время быть отрицательными, что естественно, однако важна долгосрочная окупаемость. Если экосистема не достигнет критической массы пользователей, есть опасность недополучения прибыли и увеличения срока окупаемости. Банк должен быть готов финансировать проект на протяжении нескольких лет до выхода на точку безубыточности. Также финансовым риском является отвлечение ресурсов от основных направлений: инвестиции в экосистему могут ограничить возможности инвестировать в другие проекты, и если экосистема не выстрелит, банк окажется в проигрыше дважды. Для минимизации этого риска применяются поэтапное инвестирование и четкое планирование KPI (например, план по количеству активных пользователей экосистемы, кросс-продажам, выручке от новых сервисов).

Любые сбои, утечки данных, проблемы с партнерами в рамках экосистемы непосредственным образом влияют на доверие к бренду банка. Если клиент получит негативный опыт хотя бы в одном из сегментов экосистемы, он может распространить это впечатление на весь банк. Репутационные потери особенно критичны в цифровую эпоху, когда отзывы мгновенно распространяются через социальные сети. ОТП Банк должен уделять внимание клиентскому опыту комплексно: и в банковских услугах, и в дополнительных сервисах. Сюда же относится риск несоответствия ожиданиям: если банк заявит о создании масштабной экосистемы, но по факту клиент увидит ограниченный набор плохо интегрированных сервисов, это

---

<sup>77</sup> Digital Banking Poses Challenges for Third-Party Risk Management [Электронный ресурс] // ISACA Journal. — 2020. — Vol. 6. — URL: <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2020/volume-6/digital-banking-poses-challenges-for-third-party-risk-management> (дата обращения: 14.03.2025).

<sup>78</sup> Return on Investment – рентабельность инвестиций

вызовет разочарование и ударит по имиджу инновационности банка. Поэтому управлять нужно не только технической реализацией, но и восприятием экосистемы клиентами – через маркетинг, обучение пользователей, поддержание высокого уровня сервиса.

Помимо регуляторных аспектов, есть и общие юридические риски – споры с партнерами, вопросы интеллектуальной собственности (например, при интеграции IT-решений сторонних разработчиков), вопросы ответственности за финансовый результат в партнерских продуктах. Если экосистема включает, скажем, инвестиционные или страховые услуги партнеров, банк может столкнуться с претензиями клиентов и необходимостью юридически грамотно разграничить ответственность. Неурегулированность этих моментов может привести к судебным искам и финансовым потерям.

Таким образом, при формировании цифровой экосистемы в банке ОТП важно осуществить комплексный анализ рисков и препятствий. Ключевым шагом является разработка системы управления рисками экосистемы: внедрение специальных регламентов работы с партнерами, адаптация политики информационной безопасности, обучение персонала по новым рискам, создание резервов под возможные финансовые потери. Только превентивная работа с перечисленными категориями рисков позволит смягчить их негативное влияние и создать прочный фундамент для успешной реализации экосистемной стратегии.

### **3.2 Стратегия формирования и внедрения цифровых экосистем**

Разработка стратегии внедрения цифровой экосистемы должна учитывать как общие принципы построения экосистем в банковской сфере, так и специфические условия АО «ОТП Банк»: его текущий уровень цифровизации, позицию на рынке, ресурсные возможности и стратегические цели. ОТП уже обладает определенной цифровой базой (развитые онлайн-

сервисы, мобильное приложение и др.), но пока не реализовал полноценную экосистемную модель. Исходя из этого, стратегия будет направлена на постепенное эволюционное формирование экосистемы, минимизируя риски и опираясь на имеющиеся сильные стороны.

ОТП Банк позиционируется как «клиентоцентричный универсальный банк с высоким уровнем цифровизации» согласно новой стратегии, принятой в 2025 году. Банк добился существенного прогресса в развитии дистанционных каналов: через мобильное приложение уже можно получить 95% услуг, что привело к росту индекса лояльности NPS на 50% за последний год.<sup>79</sup> Это означает, что у банка есть лояльная аудитория пользователей цифровых сервисов и налаженная технологическая платформа для онлайн-обслуживания. Данные достижения являются прочным фундаментом для экосистемы – фактически, мобильное приложение ОТП уже сейчас выполняет роль суперприложения для банковских услуг. Стратегия должна использовать эту сильную сторону: высокий уровень вовлеченности клиентов в цифровые каналы.

Формирование экосистемы – процесс поэтапный. Нельзя одномоментно превратить классический банк в экосистему; необходим план действий, рассчитанный на несколько лет. Стратегия ОТП Банка будет включать последовательные этапы внедрения. На каждом этапе ставятся конкретные цели: от устранения внутренних ограничений до запуска новых сервисов и оценки результатов. Помимо этого, стратегия должна определить модель участия банка в экосистеме: будет ли ОТП выступать оркестратором (владельцем платформы, который сам управляет экосистемой) либо участником чужих экосистем, либо сочетать оба подхода.<sup>80</sup> Для максимального эффекта ОТП Банку целесообразно стремиться к роли

---

<sup>79</sup> Для деятельных оптимистов: ОТП Банк объявил о масштабном ребрендинге [Электронный ресурс] // Frank Media. — URL: <https://frankrg.com/news/dlya-deyatelnyh-optimistov-otp-bank-obyavil-o-masshtabnom-rebrendinge> (дата обращения: 04.04.2025).

<sup>80</sup> Exploring Digital Financial Ecosystem Opportunities [Электронный ресурс] // Boston Consulting Group (BCG). — 2023. — URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/exploring-digital-financial-ecosystem-opportunities> (дата обращения: 21.03.2025).

организатора своей экосистемы, чтобы сохранять контроль над клиентским опытом и получать большую долю прибыли. Однако в узких направлениях, где у банка нет компетенций, он может выступать поставщиком отдельных продуктов в экосистемы партнеров. Такой гибридный подход позволит одновременно расширять собственную экосистему и присутствовать в экосистемах других игроков, увеличивая охват аудитории.

Стратегия учитывает и рыночный контекст: по прогнозам, к 2030 году именно цифровые экосистемы будут генерировать значительную долю банковских доходов.<sup>81</sup> Это означает, что промедление с выходом на этот рынок может стоить банку упущенных возможностей. При этом стратегия ОТП должна быть реалистичной: банк не обладает сверхресурсами как у Сбербанка, поэтому акцент делается на нишевая экосистема и сотрудничество, а не на конкурирование «в лоб» со всеми сервисами крупных игроков.

Ниже предложена поэтапная стратегия формирования и внедрения цифровой экосистемы в ОТП Банке:

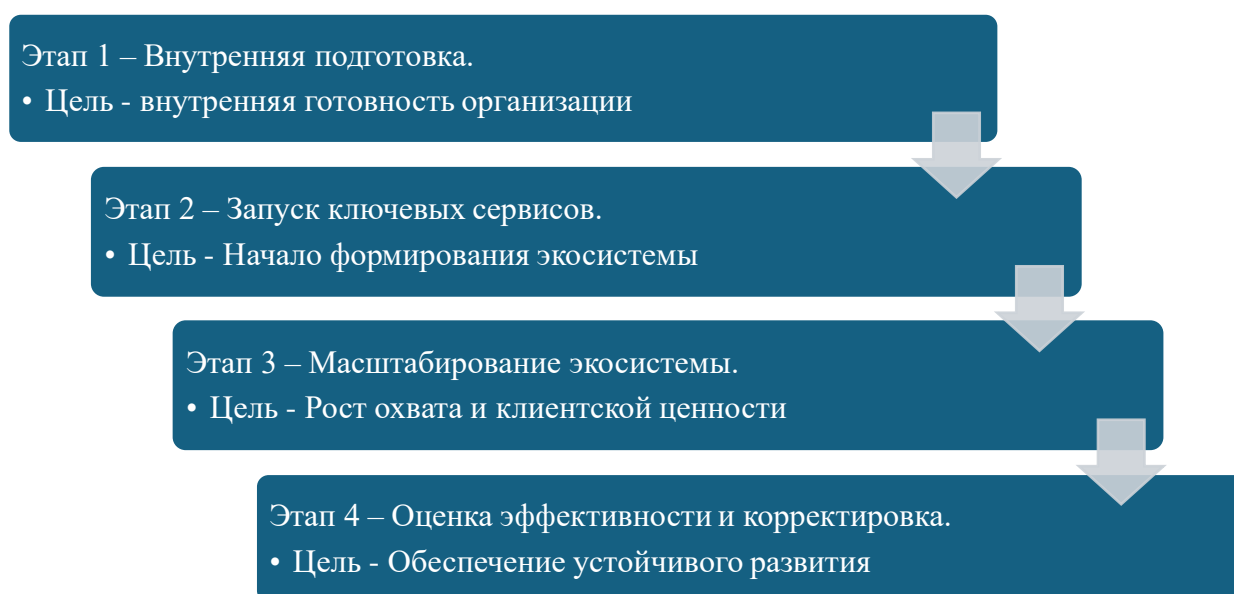


Рисунок 2 - Этапы реализации стратегии цифровой экосистемы<sup>82</sup>

<sup>81</sup> Для деятельных оптимистов: ОТП Банк объявил о масштабном ребрендинге [Электронный ресурс] // Frank Media. — URL: <https://frankrg.com/news/dlya-deyatelnih-optimistov-otp-bank-obyavil-o-masshtabnom-rebrendinge> (дата обращения: 04.04.2025).

<sup>82</sup> Составлено автором на основе: Янсита М., Левьен Р. Keystone Advantage: Что новая динамика деловых экосистем означает для стратегии и устойчивости. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 296 с.; Коновалова Н.В. Механизмы формирования и развития цифровых экосистем в банковском секторе // Экономика. Бизнес. Банки. — 2023. — № 2. — С. 45–54.; Deloitte. Платформы и экосистемы: как банки создают ценность в цифровую эпоху. — М., 2023. — 36 с.

Этап 1: Подготовка инфраструктуры и внутренней среды (базис экосистемы)

На первом этапе основное внимание уделяется созданию необходимых внутренних условий для запуска экосистемы. Цель – обеспечить технологическую и организационную готовность банка к интеграции множества сервисов и партнеров.

1. Модернизация ИТ-архитектуры. Банк проводит аудит текущих информационных систем на предмет их готовности к экосистемной модели. При необходимости запускаются проекты по модернизации core-banking системы, внедрению middleware для интеграции API, переходу на облачные решения. Для успешной экосистемы критично наличие API-платформы и шины данных, через которые внешние партнеры смогут безопасно подключаться к сервисам банка. ОТП Банк уже сделал шаги в этом направлении, переведя ряд сервисов на облачную инфраструктуру и контейнеризацию.<sup>83</sup> Следует продолжить развитие Open API, возможно, создав портал для разработчиков, предлагающий партнерским компаниям стандартизированные интерфейсы к функциям банка (например, для инициирования платежей, проверки кредитного рейтинга клиентов и т. д.). Это основа концепции openbanking, которая лежит в сердце многих экосистем. Также на этом этапе внедряются современные инструменты кибербезопасности, чтобы с самого начала архитектура соответствовала повышенным требованиям безопасности.

2. Организационные изменения и культура. Параллельно проводится работа с персоналом и структурой. Формируется специализированная экосистемная проектная команда – кросс-функциональная группа, отвечающая за реализацию стратегии. Желательно привлечь сотрудников из ИТ, маркетинга, риск-менеджмента, розничного бизнеса и других направлений, чтобы команда могла всесторонне прорабатывать новые

---

<sup>83</sup> Новости цифровой экономики [Электронный ресурс] // ComNews. — URL: <https://www.comnews.ru/digital-economy/news?page=14> (дата обращения: 14.03.2025).

сервисы. Руководство проекта желательно закрепить за топ-менеджером с соответствующими полномочиями (в идеале – директор по цифровому бизнесу, что в ОТП уже имеется<sup>84</sup>). Для преодоления сопротивления изменениям проводятся обучающие сессии, семинары для сотрудников о преимуществах экосистемного подхода, демонстрация успехов конкурентов (например, кейсы Сбера или Т-Банк, где экосистема увеличила число клиентов и доходы). Внутри банка возможно внедрение гибкой методологии разработки (agile), создание продуктовых команд, которые будут заниматься развитием отдельных направлений экосистемы (например, команда по небанковским сервисам). Задача этапа – заложить культуру, ориентированную на постоянное обновление продуктов под потребности клиента, что является ядром экосистемной логики.

3. Анализ клиентов и выбор направлений экосистемы. Еще одним элементом подготовки является аналитическая работа: на основе данных о клиентах банка (их потребительское поведение, частота использования услуг, предпочтения) следует определить, какие дополнительные сервисы наиболее востребованы целевой аудиторией ОТП Банка. Вероятно, фокус стоит сделать на тех сферах, которые логично дополняют финансовые продукты банка. Например, если значительная доля клиентов – получатели потребительских кредитов, можно развивать экосистему вокруг жизненных ситуаций, связанных с этими кредитами (покупка товаров в рассрочку, услуги по ремонту, образованию, медицине и т. п.). Анализ рынка (трендов из Главы 2) показывает, что популярны Lifestyle-сервисы в банковских экосистемах: путешествия, билеты, еда, такси, покупки онлайн. Однако ОТП Банку целесообразно выбрать 2–3 приоритетных направления, где он сможет предложить конкурентный продукт совместно с партнерами, вместо того чтобы пытаться охватить все сразу. Например, можно опереться на уже запланированное развитие BNPL (buy now pay later) сервиса: вокруг него

---

<sup>84</sup> Tech Events [Электронный ресурс] // Хабр. — URL: [https://habr.com/ru/hubs/tech\\_events/posts/](https://habr.com/ru/hubs/tech_events/posts/) (дата обращения: 21.03.2025).



строится партнерство с интернет-магазинами, чтобы клиенты банка могли сразу в приложении делать покупки с рассрочкой от ОТП. Такой выбор направления на стыке финтеха и e-commerce соответствует упомянутым целям банка интегрироваться с e-commerce платформами.<sup>85</sup>

Результатом этапа 1 должно стать: готовая ИТ-платформа (с API и базовыми модулями экосистемы), готовая команда и организационная структура для развития экосистемы, а также концепция экосистемы (описание целевой модели – какие сервисы и партнеры будут первыми, какова ценность для клиентов). Только после этого имеет смысл переходить к активной фазе запуска экосистемных продуктов.

Этап 2: Запуск ключевых элементов экосистемы (финансовые и около финансовые сервисы)

На втором этапе стратегия фокусируется на практической реализации первых сервисов экосистемы и постепенном наращивании партнерской сети. Здесь важно действовать поступательно: начать с тех сервисов, которые наиболее близки к основному бизнесу банка (финансовые или около финансовые услуги), чтобы снизить сложность внедрения и быстрее добиться первых результатов.

1. Расширение продуктовой линейки внутри финансовых услуг. Сначала банк внедряет новые финансовые продукты с использованием экосистемного подхода. Например, запускается маркетплейс банковских продуктов: платформа, где клиент может не только оформить привычные кредиты или вклады, но и получить предложения от партнерских финансовых организаций. ОТП Банк может интегрировать предложения страховых компаний (партнерских) прямо в свое приложение – продажа страховок (в т. ч. страхование имущества, жизни, путешествий) клиентам банка. Также можно добавить инвестиционные сервисы: например, партнерство с брокерской компанией, чтобы пользователи ОТП могли инвестировать в ценные бумаги

---

<sup>85</sup> Для деятельных оптимистов: ОТП Банк объявил о масштабном ребрендинге [Электронный ресурс] // Frank Media. — URL: <https://frankrg.com/news/dlya-deyatelnyh-optimistov-otp-bank-obyavil-o-masshtabnom-rebrendinge> (дата обращения: 04.04.2025).

из мобильного банка. Такие шаги расширяют объем услуг, удерживая клиента в экосистеме банка даже при удовлетворении потребностей, выходящих за рамки классического банковского обслуживания. Важно, что на этом этапе партнеры – тоже финансовые институты (страховщики, инвестиционные фирмы), поэтому легче выстроить взаимодействие, учитывая близость отраслей и регуляторные аспекты. Банк выступает платформой, соединяющей клиентов с этими продуктами (в духе концепции банковского маркетплейса, поддерживаемой регулятором в РФ). Одновременно отрабатываются модели разделения комиссии с партнерами, техническая интеграция (например, обмен данными для быстрого расчета страховых премий и оформления полисов онлайн).

2. Запуск нефинансовых сервисов с высокой добавленной ценностью. Следующий шаг – добавить один-два нефинансовых сервиса, тесно связанных с финансовой деятельностью клиентов. Здесь выбираются направления, наиболее релевантные для текущей клиентуры банка. Возможные варианты для ОТП Банка:

- электронная коммерция и маркетплейс товаров. Партнерство с крупными интернет-ритейлерами или создание собственной витрины товаров в приложении. Клиенты ОТП могли бы покупать товары (электронику, бытовую технику и пр.) непосредственно из приложения банка, воспользовавшись кредитными предложениями или рассрочкой BNPL от банка. Такая интеграция увеличивает и продажи партнера, и кредитный портфель банка. Банк получает комиссию от продавцов, а также проценты по рассрочкам. Этот сервис логично вытекает из сильных сторон банка в потребительском кредитовании.

- платежи и повседневные услуги. Добавление сервисов оплаты ЖКХ, штрафов, налогов (что уже, вероятно, реализовано), а расширением будет лайфстайл-услуги: пополнение транспортных карт, оплата парковки, доставка еды, вызов такси. Все эти операции, проводимые через единое банковское приложение, создают для клиента эффект «one-stop shop».

Некоторые из этих функций уже стали стандартом для крупных банковских приложений, поэтому ОТП должен обеспечить паритет в удобстве. К примеру, интеграция с сервисами заказа такси или доставки может быть достигнута через API партнеров (Яндекс Go, либо местные региональные сервисы). Банк может предлагать кешбэк или скидки при оплате таких услуг своей картой, стимулируя использование экосистемы.

3. Суперапп и омниканальность. По мере подключения первых партнёрских сервисов мобильное приложение банка превращается в суперапп, объединяющий множество функций. Стратегия предполагает развитие интуитивно понятного интерфейса, персонализированного под пользователя. Принцип омниканальности, упомянутый в теоретических основах, должен воплотиться на практике: клиент видит единую интегрированную витрину услуг, а переход между разделами (банк -> покупки -> услуги) происходит бесшовно. Для достижения этого на этапе 2 банк инвестирует в UX/UI-дизайн экосистемы, проводит beta-тестирование с ограниченной группой клиентов, собирает обратную связь. Цель – добиться, чтобы использование дополнительных сервисов было так же просто, как основных банковских, и не требовало отдельной регистрации или ввода данных (однократная авторизация для всего, данные клиента подтягиваются автоматически для партнеров с согласия клиента).

4. Маркетинг и рост пользовательской базы. Как только первые компоненты экосистемы запущены, ОТП Банк разворачивает маркетинговую кампанию для привлечения клиентов в новый цифровой контур. Используются внутренние каналы (уведомления в интернет-банке, email-рассылки) с предложениями попробовать новые сервисы. Возможно внедрение системы лояльности экосистемы: например, единая бонусная программа за использование как банковских, так и небанковских услуг. Очки, накопленные за оплату картой, можно потратить на партнерские сервисы – это стимулирует кросс-использование. Для охвата новой аудитории целесообразно продвижение в соцсетях, сотрудничество с блогерами,

демонстрирующими удобство приложения ОТП. Важно, что маркетинг должен отражать обновленный бренд банка, ориентированный на «деятельных оптимистов» – активных людей, готовых использовать современные технологии.<sup>86</sup> Коммуникация должна донести, что экосистема ОТП экономит время, деньги и усилия клиентов, позволяя решать разные задачи в одном месте.

К концу Этапа 2 банк ожидает получить работающий базовый контур экосистемы: мобильное приложение, через которое клиенты активно пользуются не менее чем 3–5 дополнительными сервисами помимо классических банковских. Количественно успех можно измерять числом зарегистрированных пользователей супераппа, долей клиентов, использующих нефинансовые сервисы, размером комиссионных доходов от партнёрских услуг. Этот опыт послужит основой для масштабирования экосистемы вширь и вглубь.

### Этап 3: Масштабирование экосистемы и развитие партнерской сети

Третий этап наступает после успешного запуска первых сервисов и получения обратной связи от рынка. На этом этапе стратегия предусматривает расширение экосистемы по двум направлениям: увеличение числа партнерств (новые сферы услуг) и углубление интеграции через персонализацию и технологии.

1. Расширение спектра экосистемы. Оценив результаты пилотных направлений, банк может добавить новые области сервисов. Например, если начали с e-commerce и базовых лайфстайл-услуг, следующим шагом может стать выход в сегмент Travel (путешествия) – бронирование авиабилетов, отелей, туров через партнеров. Эта услуга логична, так как у банка есть данные о платежеспособности клиента, а путешествия – востребованный нефинансовый сервис. Еще одно направление – телекоммуникационные услуги: некоторые банки (например, Сбер с Yota, Тинькофф Мобайл)

---

<sup>86</sup> Для деятельных оптимистов: ОТП Банк объявил о масштабном ребрендинге [Электронный ресурс] // Frank Media. — URL: <https://frankrg.com/news/dlya-deyatelnyh-optimistov-otp-bank-obyavil-o-masshtabnom-rebrendinge> (дата обращения: 04.04.2025).

запускали виртуальных операторов связи. ОТП может рассмотреть партнерство с оператором для предложения SIM-карт с особыми условиями для клиентов банка. Также актуальны здоровье и образование: телемедицина (консультации врачей онлайн) или платформа онлайн-обучения. Выбор зависит от интересов целевой аудитории – например, молодежи интереснее образование и развлечения, семьям – медицина и товары для дома. Важно, чтобы каждое новое подключение усиливало ценность экосистемы, а не перегружало ее. Банк должен действовать по принципу «лучше меньше, да лучше», т. е. заключать партнерства с ведущими игроками в выбранной нише и обеспечивать высокий уровень сервиса, чем добавить все подряд.

2. Формирование партнерской экосистемы вокруг банка. К этому этапу у ОТП Банка уже будет несколько десятков партнеров. Необходимо выстроить систему управления этой сетью. Стратегия предполагает создание партнерского портала – площадки, где потенциальные партнеры могут подать заявку на интеграцию в экосистему, получить техническую документацию, ознакомиться с требованиями. Банк может устанавливать стандарты для партнеров (по качеству обслуживания, скорости логистики, надежности ИТ и т. д.) и регулярно мониторить их исполнение. Фактически, банк становится оригинатором экосистемы и должен поддерживать баланс: привлекать новых партнеров, но сохранять качество. Возможно, потребуется разработать типовые модели интеграции: например, готовые модули для интернет-магазинов, желающих подключить оплату через ОТП и участие в программе лояльности. Также банк может стимулировать партнеров через маркетинговое сотрудничество (совместные акции) и обмен аналитическими данными (в рамках законодательства о данных), чтобы партнеры видели ценность от участия – например, банк может делиться обезличенными инсайтами о поведении аудитории, помогая партнерам точнее нацеливать свои предложения.

3. Персонализация и большие данные. По мере роста экосистемы накапливается большой объем данных о поведении клиентов в различных

сервисах. Стратегия должна предусматривать использование Big Data и AI для повышения эффективности экосистемы. Например, рекомендательные алгоритмы в приложении могут предлагать клиенту релевантные услуги: если заметили, что клиент часто путешествует – показать ему раздел с туристическими услугами; если недавно получил автокредит – предложить страховку и подбор автосервисов. ОТП Банк уже заявлял о планах активного внедрения AI в сервисы<sup>87</sup>, и экосистема предоставляет для этого отличное поле. Кроме рекомендаций, анализ данных позволит банку и партнерам персонализировать цены и предложения (динамические скидки, купоны на ДР клиента и пр.), что повышает отклик. В конечном счете цель – добиться, чтобы каждый клиент имел индивидуальный путь в рамках экосистемы, чувствовал, что услуги «подстраиваются» под него. Это усилит лояльность и конкурентное преимущество экосистемы ОТП.

4. Совершенствование клиентского опыта и сервисной модели. На этапе масштабирования необходимо непрерывно улучшать пользовательский опыт. Банк может ввести единый контактный центр для поддержки по всем вопросам экосистемы (не разделяя на банковские и небанковские – клиенту достаточно одного окна поддержки). Инвестиции в автоматизацию поддержки (чат-боты с ИИ, голосовые ассистенты) помогут обслуживать возросший поток обращений эффективно. Также целесообразно собирать расширенную обратную связь: рейтинги и отзывы о каждом партнерском сервисе внутри приложения. Это создаст элемент социального доказательства и конкуренции между партнерами за качество, а банк сможет оперативно реагировать, если какой-то сервис получает consistently низкие оценки. В стратегическом плане ОТП может рассматривать развитие собственных сервисов, если партнеры не закрывают какую-то важную потребность или слишком низкое качество. Например, если партнер по телемедицине не справляется, банк может

---

<sup>87</sup> Для деятельных оптимистов: ОТП Банк объявил о масштабном ребрендинге [Электронный ресурс] // Frank Media. — URL: <https://frankrg.com/news/dlya-deyatelnyh-optimistov-otp-bank-obyavil-o-masshtabnom-rebrendinge> (дата обращения: 04.04.2025).

выкупить долю в его бизнесе или создать свою службу на базе партнерской – то есть нарастить «вовнутрь» экосистемы, усиливая контроль.

#### Этап 4: Оценка результатов и адаптация стратегии

Финальный этап стратегии – это не столько завершение, сколько переход в режим постоянного улучшения. Через определенные интервалы времени (например, раз в год) банк должен проводить всестороннюю оценку эффективности экосистемы и на основе этого корректировать дальнейший план развития.

1. KPI и бизнес-результаты. Если к этому моменту экосистема успешно развернута, она должна демонстрировать измеримые результаты: рост активной клиентской базы, увеличение доли комиссионных доходов, повышение среднего количества продуктов на клиента, снижение оттока клиентов. Стратегия на данном этапе предполагает сопоставление этих показателей с целевыми. Например, если цель стратегии – за три года довести долю небанковских услуг до 15% от доходов банка, достигается ли она? Какие направления дают наибольший эффект, а какие отстают? На основе цифр принимаются решения – возможно, усилить инвестиции в наиболее популярные сервисы, либо вывести из экосистемы малоэффективные элементы и заменить их новыми.

2. Адаптация к внешним изменениям. Рынок и технологии не стоят на месте. Поэтому стратегия должна быть гибкой: регулярно сканировать внешнюю среду на предмет новых трендов. Например, появление государственной экосистемы или суперприложения (на уровне госуслуг) может потребовать интеграции с ним, чтобы не дублировать функциональность. Если конкуренты запускают принципиально новые сервисы (например, платформа для самозанятых, или суперприложение на базе мессенджера), ОТП следует оценить необходимость аналогичных шагов или партнерства. Таким образом, стратегия экосистемы – это живой документ, корректируемый в зависимости от макроэкономических условий, регуляторных новшеств и конкурентной динамики. Однако при всех

корректировках не следует уходить от основной миссии – повышение ценности для клиента. Все добавления или изменения должны отвечать на вопрос: улучшит ли это клиентский опыт и лояльность?

3. Долгосрочное развитие: новые бизнес-модели. На перспективу 5–7 лет банк может рассматривать и более радикальные шаги, вырастающие из экосистемной стратегии. Например, создание собственной платформы-агрегатора для других банков или компаний (BaaS – Banking as a Service), когда ОТП предоставляет инфраструктуру экосистемы как услугу более мелким игрокам. Либо выход на международный уровень экосистемы (в рамках группы OTR Group): интеграция сервисов между странами, если это применимо. Ещё одно потенциальное направление – монетизация технологий, разработанных для экосистемы (продажа аналитических продуктов, обеспечение работы маркетплейсов для партнеров за комиссию). Эти возможности могут стать частью обновленной стратегии следующего цикла, когда первоначальная экосистема уже прочно встанет на ноги.

На основании проведенного в параграфе исследования можно прийти к следующим выводам:

Стратегия формирования и внедрения цифровой экосистемы в ОТП Банке основана на постепенном, этапном подходе: сначала подготовка основы (технологической и кадровой), затем запуск наиболее релевантных клиентам сервисов и их расширение, и наконец масштабирование до полноценной экосистемы с постоянной оптимизацией. Такой поэтапный план учитывает специфику ОТП Банка – его текущие цифровые достижения и ограничения, позволяя минимизировать риски. В результате реализации стратегии банк сможет трансформироваться из традиционного кредитно-финансового института в многофункциональную платформу, вокруг которой объединены различные услуги. Эта платформа, будучи правильно настроенной, укрепит конкурентные позиции ОТП за счет более высокой вовлеченности клиентов и новых источников дохода.



### 3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

После реализации стратегии цифровой экосистемы возникает необходимость оценить, насколько успешно достигнуты ее цели, и определить эффективность предложенных мероприятий. Оценка эффективности должна проводиться комплексно, с использованием как количественных, так и качественных методов. Количественные показатели (KPI) позволят измерить результаты в цифрах – финансовые и операционные эффекты экосистемы. Качественные методы, в свою очередь, дадут стратегическое понимание сильных и слабых сторон новой модели, перспектив и угроз, которые еще предстоит учесть.

В первую очередь банк должен определить набор ключевых количественных показателей эффективности экосистемы и отслеживать их динамику до и после внедрения мероприятий. Возможные ключевые метрики рассмотрены подробно в таблице:

Таблица 6 - Основные количественные показатели эффективности цифровой экосистемы банка<sup>88</sup>

Показатель	Содержание	Ожидаемый эффект
Активные пользователи в месяц	Количество клиентов, пользующихся супераппом и сервисами экосистемы ежемесячно.	Рост свидетельствует об интересе и востребованности платформы.
Среднее число продуктов на клиента	Измеряется по количеству разных услуг, используемых одним клиентом (карта, страховка, подписка и т. д.).	Повышение означает рост вовлеченности и кросс-продаж.

<sup>88</sup> Составлено автором на основе: McKinsey & Company. Цифровые экосистемы в банковском секторе: новые источники роста. — М., 2022. — 28 с.; Чижевский И.В. К внедрению инноваций я подхожу через призму влияния технологий на клиентский опыт [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОТП Банка. — 2024. — URL: <https://www.otpbank.ru/about/press-centr/news/0301838/> (дата обращения: 28.02.2025); Гальцева Р.Е., Малкова О.А. Метрики цифровой трансформации в банковской сфере // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 4 (145). — С. 123–129.

Продолжение таблицы 6 - Основные количественные показатели эффективности цифровой экосистемы банка

Показатель	Содержание	Ожидаемый эффект
Доля комиссионных и нефинансовых доходов	Изменение структуры доходов: увеличение доли доходов от партнеров, подписок, сервисов.	Признак успешной диверсификации и экосистемной монетизации.
Удовлетворенность и лояльность	Измеряется через клиентские опросы. Рост указывает на улучшение клиентского опыта.	Повышение после внедрения экосистемы свидетельствует о росте лояльности.
Прирост клиентской базы	Количество новых клиентов в динамике после внедрения платформы.	Отражает способность экосистемы привлекать новых пользователей, в т. ч. небанковских.

Перечисленные показатели отражают как операционные, так и стратегические результаты функционирования цифровой экосистемы. В совокупности они позволяют оценить её влияние на клиентскую базу, структуру доходов и устойчивость бизнеса. На практике такие метрики используются как индикаторы цифровой зрелости и эффективности инновационных стратегий. Они должны сравниваться с базовыми значениями (до внедрения) и целевыми ориентирами, заложенными в стратегию. Например, цель могла быть – увеличить среднее число продуктов на клиента с 1,5 до 2,5 через два года. Если фактически удалось достичь 2,0 – это сигнал проанализировать недочеты или скорректировать ожидания.

С финансовой точки зрения один из главных показателей - ROI (рентабельность инвестиций) по проектам экосистемы. Он рассчитывается как отношение прибыли, полученной от внедрения экосистемных инициатив, к сумме инвестиций в них. ROI позволяет понять, насколько эффективно были потрачены средства. Как отмечается в литературе, ROI - важнейший показатель для оценки успеха любой новой инициативы, цифровой или нет.

При расчете ROI по экосистеме ОТП Банку нужно учитывать все затраты: технические (разработка ПО, покупка оборудования), маркетинговые (продвижение, реклама), организационные (обучение персонала, найм новых специалистов), а также возможные косвенные (например, потери прибыли от традиционных каналов, если они случились). На стороне доходов – дополнительные прибыли от новых услуг и экономия от оптимизации процессов. Если  $ROI > 0$  (более 100% в относительном выражении) за определенный период, проект считается окупившимся. Однако важно оценивать ROI в динамике: в первые годы ROI может быть низким или отрицательным, что нормально для долгосрочных инвестиций, а основная отдача проявится позже. Руководству банка необходимо понимать, что окупаемость экосистемы – долгосрочная цель.<sup>89</sup>

Связанный показатель – срок окупаемости (payback period). Это время, за которое накопленный экономический эффект покроет вложенные инвестиции. Например, если инвестиции составили 1 млрд руб., а ежегодный дополнительный доход – 300 млн руб., то окупаемость чуть более 3 лет. Желательно сопоставить фактический срок окупаемости с плановым. Если он сильно превышает ожидания, нужно искать причины: возможно, какие-то направления работают хуже или затраты превысили бюджет.

Для более комплексной финансовой оценки стратегических мероприятий применяется метод дисконтированных денежных потоков. Банк может рассчитать NPV<sup>90</sup> проекта цифровой экосистемы – суммарную приведенную ценность всех денежных потоков от проекта за определенный горизонт планирования, с учетом дисконтирования на стоимость капитала. Если  $NPV > 0$ , это значит, что проект добавляет ценность компании с точки зрения акционеров. В расчетах NPV учитываются прогнозы роста доходов от экосистемы, дополнительные капитальные и операционные затраты, а также

---

<sup>89</sup> Ключевые показатели эффективности (KPI) цифровой трансформации [Электронный ресурс] // SilaUnion. — URL: <https://silaunion.ru/articles/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kpi-cifrovoy-transformacii> (дата обращения: 11.04.2025).

<sup>90</sup> Net Present Value - чистая приведенная стоимость

конечный остаточный эффект (например, ценность базы клиентов экосистемы на горизонте).  $IRR^{91}$  – ставка дисконтирования, при которой  $NPV=0$ , – покажет условную «доходность» проекта. Сравнив  $IRR$  с требуемой доходностью инвестиций, руководство оценивает привлекательность проекта. Например, если  $IRR$  по экосистеме получился 20%, а порог для проектов банка – 15%, то проект успешен.

Конечно, расчеты  $NPV/IRR$  опираются на прогнозы и предположения, поэтому их точность зависит от качества входных данных. Тем не менее, включение этих показателей в оценку важно, чтобы судить о долгосрочном влиянии экосистемы на стоимость банка. Инвесторы и акционеры, вероятно, заинтересуются, как развитие небанковских сервисов отразилось на общей капитализации или ценности бизнеса.

Экосистема может приносить эффект не только в виде новых доходов, но и посредством оптимизации процессов (как результат цифровизации и интеграции). Поэтому в оценку следует включить показатели эффективности операций:

- Снижение себестоимости обслуживания клиентов. Если клиенты переходят на цифровые каналы и самообслуживание в экосистеме, банк экономит на содержании отделений и персонала. Можно измерить, как изменился показатель затрат на одну операцию или на одного клиента.

- Ускорение процессов. Например, время обработки заявок на услуги снизилось благодаря сквозным цифровым процессам. Или доля автоматизированных процессов выросла (KPI автоматизации). Рост доли процессов, поддерживаемых ИИ и автоматизацией, свидетельствует об эффективности цифровизации.<sup>92</sup>

- Количество кросс-продаж. Экосистема должна увеличить перекрестные продажи продуктов. Измеряется коэффициент, сколько

<sup>91</sup> Internal rate of return - внутренняя норма доходности

<sup>92</sup> Ключевые показатели эффективности (KPI) цифровой трансформации [Электронный ресурс] // SilaUnion. — URL: <https://silaunion.ru/articles/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kpi-cifrovoy-transformacii> (дата обращения: 11.04.2025).

допродаж совершено в расчете на 100 клиентов по сравнению с периодом «до экосистемы».

Если данные показатели демонстрируют улучшение, их можно конвертировать в денежный эквивалент – например, экономия 100 млн руб. за счет сокращения издержек – и учесть в общей эффективности.

Наконец, для количественной оценки полезно сравнить достигнутые результаты с планом и целями стратегии; лучшими практиками рынка. (если у ОТП показатели близки или растут в том же направлении, это позитивный знак); предыдущими периодами.

Количественная оценка дает объективную картину, но не раскрывает всех причин успехов или неудач. Поэтому необходимо дополнить ее качественным анализом.

К качественным методам оценки, в первую очередь, могут быть отнесены SWOT-анализ, метод прогнозирования, метод экспертных оценок.

1. SWOT-анализ экосистемной модели ОТП Банка. Он позволяет обобщить внутренние факторы и внешние факторы в контексте реализованной стратегии (табл. 7)

Таблица 7 - SWOT-анализ цифровой экосистемы АО «ОТП Банк»<sup>93</sup>

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Развитая цифровая платформа (суперапп с банковскими и партнёрскими услугами).	Ограниченные бюджеты по сравнению с крупнейшими игроками рынка.
Лояльная клиентская база, активно пользующаяся сервисами.	Слабая узнаваемость бренда за пределами банковского сектора.
Широкая сеть партнёров (страхование, торговля, услуги).	Неидеальная интеграция всех сервисов, «шероховатости» клиентского пути.
Высокая адаптивность и инновационность (быстрое внедрение BNPL, AI и др.).	Более узкий ассортимент услуг по сравнению с экосистемами лидеров рынка.

<sup>93</sup> Составлено автором на основе: Шаров С.А. Цифровая трансформация и развитие финансовых экосистем: институциональные риски и вызовы // Деньги и кредит. — 2021. — № 7. — С. 34–41.; Гальцева Р. Е., Малкова О. А. Факторы успеха цифровых экосистем в банковской сфере // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 4 (145). — С. 123–129.

Продолжение таблицы 7 - SWOT-анализ цифровой экосистемы АО «ОТП Банк»

Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Освободившиеся ниши после ухода иностранных банков.	Активная конкуренция: дублирование решений и переманивание партнёров.
Рост цифровизации в регионах и новые клиентские сегменты.	Ужесточение регулирования со стороны ЦБ (ограничения на экосистемные услуги).
Потенциал для новых партнёрств и международного масштабирования (в рамках OTP Group).	Киберриски и технологические сбои, угрожающие доверию пользователей.
	Возможные изменения в потребительском поведении и появление новых технологий (DeFi, BigTech и др.).

SWOT-анализ позволяет банку понять, какие внутренние сильные стороны нужно усиливать и использовать, какие слабости исправлять, а также какие внешние возможности срочно задействовать и от каких угроз защищаться. Например, увидев в возможностях потенциал на рынке малого бизнеса, банк может добавить в экосистему сервисы для предпринимателей раньше конкурентов. А осознавая угрозы регуляторного вмешательства, начать выстраивать диалог с регулятором, участвовать в формировании новых норм на выгодных условиях.

2. Экспертные оценки и бенчмаркетинг. Помимо внутренних анализов, полезно привлечь мнение сторонних экспертов. Банк может инициировать независимый аудит экосистемы – пригласить консультантов или отраслевых аналитиков для оценки качества клиентского опыта, конкурентоспособности предложения, уровня технологий. Эксперты могут указать на узкие места, не заметные изнутри, и сравнить экосистему ОТП с аналогами (российскими и зарубежными). Например, оценить, насколько полно экосистема удовлетворяет потребности целевого сегмента клиентов, или насколько она гибка к масштабированию. Также ценно мнение финансовых аналитиков: как они оценивают влияние экосистемы на финансовое положение банка, оправдались ли ожидания, заложенные в акционерную стоимость.

Позитивные экспертные заключения могут быть использованы и как PR-инструмент (демонстрация рынка, что ОТП – успешный кейс цифровой трансформации).

3. Прогнозирование и сценарный анализ. Оценка эффективности не заканчивается констатацией текущих результатов – важно взглянуть вперед. Банк должен построить несколько сценариев развития экосистемы на будущее, используя накопленные данные. Например:

- Оптимистичный сценарий: экосистема продолжает расти высокими темпами, число клиентов удваивается в следующие 2 года, подключаются новые крупные партнеры, что ведет к экспоненциальному росту доходов.
- Консервативный сценарий: рост замедляется до среднерыночных значений, конкуренты тоже имеют экосистемы, и ОТП удерживает свою нишу, принося стабильный, но не взрывной доход.
- Негативный сценарий: возникает сильное внешнее потрясение (кризис или новые требования ЦБ), из-за чего часть нефинансовых сервисов становится убыточной или закрывается, экосистема сжимается до базовых функций.

По каждому сценарию просчитываются финансовые показатели и KPI, оценивается воздействие на банк. Такой прогнозный анализ поможет заранее подготовить планы действий на случай реализации негативных сценариев, либо использовать оптимистичный сценарий для обоснования дальнейших инвестиций (например, акционерам или совету директоров).

4. Оценка удовлетворенности партнеров и сотрудников. Успех экосистемы зависит не только от клиентов, но и от двух других групп стейкхолдеров: партнеров (поставщиков услуг) и сотрудников банка. Поэтому качественная оценка должна включать и их перспективы:

- Опросы партнеров: насколько они довольны участием в экосистеме ОТП, достигают ли они своих бизнес-целей (прирост клиентов, выручки) через эту платформу. Высокая удовлетворенность партнеров означает устойчивость экосистемы и повышает шансы привлечения новых. Если же партнеры

высказывают проблемы (сложная интеграция, недостаток клиентов, высокая комиссия банка), это сигналы к улучшению условий сотрудничества.

- Оценка вовлеченности сотрудников: внутри банка изменения могли повлиять на мотивацию и производительность персонала. Следует измерить, как сотрудники воспринимают новую экосистемную стратегию – гордятся ли они расширением банка, понимают ли ценности бренда, чувствуют ли себя частью этой инновации. Рост вовлеченности и появление внутренней культуры инноваций – качественный позитивный эффект, который сложно измерить напрямую, но он проявляется, например, в снижении текучести ключевых сотрудников, увеличении числа внутренних инициатив по развитию сервиса и т. д.

Резюмируя все выше сказанное, важно отметить, что для полной оценки эффективности стратегии цифровой экосистемы в ОТП Банке необходимо сочетать числа и смысл: количественные метрики и финансовые расчеты дополнять стратегическими анализами. Подход «сбалансированной оценки» (финансы, клиенты, процессы, развитие) сродни концепции BSC (Balanced Scorecard), когда организация смотрит на успех не только через прибыль, но и через удовлетворенность клиентов, внутреннее развитие и потенциал будущего роста.<sup>94</sup> Подобный подход поможет ОТП Банку не только измерить достигнутые результаты, но и извлечь уроки для будущих шагов.

---

<sup>94</sup> KPI в цифровом банкинге [Электронный ресурс] // InfoCom. — URL: <https://infocom.uz/ru/digital-bank/kpicom> (дата обращения: 18.04.2025).



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях цифровой трансформации банковской отрасли формирование экосистемы, объединяющей финансовые и нефинансовые сервисы, выступает ключевым фактором конкурентоспособности. Анализ теоретических положений и опыта функционирования цифровых экосистем показал, что стремление банков создавать комплексные сервисные платформы стало «одной из наиболее значимых тенденций цифровизации отечественного банковского сектора», а экосистема превращается в «необходимый инструмент в борьбе за внимание текущих и потенциальных клиентов».<sup>95</sup> Исследование ОТП Банка в контексте этих тенденций подтвердило практическую актуальность экосистемного подхода: внедрение новых технологий и сервисов позволяет расширять продуктовый портфель банка и ускорять обслуживание клиентов, что на примере ОТП Банка и проиллюстрировано через переход на современный технологический стек и отечественный процессинг.<sup>96</sup>

Научная новизна работы заключается в комплексной интеграции экосистемного подхода к анализу цифровой трансформации банка. В рамках работы систематизированы и расширены представления о сущности и преимуществах банковской экосистемы применительно к российским реалиям. Впервые выполнен эмпирический анализ потенциала экосистемы на примере АО «ОТП Банк», что позволило выявить специфические факторы роста и ограничения для банка данного масштаба. Разработанный автором методологический инструментарий анализа учёл как стратегические цели по диджитализации, так и организационные особенности конкретной банковской структуры. В результате удалось обосновать рекомендации по выстраиванию

---

<sup>95</sup> Гапоненко Е. Б. Банк как цифровая экосистема: вызовы и возможности развития // Вопросы современной науки и практики. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 2 (67). – С. 51–58.

<sup>96</sup> Редакция Plusworld. ОТП Банк завершил переход на собственный процессинг [Электронный ресурс] // Plusworld.ru. – 2023. – URL: <https://plusworld.ru/articles/62953/> (дата обращения: 25.04.2025).

эффективной экосистемы, основанные на сочетании теоретических позиций и практики российского банковского сектора.

Практическая значимость полученных результатов состоит в том, что сформулированные в работе выводы и рекомендации могут быть непосредственно использованы руководством ОТП Банка при дальнейшем цифровом развитии. Предложенные стратегические меры – например, расширение партнерской сети за счёт интеграции внешних сервисов, оптимизация ИТ-инфраструктуры, упор на повышение качества клиентского опыта – направлены на укрепление конкурентных позиций банка. Конкретные предложения позволяют ОТП Банку повысить лояльность клиентов и нарастить клиентскую базу, а также адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. Так, например, модернизация технологической платформы с целью расширения спектра предлагаемых продуктов и ускорения обработки операций уже продемонстрирована в текущей практике банка, что указывает на практическую релевантность экосистемного развития.<sup>97</sup>

Важным итогом исследования являются также краткие рекомендации по дальнейшему развитию данной тематики. В частности, перспективными направлениями будущих работ могут стать углублённый анализ эффективности внедрения экосистемных решений на ключевые показатели работы банка, сравнительное исследование практик цифровых экосистем у различных банковских организаций, а также изучение влияния современных технологий (искусственного интеллекта, больших данных, блокчейна) на эволюцию финансовых экосистем. Кроме того, представляется актуальным исследование рисков и нормативных аспектов функционирования банковских экосистем в России, включая оценку требований регуляторов. Указанные направления позволят расширить результаты настоящей работы и обеспечить более полное понимание механизмов цифровой трансформации банковского менеджмента.

---

<sup>97</sup> Редакция Plusworld. ОТП Банк завершил переход на собственный процессинг [Электронный ресурс] // Plusworld.ru. – 2023. – URL: <https://plusworld.ru/articles/62953/> (дата обращения: 25.04.2025).

Таким образом, на основании проведённого исследования можно с уверенностью утверждать, что экосистемный подход в банковской деятельности не только отвечает вызовам времени, но и открывает новые возможности для комплексного развития банковского сектора в Российской Федерации. Выполненное исследование позволило обогатить теоретическую базу в области цифровой трансформации, предложить конкретные решения для её практической реализации и наметить направления для дальнейших научных изысканий. Все это подчёркивает как актуальность, так и научную и практическую значимость проведённой работы, а также её вклад в формирование новых управленческих подходов, отвечающих требованиям современной цифровой экономики.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Научная, специальная и учебная литература

1. АО «ОТП Банк». Годовой отчет за 2023 год. — М.: АО «ОТП Банк», 2024. — 121 с.
2. Ассоциация Финтех. Экосистемные стратегии и развитие цифровых платформ в банковской сфере. — М., 2023. — 44 с.
3. Баженова В.А., Баскакова И.В. Модели развития цифровых экосистем в банковской сфере // В сб.: Цифровая трансформация экономики и общества: вызовы и перспективы. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием — Екатеринбург: УрФУ, 2023. — С. 174–180.
4. Банк России. Доклад о развитии экосистем в финансовом секторе / Центральный банк Российской Федерации. — М., 2021. — 48 с.
5. Банк России. Цифровизация финансовых услуг: вызовы и приоритеты регулирования. — М., 2023. — 36 с.
6. Банк России. Экосистемы: подходы к регулированию: доклад для общественных консультаций. — М., 2021. — 48 с.
7. Банковские экосистемы: тенденции и перспективы // Материалы конференции «Банковские экосистемы: тенденции и перспективы». — М.: Институт прикладных экономических исследований РАНХиГС, 2020.
8. Вахрушев Д.С., Кальсин А.Е., Нидерштрат Г.Д. Формирование экосистемы как инновационный вектор развития банковского сектора // Инновационное развитие экономики. — 2020. — № 6 (60). — С. 28.
9. Вдовина Е.С., Куликова М.А. Цифровизация банковского сектора в современных условиях: монография. — Тамбов: Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2022. — 180 с.

10. Гальцева Р.Е., Малкова О.А. Метрики цифровой трансформации в банковской сфере // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 4 (145). — С. 123–129.
11. Гальцева Р.Е., Малкова О.А. Риски цифровизации банковских услуг в условиях развития экосистем // Финансы и кредит. — 2023. — № 9 (897). — С. 52–66.
12. Гапоненко Е. Б. Банк как цифровая экосистема: вызовы и возможности развития // Вопросы современной науки и практики. Серия: Экономика и управление. — 2022. — № 2 (67). — С. 51–58.
13. Елисеева И.И., Кузнецова Н.Э. Цифровые экосистемы в банковской сфере: возможности и риски // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. — 2022. — Т. 38, № 1. — С. 56–70.
14. Ештокин С.В. Цифровая трансформация российских банков в условиях больших вызовов и угроз // Экономика и социум: современные модели развития. — 2021. — Т. 11, № 1. — С. 47–58.
15. Иванов А.Л., Шустова И.С. Исследование цифровых экосистем как фундаментального элемента цифровой экономики // Креативная экономика. — 2020. — Т. 14, № 5. — С. 655–670.
16. Коновалова М.Е., Кузьмина О.Ю. Финансовые экосистемы в эпоху развития цифровых технологий // Вопросы интонационной экономики. — 2023. — Т. 13, № 1. — С. 364–365.
17. Коновалова Н.В. Механизмы формирования и развития цифровых экосистем в банковском секторе // Экономика. Бизнес. Банки. — 2023. — № 2. — С. 45–54.
18. Кузнецова Т.А. Тренды в банковской отрасли в эпоху развития цифровых технологий // Финансовый журнал. — 2022. — № 2. — С. 33–41.
19. Минцифры России. Стратегия цифровой трансформации финансового сектора Российской Федерации на период до 2030 года. — М., 2021. — 40 с.

20. Тарханова Е.А., Борисов Д.С., Тарханова А.В., Фрицлер А.В. Банковские экосистемы: сущность, типология и современные подходы к регулированию в России // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13, № 6. — С. 1877–1888.

21. Шаров С.А. Цифровая трансформация и развитие финансовых экосистем: институциональные риски и вызовы // Деньги и кредит. — 2021. — № 7. — С. 34–41.

22. Эскиндаров, М. А., Звонова, Е. А., Дружинина, И. А. Цифровая трансформация банковской деятельности: теория и практика. — М.: Проспект, 2022. — 192 с.

23. Янсити М., Левьен Р. Keystone Advantage: Что новая динамика деловых экосистем означает для стратегии и устойчивости. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 296 с.

#### **Иностранные источники**

24. Deloitte. Платформы и экосистемы: как банки создают ценность в цифровую эпоху. — М., 2023. — 36 с.

25. McKinsey & Company. Цифровые экосистемы в банковском секторе: новые источники роста. — М., 2022. — 28 с.

26. PwC Russia. Digital Banking Survey 2023: Банки в условиях цифрового давления. — М., 2023. — 36 с.

27. Exploring Digital Financial Ecosystem Opportunities [Электронный ресурс] // Boston Consulting Group (BCG). — 2023. — URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/exploring-digital-financial-ecosystem-opportunities> (дата обращения: 21.03.2025).

28. Digital Banking Poses Challenges for Third-Party Risk Management [Электронный ресурс] // ISACA Journal. — 2020. — Vol. 6. — URL: <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2020/volume-6/digital-banking-poses-challenges-for-third-party-risk-management> (дата обращения: 14.03.2025).

#### **Электронные ресурсы**

29. Бизнес-экосистемы как реальность // Известия. — 2021. — URL: <https://iz.ru/1262583/sergei-katyrin/biznes-ekosistemy-kak-realnost> (дата обращения: 21.10.2024).
30. Банковские экосистемы — новая модель развития финансовых организаций // Bankiroff. — 2021. — URL: <https://bankiroff.ru/articles/comparisons/bankovskie-ekosistemy-novaya-model-razvitiya-finansovyh-organizacij-2739> (дата обращения: 21.10.2024).
31. Прорывные технологии и будущее банков [Электронный ресурс] // ECONS.ONLINE. — 2021. — URL: <https://econs.online/articles/finansy/proryvnye-tekhnologii-i-budushchee-bankov/> (дата обращения: 17.11.2024).
32. Открытый банкинг [Электронный ресурс] // Википедия: свободная энциклопедия. — URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Открытый\\_банкинг](https://ru.wikipedia.org/wiki/Открытый_банкинг) (дата обращения: 17.11.2024).
33. Ештокин С.В. Формирование экосистем банков в условиях цифровизации банковского пространства [Электронный ресурс] // ResearchGate. — 2020. — URL: <https://www.researchgate.net/publication/340850295> (дата обращения: 20.11.2024).
34. Блокчейн [Электронный ресурс] // Википедия: свободная энциклопедия. — URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Блокчейн> (дата обращения: 21.11.2024).
35. Финансовые технологии и их влияние на развитие банковского сектора [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент: проблемы и перспективы. — 2022. — URL: [https://emjume.elpub.ru/jour/article/view/659?locale=ru\\_RU](https://emjume.elpub.ru/jour/article/view/659?locale=ru_RU) (дата обращения: 11.01.2025).
36. Развитие цифровых финансовых технологий [Электронный ресурс] // Молодой ученый. — 2017. — URL: <https://moluch.ru/archive/57/7854/> (дата обращения: 05.01.2025).

37. Формирование экосистем в банковском секторе [Электронный ресурс] // Экономические исследования. — 2023. — URL: <https://1economic.ru/lib/111622> (дата обращения: 15.01.2025).

38. Банковские экосистемы и цифровизация финансового рынка [Электронный ресурс] // Научные труды. — 2023. — URL: <https://1economic.ru/lib/114532> (дата обращения: 07.03.2025).

39. Финансовые технологии в банковском секторе [Электронный ресурс] // Экономика и управление. — 2022. — URL: [https://emjume.elpub.ru/jour/article/view/651?locale=ru\\_RU](https://emjume.elpub.ru/jour/article/view/651?locale=ru_RU) (дата обращения: 07.03.2025).

40. Официальный сайт ФинУслуг [Электронный ресурс]. — 2023. — URL: [https://finuslugi.ru/navigator/nakopit-isohranit/stat\\_rejting\\_ehkosistem\\_rossijskih\\_bankov](https://finuslugi.ru/navigator/nakopit-isohranit/stat_rejting_ehkosistem_rossijskih_bankov) (дата обращения: 15.03.2025).

41. ОТП Банк собирается расширять масштаб деятельности в России [Электронный ресурс] // Рамблер Финансы. — URL: <https://finance.rambler.ru/business/53171111-otp-bank-sobiraetsya-rasshiryat-masshtab-deyatelnosti-v-rossii/> (дата обращения: 29.11.2024).

42. ОТП Group нарастила прибыль в России [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. — 2024. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7563547> (дата обращения: 29.11.2024).

43. ОТП Банк намерен расширять деятельность в России [Электронный ресурс] // Ведомости. — 30.07.2024. — URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2024/07/30/1052959-otp-bank-nameren-rasshiryat> (дата обращения: 29.11.2024).

44. ОТП Банк реализует стратегию цифровой трансформации [Электронный ресурс] // CNews / CIO. — URL: <https://cio.osp.ru/articles/4539> (дата обращения: 13.12.2024).

45. В ОТП Банке проведено импортозамещение платформы [Электронный ресурс] // БПС: Инновационные программные решения. —



URL: <https://bps-iss.ru/news/novosti-bpts/v-otp-banke-kompaniya-bps-innovatsionnye-programmnye-resheniya-provela-importozameshchenie-platformy/> (дата обращения: 27.12.2024).

46. ОТП Банк внедрил систему PayControl ГОСТ в интернет-банке [Электронный ресурс] // DS Media. — URL: <https://dsmedia.pro/news/otp-bank-vnedril-sistemu-paycontrol-gost-v-novom-internet-banke-dlja-korporativnyh-klientov-otp-biznes> (дата обращения: 27.12.2024).

47. Новости ОТП Банка [Электронный ресурс] // Пресс-центр ОТП Банк. — URL: <https://www.otpbank.ru/about/press-centr/news/0187731> (дата обращения: 10.01.2025).

48. ОТП Банк запускает формат «сторис» [Электронный ресурс] // CNews. — 27.12.2023. — URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2023-12-27\\_otp\\_bank\\_zapuskayet\\_storis](https://www.cnews.ru/news/line/2023-12-27_otp_bank_zapuskayet_storis) (дата обращения: 10.01.2025).

49. Интернет-банк ОТП для бизнеса. Workspace [Электронный ресурс]. — URL: <https://workspace.ru/cases/internet-bank-otp-dlya-srednego-i-krupnogo-biznesa> (дата обращения: 10.01.2025).

50. В ОТП Банке представили концепцию развития клиентских путей [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОТП Банк. — URL: <https://www.otpbank.ru/about/press-centr/news/0334623/> (дата обращения: 10.01.2025).

51. Эксперт оценил цифровые каналы ОТП Банка [Электронный ресурс] // Volga.News. — URL: <https://volga.news/article/743179.html> (дата обращения: 10.01.2025).

52. Один из таких примеров — звонки с ИИ в банках [Электронный ресурс] // РБК Индустрии. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/671216749a7947ca80567012> (дата обращения: 17.01.2025).

53. Внедрение ИИ в ОТП Банк [Электронный ресурс] // Banks.CNews. — 20.09.2024. — URL: [https://banks.cnews.ru/news/line/2024-09-20\\_otp\\_bank\\_vnedril\\_nejroseti](https://banks.cnews.ru/news/line/2024-09-20_otp_bank_vnedril_nejroseti) (дата обращения: 17.01.2025).

54. Технологическая инфраструктура и клиентские пути [Электронный ресурс] // Пресс-центр ОТП Банк. — URL: <https://www.otpbank.ru/about/press-centr/news/0187731/> (дата обращения: 24.01.2025).

55. Технологии ИИ в клиентском опыте [Электронный ресурс] // РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/671216749a7947ca80567012> (дата обращения: 24.01.2025).

56. ОТП Банк завершил первый этап цифровизации [Электронный ресурс] // CIO.osp.ru. — URL: <https://cio.osp.ru/articles/4539> (дата обращения: 24.01.2025).

57. ОТП Банк: россияне чаще всего берут кредиты на ремонт [Электронный ресурс] // Пресс-центр ОТП Банк. — URL: <https://www.otpbank.ru/about/press-centr/news/0173501/> (дата обращения: 31.01.2025).

58. Иван Бахмат рассказал о повышении эффективности банковского бизнеса [Электронный ресурс] // РБК Компании. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/yrYTEXQcR5/ivan-bahmat-rasskazal-o-povyishenii-effektivnosti-bankovskogo-biznesa/> (дата обращения: 31.01.2025).

59. ОТП Банк внедрил нейросети для подбора продуктов [Электронный ресурс] // Banks.CNews. — URL: [https://banks.cnews.ru/news/line/2024-09-20\\_otp\\_bank\\_vnedril\\_nejroseti](https://banks.cnews.ru/news/line/2024-09-20_otp_bank_vnedril_nejroseti) (дата обращения: 21.02.2025).

60. Искусственный интеллект в звонках банков: кейс [Электронный ресурс] // РБК Индустрии. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/671216749a7947ca80567012> (дата обращения: 21.02.2025).

61. Чижевский И.В. К внедрению инноваций я подхожу через призму влияния технологий на клиентский опыт [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОТП Банка. — 2024. — URL:

<https://www.otpbank.ru/about/press-centr/news/0301838/> (дата обращения: 28.02.2025).

62. ОТП Банк запускает формат сторис в интернет-банке [Электронный ресурс] // CNews. — URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2023-12-27\\_otp\\_bank\\_zapuskayet\\_storis](https://www.cnews.ru/news/line/2023-12-27_otp_bank_zapuskayet_storis) (дата обращения: 07.03.2025).

63. ОТП Банк рассказал о внедрении финтех-инноваций в работу [Электронный ресурс] // РБК Индустрии. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/671216749a7947ca80567012> (дата обращения: 07.03.2025).

64. Новости цифровой экономики [Электронный ресурс] // ComNews. — URL: <https://www.comnews.ru/digital-economy/news?page=14> (дата обращения: 14.03.2025).

65. Tech Events [Электронный ресурс] // Habr. — URL: [https://habr.com/ru/hubs/tech\\_events/posts/](https://habr.com/ru/hubs/tech_events/posts/) (дата обращения: 21.03.2025).

66. Для деятельных оптимистов: ОТП Банк объявил о масштабном ребрендинге [Электронный ресурс] // Frank Media. — URL: <https://frankrg.com/news/dlya-deyatelnyh-optimistov-otp-bank-obyavil-o-masshtabnom-rebrendinge> (дата обращения: 04.04.2025).

67. Ключевые показатели эффективности (KPI) цифровой трансформации [Электронный ресурс] // SilaUnion. — URL: <https://silaunion.ru/articles/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kpi-cifrovoy-transformacii> (дата обращения: 11.04.2025).

68. KPI в цифровом банкинге [Электронный ресурс] // InfoCom. — URL: <https://infocom.uz/ru/digital-bank/kpicom> (дата обращения: 18.04.2025).

69. Редакция Plusworld. ОТП Банк завершил переход на собственный процессинг [Электронный ресурс] // Plusworld.ru. — 2023. — URL: <https://plusworld.ru/articles/62953/> (дата обращения: 25.04.2025).