

Минаков Андрей Владимирович

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОСИСТЕМЫ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Аннотация: в главе рассматриваются принципы формирования экосистемы коммерческого банка как стратегического перехода от роли изолированного финансового посредника к статусу оператора комплексного обслуживания различных аспектов клиентской жизни. Основные принципы: гиперперсонализация, открытость API, модульная архитектура, высокая клиентоцентричность. На основе экономико-статистического анализа, сравнительного анализа экосистем российских банков (Сбер, Яндекс, Т-Банк) и анкетирования клиентов установлено, что формирование экосистемы базируется на принципах единой цифровой платформы, клиентоориентированности, модульности и безопасности. Анализ подтвердил устойчивый рост числа клиентов и выручки, но выявил риски монополизации и недостатка регулирования. В перспективе требуется совершенствование нормативной базы, включая внедрение риск-чувствительных лимитов.

Ключевые слова: коммерческий банк, экосистема банка, банковская экосистема, банковские продукты, банковское приложение, банковские операции, доходы банка.

Abstract: the chapter examines the principles of forming a commercial bank's ecosystem as a strategic transition from the role of an isolated financial intermediary to that of an operator providing comprehensive services for various aspects of clients' lives. The core principles include hyper-personalization, open APIs, modular architecture, and a high degree of customer centricity. Based on economic-statistical analysis, a comparative analysis of Russian bank ecosystems (Sber, Yandex, T-Bank), and a client survey, it is established that ecosystem formation is grounded in the principles of a unified digital platform, customer orientation, modularity, and security. The analysis confirms steady growth in the number of clients and revenue, but also reveals risks of

monopolization and insufficient regulation. In the future, improvements to the regulatory framework are required, including the introduction of risk-sensitive limits.

Keywords: *commercial bank, banking ecosystem, banking ecosystem, banking products, banking application, banking operations, bank income.*

Введение.

Актуальность изучения принципов формирования экосистемы коммерческих банков в настоящее время обусловлена существенными изменениями на банковском рынке. Действительно, классические чистые процентные доходы банка, формируемые при кредитовании или инвестировании, ограничены в росте по причине высокой конкуренции и борьбы за ресурсы (что предусматривает и высокие расходы на них). Одновременно цифровые гиганты (BigTech) и финтех-стартапы агрессивно конкурируют с банками за клиентов через супер-приложения, предлагая мгновенные и удобные сервисы. Поэтому банковская экосистема становится не просто маркетинговым трендом, а важным инструментом выживания и капитализации коммерческого банка. Но хаотичное развитие на одной или смежных платформах разнородных сервисов без чётких системных принципов может вести к технологическому хаосу, росту IT-долга, операционных рисков, а также к потере фокуса на ядерной банковской компетенции, связанной с финансовыми операциями. Потому такие формализованные принципы формирования экосистемы банка, как баланс между открытостью и безопасностью, приоритетная бесшовность для пользователя, модульность платформы (для возможности масштабирования партнёрства), соблюдение экономической логики встраивания нефинансовых продуктов, – всё это превращается в насущную необходимость. Без соблюдения таких принципов коммерческий банк рискует либо превратиться в безликую прослойку между клиентом и чужими бизнесами, уступив данные и клиентов технологическим платформам, либо создать дорогостоящий конгломерат нефинансовых IT-решений, которые не формируют синергии и существенного дохода, но отвлекают ресурсы, наращивают операционные издержки, снижают скорость принятия решений на рынке.

Поэтому целью статьи стало раскрытие принципов формирования банковских экосистем в России.

Задачи, решаемые для достижения поставленных целей:

- рассмотреть сущность банковской экосистемы;
- охарактеризовать механизмы и пути формирования банковской экосистемы;
- раскрыть ключевые принципы развития банковской экосистемы;
- провести анализ формирования и реализации принципов развития экосистем крупнейших коммерческих банков в РФ.

Обзор литературы.

Из определений, которые даются в научных публикациях, следует, что банковская экосистема – инновационная форма организации банковского бизнеса, которая возникла под влиянием цифровизации (развития банковских финансовых технологий FinTech) и изменения в связи с цифровизацией клиентских потребностей [1, с. 40]. Так, Банк России исходит из того, что экосистема банка – «построенная на основе данных о клиентах совокупность сервисов, в том числе платформенных решений, позволяющих пользователям в рамках единого процесса получать широкий спектр продуктов и услуг» [13, с. 1880]. А. Ташали Кызы и В.Ю. Далбаева определяют экосистему банка как «построение сети организаций, созданных вокруг единой технологической платформы и пользующихся её услугами для формирования предложений клиентам и доступа к ним» [14, с. 62]. Е.А. Тарханова и соавторы указывают на то, что в рамках банковской экосистемы «клиентам становятся доступны линейка различных продуктов и услуг в "едином цифровом окне", предусматривается возможность гибкой интеграции с партнёрами и проявляется синергетический эффект при одновременном использовании нескольких продуктов и услуг» [13, с. 1880]. Обобщая представленные подходы, можно заключить, что экосистема коммерческого банка – сложное многокомпонентное образование, которое объединяет в себе финансовые и нефинансовые сервисы на единой цифровой платформе. При этом экосистема ориентирована на максимальное удовлетворение широкого спектра

потребностей клиента, в ней реализуется «бесшовный» интегрированный процесс взаимодействия клиентов с сервисами, связанными с банком. В научной литературе также указывается и на то, что ключевые элементы экосистемы банка: единая цифровая платформа (на основе сайта, приложения или взаимосвязанных сайтов, приложений), клиентоориентированность (это фундаментальный принцип бизнес-модели), многообразие форм партнёрства между участниками экосистемы при центральной роли банка, являющегося «финансовым ядром», которое обеспечивает расчётно-платёжную функцию и управление данными в системе [9, с. 35].

Как отмечается в научной литературе, формирование банковской экосистемы имеет стратегические цели, которые связаны с повышением конкурентоспособности и финансовой устойчивости банка. При этом главной целью, как указывают С.К. Дубинин и Л.Е. Теличко, является обеспечение клиентоориентированности бизнес-модели. Банк превращается из просто финансово-кредитной организации в «первый выбор» потребителей, он предлагает клиентам максимально широкий спектр услуг как единую их группу [3, с. 1005]. Также к целям можно отнести: увеличение кросс-продаж и удержание клиентов за счёт создания единого цифрового пространства (SuperAPI), увеличение комиссионных доходов банка при использовании экосистемы, диверсификация рисков путём проникновения как в финансовые (например, страхование), так и в нефинансовые (например, продажа билетов, туров, медиапродукта и т.п.) сектора экономики [7, с. 676].

Здесь важным будет отметить, что, как указывают Е.П. Терновская и А.В. Абрамов, пути формирования экосистемы банков различаются в зависимости от инициатора и стартовых условий. Так, первый путь – «путь сверху» – это создание экосистемы вокруг действующего банка (например, подобные экосистемы формировали Сбербанк, ВТБ, Альфа-банк, Т-Банк). Он реализуется при покупке или создании и последующем органическом вплетении в собственную систему финансовых и нефинансовых сервисов. Второй путь – «путь снизу» – это присоединение создаваемого или приобретаемого банка (как вариант – банка-

партнёра) к уже существующей нефинансовой экосистеме крупной технологической компании или маркетплейса (она была реализована, например, с созданием Яндекс-Банка, Озон-Банка, Вайлдберриз-Банка). В этом случае присоединяемый к экосистеме банк служит основой обслуживания финансовых потребностей пользователей платформы [15, с. 1631]. В первом типе также следует отметить такие отличия, как конгломератный тип экосистемы (пример – Сбер, который занимался поглощением и включением в свою экосистему готовых компаний в разных сферах – маркетплейсов, служб доставки, онлайн-кинотеатров, одно время даже такси и т.п.) и партнёрский тип (например, ВТБ реализовывал сотрудничество с партнёрами в формате white label), и платформенный тип (пример – Т-Банк, который развивал экосистему через суперприложение и Open API). И это отражает многообразие стратегий достижения экосистемной зрелости [4, с. 158–159].

В научной литературе выделяются системные принципы, на которых базируется построение и развитие банковских экосистем. Так, Р.К. Нурмухаметов и соавторы приводят три основных компонента, определяющих формирование банковской экосистемы: наличие единой цифровой платформы, клиентоориентированность (для удовлетворения финансовых и нефинансовых потребностей), разнообразие форм сотрудничества (партнёрства) между участниками экосистемы [9, с. 35]. М.Н. Конягина и К.С. Елькина дополняют этот перечень принципом «бесшовности» – то есть интегрированного процесса, обеспечиваемого через SuperAPI и единую систему идентификации (например, Сбер ID – идентификатор, дающий доступ к операциям во всех связанных с экосистемой приложениях), а также принципом технологической модульности, который даёт возможность гибко наращивать и обновлять сервисы без остановки ядра, то есть не в одном едином приложении или сайте, а с системой связанных единой платформой приложений или сайтов [7, с. 674]. Е.А. Ветрова указывает и на принцип иерархичности экосистемы: необходимость «твёрдого ядра» (банка-инициатора и его ключевых партнёров) и «внешнего периметра» (остальные участники, до-

полняющие экосистему), при том что необходимы механизмы обеспечения контроля банка-инициатора над экосистемой [2, с. 4–5]. О.Д. Жилан и Е.В. Мамонтова, сравнивая три типа экосистем (конгломератный, партнёрский и платформенный), указывают на принцип выбора модели в зависимости от стратегии банка: закрытая модель (поглощение и собственные сервисы), открытая модель (партнёрства через API) и гибридная модель. Это определяет степень контроля над данными и участниками экосистемы [4, с. 159–160]. Е.П. Терновская и А.В. Абрамов также подчёркивают, что используется и принцип пропорциональности и риск-чувствительности при регулировании вложений банка в нефинансовые сервисы как имобилизованные активы. Они предлагают дифференцировать вложения в зависимости от доли таких активов и уровня достаточности капитала [15, с. 1637].

С учётом представленных теоретических подходов в научной литературе можно выделить и описать конкретные принципы формирования банковской экосистемы, которые отражены в таблице 1.

Таблица 1

Принципы формирования и развития экосистемы коммерческого банка

Принцип	Характеристика
Единая цифровая платформа	Технологическая основа (SuperAPI, Open API), обеспечивающая «бесшовный» доступ ко всем сервисам экосистемы через «единое окно», единую систему идентификации пользователей
Клиентоориентированность	Бизнес-модель направлена на удовлетворение максимально широкого спектра финансовых и нефинансовых потребностей клиента, с максимальным удобством для него
Многообразие форм партнёрства	Возможная интеграция участников через разные модели: поглощение (конгломератный тип), сотрудничество через white label (партнёрский тип), подключение через открытые API (платформенный тип)
Иерархичность и дифференциация участия	«Твердое ядро» (инициатор и ключевые партнёры) и «внешний периметр» с контролем инициатором за участниками с разной степенью
Технологическая модульность	Возможность гибкого добавления, обновления или закрытия сервисов без остановки базового функционала
Бесшовная интеграция (SuperAPI)	Объединение всех сервисов в едином интерфейсе с автоматической маршрутизацией клиента
Принцип выбора модели	Определение степени открытости экосистемы для присоединения и участия внешних партнёров: от закрытой до открытой или гибридной

Пропорциональность и риск-чувствительность	Ограничение вложений банка в активы – нефинансовые сервисы, с учётом их доли в активах и уровня достаточности капитала
Защита персональных данных и кибербезопасность	Обеспечение надёжной защиты массивов данных о клиентах, собираемых в процессе функционирования экосистемы
Экономическая синергия	Получение эффекта «2+2=5» за счёт перекрёстных продаж, совместного использования клиентской базы, данных и инфраструктуры

Источник: составлено автором на основе [2; 4; 8; 9; 10; 15; 17].

В целом же представленные в таблице 1 принципы формирования и развития банковских экосистем имеют комплексный и взаимосвязанный характер, поскольку охватывают и технологические аспекты (единая платформа, SuperAPI, модульность), и организационно-управленческие особенности (иерархичность, дифференциация долей, выбор модели), и регуляторно-рисковые аспекты (такие как пропорциональность, кибербезопасность). Центральным системообразующим принципом здесь выступает клиентоориентированность, и именно ради неё выстраивается вся экосистемная архитектура. А сквозное условие реализации представленных принципов – устойчивый баланс между открытостью для партнёров и сохранением контроля банка-инициатора (либо иного инициатора, если банк только встроен в данную систему и ключевым в ней не является) над ключевыми активными массивами данных и финансовыми потоками. Соблюдение такого баланса и определяет долгосрочную конкурентоспособность и финансовую устойчивость банковской экосистемы в условиях экономической нестабильности и роста конкуренции с другими банками и нефинансовыми технологическими платформами.

Материалы и методы.

В настоящее время полной и всеобъемлющей информации о развитии банковских и иных цифровых экосистем явно недостаточно, поэтому для анализа статистики были выбраны исследования, которые публикует на регулярной основе Spektr.Team (Группа «Спектр») [5] и TAdviser [18] (последний источник

обобщает результаты иных исследований). В этих источниках отражаются показатели развития цифровых экосистем, статистика, аналитика, основные тенденции развития.

Методы исследования разделяются на оценку экономико-статистических показателей (динамика числа подписчиков, динамика доходов, доля на рынке), а также проводится сравнительный анализ формирования конкурирующих между собой крупных экосистем.

Помимо этого используются проекты, обсуждения и доклады Банка России [11; 19] и научные статьи иных авторов [7; 8; 12; 16], в которых обобщаются проблемы, перспективы развития банковских и иных цифровых экосистем, на основе обобщений формируются предложения по совершенствованию регулирования для эффективного развития в РФ этих экосистем.

Результаты и обсуждение.

Рост экосистемного рынка в РФ за последние 5 лет является достаточно существенным. В исследованиях, которые публикуют T-Adviser и Группа «Spektr», представлена следующая статистика этого рынка.

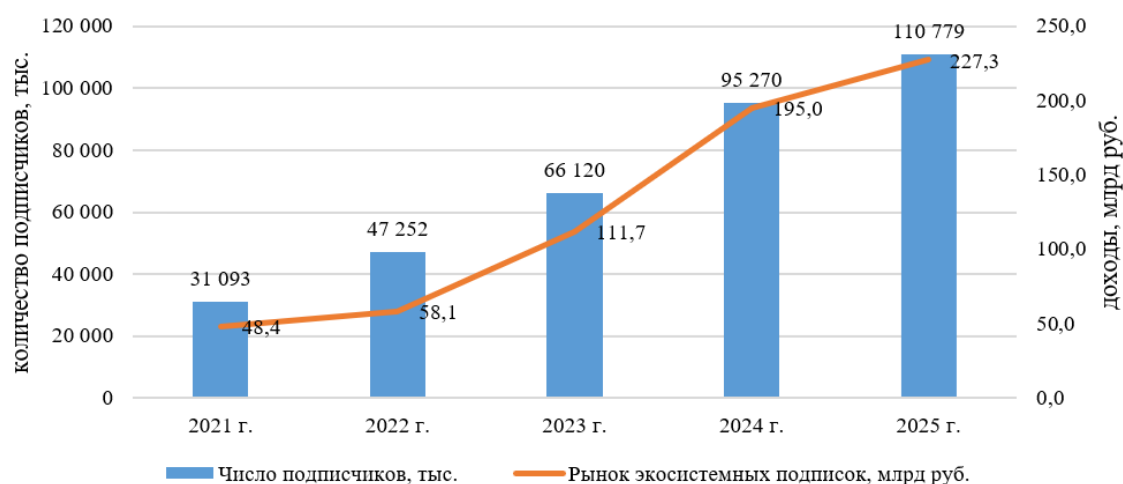


Рис. 1. Рынок экосистемных подписок в РФ в 2021–2025 гг.

Источник: составлено автором на основе [5; 18].

Отсюда видно, что за 5 лет число подписчиков экосистемных сервисов выросло в 3,56 раза, а доходы экосистемных сервисов – в 4,69 раза, что существенно. Наиболее крупными в настоящее время рассматриваются экосистемы Сбера (банк в этой экосистеме – основной инициатор и оператор), Яндекса (банк в ней не является основным, а только встроен в систему как один из её ресурсов), Т-Банка (банк – основной инициатор и оператор), МТС (телекоммуникационная компания – основной инициатор и оператор, но встроен банк), VK (инициатор и оператор – IT-компания, а банка, полностью контролируемого компанией в данной экосистеме, нет, но встраивается как партнёр банк «Точка»).

Рост крупнейших экосистем за 2025 год представлен на рисунке 2.

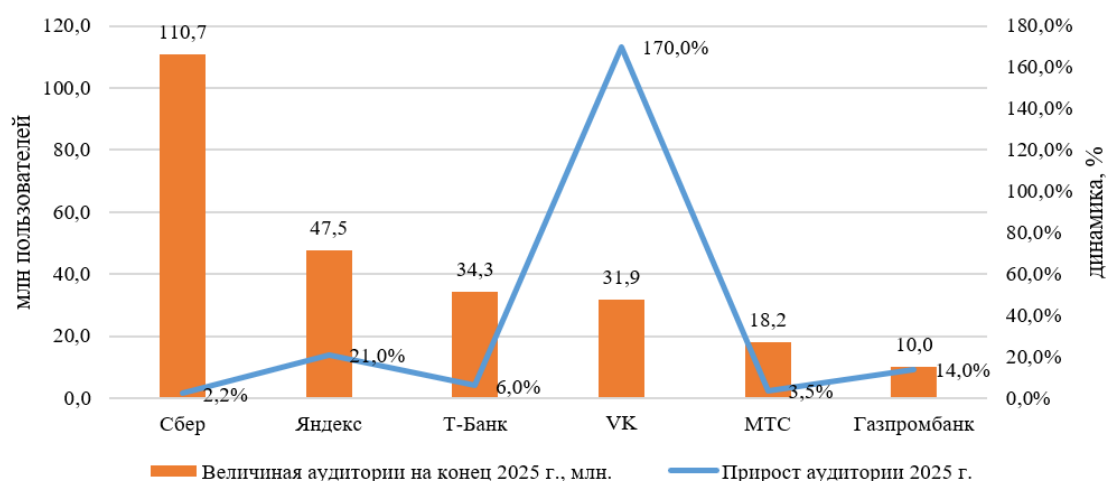


Рис. 2. Динамика крупнейших цифровых экосистем за 2025 год

Источник: составлено автором на основе [5; 18].

Из данной диаграммы видно, что наиболее крупной является экосистема Сбера, которая формировалась активно уже свыше 10 лет, основана на самом крупном банке страны с большим числом пользователей, откуда развитие цифровых сервисов и их продвижение оказалось достаточно удобным, как и наличие ресурсов на создание данных сервисов. Вторым по объёмам является IT-компания «Яндекс», которая сама приобрела банк для дополнения и улучшения собственной экосистемы. Такие нефинансовые компании, как VK и МТС, входят также в число наиболее крупных экосистем. МТС, при этом, имеет собственный

банк, который уже достаточно давно интегрирован в экосистему, при том что его операции достаточно диверсифицированы и выходят за пределы обслуживания платежной инфраструктуры экосистемы (в отличие от «Яндекс-банка»). Высокий рост числа клиентов экосистемы VK объясняется активным внедрением мессенджера Мах в 2025 году, а также блокировкой многих зарубежных социальных сетей и мессенджеров, иными ограничениями, что перевело большие клиентские потоки на платформу VK (Вконтакте и мессенджер Мах, прежде всего, также электронная почта Mail.ru) [18].

При этом эксперты сходятся во мнениях, что именно Сбер и Яндекс – владельцы наиболее крупных цифровых экосистем, и их можно сравнить в таблице 2.

Таблица 2

Сравнение цифровых экосистем Сбера и Яндекса

Параметр	Сбер	Яндекс
Тип экосистемы	Вертикальная (экосистема решений): центр – банк, услуги интегрированы вокруг финансового ядра	Горизонтальная (экосистема сделок): максимизация предложений по различным потребностям, отдельные сервисы
Ключевое УТП	Банк как естественное и незаметное решение для всех услуг экосистемы	Закрытие максимального перечня потребностей клиента «здесь и сейчас»
Аудитория экосистемы	110–111,2 млн розничных клиентов банка; 23 млн подписчиков СберПрайм	47,5 млн пользователей экосистемы (подписчики Плюса), свыше 102 млн ежемесячная аудитория Яндекс 360
Финансовые показатели	Прибыль: 682,9 млрд руб. (2025 г.) Доля на рынке подписок: 21% (2025 г.)	Выручка Яндекс 360: 18,4 млрд руб. (+59% г/г) (2025 г.). Доля на рынке подписок: 40% (2025 г.)
IT и ИИ	GigaChat 2.0 (17 млн пользователей), Салют, умные устройства (SberDevices)	Алиса, Алиса Про для бизнеса, ИИ в Яндекс 360, облачная платформа Yandex Cloud
Банковские услуги	Собственный банк: с 1841 г., 110 млн клиентов	Собственный банк: с 2021 г. (Яндекс Банк)
Мобильная связь	Виртуальный оператор: СберМобайл, (4,6 млн клиентов)	Нет
Транспорт и доставка	Каршеринг «Ситидрайв», доставка: СберМаркет, Самокат, маркетплейс «Мегамаркет»	Такси, каршеринг, кикшеринг: Яндекс Go, доставка: Маркет, Лавка, Еда

Другие ключевые сервисы	2ГИС (карты), СберЗдоровье (онлайн-медицина, аптека), кинотеатр Okko, недвижимость	Карты, Навигатор, Почта, Диск, кинотеатр «Кинопоиск», Яндекс.Музыка, Телемост, недвижимость
Беспилотные технологии	С 2020 г. тестирование грузовых и легковых беспилотников	С 2016 г. разработка и тестирование беспилотных автомобилей
Капитализация (оценка 2025 г.)	6 536,5 млрд руб.	1 865,4 млрд руб.

Источник: составлено автором на основе [5; 16; 18].

Таким образом, экосистемы Сбера и Яндекса имеют разные архитектурные подходы, поскольку Сбер строит вертикальную экосистему вокруг своего банковского ядра, предлагая интегрированные сервисы в одном приложении (хотя в последние годы банк в большей мере стал рассредоточивать сервисы на отдельные приложения, например, для недвижимости, здоровья, маркетплейса и т.п.), а Яндекс развивает горизонтальную экосистему, закрывая повседневные потребности пользователей через большое число сильных самостоятельных сервисов. При этом Сбер значительно превосходит Яндекс по капитализации и количеству клиентов банка, но на рынке экосистемных подписок лидирует Яндекс с долей 40% против 21% у Сбера. К сильным сторонам Сбера можно отнести его лидерство в финансовом секторе, а Яндекс является лидером в IT, картографии, облачных технологиях, транспорте и доставке. Также следует отметить, что Сбер активно развивает ИИ-решения (GigaChat), но сталкивается с замедлением роста комиссионных доходов, а Яндекс наращивает выручку B2B-сегмента, внедряет ИИ в корпоративные продукты, хотя, например, собственного мобильного виртуального оператора у него нет.

Как оценивается в современных исследованиях, российские цифровые экосистемы, куда, в том числе, встраиваются коммерческие банки либо где сами коммерческие банки формируют цифровую экосистему для себя, за последние годы претерпели определённые изменения. Так, в исследовании группы «Spectr» отмечается, что банковские экосистемы всё больше диверсифицируют собственные продукты, предлагая клиентам не только финансовые сервисы банка и иных финансовых структур (страхования, прежде всего), но и развивают параллельные

нефинансовые сервисы, которые связаны с работой маркетплейсов и онлайн-продаж, собственных виртуальных мобильных операторов, создают онлайн-турагентства и онлайн-агентства недвижимости. В частности, лидеры банковского бизнеса, такие как Сбер, ВТБ, Альфа-банк, Т-Банк и ряд иных, существенно преуспели в развитии собственных экосистем. Одновременно такие IT-компании, как Яндекс и VK, также формируют и развивают собственные экосистемы. Так, Яндекс дополнил финансовым сервисом (Яндекс-банк), VK пытается интегрировать банк «Точка» со своим сервисом (ранее были попытки создания собственных систем электронных денег и полноценных расчётов через платформу VK) [5].

Активно растущие за последние годы маркетплейсы Ozon и Wildberries также развивают экосистемы, встраивая банки как их важные элементы. Нельзя в настоящее время сказать, что экосистемы данных маркетплейсов очень сильные и диверсифицированные, поскольку они закрывают преимущественно одну потребность – в товарах. Однако внедрение систем бронирования отелей и продажи билетов, а также появление «Озон-банка» и «Вайлдберриз-банка», которые активно продвигаются маркетплейсами и для расчётов клиентов и продавцов, и как удобный дополнительный сервис для клиента (в особенности в этом преуспел Ozon, продвигая карты «Озон-банка» на массовый рынок B2C) [16] – всё это уже становится основой для развития и роста новых крупных экосистем, связанных с данными компаниями.

В целом же развитие банковских экосистем в России сталкивается с рядом системных проблем, решение которых требует взвешенного подхода со стороны регулятора и участников рынка. Ключевая проблема, как отмечает Е.Ю. Соколова, заключается в том, что «формирование банковских экосистем в Российской Федерации несет в себе потенциальные угрозы, которые могут повлиять на финансовую устойчивость, конкурентные позиции предприятий и защиту интересов потребителей» [12, с. 154]. Имеется высокий риск монополизации ряда услуг, поскольку экосистемы «могут брать на себя роль «регулятора» на рынке, устанавливать правила и барьеры для участников» [12, с. 155]; экономия на масштабе

же ведёт к тому, что проявляется «усиление доминирующего положения отдельных участников может происходить стремительно» [11, с. 12]. Также имеет место проблема «размытия отраслевых границ между финансовыми организациями и нефинансовым сектором» [16, с. 39]. В результате это создаёт сложности для традиционного регулирования. Создаются и киберриски, угрозы утечки персональных данных в условиях расширения цифрового периметра банков [7, с. 674].

Тем не менее, несмотря на обозначенные вызовы, перспективы развития банковских экосистем в России оцениваются позитивно. Это подтверждается прогнозом Председателя Банка России Э.С. Набиуллиной о полной цифровой трансформации банков в течение 10–15 лет [6]. Е.Ю. Соколова отмечает, что «банковские экосистемы в России выступают мощным драйвером развития банковского сектора за счет стимулирования цифровизации банковских и экосистемных услуг» [12, с. 155], а развитие цифровых платформ «повышает удобство использования банковских услуг для клиентов, а также приводит к снижению затрат на обслуживание клиентской базы и повышению лояльности к банку» [12, с. 155]. Перспективы развития экосистем тесно связываются с внедрением и развитием ИИ, технологий Big Data и открытых API, которые позволяют углубить персонализацию и повысить качество клиентского опыта [8, с. 116]. Банк России видит оптимальную структуру рынка как наличие «нескольких крупных национальных экосистем, конкурирующих между собой», отчего необходимо совершенствование подходов к регулированию, в том числе через внедрение риск-чувствительного лимита для иммобилизованных активов [11, с. 28]. Подчёркивается важность «превентивного» характера регуляторных решений, чтобы бизнес имел предсказуемость, она необходима для развития. Также одновременно требуется обеспечивать недискриминационный доступ к платформам для всех поставщиков товаров и услуг [11, с. 15–16].

Выводы.

На основе проведённого исследования можно утверждать, что формирование банковской экосистемы представляет собой стратегический переход коммер-

ческого банка от роли изолированного финансового посредника к статусу оператора, комплексно обслуживающего различные аспекты жизни клиента. При этом ключевые принципы построения такой экосистемы включают в себя использование единой цифровой платформы с бесшовной интеграцией сервисов, клиенто-ориентированность, технологическую модульность, применение достаточно разных по видам форм партнёрства с поставщиками услуг при жёсткой защите персональных данных клиентов. Соблюдение указанных принципов позволяет банку не только удерживать клиентов и повышать их лояльность, но и диверсифицировать риски, а также наращивать комиссионные доходы, что особенно важно в условиях высокой конкуренции и сжатия классической процентной маржи. Отмечено также и то, что не только банк может быть инициатором создания экосистемы, и ряд крупных экосистем создаётся IT-компаниями с интеграцией в них банка как платежного оператора для платёжных решений экосистемы.

Анализ крупнейших российских экосистем, в первую очередь Сбера и Яндекса, показывает, что устойчивый рост числа подписчиков и выручки (за пять лет рынок вырос в 3,5 раза по подписчикам и в 4,7 по доходам) подтверждает эффективность экосистемной модели, но при этом обнажает системные риски. Среди рисков могут быть названы монополизация рынков, размытие отраслевых границ и рост киберугроз. Для развития российских экосистем необходимо взвешенное регулирование со стороны Банка России, внедрение риск-чувствительных лимитов и обеспечение недискриминационного доступа потенциальных партнёров к платформам. Несмотря на вызовы, российские банковские экосистемы имеют значительные перспективы роста, особенно с развитием FinTech, цифровизации, крупных маркетплейсов (формирующих собственные экосистемы с встраиванием в них банков), внедрения ИИ и персонализации сервисов. В целом, в долгосрочной перспективе всё это способно кардинально улучшить ландшафт финансового рынка страны.

Список литературы

1. Авдошин И.Д. Банковские экосистемы в России: современное состояние, риски и перспективы развития / И.Д. Авдошин // Актуальные исследования. – 2026. – №20(306). – Ч. III. – С. 40–42. EDN KEXHOR
2. Ветрова Е.А. Технология участия коммерческих банков в экосистемах / Е.А. Ветрова // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2024. – №2(42). – С. 15–21. EDN JCTEXK
3. Дубинин С.К. Банковская экосистема как клиентоориентированная бизнес-модель в условиях цифровизации / С.К. Дубинин, Л.Е. Теличко // Финансы и кредит. – 2022. – Т. 28. №5. – С. 1000–1026. DOI 10.24891/fo.28.5.1000. EDN ITUJVK
4. Жилан О.Д. Экосистемы банков в России: развитие и перспективы / О.Д. Жилан, Е.В. Мамонтова // Baikal Research Journal. – 2025. – Т. 16. №1. – С. 157–171. DOI 10.17150/2411-6262.2025.16(1).157-171. EDN CQIRVC
5. Исследование: крупнейшие российские цифровые экосистемы 2024–2025 // Spektr.team. – 2026. – URL: <https://spektr.team/tpost/g8cbrog511-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsif> (дата обращения: 03.08.2026).
6. Кадиева Х. Набиуллина спрогнозировала полную цифровую трансформацию банков через 10–15 лет / Х. Кадиева // Парламентская газета. – 2025. – URL: <https://www.pnp.ru/economics/nabiullina-sprognozirovala-polnuyu-cifrovuyu-transformaciyu-rossiyskikh-bankov.html> (дата обращения: 03.08.2026).
7. Конягина М.Н. Банковские экосистемы в России: платформенные решения и управленческие подходы / М.Н. Конягина, К.С. Елькина // Вестник Академии знаний. – 2026. – №2(73). – С. 671–677. EDN WFKMKX
8. Ниязбекова Ш.У. Цифровые экосистемы банков: новые формы взаимодействия с клиентами / Ш.У. Ниязбекова // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2025. – Т. 14. №4. – С. 113–118. DOI 10.24412/2225-8264-2025-4-1035. EDN FZGELL

9. Нурмухаметов Р.К. Банковские экосистемы в России: сущность, виды, регулирование / Р.К. Нурмухаметов, Л.Н. Воскресенская, Е.Б. Мясникова // Финансовые рынки и банки. – 2021. – №8. – С. 33–38. EDN AGCPAP

10. Портнов П.Б. Предпосылки к созданию экосистем в коммерческих банках РФ / П.Б. Портнов // Форум молодых ученых. – 2021. – №12(64). – С. 215–218. EDN HZGUSP

11. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в имобилизованные активы: доклад для общественных консультаций // Банк России. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf (дата обращения: 03.08.2026).

12. Соколова Е.Ю. Риски и перспективы развития экосистем российскими банками / Е.Ю. Соколова // Дискуссия. – 2025. – №1(134). – С. 153–160. DOI 10.46320/2077-7639-2025-1-134-153-160. EDN LOCGQC

13. Банковские экосистемы: сущность, типология и современные подходы к регулированию в России / Е.А. Тарханова, Д.С. Борисов, А.В. Тарханова, А.В. Фрицлер // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13. №6. – С. 1877–1888. DOI 10.18334/err.13.6.117771. EDN WZZBRI

14. Ташали Кызы А. Современные тенденции развития банковских экосистем в России / А. Ташали Кызы, В.Ю. Далбаева // Журнал прикладных исследований. – 2024. – №5. – С. 61–66. DOI 10.47576/2949-1878.2024.5.5.009. EDN ZS XKRT

15. Терновская Е.П. Экосистемные модели банковского бизнеса и направления совершенствования их регулирования / Е.П. Терновская, А.В. Абрамов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. №3. – С. 1629–1642. DOI 10.18334/err.15.3.122757. EDN WHWTPO

16. Туруев И.Б. Трансформация банковского сектора под влиянием финтех: опыт Китая vs опыт России / И.Б. Туруев, Е.О. Шашкина // Финансы и кредит. – 2022. – Т. 28. №2(818). – С. 372–411. DOI 10.24891/fc.28.2.372. EDN FMKAQI

17. Фролов А.В. Банковские экосистемы: виды, функции, их роль в экономической системе страны / А.В. Фролов // Вестник евразийской науки. – 2023. –

№1S. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskie-ekosistemy-vidy-funktsiih-rol-v-ekonomicheskoy-sisteme-strany> (дата обращения: 03.08.2026).

18. Цифровые экосистемы в России: аналитика // TAdviser. – 2026. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровые_экосистемы_в_России (дата обращения: 03.08.2026).

19. Экосистемы: подходы к регулированию: доклад для общественных консультаций // Банк России. – 2021. – URL: <https://os.fas.gov.ru/sites/> (дата обращения: 03.08.2026).

Минаков Андрей Владимирович – д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики и бухгалтерского учета, ФГКОУ ВО «Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя», г. Москва, Россия.
