

pISSN 2073-4484  
eISSN 2311-8768

Мониторинг и прогнозирование банковских рисков

## ЭКОСИСТЕМА КАК НОВАЯ СРЕДА БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА

Гилян Васильевна ФЕДОТОВА <sup>a,\*</sup>,

Анна Сергеевна АВЕРИНА <sup>b</sup>

<sup>a</sup> доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник,  
Федеральный исследовательский центр «Информатика и управление» Российской академии наук,  
Москва, Российская Федерация  
g\_evgeeva@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-2066-8628>  
SPIN-код: 2353-5794

<sup>b</sup> аудитор,  
ГК «Агентство по страхованию вкладов»,  
Москва, Российская Федерация  
anna.sergeevna.averina@yandex.ru  
<https://orcid.org/0009-0003-0187-6979>  
SPIN-код: отсутствует

\* Ответственный автор

### История статьи:

Рег. № 270/2023  
Получена 22.06.2023  
Получена в  
доработанном виде  
30.06.2023  
Одобрена 10.07.2023  
Доступна онлайн  
30.08.2023

Специальность: 5.2.4

УДК 336.71  
JEL: G21, G28

### Ключевые слова:

экосистема, банки,  
бизнес-среда,  
технологии, услуги

### Аннотация

**Предмет.** Высокие темпы трансформационных изменений современного мира требуют быстрого реагирования и перестройки любой бизнес-модели. Банковский бизнес как передовая отрасль внедрения технологических решений на меняющемся рынке демонстрирует высокую готовность перестройки традиционных форматов предоставления финансовых и посреднических услуг. Набирающий популярность во всем деловом мире экосистемный подход к организации бизнес-пространства нашел применение в банковском секторе России.

**Цели.** Систематизация и теоретическое осмысление происходящих трансформационных изменений в традиционном бизнес-формате в сторону выстраивания платформенного решения – экосистемы, как нового явления, требующего четкого определения и оценки.

**Методология.** Применялись общенаучные методы сравнения и обобщения, методы логического, статистического и графического анализа эмпирических данных, сопоставления и аналогии, систематизации и генерирования нового знания.

**Результаты.** На основе оценки происходящих тенденций в банковском бизнесе систематизированы теоретические и методические наработки по реализации экосистемного подхода российскими банками. Выделены основные элементы экосистем, принципы их выстраивания, эффекты от функционирования экосистем, типы моделей экосистем, а также потенциальные риски и угрозы, которые таит в себе данный подход.

**Выводы.** Теоретически обосновано новое явление банковского бизнеса – экосистема, выстраиваемая с помощью современных информационных технологий и максимально сближающая финансовый и нефинансовые рынки в рамках общего бренда.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2023

**Для цитирования:** Федотова Г.В., Аверина А.С. Экосистема как новая среда банковского бизнеса // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2023. – Т. 16, № 3. – С. 285 – 300.  
<https://doi.org/10.24891/fa.16.3.285>

Современный финансовый мир сегодня переходит на платформенную модель работы со всеми контрагентами, что обусловлено высокой динамикой и требованиями к техническому сопровождению предоставляемых услуг и сервисов. Набирающий популярность экосистемный подход к организации различных бизнес-процессов обусловлен возросшей конкурентной борьбой за клиентский рынок. Банки в финансовом сегменте заняли лидирующее положение по внедрению передовых технологических решений, что позволило им выходить за пределы финансового рынка и начинать экспансию в нефинансовом секторе экономики. Обладая значительными инвестиционными ресурсами, банки начинают поглощать некоторые сервисы и компании, заключать партнерские соглашения о взаимовыгодном сотрудничестве и объединять все процессы под собственным брендом, выстраивая таким образом бизнес-экосреду – банковскую экосистему, в которой ядром выступает сам банк.

Банковские экосистемы – новое явление, они фактически трансформировали представление о классической кредитной организации, осуществляющей исключительно финансовые операции. Расширение экосистемного подхода к организации бизнес-процессов наблюдается во всех отраслях народного хозяйства, но именно банковский бизнес является лидером по охвату клиентской базы экосистемными услугами.

К примеру, последние пять лет можем наблюдать активное развитие экосистемы Сбербанка, утвердившем в 2017 г. официально бренд Сбер, под которым выстраивается партнерская сеть по предоставлению спектра услуг различной направленности<sup>1</sup>. В 2023 г. Сбер все еще не планирует получить прибыль от экосистемы, тем не менее развитие будет продолжено. Такая стратегия Сбера позволила увеличить количество активных розничных клиентов до 106,7 млн чел. на начало 2023 г., прирост за год составил 2,9 млн чел.<sup>2</sup>. Помимо Сбера собственные экосистемы выстроили ВТБ, Тинькофф и Россельхозбанк, при этом банки продолжают оставаться лидерами рынка по продвижению данного тренда и конкуренции с финтех-компаниями. Можно отметить, что уже сформировался отечественный экосистемный подход к организации современного бизнеса, в котором банк выступает инициатором и оператором цифровой платформы взаимодействия между партнерами.

Многолетняя практика функционирования экосистем как в иностранных юрисдикциях, так и в Российской Федерации не выделила одного четкого понятия

<sup>1</sup> Сбербанк планирует продолжить развивать экосистему. URL: <https://www.interfax.ru/business/890291>

<sup>2</sup> Годовой отчет ПАО «Сбербанк России» за 2022 год.

URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/\\_new\\_site/com/gosa2023/sber-ar-2022-ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2023/sber-ar-2022-ru.pdf)

для данного явления, поэтому рассмотрим его этимологию. Изначально термин «экосистема» пришел из естественных наук, где ассоциировался с живой системой взаимосвязанных организмов, успешно выживающих и эволюционирующих в тесном симбиозе. Впервые данный термин в гуманитарных науках появился в 1996 г. в статье Джеймса Мура [1], в которой была проведена занимательная параллель между живыми организмами и рыночными субъектами. Согласно представлениям Дж. Мура, вся бизнес-среда – это некие экосистемы, которые формируются вокруг крупных рыночных игроков, взаимосвязанных со своими партнерами, клиентами, регулирующими органами посредством соглашений, договоров, обязательств, предписаний и других бизнес-инструментов [2]. Данное предположение направило исследования в сферу экосистемного подхода, в рамках которого все бизнес-сообщества были представлены как отдельные экосистемы, в которых с помощью цифровых технологий были установлены прочные связи и выстроена сеть партнерских компаний. Первыми примерами построенных и успешно работающих иностранных экосистем признаны компании Amazon, Google, Alibaba, Tencent, специализирующиеся на технологиях и продажах.

Российская практика выстраивания экосистем доказала, что банки могут успешно конкурировать с технологичными компаниями и ритейлом в части охвата клиентской базы и предоставления услуг нефинансового характера. Поэтому будет ошибочно считать, что экосистема может выстраиваться только на базе финтех-бизнеса или ритейла. Ядром экосистемы может выступать любая компания, обладающая достаточно мощным ресурсным потенциалом для онлайн-продвижения собственного бренда и расширения собственного рынка (на примере Сбера). Помимо ядра в экосистеме должны присутствовать другие элементы: цифровая платформа, включающая всех участников, сами участники экосистемного взаимодействия, механизмы и инструменты взаимодействия и т.п. Для большей наглядности представим схематично элементный состав типичной экосистемы, согласно исследованиям различных авторов (*рис. 1*).

Структура типичной экосистемы включает следующие функциональные элементы:

- ядро – ключевой компонент, вокруг которого выстроена бизнес-среда, в том числе в онлайн-формате. Ядром может выступать материнская компания, платформа, бренд;
- цифровая платформа онлайн-среды, в которую погружены или размещены на ней все элементы экосистемы. Элементы экосистемы могут занимать одну платформу или несколько;
- партнерские компании и сервисы, которые на основании соглашений с основным ядром размещаются на цифровой платформе и функционируют в бизнес-среде;
- блок/центр обработки сигналов как входящих, так и исходящих из экосистемы;

- блоки защиты по всему периметру экосистемы;
- массивы и информационные файлы с накопленными цифровыми ресурсами и активами;
- база клиентов или потребители, которые частично являются элементом экосистемы, при этом могут свободно из нее выйти.

Элементный состав экосистемы представляет собой универсальную конструкцию, обладающую всеми функциональными элементами в условиях быстро меняющейся бизнес-среды. Фактически экосистема – это цифровая бизнес-среда, которая формируется под определенную компанию или потребность клиентов, объединяющая партнеров и сервисы для реализации поставленных задач с максимальной эффективностью и результативностью. Банк России также дает свое определение экосистеме как выстроенной совокупности сервисов и платформенных решений на основе данных о клиентах, предоставляющей возможность в рамках единого процесса получить широкий спектр продуктов и услуг<sup>3</sup>. Такая трактовка Банком России экосистем раскрывает представление о них как о наборе сервисов и платформ.

В нашем видении экосистемы мы расширяем представление о ней и подходы к ее изучению, не ограничивая ее суть совокупностью взаимодействующих участников, электронной площадкой товаров и услуг, саморазвивающейся организацией [3]. С нашей точки зрения, каждая формирующаяся экосистема строит не просто платформу взаимодействия для своих участников, а генерирует определенную бизнес-среду со своими правилами работы, под собственным брендом и этикой взаимодействия не только в онлайн пространстве, но и в оффлайн общении. Поэтому ограничение возможностей экосистемы платформенным решением или перечнем участников не представляется обоснованным и сужает ее функционал.

Современные передовые банки, уже выстроившие собственные экосистемы, прошли сложный путь и продолжают его в свете меняющихся условий и правил функционирования бизнес-пространства. Геополитические события непосредственно отражаются на работе банковских структур, имеющих в своем портфеле большую долю внешнеэкономических операций. Тем не менее процесс экосистемной трансформации продолжается, при этом формируются определенные характеристики и эффекты от экосистемной среды. Можно выделить ключевые характеристики и эффекты от формирования и работы экосистем как бизнес-моделей новой экономической реальности [4] (рис. 2).

<sup>3</sup> Экосистемы: подходы к регулированию.

URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation\\_Paper\\_02042021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf)

Представленные на *рис. 2* характеристики экосистем, необходимо пояснить:

- модульность подразумевает автономное и самостоятельное функционирование сервисов и компаний внутри экосистемы, при этом все участники следуют единым правилам работы;
- кастомизация предполагает комплексность предоставляемых продуктов и услуг под единым брендом;
- многосторонние взаимоотношения направлены на поддержание коммуникаций между всеми участниками экосистемы как с самой головной компанией, так и между самими участниками и клиентами;
- координация в работе экосистемы должна проходить по единому протоколу или стандарту;
- персонализация предоставления услуг клиентам – в рамках экосистемы искусственный интеллект собирает всю информацию о запросах со стороны каждого клиента и формирует его потребительский профиль.

Помимо перечисленных базовых характеристик, которые определяют экосистемы как целую бизнес-среду, существует ряд принципов ее функционирования. Представленный перечень на *рис. 2* не является исчерпывающим, так как в зависимости от специфики отраслевой деятельности будут дополняться принципы работы всех участников экосистемы. Оценка перечисленных принципов доказывает, что феномен экосистем не должен нарушать рыночного равновесия, при этом гармонично вписывается в экономическую среду и дополняет функционал своих участников новыми возможностями и перспективами в рамках экосистемной платформы.

Экосистема при взаимодействии в экономическом пространстве должна генерировать определенные эффекты, которые обосновывают ее необходимость как для самих учредителей, так и для всех ее участников. Рассмотрим подробнее эффекты, которые продуцируются в экономическую среду в процессе функционирования экосистемы. Определим перечень участников, получающих эффекты от работы экосистемы: ядро экосистемы, все партнеры и сервисы платформы, клиенты, государство, общество. На *рис. 3* систематизированы основные эффекты, получаемые участниками экосистемы [5–7].

Как видно на *рис. 3*, все заинтересованные стороны получают определенные эффекты от работы экосистемы, при этом эффекты не всегда могут иметь коммерческий характер по причине социальной направленности данных мероприятий.

Практика функционирования российских банковских экосистем на протяжении ряда лет показала, что существует несколько моделей выстраивания экосистем по различным алгоритмам [8]. Наиболее известные и лидирующие на рынках банковские экосистемы – Сбер, ВТБ, Тинькофф и другие выстроены по различным алгоритмам. Зарубежная практика доказывает, что существует только два типа алгоритма создания экосистем: экосистемы решений (коллективные решения несколькими компаниями), экосистема транзакций (посредничество одной компании на рынке при осуществлении различных операций) [2]. На основе сложившихся алгоритмов были сформированы компаниями собственные модели экосистем в различных отраслях народного хозяйства.

Практика реализации экосистемного подхода в отечественном банковском секторе позволила идентифицировать модели организации данного вида бизнеса [9, 10] (табл. 1). Проведем анализ их особенностей.

Представленные модели банковских экосистем с развитием технологий будут дополняться новыми алгоритмами и механизмами взаимодействия. В зависимости от целевой направленности банка принцип выстраивания экосистемы несет определенные специфичные особенности. Это могут быть маркетплейсы, партнерские платформы, отраслевые платформы, конгломерантный финансово-технологический сервис. В любом случае основная цель выстраивания экосистемы вокруг или на основе банковского бизнеса позволяет эффективно конкурировать и максимально охватывать клиентскую базу, расширяя свои предложения во все сферы жизни общества. Экосистема стремится заикнуть на себя все основные сервисы и услуги, которыми пользуются потребители регулярно или периодически [11].

Самая популярная экосистема – Сбер на настоящее время доказала, что данный формат развития имеет большие преимущества в конкурентной борьбе за лидерство на рынке и несет в себе скрытые потенциалы для дальнейшего развития. Итоги 2022 г. показали, что банк заработал на чистых комиссионных операциях (объем эквайринга, платежей, переводов) более 73 трлн руб., или на 22% больше чем в 2021 г.<sup>4</sup> Поэтому можно сделать вывод, что формирование собственного платформенного решения с большим количеством сервисов и услуг открывает возможности для получения комиссионных доходов.

Безусловно, экосистемы меняют философию потребления и представления о банке, как об исключительно финансовой организации. Банки обладают большими инвестиционными возможностями и наработанной клиентской базой, готовы меняться в соответствии с рыночными реалиями, имеют определенную репутацию и всеми узнаваемый бренд, применяют персонализированный подход к каждому клиенту. Поэтому логично, что банковский бизнес изъясил желание выйти за рамки

<sup>4</sup> Годовой отчет ПАО «Сбербанк России» за 2022 год.

URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/\\_new\\_site/com/gosa2023/sber-ar-2022-ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2023/sber-ar-2022-ru.pdf)

финансового рынка и предложить своим клиентам большее количество услуг и сервисов как финансового, так и нефинансового характера.

В соответствии с принципом единого окна, практикуемого государственными структурами, банки стали предлагать не только услуги по ведению счетов или кредитованию, но и комплектовать свои услуги сопутствующими предложениями исходя из запросов клиентов. Так появились конгломератная модель экосистем Сбера, партнерская модель ВТБ или отраслевая модель Россельхозбанка. Как было отмечено, несмотря на схожесть целей, каждая отдельная экосистема обладает собственными уникальными чертами, которые соответствуют предпочтениям основного количества клиентов конкретного банка. Подчеркивая свою уникальность, экосистема старается занять определенную рыночную нишу для укрепления своих позиций и конкурентной работы в будущем, так как на финансовом рынке смогут удержаться только несколько крупных экосистемных игроков.

Очевидно, что сегодня происходит быстрая смена парадигмы предоставления услуг, в том числе финансового характера. Услуги и платформы становятся более прозрачными, открытыми, дружественными по отношению к каждому клиенту и к своим партнерам. Накопленные массивы Big Data о клиентах и их запросах в портфеле каждой кредитной организации постоянно обрабатываются и систематизируются искусственным интеллектом (AI) и предоставляют полное досье предпочтений по каждому клиенту индивидуально. Данная информация выступает бесценным нематериальным активом для генерирования и будущего моделирования работы экосистемы.

Экосистемы помимо основных преимуществ несут в себе определенные ограничения по инвестированию на финансовых рынках, а также составляют конкуренцию для других менее крупных игроков финансового и нефинансового секторов. Проведем системный обзор основных рисков и угроз расширения экосистемного подхода [12, 13] (рис. 4).

Представленный обзор основных базовых угроз и рисков, генерируемых экосистемами, показывает, что феномен экосистем до сих пор слабо изучен как с теоретической, так и с методической стороны. В настоящее время экосистемы выстраиваются и расширяются по собственным сценариям развития в зависимости от поставленных целей. При этом к настоящему времени законодательно не проработан вопрос нормативно-правового регулирования взаимодействия экосистем в экономической среде, не введены жесткие ограничительные пределы расширения экосистем и предотвращения монопольного захвата рынка. Сегодня назрела необходимость на законодательном уровне вносить изменения в банковское законодательство для лимитирования инвестиционных вливаний в экосистемные проекты банков. Данный вопрос должен рассматриваться несколькими регулирующими структурами, так как является межведомственным и затрагивает

интересы не только финансового рынка, но и сектор нефинансовых услуг. Рассмотрим, какие меры были предложены со стороны различных ведомств по регулированию рынка цифровых услуг.

Так, Министерство экономического развития РФ предложило проект Концепции государственного регулирования цифровых платформ и экосистем, согласно которому были определены основные механизмы и подходы к регулированию экосистемных изменений в рамках соблюдения интересов государства, общества, предпринимателей, потребителей. При этом система общего регулирования должна работать как один механизм сбора, обработки обратной связи и учета приоритетов всех заинтересованных сторон<sup>5</sup>.

Как видим, предложенная Минэкономразвития России концепция предлагает только общие направления регулирования экосистем во всех отраслях народного хозяйства. Поэтому для конкретизации данного вопроса относительно банковского бизнеса следует уточнить позицию Банка России.

Опубликованные доклады Банка России в апреле и июне 2021 г. для общественных консультаций<sup>6</sup> [5] получили широкий общественный резонанс и позволили собрать большое количество предложений по совершенствованию и регулированию экосистемных явлений в финансовом секторе. На данном этапе Банк России предпочитает остановиться на гибком подходе к регулированию деятельности банков, участвующих в экосистемах, включающем такие меры, как повышение требований к капиталам банков, выстраивающих собственные экосистемы, внедрение риск-чувствительных лимитов по иммобилизованным активам банков, оценка рисков экосистем<sup>7</sup>. Именно в рамках данного гибкого подхода будет расширяться отечественный рынок технологий, накапливаться клиентский опыт и сократятся риски для вкладчиков банков.

Представленные варианты регулирования данных процессов доказывают, что тема экосистем сегодня выступает предметом многих дискуссионных споров как в научной среде, так и у практических работников [14]. Экосистемы продолжают развиваться, и этот процесс уже прошел точку невозврата, что требует корректировки государственной политики управления социально-экономическими процессами.

<sup>5</sup> Концепция государственного регулирования цифровых платформ и экосистем.

URL: [https://www.economy.gov.ru/material/departments/d31/koncepciya\\_gos\\_regulirovaniya\\_cifrovyyh\\_platform\\_i\\_ekosistem/](https://www.economy.gov.ru/material/departments/d31/koncepciya_gos_regulirovaniya_cifrovyyh_platform_i_ekosistem/)

<sup>6</sup> Экосистемы: подходы к регулированию. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation\\_Paper\\_02042021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf); Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation\\_Paper\\_23062021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf)

<sup>7</sup> Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation\\_Paper\\_23062021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf); Nasir A., Shahzad M., Anwar S., Rashid S. Digital governance: Improving solid waste management through ICT reform in Punjab. ACM International Conference Proceeding Series, 2017.

В заключение отметим, что экосистемы – это новые реалии современного информационного общества, которые несут в себе большие преимущества по сравнению с традиционными бизнес-моделями банковского сектора, но и определенные риски формирования новых монопольных явлений в финансово-информационном пространстве. Лидеры банковского сектора – Сбер, ВТБ, Альфа-Банк, Тинькофф, Россельхозбанк и другие – пошли по пути развития собственных экосистем, так как только в данном подходе генерирования потенциалов видят будущее на высокотехнологичном и высококонкурентном рынке финансовых и нефинансовых услуг. Теоретическое и методическое осмысление данного процесса, проведенное в рамках статьи, расширяет и систематизирует представления о происходящих трансформационных изменениях банковского сектора. Выявленные элементы, эффекты, принципы, модели, риски, связанные с функционированием экосистем, позволяют лучше понять преимущества вхождения в экосистемную среду как для партнерских сервисов, так и для потребителей услуг. Предполагается, что в будущем экосистемы должны развиваться уже по единым, утвержденным законодательно, правилам функционирования в национальном нормативно-правовом пространстве.

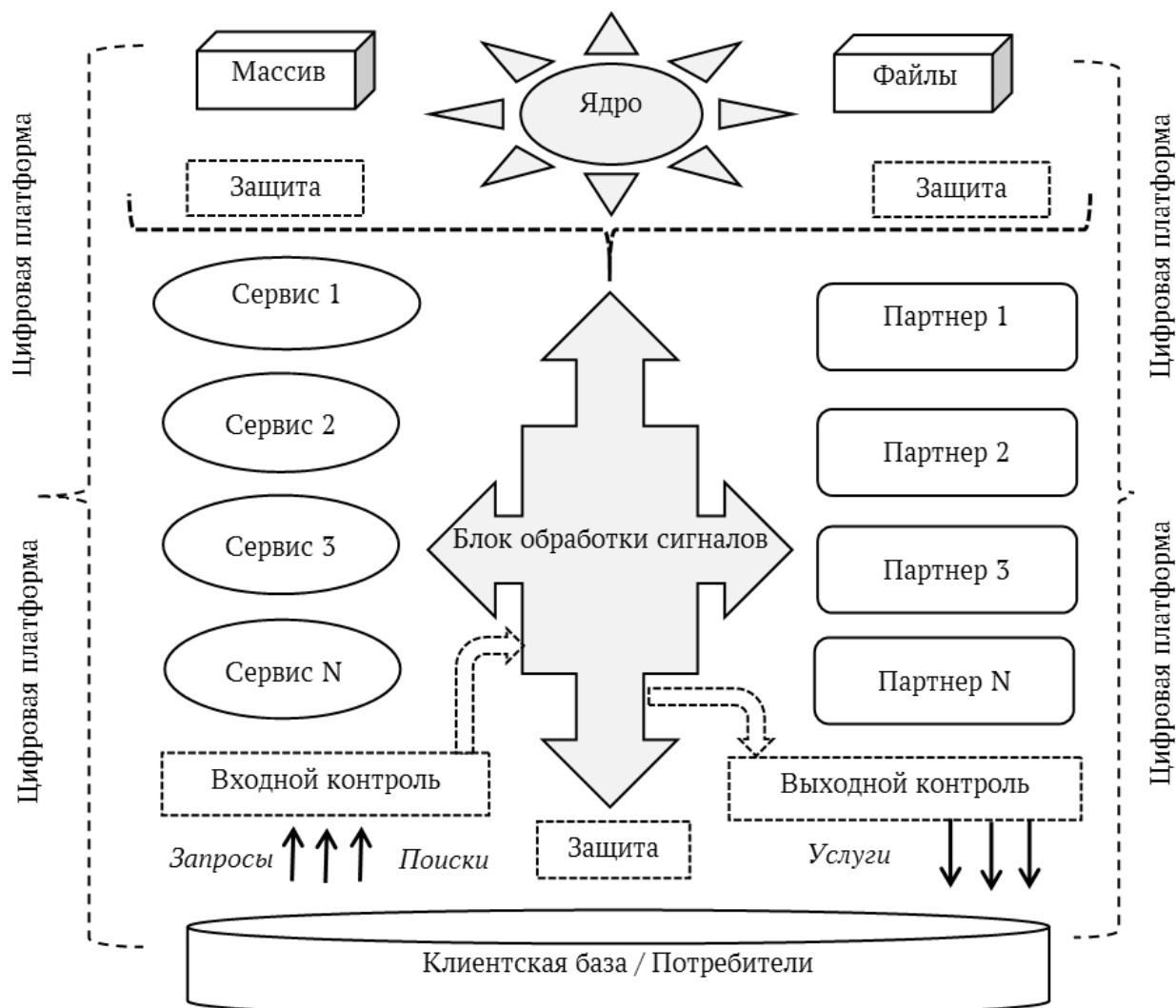
**Таблица 1**  
**Основные модели российских банковских экосистем**

**Table 1**  
**The main models of Russian banking ecosystems**

| Модель                                       | Пример         | Особенности                                                                                                                                                                                                                      | Цель                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конгломератная                               | Сбер           | Большие затраты на развитие технологий.<br>Большое количество нефинансовых сервисов.<br>Охват всех сегментов рынка                                                                                                               | Широкий охват всех сфер жизни общества и оказание услуг в рамках одного платформенного решения                                       |
| Платформенная модель маркета                 | Тинькофф       | Акцент на финансовых и лайфстайл-услугах.<br>Собственное суперприложение – суперапп.<br>Ключевый элемент – собственный маркетплейс.<br>Локализация на некоторых рыночных сегментах                                               | Построение собственного онлайн маркетплейса через OpenAPI с множеством мини-приложений для подключения партнерских сервисов          |
| Отраслевая / специализированная              | Россельхозбанк | Направленность на развитие АПК и повышение качества жизни в сельских территориях.<br>Онлайн-сервисы для фермеров и покупателей продукции АПК.<br>Популяризация агротуризма                                                       | Построение отраслевого маркетплейса для участников агротуризма как внутри страны, так и за ее пределами                              |
| Открытое партнерство / реферальная программа | ВТБ            | На основе партнерских соглашений предоставление собственной платформы, лицензий под брендом ВТБ.<br>При отсутствии предложения в самой экосистеме, банк направляет клиента к другим провайдером на основе заключенных соглашений | Широкий спектр партнерских услуг, взаимодействие не только внутри самой экосистемы, но и за ее пределами со средним и малым бизнесом |

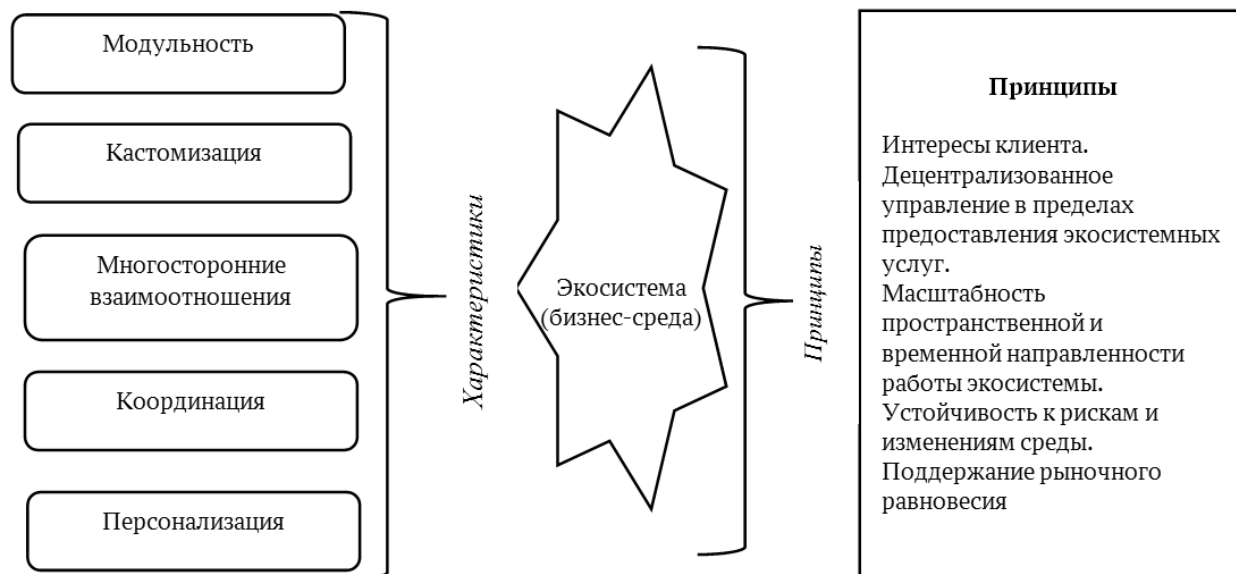
Источник: [9, 10]

Source: [9, 10]

**Рисунок 1****Структура классической бизнес-экосистемы: элементный состав****Figure 1****The classical business ecosystem structure: A composition of elements**

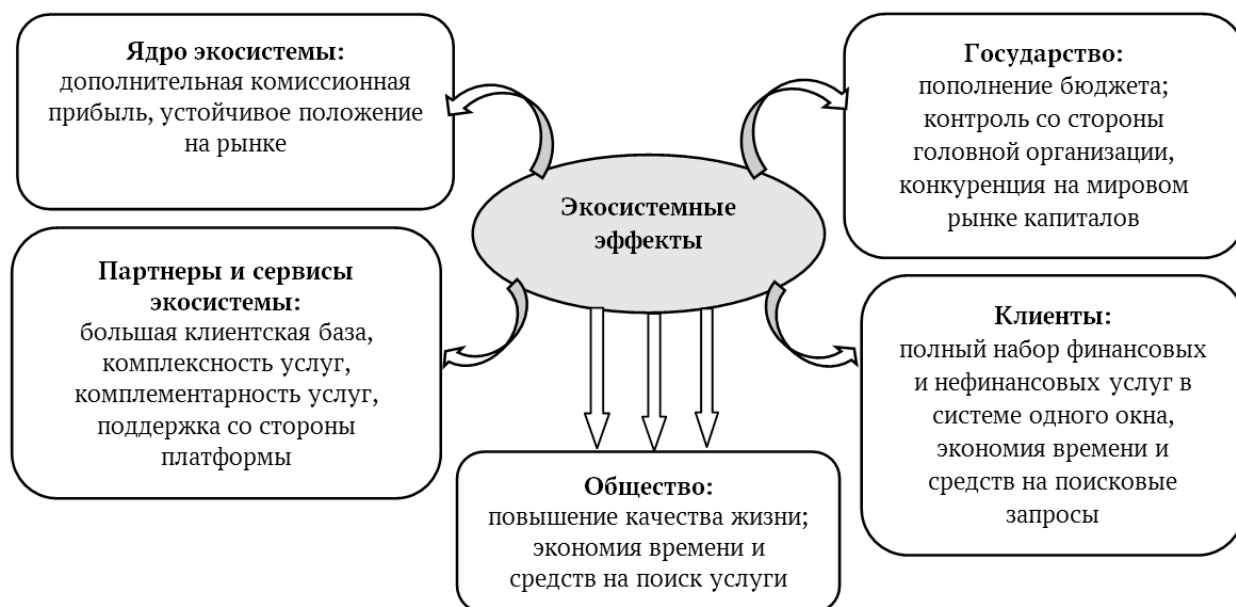
Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Рисунок 2****Базовые характеристики и принципы типичной экосистемы****Figure 2****The basic characteristics and principles of a typical ecosystem**

Источник: [4]

Source: Authoring, based on [4]

**Рисунок 3****Генерирование эффектов от функционирования экосистемы****Figure 3****Generating effects from the functioning of the ecosystem**

Источник: [5–7]

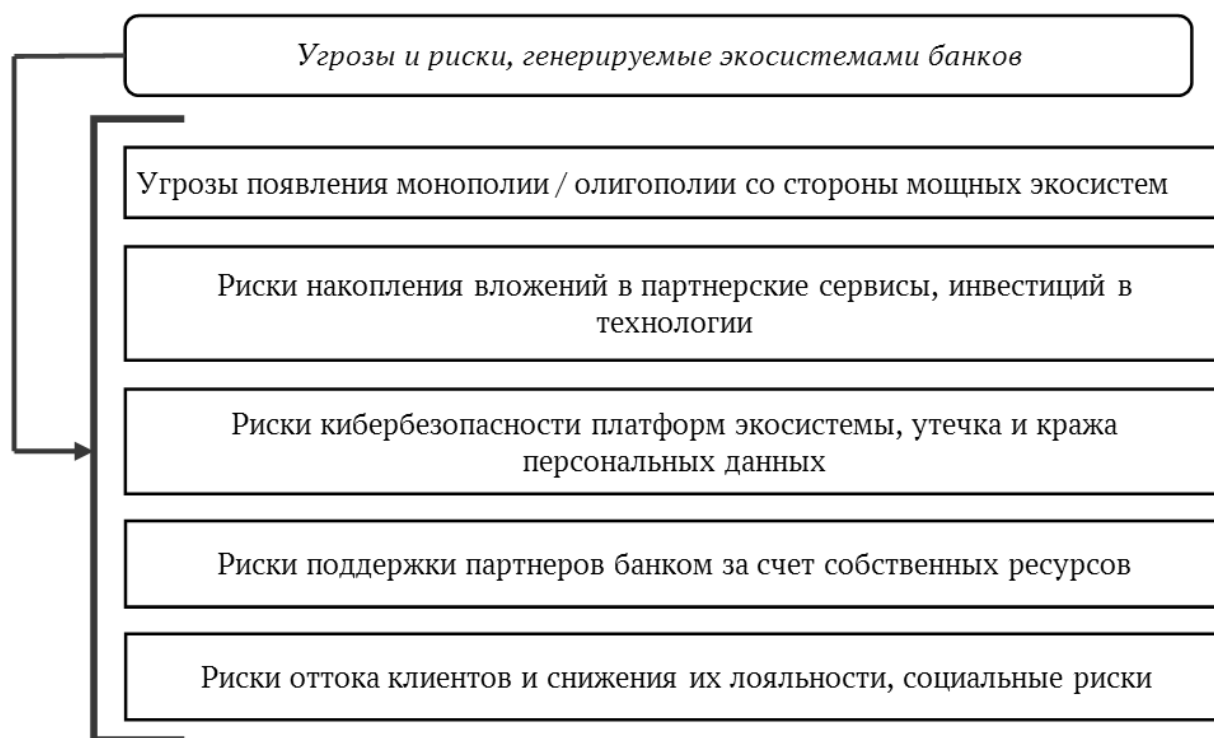
Source: [5–7]

#### Рисунок 4

#### Основные риски и угрозы функционирования банковских экосистем

Figure 4

#### The main risks and threats to the functioning of banking ecosystems



Источник: [12, 13]

Source: [12, 13]

#### Список литературы

1. Moore J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York, Wiley Harper Business, 1996, 297 p.
2. Коновалова М.Е., Кузьмина О.Ю. Финансовые экосистемы в эпоху развития цифровых технологий (на примере ПАО Сбербанк) // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 1. С. 361–380.  
URL: <https://1economic.ru/lib/117453?ysclid=ljfujl4ek1251064456>
3. Быканова Н.И., Соловей Ю.А., Гордя Д.В., Коньшина Л.А. Формирование экосистем банков в условиях цифровизации банковского пространства // Экономика. Информатика. 2020. Т. 47. № 1. С. 91–100.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-ekosistem-bankov-v-usloviyah-tsifrovizatsii-bankovskogo-prostranstva?ysclid=ljg08upkxo217491100>
4. Косарев В.Е., Иараджули Г.М. Экосистема как новая модель развития банка // Финансовые рынки и банки. 2020. № 1. С. 58–62.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistema-kak-novaya-model-razvitiya-banka?ysclid=ljg0cdtpag683229941>

5. *Иванович М.Н.* Экосистема ПАО Сбербанк. Продукты экосистемы для юридических лиц // *Достижения науки и образования*. 2020. № 14. С. 49–51. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistema-pao-sberbank-produkty-ekosistemy-dlya-yuridicheskikh-lits?ysclid=ljg0gu7o9n846647635>
6. *Karminsky A., Voytov N.* Platform Ecosystems and its Modelling: Russian Evidence. *Procedia Computer Science*, 2022, no. 199, pp. 572–579. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.070>
7. *Vertakova Yu., Plotnikov V., Fedotova G.V.* The System of Indicators for Indicative Management of a Region and its Clusters. *Procedia Economics and Finance*, 2016, vol. 39, pp. 184–191. URL: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30279-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30279-9)
8. *Cobben D., Ooms W., Roijackers N., Radziwon A.* Ecosystem Types: A Systematic Review on Boundaries and Goals. *Journal of Business Research*, 2022, vol. 142, pp. 138–164. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.046>
9. *Фролов А.В.* Банковские экосистемы: виды, функции, их роль в экономической системе страны // *Вестник Евразийской науки*. 2023. Т. 15. № s1. URL: <https://esj.today/PDF/34FAVN123.pdf?ysclid=ljg0uetxd6806433104>
10. *Нурмухаметов Р.К., Воскресенская Л.Н., Мясникова Е.Б.* Банковские экосистемы в России: сущность, виды, регулирование // *Финансовые рынки и банки*. 2021. № 8. С. 33–38. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskie-ekosistemy-v-rossii-suschnost-vidy-regulirovanie?ysclid=ljg0x33afz113834423>
11. *Лазарева Н.А.* Проблемы и перспективы трансформации традиционного банкинга в финансово-банковские экосистемы // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 2. С. 197–205. URL: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-2-197-205>
12. *Ушанов А.Е.* Банковские экосистемы: плюсы, минусы, перспективы развития // *Креативная экономика*. 2022. Т. 16. № 4. С. 1477–1490. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/114532?ysclid=ljg147aqn8404275756>
13. *Юсупова О.А., Маркина И.В.* О регулировании деятельности банков в форме экосистем // *Актуальные научные исследования в современном мире*. 2021. № 10–13. С. 342–345.
14. *Kayl I., Epinina V.* Interaction Between the Public Authorities and Population in Terms of Participatory Management. In: *Scientific Enquiry in the Contemporary World: Theoretical Basics and Innovative Approach*. Miami, FL, L&L, 2012, pp. 57–60.

### Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## ECOSYSTEM AS A NEW BANKING BUSINESS ENVIRONMENT

Gilyan V. FEDOTOVA <sup>a,\*</sup>,

Anna S. AVERINA <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Federal Research Center “Computer Science and Control”,  
Russian Academy of Sciences (FRC CSC RAS),  
Moscow, Russian Federation  
g\_evgeeva@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-2066-8628>

<sup>b</sup> State Corporation “Deposit Insurance Agency” (DIA),  
Moscow, Russian Federation  
anna.sergeevna.averina@yandex.ru  
<https://orcid.org/0009-0003-0187-6979>

\* Corresponding author

### Article history:

Article No. 270/2023  
Received 22 June 2023  
Received in revised form  
30 June 2023  
Accepted 10 July 2023  
Available online  
30 August 2023

**JEL classification:** G21,  
G28

**Keywords:** ecosystem,  
banks, business  
environment,  
technologies, services

### Abstract

**Subject.** This article discusses the application of the ecosystem approach to the organization of business space in the banking sector of Russia.

**Objectives.** The article aims to systematize and theoretically comprehend the ongoing transformational changes in the traditional business format towards building a platform solution, that is, an ecosystem, as a new phenomenon that requires a clear definition and assessment.

**Methods.** For the study, we used the general scientific methods of comparison and generalization, methods of logical, statistical, and graphical analysis of empirical data, comparison and analogy, systematization and generation of new knowledge.

**Results.** Based on the assessment of current trends in the banking business, the article systematizes theoretical and methodological developments on the implementation of the ecosystem approach by Russian banks. It highlights the main elements of ecosystems, the principles of their construction, the effects of their functioning, the types of ecosystem models, as well as the potential risks and threats that this approach is fraught with.

**Conclusions.** An ecosystem built with the help of modern information technologies and bringing the financial and non-financial markets as close as possible within a common brand is a new phenomenon in the banking business.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2023

**Please cite this article as:** Fedotova G.V., Averina A.S. Ecosystem as a New Banking Business Environment. *Financial Analytics: Science and Experience*, 2023, vol. 16, iss. 3, pp. 285–300.  
<https://doi.org/10.24891/fa.16.3.285>

## References

1. Moore J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York, Wiley Harper Business, 1996, 297 p.

2. Konovalova M.E., Kuz'mina O.Yu. [Financial ecosystems in the era of digital technology (Sberbank case)]. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics*, 2023, vol. 13, no. 1, pp. 361–380.  
URL: <https://1economic.ru/lib/117453?ysclid=ljfujl4ek1251064456> (In Russ.)
3. Bykanova N.I., Solovei Yu.A., Gordya D.V., Kon'shina L.A. [Formation of banks ecosystems in conditions of digitalization of banking space]. *Ekonomika. Informatika*, 2020, vol. 47, no. 1, pp. 91–100. (In Russ.)  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-ekosistem-bankov-v-usloviyah-tsifrovizatsii-bankovskogo-prostranstva?ysclid=ljg08upkxo217491100>
4. Kosarev V.E., Iaradzhuli G.M. [Ecosystem as a new banking model]. *Finansovye rynki i banki = Financial Markets and Banks*, 2020, no. 1, pp. 58–62.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistema-kak-novaya-model-razvitiya-banka?ysclid=ljg0cdtpag683229941> (In Russ.)
5. Ivanovich M.N. [Ecosystem of PAO Sberbank. Ecosystem products for legal entities]. *Dostizheniya nauki i obrazovaniya*, 2020, no. 14, pp. 49–51. (In Russ.)  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistema-pao-sberbank-produkty-ekosistemy-dlya-yuridicheskikh-lits?ysclid=ljg0gu7o9n846647635>
6. Karminsky A., Voytov N. Platform Ecosystems and its Modelling: Russian Evidence. *Procedia Computer Science*, 2022, no. 199, pp. 572–579.  
URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.070>
7. Vertakova Yu., Plotnikov V., Fedotova G.V. The System of Indicators for Indicative Management of a Region and its Clusters. *Procedia Economics and Finance*, 2016, vol. 39, pp. 184–191. URL: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30279-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30279-9)
8. Cobben D., Ooms W., Roijakkers N., Radziwon A. Ecosystem Types: A Systematic Review on Boundaries and Goals. *Journal of Business Research*, 2022, vol. 142, pp. 138–164. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.046>
9. Frolov A.V. [Banking ecosystems: types, functions, their role in the economic system of the country]. *Vestnik Evraziiskoi nauki*, 2023, vol. 15, iss. s1. (In Russ.)  
URL: <https://esj.today/PDF/34FAVN123.pdf?ysclid=ljg0uetxd6806433104>
10. Nurmukhametov R.K., Voskresenskaya L.N., Myasnikova E.B. [Banking ecosystems in Russia: essence, types, regulation]. *Finansovye rynki i banki = Financial Markets and Banks*, 2021, no. 8, pp. 33–38. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskie-ekosistemy-v-rossii-suschnost-vidy-regulirovanie?ysclid=ljg0x33afz113834423> (In Russ.)
11. Lazareva N.A. [Problems and prospects of the transformation of traditional banking into financial and banking ecosystems]. *Ekonomika i upravlenie = Economics and*

*Management*, 2022, vol. 28, no. 2, pp. 197–205. (In Russ.)

URL: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-2-197-205>

12. Ushanov A.E. [Banking ecosystems: pros, cons, development prospects]. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*, 2022, vol. 16, no. 4, pp. 1477–1490.

URL: <https://creativeconomy.ru/lib/114532?ysclid=ljg147aqn8404275756> (In Russ.)

13. Yusupova O.A., Markina I.V. [Regulation of the activities of banks in the form of ecosystems]. *Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire*, 2021, no. 10–13, pp. 342–345. (In Russ.)

14. Kayl I., Epinina V. Interaction Between the Public Authorities and Population in Terms of Participatory Management. In: *Scientific Enquiry in the Contemporary World: Theoretical Basics and Innovative Approach*. Miami, FL, L&L, 2012, pp. 57–60.

### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.