**УДК 338.**

**Осеи Л.К.**

**БАНКИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ КАК ДРАЙВЕРЫ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМЫ ГАНЫ**

***Аннотация.*** *В статье анализируются основные тенденции и проблемы в развитии бизнес-экосистемы Ганы, а также дается обоснование необходимости полноценного роста собственной бизнес-экосистемы. Отмечается, что у Ганы собственный путь создания экосистем на основе конкурентного взаимодействия банков и телекоммуникационных компаний.*

***Ключевые слова****. Бизнес-экосистема, мобильные деньги, банковская система, телекоммуникационная компания.*

В современном мире бизнес-экосистемы, представляющие собой динамичные группы в основном автономных партнеров, которые работают вместе, предлагая интегрированные продукты и услуги, постепенно заменяют старую модель интегрированной организации с ее иерархической цепочкой поставок. И если для крупнейших экономик мира этот процесс находится на пике развития жизненного цикла, то для развивающихся стран, он только набирает обороты, хотя и очень быстрыми темпами. В развивающихся странах формирование бизнес-экосистем стало обычным делом. Заметим, что 60 % стран, включенных Всемирным банком в список десяти самых быстрорастущих экономик мира, находятся на Африканском континенте. Ожидается, что в ближайшие годы экономика Ганы будет иметь самую быстрорастущую экономику в мире, поэтому в нашем исследовании мы уделили особое внимание развитию бизнес-экосистемы Ганы, ее цели, компонентам (участники, роль и система взаимодействий). Также мы рассмотрели теоретической основы, интенсивность развития бизнес-экосистемы, проблем, препятствующих развитию бизнес-экосистемы, потребностей в ресурсах и обоснования поддержания собственной бизнес-экосистемы, все из которых основаны на быстром росте MTN Mobile Money в Гане.

В рамках достижения основной цели, начатого нами в предыдущих работах [1], на данном этапе мы поставили исследовательские вопросы: каков уровень развития бизнес-экосистемы Ганы? Какие внешние факторы и рычаги определяют развитие в Гане собственной внутренней бизнес-экосистемы?

Известно, что каждая страна проходила свой путь формирования бизнес-экосистем. Если в США крупнейшими игроками этого рынка стали крупные технологические компании Apple, Google, Amazon, Facebook), для которых финансовые услуги носили сопутствующий характер, в Китае – интернет-компании (Tencent), то в России флагманами экосистем явились банки (Сбербанк, ВТБ, Тинькофф). В финансовой экосистеме Ганы банки играют доминирующую роль. Почти все из 23 лицензированных банков Ганы создали свои собственные экосистемы, одновременно участвуя в других. Например, Cal Bank, один из двух местных банков Ганы, создал крупную и надежную деловую среду, которая привлекла известные конкурентоспособные предприятия в Гане и за рубежом. Пенсионные фонды, страховые компании, государственные организации, частные медицинские учреждения, микрофинансовые компании, автодилеры, ИТ- и интернет-провайдеры, ключевые игроки автомобильной промышленности и медиа-компании - это лишь некоторые из участников бизнес-экосистемы Cal bank. Цель этого сотрудничества состоит в том, чтобы обеспечить или повысить ценность этих фирм за счет улучшения качества обслуживания клиентов, а также поддержания выживания их конкретной компании. Мощная цифровая инфраструктура лежит в основе этого проекта, позволяя компаниям подключаться к нему для демонстрации своих товаров и услуг. Экосистема банковского сектора в Гане неуклонно растет. В период с 2014 по 2017 год наблюдался резкий рост числа игроков этого сектора (Рис. 1).

Рисунок 1. Динамика развития банковского сектора Ганы

Источник: Bank of Ghana (2020). Annual reports and Financial Statement https://www.bog.gov.gh/wp-content/ uploads/2021/10/Payment-Systems-Statistics

Число банков значительно увеличилось с 28 до 34, а лидером рынка стал Ecobank Гана. Однако вмешательство Банка Ганы в 2019 году с целью очистки сектора от слабых финансовых институтов, как банков, так и небанковских учреждений, принимающих депозиты, привело к резкому сокращению числа банков с 34 до 23, как показано на рисунке 1 выше. Несмотря на это, совокупные активы банков страны значительно увеличились (рис. 2).

Рисунок 2. Динамика активов банковского сектора республики Гана

Источник: Bank of Ghana (2020). Annual reports and Financial Statement https://www.bog.gov.gh/wp-content/ uploads/2021/10/Payment-Systems-Statistics

В 2020 году активы банковского сектора выросли на 17 545,99 млрд ганских крон (на 16 %). За последние пять лет банковский сектор рос в среднем на 15% в год. Эти достижения стали возможными благодаря тому, что банки изменили свои бизнес-модели, что позволило им сотрудничать с отраслевыми партнерами и получать огромную финтех-поддержку. С тех пор финансовая индустрия Ганы показывает хорошие результаты.

Несмотря на все усилия банков, направленные на то, чтобы зарекомендовать себя в качестве лидеров бизнеса в Гане, игроки индустрии мобильной связи зарекомендовали себя как игроки, меняющие правила игры в развитии бизнес-экосистемы страны. С появлением своего флагманского продукта «MOMO», или Мобильных денег, телекоммуникационные компании подтолкнули рост бизнес-экосистем в Гане. MTN, крупнейшая компания Ганы, отвечает за периодическое расширение мобильных денег в стране. Аналогичным образом, компании, занимающиеся финансовыми технологиями (FinTech), создали более надежные экосистемы, которые объединяют широкий круг участников, повышая ценность для клиентов и обеспечивая экономическую жизнеспособность.

Финансовые технологии (Финтех) в Гане стремительно развиваются. Создание продуктов, методы доставки, анализ данных, управление данными, техническая поддержка и разработка систем - все это области, в которых финтех играл большую роль в платежной экосистеме. В последнее время сотрудничество между финтехом и финансовыми институтами расширилось, что привело к запуску цифровых сберегательных, инвестиционных, кредитных, страховых и пенсионных продуктов. Завершение Национальным управлением связи инициативы по интероперабельности для поставщиков сетей мобильной связи в Гане способствовало внедрению новых решений для мобильных торговых точек и повышению спроса на финтех-услуги.

Банк Ганы создал Офис финтеха и инноваций (FIO) в 2020 году для продвижения программы cash-lite, электронных платежей и оцифровки в рамках своей приверженности созданию динамичной, инклюзивной, безопасной и эффективной экосистемы цифровых финансовых услуг. Специализированные эмитенты электронных денег (DEMI), Поставщики платежных услуг (PSP), Поставщики услуг в области платежей и финансовых технологий (PFTSP) и другие развивающиеся виды платежей, осуществляемые небанковскими организациями, регулируются FIO. Кроме того, FIO продвигает в Гане политику поддержки инноваций в области финтеха и интероперабельности.

Также Банк Ганы выдал свою первую Специализированную лицензию на выпуск электронных денег компании Zeepay Ghana Limited, местной компании, занимающейся финансовыми технологиями (Fintech), в соответствии с Законом о платежных системах и услугах 2019 года (Закон 987). Zeepay Ghana Limited получила лицензию на деятельность в качестве специализированного эмитента электронных денег.

Финтех-экосистема Ганы сложна и динамична, в ней больше динамичных взаимозависимостей между фирмами, чем где-либо еще в Африке [3]. Участниками являются государственные органы, включая регуляторы телекоммуникаций и центральный банк, а также традиционные финансовые учреждения, телекоммуникационные компании, торговцы, финтех-стартапы, агенты, аналитические центры и группы разработчиков, а также пользователи.

Традиционные финансовые учреждения, такие как организации по микрокредитованию и обслуживанию микрозаймов, первоначально были единственными поставщиками банковских услуг в Гане и регулировались Банком Ганы (BoG) [5]. Поскольку телекоммуникационные компании не имеют лицензии в качестве независимых финансовых учреждений и не могут хранить средства таким же образом, в настоящее время они играют важную роль в качестве хранителей средств, передаваемых по сетям мобильных платежей, в дополнение к своим основным банковским услугам. Например, каждая телекоммуникационная компания должна иметь банк-партнер, в который передаются и сохраняются депозиты eFund для защиты.

Услуги мобильных денежных переводов предоставляются операторами связи через их инфраструктуру мобильной сети. Телекоммуникационные компании выполняют жизненно важную связующую функцию в Гане, а также в большей части Африки, предоставляя гражданам платформу для доступа к финансовым услугам. Они часто разрабатывают и предоставляют финансовые услуги напрямую [4]. Кроме того, они играют ключевую роль в услугах мобильных денежных переводов. Финтех-компании и банки сотрудничают с телекоммуникационными компаниями для предоставления финансовых услуг на основе мобильных денег. Аналогичным образом, хотя телекоммуникационные компании имеют ограниченное физическое местоположение, их соединения с мобильными денежными агентами обеспечивают дополнительные точки входа. В Гане существует более 30 различных сервисов мобильных платежей и финансовых технологий, включая Qwikloan, Zeepay, G-money, Slydepay и eTranzact. Опять же, стоимость транзакций в экосистеме мобильных денег за последние годы в Гане выросла в геометрической прогрессии.

Организации торговли принимают платежи мобильными деньгами за товары и услуги, в то время как финтех-компании создают цифровые финансовые услуги. Финтех-компании обеспечивают электронные платежи и простоту взаимодействия между участниками, а также интеграцию электронных платежей с помощью мобильных телефонов в различные продукты и услуги. В результате пользователи могут совершать цифровые финансовые транзакции.

За эти годы как стоимость, так и объем экосистемы мобильных денег значительно возросли. Перспективы для банковской отрасли являются позитивными. Похоже, что более 90% населения Ганы в настоящее время пользуются мобильными телефонами, и большая часть из них быстро переходит на платформу мобильных денег.

В ходе проведенного исследования нами были выделены основные проблемы, стоящие перед развитием бизнес-экосистем в Гане в целом и в части организации платежей мобильными деньгами.

1. Проблемы с управлением. Иногда возникает проблема кризисов лидерства. За последние два-три года тема управления бизнес-экосистемой приобрела большой интерес. Способность компании активно проектировать, формировать и использовать динамику своей бизнес-экосистемы стала важнейшим компонентом конкурентного преимущества, особенно в свете продолжающейся динамики цифровой трансформации, которая продолжает «разрушать» отдельные отрасли и переопределять методы ведения бизнеса в XXI веке. Лидеры буквально диктуют игрокам, как они должны вести свой бизнес, подавляя энтузиазм и инициативу, которые имеют решающее значение для долгосрочной жизнеспособности всей бизнес-экосистемы. В некоторых случаях становится очевидным отсутствие координации между многими заинтересованными сторонами в экосистеме.

2. Проблемы, связанные с эксплуатационной совместимостью. Степень несовместимости информационных технологий, таких как архитектура, платформы и инфраструктура, является технологической трудностью и препятствием для цифровых бизнес-экосистем. Стандарты представления, хранения, обмена, обработки и передачи данных и информации от слабо связанных организаций в рамках экосистемы являются одними из наиболее распространенных препятствий. «Разработка цифровых интерфейсов, или методов и стандартов для обмена данными, все еще находится в зачаточном состоянии» [2]. Малый и средний бизнес, в частности, с трудом справляется с выполнением этих основных требований. В дополнение к технологическим проблемам существуют организационные проблемы. С точки зрения принятия решений, ответственности и автономии участвующие организации имеют различные структуры и часто следуют разной организационной логике. Существуют различные семантики, культуры и стили общения. Согласно недавнему исследованию, «согласованность принципов принятия решений может быть ключевым требованием для эволюционирования экосистемы» [2]. Эта согласованность, по-видимому, имеет решающее значение для сбалансированных коммерческих отношений и минимального доверия между независимыми партнерами.

3. Необходимость думать по-новому. Успешные компании были научены смотреть внутрь себя, чтобы решать проблемы и удовлетворять требования клиентов. Переосмысление того, как реагировать на запросы клиентов и улучшать качество услуг, будет одним из самых сложных вопросов. Экосистема предоставляет единственную в своем роде возможность получить доступ к решению - скорее всего, от компании, специализирующейся в этой области, - без необходимости тратить время и деньги на его разработку.

5. Слабое или недостаточное регулирование. Концепция бизнес-экосистемы набирает обороты в экономике большинства африканских стран, включая Гану. Концепция экосистемы сама по себе не нова, но распространение ее на корпоративные отношения - одна из самых интригующих концепций, привлекающих внимание регулирующих органов. Большинство участников бизнес-экосистемы Ганы управляются несколькими регулирующими органами. Например, в секторе финансовых услуг существует четыре национальных регулирующих органа. Банки регулируются Банком Ганы (BoG), пенсионные фонды регулируются Управлением по пенсиям и регулированию (NPRA), страховые компании регулируются Национальной комиссией по страхованию (NIC), а управляющие инвестициями и фондами регулируются Комиссией по ценным бумагам и биржам Ганы (SEC). Существует множество других руководящих органов. У каждого из этих регулирующих органов есть свой собственный набор целей и методов. Появление корпоративных экосистем, которые требуют, чтобы эти регулирующие органы сотрудничали в соответствии с общим пониманием, философией и стратегиями для поддержания здравомыслия экономики. Этим органам уже не хватает достаточного понимания проблем, возникающих в других дисциплинах, не говоря уже о сложных и динамичных корпоративных инновациях, вызванных цифровыми сбоями. В результате многочисленные регулирующие органы в настоящее время применяют надлежащую тактику перекрестного регулирования компаний, чтобы привлечь участников из других отраслей.

Для решения перечисленных выше проблем мы видим необходимость совместного взаимодействия, создание сетей, повышение прозрачности и обмен информацией. Совместное творчество, которое предполагает обмен опытом между организациями и объединение навыков различных участников, было признано многообещающим. Участники должны представлять все отрасли промышленности и включать как малые, так и крупные предприятия.

Установление контактов с иностранными партнерами (в том числе с крупными российскими компаниями) дало бы возможность разработать решения обозначенных проблем. Кроме того, можно было бы расширить сотрудничество с местными партнерами. Сетевые возможности будут расширены благодаря исследовательским проектам, объединяющим компании.

Таким образом, бизнес-экосистемы определяются как объединение нескольких участников всех типов и размеров с целью создания, масштабирования и обслуживания рынков способами, которые выходят за рамки возможностей любой отдельной организации или даже любой традиционной отрасли. Их разнообразие — и, что более важно, их способность учиться, адаптироваться и, самое главное, совместно внедрять инновации - являются важнейшими факторами их долгосрочного успеха.

Согласно опросу, телекоммуникационные компании Ганы уверенно лидируют с точки зрения бизнес-экосистемы. Им удалось создать одну из самых быстрорастущих экосистем, охватить все сферы общества и значительно повысить доступность финансовых услуг, подключить все 23 банка в Гане к общей платформе и повлиять на законодательную базу страны с помощью своих мобильных денег (MOMO). Однако управление, совместимость, недостаточная политическая основа, отсутствие регулирования и различные парадигмы мышления среди участников многих экосистем Ганы - все это препятствия для развития бизнес-экосистемы.

**Библиографический список**

1.Бизнес экосистема Ганы: проблемы и тенденции развития. Осеи Л.К., Черкасова Ю.И. // [Russian Journal of Management](https://elibrary.ru/contents.asp?id=48311218). 2022. Т. 10. [№ 1](https://elibrary.ru/contents.asp?id=48311218&selid=48311241). С. 111-115.

2. Чен Д., Валлеспир Б., Даклин Н. Подход к измерению функциональной совместимости компании. MoDISE-EUS, 2008, стр. 1-12

3. Финансовые инновации для Африки 2019: Переосмысление африканского ландшафта финансовых услуг. Disrupt Africa. 2019. 158 с.

4. Иман, Н. По-прежнему ли актуальны мобильные платежи в эпоху финтеха? Исследования и приложения в области электронной коммерции, 2018. № 30, 72-82. [https://doi.org/10.1016/j.elerap . 2018.05.009](https://doi.org/10.1016/j.elerap%20.%202018.05.009) (дата обращения 30.05.22)

5. Сеньор П. К., Лю К. и Эффа Дж. Цифровая бизнес-экосистема // Международный журнал информационного менеджмента, 2019. - № 47, с. 52-64. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002> (дата обращения 25.05.22)

**Информация об авторе**

Ламберт Кофи Осеи (Республика Гана, Кумаси) – аспирант, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский федеральный университет» (Россия, 660041, г. Красноярск пр. Свободный 79, e-mail: [rtfinserv@gmail.com](mailto:rtfinserv@gmail.com))

**Lambert K. Osei**

**BANKS AND TELECOMMUNICATIONS COMPANIES AS DRIVERS OF GHANA'S BUSINESS ECOSYSTEM**

***Abstract.*** *The article analyzes the main trends and problems in the development of the business ecosystem of Ghana, and also provides a justification for the need for full-fledged growth of its own business ecosystem. It is noted that Ghana has its own way of creating ecosystems based on the competitive interaction of banks and telecommunications companies.*

***Key words.*** *Business ecosystem, mobile money, banking system, telecommunications providers.*

### Information about the author

Lambert Kofi Osei (Republic of Ghana, Kumasi) – PhD student, Siberian Federal University (Russia, 660041, Krasnoyarsk, Svobodny st. 79, e-mail: rtfinserv@gmail.com )

### References

1. [Business ecosystems of Ghana: challenges and development trends](https://elibrary.ru/item.asp?id=48311241). Osei L.K., Cherkasova Yu. // [Russian Journal of Management](https://elibrary.ru/contents.asp?id=48311218). 2022. Т. 10. [№ 1](https://elibrary.ru/contents.asp?id=48311218&selid=48311241). p. 111-115.
2. Chen D, Vallespir B, Daclin N. An Approach for Enterprise Interoperability Measurement. MoDISE-EUS, 2008, p. 1-12
3. Disrupt Africa. Fin novating for Africa 2019: Reimagining the African financial services landscape. Disrupt Africa. 2019. 158 p.
4. Iman, N. Is mobile payment still relevant in the FinTech era? Electronic Commerce Research and Applications, 2018. № 30, 72–82. [https://doi.org/10.1016/j.elerap. 2018.05.009](https://doi.org/10.1016/j.elerap.%202018.05.009)
5. Senyo, P. K., Liu, K., & Effah, J. Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research. *International Journal of Information Management*, 2019. - № 47, p. 52–64. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002>