

## Проблемы и перспективы трансформации традиционного банкинга в финансово-банковские экосистемы

Наталья Алексеевна Лазарева

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия,  
[nataly.lazarev.1972@mail.ru](mailto:nataly.lazarev.1972@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-8009-0338>

### Аннотация

**Цель.** Рассмотреть основные проблемы трансформации банковской системы в экосистему, обозначить перспективы развития новой формы деятельности банковских организаций, установить степень вероятности негативных последствий данной трансформации для бизнеса и потребителей новых продуктов и услуг.

**Задачи.** Исследовать этапы развития банковской экосистемы, последовательность трансформации традиционного банкинга в финансово-банковскую систему; проанализировать концепции стратегии построения экосистемы ведущих банков в Российской Федерации; изучить исторические корни возникновения понятий «бизнес-экосистема», «банковская экосистема» и процесс развития этапов их функционирования; оценить преимущества и установить перспективы развития банков в формате экосистем.

**Методология.** Исследование проведено с использованием общенаучных и частнонаучных методов, формально-логического подхода; проанализирована действующая банковская система и определены основные направления трансформации банков в финансово-банковскую экосистему.

**Результаты.** Финансовые услуги являются традиционным элементом банковского сервиса, но банки стремятся освоить оказание нефинансовых услуг (среди них — доставка товаров, еды, такси, транспортные, общепит, медицина, медиа) и других услуг широкого формата. Отношение к таким преобразованиям разноплановое: консервативно настроенная общественность опасается, что данная модель постепенно начнет доминировать и может привести к монополизации рынка. Прогрессивно настроенные потребители банковских услуг считают, что трансформация традиционного банкинга в новую банковскую экосистему — требование времени, актуальное направление, позволяющее улучшить качество обслуживания клиентов и одновременно повысить инвестиционную привлекательность банков.

**Выводы.** Разрабатываемая и развиваемая ведущими отечественными банками политика перехода из состояния традиционной классической банковской системы в финансово-банковскую экосистему не регламентирована нормативно-правовыми актами, нет регулятора, контролирующего функционирование банковской системы в новых условиях. Трансформация банковской системы призвана способствовать развитию цифровизации, внедрению инноваций, усилению методов сохранности информации, сокращению расходов физических и юридических лиц при получении финансовых и нефинансовых услуг.

**Ключевые слова:** экосистема, цифровизация, финансовые услуги, консолидация, трансформация банков, интеграция, онлайн-трейд платформы, конкуренция

**Для цитирования:** Лазарева Н. А. Проблемы и перспективы трансформации традиционного банкинга в финансово-банковские экосистемы // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 2. С. 197–205. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-2-197-205>

# Problems and prospects of the transformation of traditional banking into financial and banking ecosystems

Natal'ya A. Lazareva

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia,  
nataly.lazarev.1972@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8009-0338>

## Abstract

**Aim.** The presented study aims to examine major problems in the transformation of the banking system into an ecosystem; to determine the prospects for the development of a new form of activity of banking organizations; to assess the probability of negative consequences following this transformation for businesses and consumers of new products and services.

**Tasks.** The authors investigate the stages of banking ecosystem development and the sequence of transformation of traditional banking into a financial and banking system; analyze strategic concepts for building an ecosystem of major banks in the Russian Federation; explore the historical roots of the concepts of "business ecosystem", "banking ecosystem" and the development of the stages of their operation; assess the advantages and determine the prospects for the development of banks in the ecosystem format.

**Methods.** This study uses general and specific scientific methods and a formal-logical approach to analyze the existing banking system and to identify major directions for the transformation of banks into a financial and banking ecosystem.

**Results.** Financial services are a traditional element of banking services, but banks are striving to provide non-financial services (such as goods and food delivery, taxi, transport, catering, medicine, media) and other services of a wide format. The attitude to such transformations is diverse: the conservative public fears that this model will gradually begin to dominate, eventually leading to market monopolization. Progressive consumers of banking services believe that the transformation of traditional banking into a new banking ecosystem is a call of the times, a direction that makes it possible to improve the quality of customer service, while also increasing the investment attractiveness of banks.

**Conclusions.** The policy of transitioning from the traditional banking system to a financial and banking ecosystem developed and cultivated by major Russian banks is not regulated by laws and regulations, and there is no regulator to control the operation of the banking system in the new conditions. The banking system transformation is meant to facilitate the development of digitalization, introduction of innovations, strengthening of information security methods, and reduction of expenses of individuals and legal entities when receiving financial and non-financial services.

**Keywords:** *ecosystem, digitalization, financial services, consolidation, bank transformation, integration, online trading platforms, competition*

**For citation:** Lazareva N.A. Problems and prospects of the transformation of traditional banking into financial and banking ecosystems // *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(2):197-205 (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-2-197-205>

## Введение

В эпоху цифровизации практически все сферы жизнедеятельности подвергаются постоянным изменениям. В связи с этим доминирующие банки стали проводить глубокие структурные изменения и создавать по примеру бизнес-экосистем собственные экосистемы. Расширение цифрового экономического пространства связано и с тем, что банковские структуры столкнулись с замедлением роста доходности: предоставление кредитов и обслуживание счетов являются

уже недостаточными услугами, нужны новые модели построения взаимоотношений с клиентами.

Для сохранения и роста конкурентоспособности банки должны постоянно эволюционировать, расширять сферы воздействия, от традиционных транзакционных потребностей до нефинансовых (культурных, эмоциональных, образовательных, медицинских, иных). Поэтому трансформация традиционного банкинга в новую банковскую экосистему становится актуальным направлением. Эффективное сочетание финансовых

Важнейшие секторы, формирующие финансово-банковскую экосистему [2]  
Table 1. The most important sectors forming the financial and banking ecosystem [2]

| Банк          | Оператор мобильных систем | Интернет-компания |
|---------------|---------------------------|-------------------|
| Сбербанк      | МТС                       | Яндекс            |
| Альфа-Банк    | Мегафон                   | Mail.ru           |
| Тинькофф Банк | Билайн, Tele2             |                   |

и нефинансовых сервисов позволит поднять инвестиционную привлекательность банков и повысить конкурентоспособность.

Методология

Банковские услуги стремительно совершенствуются с развитием цифровых технологий. Из года в год появляются новые сервисы и продукты [1]. Современный банк уже не может оставаться обычным банком и выполнять лишь функции кредитования, выступать как депозитарий. В этом случае он утратит конкурентоспособность и доходность. Большинство ведущих банков Российской Федерации (РФ), в частности Сбербанк, Тинькофф Банк, ВТБ, постоянно ставят перед собой новые задачи. В числе таких задач — встраивание в платформу-экосистему банка нефинансовых услуг. Существуют банки (АО «Газпромбанк», АО «Альфа-Банк»), имеющие определенный потенциал для данного развития, с установленными возможностями стать ядром финансово-банковский экосистемы, как видно из таблицы 1.

Концепция стратегии развития ПАО «Сбербанк» предусматривает построение экосистемы как гармоничного сочетания финансовых и нефинансовых услуг для максимального удовлетворения потребностей пользователей. Это обеспечивается встраиванием в платформу банка сервисов различных партнеров, которые будут оказывать услуги клиентам Сбербанка. Руководитель банка Г. Греф отметил: «Цель, которую мы поставили перед собой, заключается не просто в формировании цифровой экосистемы. Мы разработали новую стратегию. В нее включены потенциально интересные секторы экономики, в которые мы планируем выйти к 2025 году и завоевать значительные доли рынка» [3]. По данным Сбербанка, к этому периоду планируемый оборот экосистемы составит 65 трлн руб. Принцип работы экосистемы Сбербанка заключается в следующем: клиент банка через мобиль-

ное приложение банка, сайт, интернет-банк получает необходимые продукты и услуги, не только банковские, но и государственные (например, можно воспользоваться материнским капиталом при приобретении жилья, получить льготный ипотечный кредит, дополнительно финансируемый государством и т. д.). Сбербанк в этом случае выступает в качестве партнера государства [3].

Банковская экосистема — это своего рода финансовая бизнес-модель, представляющая собой слияние банковской организации, интернет-компаний, мобильных операторов, игровых сервисов, сервисов отдыха, развлечений и возможности предоставления иных продуктов и услуг, включая медицинские. Для формирования и расширения экосистемы необходимо осуществлять сбор больших данных (обезличенных данных о транзакциях клиентов), анализировать и управлять ими. Объем данных, которыми обладает экосистема, гораздо больше, чем генерирует банк, как отдельная самостоятельная структура. По утверждению О. Старовойтова, «экосистема (банковская в том числе) — это сращивание между собой банка, интернет-компаний и телекома (мобильного оператора) в единый холдинг, с целью удовлетворения 100 % потребностей клиентов по системе «одного окна» с критическим влиянием на экономику государства и полным контролем над клиентом. У экосистем невозможно будет отозвать лицензию, ввести внешнее наблюдение или управление, обанкротить» [2, с. 2].

В классическом понимании бизнес-экосистемы являются партнерством нескольких компаний, участвующих в формировании совместного продукта. Важнейшим преимуществом при этом служит то, что развиваемые в консорциумах продукты и услуги опираются на сильные стороны каждого из участников экосистемы [4]. Формирование экосистем в настоящее время является актуальным направлением интер-

ЛАЗАРЕВА Н. А. Проблемы и перспективы трансформации традиционного банкинга в финансово-банковские экосистемы

нет-торговли и в сфере банковских услуг, развивается цифровизация различных сфер деятельности.

Термин «экосистема» впервые применен Дж. Муром в отношении бизнес-структур в 1993 г. в работе “Predators and Prey: A New Ecology of Competition” [5]. В ней автор сравнивает развитие современного бизнеса с природными экосистемами, концептом, получившим особую популярность в конце 40-х гг. XX столетия. Дж. Мур устанавливает новую метафору конкуренции, которая заимствована им из биологии и социальных систем. Автор акцентирует внимание на том, что компания должна рассматриваться не как единичный элемент, а как часть бизнес-экосистемы, объединяющей различные отрасли.

Совместная работа компаний в бизнес-экосистеме дает конкурентное преимущество перед компаниями-одиночками при создании новых продуктов и удовлетворении потребностей клиентов. Такими бизнес-экосистемами могут стать стратегические альянсы, виртуальные компании, финансовые компании. Фактически конкуренция между финансовыми и бизнес-системами формирует промышленную трансформацию. Каждая бизнес-экосистема развивается поэтапно: рождение, расширение, лидерство, самообновление, и, если самообновления не происходит, то компании угрожает ликвидация, самоуничтожение [5].

На первом этапе, как правило, в краткосрочной перспективе, благодаря реализации спроса потребителей затраты быстро окупаются. На втором этапе, как пишет Дж. Мур, бизнес-экосистемы расширяются, чтобы завоевать новые территории. Отличительной особенностью третьего этапа является борьба за лидерство. Для доминирующих компаний этапы расширения и завоевания лидерства могут носить созидательный или разрушительный характер. На этом этапе компании должны расширять контроль, обозначить направления дальнейшего развития и инвестирования. Четвертый этап функционирования бизнес-экосистемы характеризуется угрозой новым экосистемам и инновациям. Среди таких угроз — изменение условий окружающей среды, нормативно-правовой базы, спроса потребителей, макроэкономических условий (кризисы, пандемии и пр.).

Доминирующие компании должны постоянно бороться с рисками устаревания.

Поэтому банки переходят на новые условия функционирования. Примером служит трансформация в финансово-банковские экосистемы. Наибольших успехов в этом достиг Сбербанк. По результатам ежегодного исследования журнала *Global Finance*, одним из лучших розничных цифровых банков мира признан именно Сбербанк. По словам первого заместителя председателя правления банка А. Ведяхина, Сбербанк стремительно изменяется. Сегодня это не только банк, но и мощная технологическая компания, предлагающая целую вселенную продуктов и сервисов. По сути, «Сбер» — огромная экосистема, и в центре этой экосистемы — клиент. В настоящее время у «Сбера» уже около трех миллионов корпоративных клиентов и более 100 миллионов розничных клиентов. «Восходящие звезды» финтеха привлекают банки, желающие использовать технические таланты и финансовое мастерство, в том числе венчурный фонд *Santander* в размере 100 млн долларов; *SBT Venture Capital*, фонд Сбербанка в размере \$100 млн [6].

Цифровые экосистемы, хотя и появились впервые в западных странах, но широкое применение получили в 2010-е гг. в Китае, за счет быстрого развития онлайн-сервисов *Alibaba* и *Tencent* [4]. Создателем собственной экосистемы по праву считают *Xiaomi* (компания за последние восемь лет приняла участие в инвестировании более 300 стартапов), *Facebook* (в 2013 г. произошло поглощение *Instagram*). В 2017 г. *Bytedance* приобрела за 1 млн долл. китайский социальный сервис *Musically*, переименовала его в *TikTok*, который вскоре стал самым дорогостоящим стартапом в мире.

Несмотря на интенсивный конкурентный натиск высокотехнологичных интернет-платформ в области цифровых финансовых услуг, предложения банков не потеряли популярность и не вытеснены с рынка. Но это привело к созданию дополнительного напряжения в отрасли, разрешение которого видится в переходе от соперничества к интеграции финтех-компаний и банков [7, с. 58]. Экосистемы позволяют привлекать и удерживать пользователей. Повышая качество обслуживания и внедряя новые продукты и услуги, экосистемы могут значительно увеличивать свои доходы.

Технологии дистанционного банковского обслуживания (ДБО) появились в начале



1980-х гг. в США и затем стали активно внедряться во всех странах. Наибольшее развитие ДБО получило в Европе (особенно в Скандинавии, где 100 % банков предоставляют услуги ДБО и 50 % от всех клиентов активно используют данные технологии для выполнения своих операций) и США [8, с. 281].

Одно из новых направлений в развитии экосистем — супераппы (англ. *superapp*). Преимущества такого формата онлайн-платформы заключаются в возможности не упустить пользователя, оставить его в этой экосистеме, состоящей из сервисов компаний-партнеров [4]. Чаще всего речь идет о финансовых сервисах, доставке товаров, бытовых услугах. Впервые термин “superapp” употребил основатель *BlackBerry* М. Лазаридис. Супераппы стали появляться в 90-е гг. прошлого столетия в структуре банков и на первоначальном этапе начали функционировать как финансовые супермаркеты. Супераппы быстро завоевали внимание пользователей финансовых и нефинансовых услуг в области торговли офлайн и онлайн, *b2b*, *o2o*-услуг, транспортных услуг, общепита, медицины, медиа и др.

Собрать эти направления, объединить их сложно в рамках одной системы. Появилась необходимость создать одно приложение для решения многих проблем. Максимально узкие и лаконичные приложения становятся неудобными: пользователю обременительно устанавливать на мобильное устройство 10–20 приложений для каждой услуги. В итоге возникла потребность в создании одного единого приложения.

Например, в релизе супераппа, размещенного на сайте Тинькофф Банка, в разных местах текста подчеркнуты некоторые буквы. Если их сложить, получится фраза «Шах и мат, Сбер, Яндекс и Мейл». Последние две компании сегодня конкурируют с Тинькофф Банком в этой области. Сбербанк также в конце 2019 г. зарегистрировал товарный знак *SuperApp*. В суперприложение «Тинькофф» вошли финансовые продукты, лайфстайл-сервисы, маркетплейс с товарами и услугами партнеров, а также многое другое. Основным элементом компания называет именно собственный маркетплейс: «магазин мини-приложений внутри суперприложения». Развитие бизнеса, который хочет оказаться в экосистеме супераппа «Тинькофф», может проходить по трем сценариям:

1. Легкая интеграция. Переход в приложения компании из супераппа при подключении к маркетплейсу «Тинькофф» через *OpenAPI*. Любой бизнес может сделать и ребрендинг в стиле банка для привлечения аудитории.

2. Средняя интеграция. Представляет собой возможность внедрить бизнес в маркетплейс банка с кастомизацией, при которой клиент может выбрать определенные критерии товара или услуги и сразу их приобрести.

3. Тяжелая интеграция. В полной мере с помощью нативных приложений интегрироваться в экосистему банка «Тинькофф», по аналогии с существующими лайфстайл-сервисами «Тинькофф» (ресторанами, кино, театрами) [9].

На потребительском онлайн-рынке остается все меньше и меньше сегментов, где отсутствуют цифровые лидеры. В перспективе можно ожидать, что консолидированные системы будут переупаковывать множества продуктов в связанные экосистемы [4].

За последние пять лет цифровизация российского рынка переросла в создание экосистем нового формата. Возникает важнейший вопрос о том, кто от этого будет выигрывать, а кто уйдет с рынка, не выдержав конкуренции. Экосистемы, как полагает заместитель председателя правления «Банка 131» А. Кузьмина, — определенного рода мода, от которой рынок только выигрывает. Чем больше компаний в формате экосистем создает новые бизнесы и сервисы, тем больше это влияет на рынок: он растет и появляется конкуренция [10]. В качестве примеров приведем сервисы *Mail.ru*, Яндекс и банки (Сбербанк, Тинькофф Банк). Они конкурируют между собой, создавая каждый свою экосистему.

Несмотря на рост доходов банков в условиях развития экосистемы, Центробанк обращает внимание на то, что возможны и негативные последствия формирования и функционирования экосистем. Высшее звено банковской системы РФ, главная финансовая структура страны, считает, что крупнейшие банки России, создавая экосистемы, ограничивают входение на рынок предприятий малого и среднего бизнеса, сокращают возможность соперничества — здоровой конкуренции между хозяйствующими субъектами. По мнению Председателя Центрального Банка РФ Э. Набиуллиной, «экосистемы — это будущее финансовой системы», но они не должны строиться «по за-

крытому принципу, когда лидеры рынка захватывают в свой периметр все больше небанковских продуктов, собирают все больше данных, а данные становятся главным конкурентным преимуществом финансового бизнеса». Но вместе с тем существует определенный риск того, что «сверхмощные» экосистемы будут тормозить развитие финансовых рынков [11].

## Результаты

Компании-гиганты, стремясь к консолидации, формируют максимальное количество сервисов. Однако пользователю не всегда понятны многоступенчатые сервисы. Большинство предпочитает пользоваться привычными сервисами (формами), и пока гиганты строят свои экосистемы, возникает мода на нишевых игроков, направляющих усилия на создание и развитие конкретного качественного продукта. Но в будущем перед небольшими компаниями и даже сетевыми супермаркетами возникает проблема: развивать свой бизнес самостоятельно и бороться за его существование в одиночку, противостоя гигантам, или влиться в одну из экосистем, которых, как прогнозируют российские аналитики, в итоге останется три–четыре.

Известны китайские нишевые компании, возникшие около десяти лет назад, которые стали известными благодаря определенным направлениям в деятельности. Например, корпорации *ByteDance Ltd.* или *Meituan-Dianping* формируют тренды развития электронной коммерции в мире. Они стали лидерами на внутренних и внешних рынках, поскольку работали над одним направлением, в то время как существующие лидеры боролись и продолжают бороться за создание сервисов (экосистем) в разных сферах [9].

Рассмотрев все очевидные на первый взгляд преимущества в развитии финансовых банковских экосистем, мы выявили и ряд проблем в их функционировании:

1. У сервисов, создаваемых в рамках экосистем, качество услуг оставляет желать лучшего: например, они не адаптированы для использования людьми с ограниченными возможностями, требует детальной проработки функция персонального менеджера новых банковских продуктов.

2. Стремление банков к созданию экосистем может привести к большим тратам

на поддержание цифровых возможностей и обеспечение должного качества предоставления услуг (приобретение, разработку и запуск новых программ, расходы на систему безопасности, наём IT-специалистов).

3. Из-за необходимости стремительной интеграции многие экосистемы создают в экстренном режиме, что требует их доработки и совершенствования.

4. Еще одна проблема — отток постоянных пользователей, которым новые сервисы не удобны для применения или для которых являются дорогостоящими (например, правовая проверка при приобретении жилья в ипотеку в Сбербанке стоит примерно 20 тыс. руб., оформление декларации для возврата налогового вычета — 2 тыс. руб.). Для некоторых непонятна и сложна система в целом, либо пользователи считают, что они слишком много времени тратят на поиск необходимой информации, изучение возможностей сайта (постоянные обновления сайтов или мобильного банка тоже вызывают недовольство пользователей ввиду того, что многие функции предлагаются не на привычном месте, и снова возникают траты времени на изучение новых раскладок).

5. Банкам, объединяющим традиционные банковские финансовые услуги с нефинансовыми непрофильными сервисами, будет достаточно сложно изменить привычки людей заказывать еду или такси в специальных приложениях. Как указывает А. Кузьмина [10], исследования Департамента информационных технологий города Москвы показали, что часть пользователей отталкивает отсутствие контроля качества предоставления услуг, нестабильная работа и технические сбои в функциях экосистемы («случайные» списания средств, утечка информации о банковских картах клиентов и др.). Участились случаи несанкционированного списания средств с карт, которые привязаны к сайтам интернет-торговли или к сервисам, оказывающим услуги такси.

6. Отсутствие гарантии безопасности персональных данных, несвоевременная навязчивая реклама, нежелание поставщика услуг принимать рекламации от пользователей сервисов.

В качестве негативных последствий, которые могут принести формирование экосистемы, можно обозначить вероятность появления цифрового тоталитаризма: компании стремятся завладеть пользователями во всех

сферах, получив возможность собирать все данные о клиенте, отслеживать его предпочтения, предлагать услуги, товары, повторяющиеся маршруты. Обработка, распространение и продажа баз данных не является уголовно наказуемым деянием, но это тоже приводит к разного рода претензиям, и они не всегда решаются в пользу пользователя того или иного сайта или банка.

Нельзя не обратить внимание и на проблему отсутствия нормативно-правового регулирования деятельности банковских экосистем. Государством не создана еще система контроля за деятельностью цифровых финансовых банковских экосистем. Данный вопрос требует незамедлительного решения. Так, Г. Б. Клейнер, М. А. Рыбачук, В. А. Карпинская предлагают на государственном уровне создать регулятор, совмещающий функции, аналогичные функциям Федеральной антимонопольной службы (ФАС) России и Центрального Банка РФ по отношению к деятельности экосистем [12, с. 2].

## Выводы

Подводя итоги, отметим, что, несмотря на существенные инвестиции в создание экосистем, на то, что международная компания *Deloitte* включила Россию в десятку лучших стран по уровню цифровизации банков, требуются контрольные или санкционные меры, позволяющие регулировать деятельность банковских экосистем. К таким мерам относятся следующие:

- сформировать систему штрафных санкций за мисселлинг;
- установить определенные меры ответственности за навязывание дополнительных опций (скрытых опций, страхования, оформления незаявленных кредитных договоров);
- оперативно реагировать ФАС России на обращения пользователей по поводу ценообразования на услуги: с развитием

цифровизации банки могут себе позволить не только совершенствовать услуги, но и снижать издержки, в том числе цены на банковские услуги, при их взаимодействии с финансовыми институтами;

– усилить контроль за потребительским кредитованием (в последнее время наблюдается рост просроченной задолженности по кредитам);

– обеспечить точность измерения долгой нагрузки населения для оценки системных рисков банковского сектора и негативных последствий для экономики, а также для принятия своевременных мер регулирования. Например, поднятия надбавок к коэффициентам риска по кредитам.

По результатам исследования предлагается и создание государственного контролирующего органа, который будет обеспечивать регулирование деятельности банковских экосистем, особенно в аспекте кредитования физических и юридических лиц, сокращения расходов потребителей финансовых и нефинансовых услуг, недопущения трансформации банков в цифровые финансовые монополии на рынке, а также обеспечивать возможность развития нишевых бизнес-структур, разрабатывать нормативы кредитных рисков во избежание финансовых кризисов.

В любом случае стремление трансформации традиционного банкинга в финансово-банковские экосистемы должно быть направлено на повышение качества обслуживания, расширение перечня предоставляемых услуг и предлагаемых продуктов для удобства пользователей, сокращение затрат их времени и средств при использовании возможностей постоянно обновляющихся сервисов и приложений. Банковские экосистемы и цифровизация экономического пространства, по прогнозам аналитиков, станут основным инструментом функционирования крупнейших лидеров мирового рынка и государственных структур управления.

## Список источников

1. Косарев В. Е., Иараджули Г. М. Экосистема как новая модель развития банка // Финансовые рынки и банки. 2020. № 1. С. 58–62.
2. Старовойтов О. Экосистемы. Сложить пазл (пока) не получается? // Finversia. 2020. 21 января. URL: <https://www.finversia.ru/publication/ekosistemy-slozhit-pazl-poka-nepoluchaetsya-69079> (дата обращения: 23.11.2021).
3. Никаноров С. Новый элемент экосистемы Сбербанка // Независимая газета. 2018. 27 марта. URL: [https://nvo.ng.ru/economics/2018-03-27/4\\_7198\\_sberbank.html](https://nvo.ng.ru/economics/2018-03-27/4_7198_sberbank.html) (дата обращения: 21.11.2021).

4. Тимко Е. Экосистемы и супераппы: будущее потребительских рынков // Vc.ru. 2020. 19 ноября. URL: <https://vc.ru/services/178855-ekosistemy-i-superappy-budushchee-potrebitelskih-rynkov> (дата обращения: 21.11.2021).
5. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // Harvard Business Review. 1993. Vol. 71. No. 3. P. 75–86. URL: [https://www.researchgate.net/publication/13172133\\_Predators\\_and\\_Prey\\_A\\_New\\_Ecology\\_of\\_Competition](https://www.researchgate.net/publication/13172133_Predators_and_Prey_A_New_Ecology_of_Competition) (дата обращения: 21.11.2021).
6. Wright G. New Digital Battle Lines Drawn // Global Finance. 2015. December 11. URL: <https://www.gfmag.com/magazine/december-2015/new-digital-battle-lines-drawn> (дата обращения: 21.11.2021).
7. Шхалахова С. Ю. Финтех-зависимость как императив конкурентной трансформации традиционного банкинга: особенности стратегической конвергенции финтех-компаний и банков // Финансовые исследования. 2018. № 1 (58). С. 60–70.
8. Никонец О. Е., Попова К. А. Дистанционное банковское обслуживание как элемент экосистемы современного банка // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. 2020. Т. 2. № 1. С. 280–292.
9. Сенаторов А. Что такое супераппы и кто создает их в России // Rb.ru. 2020. 2 апреля. URL: <https://rb.ru/story/superapps/> (дата обращения: 19.11.2021).
10. Кузьмина А. К чему приведет «мода» на экосистемы: основные последствия для российского рынка // Rb.ru. 2021. 20 февраля. URL: <https://rb.ru/opinion/moda-na-ekosistemy/> (дата обращения: 19.11.2021).
11. Чернышова Е., Казарновский П. Набиуллина заявила о риске «мощных» экосистем на фоне продажи Сбербанка // Rbc.ru. 2020. 13 февраля. URL: (дата обращения: 19.11.2021).
12. Клейнер Г. Б., Рыбачук М. А., Карпинская В. А. Развитие экосистем в финансовом секторе России // Управленец. 2020. Т. 11. № 4. С. 2–15. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-1

## References

1. Kosarev V.E., Iaradzhuli G.M. Ecosystem as a new banking model. *Finansovye rynki i banki = Financial Markets and Banks*. 2020;(1):58-62. (In Russ.).
2. Starovoitov O. Ecosystems. Can't put the puzzle together (yet)? *Finversia*. Jan. 21, 2020. URL: <https://www.finversia.ru/publication/ekosistemy-slozhit-pazl-poka-ne-poluchaetsya-69079> (accessed on 23.11.2021). (In Russ.).
3. Nikanorov S. A new element of the Sberbank ecosystem. *Nezavisimaya gazeta*. Mar. 27, 2018. URL: [https://nvo.ng.ru/economics/2018-03-27/4\\_7198\\_sberbank.html](https://nvo.ng.ru/economics/2018-03-27/4_7198_sberbank.html) (accessed on 21.11.2021). (In Russ.).
4. Timko E. Ecosystems and superapps: The future of consumer markets. *Vc.ru*. Nov. 19, 2020. URL: <https://vc.ru/services/178855-ekosistemy-i-superappy-budushchee-potrebitelskih-rynkov> (accessed on 21.11.2021). (In Russ.).
5. Moore J.F. Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*. 1993;71(3):75-86. URL: [https://www.researchgate.net/publication/13172133\\_Predators\\_and\\_Prey\\_A\\_New\\_Ecology\\_of\\_Competition](https://www.researchgate.net/publication/13172133_Predators_and_Prey_A_New_Ecology_of_Competition) (accessed on 21.11.2021).
6. Wright G. New digital battle lines drawn. *Global Finance*. Dec. 11, 2015. URL: <https://www.gfmag.com/magazine/december-2015/new-digital-battle-lines-drawn> (accessed on 21.11.2021).
7. Shkhalakhova S.Yu. Fintech-dependence as the imperative of the competitive transformation of the traditional banking: The peculiarities of the strategic convergence of fintech companies and banks. *Finansovye issledovaniya*. 2018;(1):60-70. (In Russ.).
8. Nikonets O.E., Popova K.A. Remote banking as an element of the modern bank ecosystem. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva = Vestnik of Volzhsky University named after V.N. Tatischev*. 2020;2(1):280-292. (In Russ.).
9. Senatorov A. What are superapps and who creates them in Russia. *Rb.ru*. Apr. 02, 2020. URL: <https://rb.ru/story/superapps/> (accessed on 19.11.2021). (In Russ.).
10. Kuz'mina A. What will the "fashion" for ecosystems lead to: The main consequences for the Russian market. *Rb.ru*. Feb. 20, 2021. URL: <https://rb.ru/opinion/moda-na-ekosistemy/> (accessed on 19.11.2021). (In Russ.).
11. Chernyshova E., Kazarnovskii P. Nabiullina announced the risk of "powerful" ecosystems amid the sale of Sberbank. *RBC*. Feb. 13, 2020. URL: <https://www.rbc.ru/finances/13/02/2020/5e4532f99a7947425951b1ab> (accessed on 19.11.2021). (In Russ.).
12. Kleiner G.B., Rybachuk M.A., Karpinskaya V.A. Development of ecosystems in the financial sector of Russia. *Upravlenets = The Manager*. 2020;11(4):2-15. (In Russ.). DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-1



## Сведения об авторе

**Наталья Алексеевна Лазарева**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры международных финансов  
и бухгалтерского учета

Санкт-Петербургский университет технологий  
управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,  
д. 44а

Поступила в редакцию 29.11.2021  
Прошла рецензирование 11.01.2022  
Подписана в печать 28.02.2022

## Information about Author

**Natal'ya A. Lazareva**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate  
Professor of the Department of International  
Finance and Accounting

St. Petersburg University of Management  
Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103,  
Russia

Received 29.11.2021  
Revised 11.01.2022  
Accepted 28.02.2022

**Конфликт интересов:** автор декларирует отсутствие конфликта интересов,  
связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the author declares no conflict of interest related to the publication  
of this article.