

Горчакова Мария Евгеньевна
Байкальский государственный университет
Бубнова Юлия Борисовна
Байкальский государственный университет
Кулижская Жанна Сергеевна
Байкальский государственный университет

Развитие экосистем банков: российский опыт

Аннотация. Современный этап развития банковского бизнеса характеризуется трансформацией классической модели банка под воздействием цифровизации в банковские экосистемы. В статье, авторами определяются внешние и внутренние факторы, повлиявшие на становление и развитие банковских экосистем в России. Исследование формирования и функционирования двух моделей банковских экосистем: универсальной (на примере ПАО «Сбербанк») и нишевой (на примере АО «Россельхозбанк»), позволило выделить сходства и различия данных моделей, их особенности. В работе также были определены проблемы, сдерживающие развитие банковских экосистем, среди которых: регуляторная неопределенность, высокая стоимость создания, технологический разрыв, низкая цифровая активность части аудитории и др. Определены пути решения данных проблем, а также определены перспективные развития, связанные с углублением интеграции финансовых и нефинансовых сервисов, ростом непроцентных доходов банков, консолидации и партнерству в банковском секторе, технологическому импортозамещению, а также развитию социальной составляющей экосистем.

Ключевые слова: экосистема, банковская система, регулирование экосистем, цифровизация, банки.

Gorchakova Maria Evgenievna
Baikal State University
Bubnova Yulia Borisovna
Baikal State University
Kulizhskaya Zhanna Sergeevna
Baikal State University

Development of banking ecosystems: Russian experience

Abstract. The current stage of banking business development is characterized by the transformation of the classical bank model under the influence of digitalization into banking ecosystems. In this article, the authors identify the external and internal factors that have influenced the formation and development of banking ecosystems in Russia. The study of the formation and functioning of two models of banking ecosystems: the universal model (based on the example of Sberbank PJSC) and the niche model (based on the example of Rosselkhozbank JSC), has revealed the similarities and differences between these models and their specific features. The paper also identified the problems that hinder the development of banking ecosystems, including regulatory uncertainty, high creation costs, technological gaps, low digital activity among some audiences, and more. The paper identified solutions to these problems and outlined future developments related to the deepening integration of financial and non-financial services, the growth of non-interest income for banks, consolidation and partnerships in the banking sector, and more.

Key words: ecosystem, banking system, ecosystem regulation, digitalization, banks.

Современный этап развития банковского дела характеризуется фундаментальной трансформацией традиционной модели кредитных организаций. Экосистемы стали новой реальностью банковского бизнеса, определяющей его развитие на современном этапе.

Изначально термин «экосистема» использовался в бизнес-процессах. Данное понятие было введено американским исследователем Дж. Муром в 1993 году в статье «Хищники и жертвы» новая экология конкуренции» [9]. Исследователь предложил рассматривать компанию как часть сообщества взаимозависимых организаций — поставщиков, партнеров, других компаний, клиентов, сотрудников. Взаимодействие всех участников такой «бизнес-экосистемы», создает системный эффект, который не получится получить отдельно. Позже, в книге «The Death of Competition», Дж. Мур развил свою концепцию, показав, что в современных условиях конкурируют не отдельные компании, а бизнес-экосистемы в целом, что требует от компаний новых подходов к стратегическому управлению [10].

В дальнейшем термин экосистема стала применяться в банковской сфере. Теоретические основы формирования экосистемных моделей российских банков рассмотрены, например, в исследованиях Д. Ю. Бобошко и Д. М. Трейстарь [4; 5]; в работах Е. И. Михеевой [7]; в монографии коллектива авторов под руководством И. В. Ларионовой [8] и других исследователей. Как отмечают О. Д. Жилан и Е. В. Мамонтова, банковская экосистема представляет собой совокупность финансовых и нефинансовых сервисов, объединенных вокруг банка как ядра, которые предоставляются клиенту через единую цифровую платформу на основе единой клиентской базы и единой системы лояльности [6, с. 159].

В РФ экосистемы развивают как банки (Сбер, Т-банк), так и небанковские компании (Яндекс, МТС). Такие экосистемы, как правило, предлагают финансовые и нефинансовые сервисы. Нефинансовые группы компаний, которые создавали экосистемы, зачастую имеют в составе банк (Яндекс банк, МТС Банк), а банки же интегрируют услуги в свои пользовательские части супераппы.

Переход банков к экосистемам обусловлен несколькими внешними и внутренними факторами.

К внешним факторам относятся:

- цифровизация экономики: клиентам стало удобно получать все услуги быстро, онлайн, не выходя из дома. Банки, которые не соответствуют данным критериям, начинают терять свою конкурентоспособность. Влияние цифровой трансформации на банковский сектор привело к формированию экосистем как современного тренда банковского бизнеса;
- развитие финтех-индустрии: появление небанковских игроков (Яндекс, Озон, Wildberries и др.), предлагающих финансовые услуги, стали серьезной конкурентной угрозой. Финтех-компании начинают забирать часть традиционного банковского бизнеса, особенно в сфере платежей, переводов кредитования. Именно финтех-революция стала главным ускорителем процесса экосистемного строительства среди классических банков;
- изменение клиентских ожиданий: современный потребитель ожидает персонализации, мгновенности, удобства обслуживания. Клиенты желают, чтобы банк знал и удовлетворял их потребности и предлагал необходимые им продукты в зависимости от запроса в нужный момент;
- пандемия COVID-19 (2020–2021 гг.). Пандемия активно ускорила цифровизацию банковского сектора, т. к. карантинные ограничения сделали востребованными удаленные каналы обслуживания. Банки были вынуждены экстренно внедрять и развивать цифровые сервисы, что способствовало развитию экосистемного строительства.

К внутренним факторам можно отнести:

- снижение процентной маржи. Традиционный банковский доход — процентная маржа — имеет тенденцию к снижению из-за высокой конкуренции, низких ключевых ставок в ряде стран и насыщения рынка, что в совокупности вынуждают банки искать новые источники дохода;
- необходимость повышения доходности банковского бизнеса. Экосистемы позволяют банкам получать непроцентные доходы — комиссии за нефинансовые сервисы

(такси, доставка, медицина), доходы от рекламы, монетизацию клиентских данных, доходы от партнерских программ;

– борьба за клиента и повышение лояльности. Экосистема создает специальную систему, в которой чем большим количеством сервисов экосистемы пользуется клиент, тем выше его лояльность и тем сложнее ему перейти к конкуренту. Растет совокупная прибыль, которую банк получает от клиента за все время сотрудничества.

Также на развитие банковских экосистем повлияло: санкционное давление (2022 год по настоящее время); импортозамещение в IT-сфере; отсутствие специализированного регулирования. Деятельность банковских экосистем в России на данный момент не регламентирована специальными нормативными актами Банка России, что создает пространство для маневра, но одновременно порождает риски (конфликт интересов, концентрация рисков, монополизация рынков).

Среди российских банков, активно развивающих экосистемы, лидируют: Сбербанк, Т-банк, Альфа-банк, Россельхозбанк.

Проведенное исследование экосистемного подхода на примерах двух российских банков, реализующих принципиально разные направления, позволило сделать следующие выводы.

ПАО «Сбербанк» является безусловным лидером российского банковского рынка по масштабу экосистемы, ведь стратегия банка направлена на создание универсальной мега-экосистемы, охватывающей максимальное количество сфер жизни клиента: от финансов до медицины, образования и даже развлечений.

АО «Россельхозбанк» представляет собой пример нишевой экосистемы, являясь опорным банком агропромышленного комплекса страны, банк строит специализированную экосистему «Свое», ориентированную на сельские территории, фермеров, развитие агротуризма и локальных производителей.

Сравнительный анализ двух экосистем по ключевым критериям, позволит выявить сходства и различия, преимущества и ограничения каждой, а также определить ключевые проблемы, препятствующие развитию банковских экосистем в России.

На основе проведенного анализа можно выделить ключевые различия и сходства экосистем двух банков, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ экосистем ПАО «Сбербанк» и АО «Россельхозбанк»*

Критерий сравнения	ПАО «Сбербанк»	АО «Россельхозбанк»
Тип экосистемы	Универсальная	Нишевая агроэкосистема
Целевая аудитория	Широкие массы (110,7 млн. розничных клиентов)	Сельские жители, фермеры (около 3 млн. пользователей экосистемы)
Объединяющее приложение	Сбербанк Онлайн	«Свое», единого приложения нет, но есть набор платформ
Ключевые нефинансовые сервисы	«Дом», «Семья и безопасность», СберЗдоровье, СберАптека и другое	«Свое Родное», «Свое за городом», «Свое Село», «Все Свое» и другое
Модель развития	Преимущественно органическая	Партнерская/интеграционная
Роль искусственного интеллекта	Ключевая (ГигаЧат, AI-помощники для B2B и B2C, Kandinsky 6.0)	Точечная (генерация контента для фермеров)

Физическая инфраструктура	Инновационные банкоматы с ИИ, биометрия, оплата «Вжух»	Стандартная (филиалы в сельской местности)
Поддержка государства	Косвенная (инфраструктурные проекты)	Прямая (опорный банк АПК, льготное кредитование)

*Составлено по данным сайтов банков

Ключевое различие данных банков в том, что Сбербанк стремится охватить максимум сфер жизни массового клиента, в то время как Россельхозбанк глубоко прорабатывает специфические потребности конкретной аудитории. Как показывают финансовые данные, Сбербанк многократно превосходит Россельхозбанк: работает с аудиторией в 110,7 млн человек, Россельхозбанк — с 3+ млн. активных пользователей экосистемы. Сбербанк также активно приобретает готовые компании (M&A) и создает собственные сервисы, стремясь контролировать всю цепочку. Россельхозбанк же предпочитает партнерства и интеграции, что требует меньше инвестиций, но дает меньший контроль. Экосистема Сбербанка централизована вокруг единого суперприложения СБОЛ и единого ID. Россельхозбанк, напротив, предлагает набор отдельных цифровых платформ («Свое Фермерство», «Свое Родное» и др.), которые пока не интегрированы в единое приложение в той же степени. Сбербанк активно внедряет искусственный интеллект во все аспекты экосистемы, в то время как Россельхозбанк только начинает использовать ИИ (генерация контента для фермеров). Технологический разрыв между двумя банками значителен, что объясняется разным масштабом инвестиций. Сбербанк — это прежде всего банк, который строит экосистему как надстройку, диверсифицируя доходы. Россельхозбанк — это опорный банк АПК, для которого экосистема является инструментом поддержки основной деятельности — кредитования сельского хозяйства и развития сельских территорий.

Но несмотря на такие различия у банков также есть сходства, например, оба банка строят экосистемы вокруг потребностей клиентов (Сбербанк — «жизненные сценарии», Россельхозбанк — «поддержка фермеров и сельских территорий»). Оба банка активно инвестируют в цифровые технологии, уходя от традиционных каналов обслуживания, также тесно взаимодействуют с государством и участвуют в реализации государственных программ (Сбербанк как системно значимый банк, Россельхозбанк как опорный банк АПК). Оба банка предлагают сервисы, выходящие за рамки традиционного банкинга: e-commerce, маркетплейсы, туризм, образование.

Необходимо акцентировать внимание на ряде проблем, сдерживающих развитие банковских экосистем в России.

1. Регуляторная неопределенность и ограничения со стороны Банка России. Деятельность банковских экосистем в Российской Федерации в настоящее время не регламентирована специальными нормативными актами. Отсутствие четкого правового статуса экосистем, требований к их капиталу, риск-менеджменту, раскрытию информации и защите прав потребителей создает неопределенность для долгосрочного стратегического планирования. Банки, инвестирующие миллиарды рублей в развитие нефинансовых сервисов, не имеют гарантий, что регулятор в любой момент не изменит правила игры. Существуют нормативные ограничения на инвестиции банков в непрофильные активы не более 25% от своего капитала, согласно Указанию Банка России от 28 декабря 2023 г. № 6651-У [3]. Кроме того, в банковских экосистемах существует опасность концентрации рисков: кредитного риска, операционного риска, репутационного риска, риска конфликта интересов.

2. Высокая стоимость создания и длительная окупаемость экосистем. Построение универсальной экосистемы требует огромных капитальных затрат. Только на приобретение готовых компаний в 2020–2023 годах Сбербанка, по оценкам экспертов, потратил сотни миллиардов рублей. Поддержка множества сервисов, обеспечение кибербезопасности требуют значительных операционных расходов. Многие нефинансовые сервисы на начальных этапах развития являются убыточными (например, онлайн-кинотеатр Okko, телемедицина

СберЗдоровье и некоторые другие «дочки» Сбербанка долгое время не выходили на самоокупаемость). Окупаемость инвестиций в экосистему может составлять 5–7 лет, а в некоторых случаях и более. Это создает риски для банков с ограниченным капиталом и может привести к тому, что экосистемное строительство останется уделом исключительно крупнейших банков.

3. Технологический разрыв между лидерами и остальными участниками рынка. Данный разрыв проявляется в нескольких аспектах: использование ИИ и больших данных для персонализации; развитие собственных платежных решений; качество и удобство мобильного приложения (суперприложения); возможность интеграции большого количества партнерских сервисов через открытые API. Сохраняется зависимость от отдельных зарубежных технологических компонентов, что в условиях санкционного давления создает дополнительные риски. Для многих банков сложным остается вопрос построения высоконагруженных и безопасных цифровых платформ, способных обрабатывать миллионы транзакций одновременно.

4. Низкая цифровая активность отдельных категорий клиентов. До сих пор остро стоит проблема цифрового неравенства в ряде регионов нашей страны. Отдельные клиентские аудитории не обладают достаточными цифровыми компетенциями для полноценного использования всех возможностей экосистемы, что замедляет внедрение инноваций и снижает эффективность инвестиций в цифровую экосистему.

5. Риски монополизации и ограничения конкуренции. Крупные банки с развитой экосистемой, обладают значительным охватом клиентской аудитории, что дает им уникальные возможности для персонализации и перекрестных продаж. Существует риск вытеснения банками конкурентов с рынков нефинансовых услуг (e-commerce, доставка, реклама, туризм). Риски злоупотребления доминирующим положением на рынке со стороны банков попадают под регулирование Федерального закона «О защите конкуренции» [1], но отсутствуют четкие подходы к оценке доминирующего положения банковских экосистем. Традиционные антимонопольные инструменты плохо применимы к многопродуктовым экосистемам, которые конкурируют одновременно на множестве рынков.

6. Отсутствие единых стандартов и взаимодействия между экосистемами. На данный момент экосистемы разных банков не взаимодействуют друг с другом. Отсутствуют единые стандарты обмена данными между экосистемами, единые системы идентификации клиентов. Это снижает удобство для клиентов, которые вынуждены иметь несколько аккаунтов в разных экосистемах и не могут бесшовно переключаться между ними.

В качестве основных направлений преодоления выявленных проблем можно предложить следующие.

Для решения проблемы регуляторной неопределенности целесообразно создание «регуляторной песочницы» для тестирования новых моделей и технологий. Регулирование должно быть дифференцированным для универсальных и нишевых экосистем. Необходимо установить четкие правила инвестирования в непрофильные активы, требования к раскрытию информации о структуре экосистемы и связанных сторонах, а также нормы защиты прав потребителей экосистемных сервисов.

Для решения проблемы высокой стоимости и длительной окупаемости банкам рекомендуется развивать партнерскую модель (как у Россельхозбанка) вместо органической (покупка готовых компаний). Мелкие и средние банки могут интегрироваться в экосистемы крупных игроков в качестве партнеров, что позволит им получать комиссионные доходы без масштабных инвестиций. Необходимо фокусироваться на монетизации уже существующей клиентской базы через перекрестные продажи, персонализированные предложения и развитие сервисов с высокой добавленной стоимостью.

Решение проблемы технологического разрыва может быть решена за счет предоставления лидерами рынка открытых API для интеграции нишевых игроков, что позволит последним использовать передовые технологические решения без самостоятельной

разработки. Государство может стимулировать разработку отечественных ИТ-решений через налоговые льготы и гранты.

Для решения проблемы низкой цифровой активности сельской аудитории необходимы инвестиции в цифровую грамотность сельского населения, возможно, в партнерстве с государственными программами развития сельских территорий. Упрощение интерфейсов мобильных приложений и платформ, ориентация на голосовое управление и ИИ-помощников может снизить порог входа для менее подготовленных пользователей. Развитие офлайн-точек поддержки (через отделения Россельхозбанка) также остается актуальным.

Антимонопольное регулирование должно выработать подходы к оценке доминирующего положения банковских экосистем с учетом их многопродуктового характера. Целесообразно введение требований к недискриминационному доступу к клиентской базе и данным (с соблюдением законодательства о персональных данных). Развитие открытых API и стандартов обмена данными между экосистемами может снизить барьеры для входа новых игроков.

Взаимодействие между экосистемами может быть достигнуто за счет единых отраслевых стандартов обмена данными и идентификации клиентов при участии Банка России и ассоциаций банков. Создание единой системы лояльности (или системы обмена бонусами между экосистемами) может повысить удобство для клиентов и стимулировать конкуренцию.

Таким образом, перспективы развития банковских экосистем в России в ближайшее время будут определяться:

- формированием сбалансированного регулирования: разработкой нормативной базы для банковских экосистем, не подавляющей инновации, но ограничивающей системные риски;
- ростом доли непроцентных доходов банков за счет комиссий от нефинансовых сервисов, доходов от рекламы, монетизации клиентских данных, партнерских вознаграждений;
- массовым внедрением искусственного интеллекта и гиперперсонализацией: ИИ-помощники станут основным интерфейсом взаимодействия клиента с экосистемой, заменяя традиционные меню и поиск; гиперперсонализация позволит банкам предлагать каждому клиенту именно те сервисы и продукты, которые ему нужны в данный момент.
- консолидацией и развитием партнерств: мелкие и средние банки, интегрируемые в экосистемы крупных игроков в качестве партнеров, сохраняют свою клиентскую базу и получать комиссионные доходы, не вкладываясь в развитие собственных сервисов; экосистемы с партнерской моделью продолжают развиваться через коллаборации с технологическими компаниями, маркетплейсами и другими банками; появление «экосистемы экосистем» — платформы, объединяющих несколько экосистем разных банков;
- развитием собственных технологий и импортозамещением: технологические наработки банков-экосистемщиков станут основой для национальной цифровой инфраструктуры, включая системы идентификации, платежные сервисы, облачные платформы;
- углублением интеграции финансовых и нефинансовых сервисов: в экосистемах будущего финансовая услуга перестанет существовать как отдельный продукт — она будет «встроена» (embedded finance) в нефинансовый сценарий.
- развитием социальной составляющей экосистем (выполняя не только коммерческие, но и социальные функции, экосистемы могут стать платформами для решения общественно значимых задач: электронное правительство, цифровое здравоохранение, дистанционное образование).

В заключении отметим, что российские экосистемы создаются и развиваются на основе разных моделей, но их развитию препятствуют ряд проблем, среди которых, регуляторная неопределенность, высокая стоимость создания, технологический разрыв, низкая цифровая активность части аудитории и др. Для решения указанных проблем предлагается: разработка сбалансированного регулирования, единых отраслевых стандартов, развитие партнерских моделей, открытие API для нишевых игроков, инвестиции в цифровую грамотность. Реализация этих мер будет способствовать углублению интеграции финансовых и

нефинансовых сервисов, росту непроцентных доходов банков, консолидации и партнерству в банковском секторе, технологическому импортозамещению, а также развитию социальной составляющей экосистем.

Список источников

1. О защите конкуренции : Федер. закон РФ от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ : (ред. от 29.04.2026) // СПС «КонсультантПлюс».
2. О персональных данных : Федер. закон РФ от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ : (ред. от 24.06.2025) // СПС «КонсультантПлюс».
3. Об ограничении инвестиций кредитных организаций в непрофильные активы : Указание Банка России от 28 дек. 2023 г. № 6651-У // СПС «КонсультантПлюс».
4. Бобошко Д. Ю. Анализ становления и перспектив развития банковских экосистем в Российской Федерации / Д. Ю. Бобошко, Д. М. Трейстарь // Инновационное развитие экономики. 2023. № 3 (75). С. 111–121.
5. Бобошко Д. Ю. Теоретические основы формирования экосистемных моделей российских банков / Д. Ю. Бобошко, Д. М. Трейстарь // Вестник Сибирского государственного индустриального университета. 2023. № 3 (45). С. 94–103.
6. 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.
7. Михеева И. Е. Банковские экосистемы в России: понятие и предпосылки появления / И. Е. Михеева // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. 2023. № 1 (101). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskie-ekosistemy-v-rossii-ponyatie-i-predposylki-poyavleniya> (дата обращения: 29.06.2026).
8. Экосистемность как новый тренд на рынке финансовых услуг. Границы и противоречия : монография / О. У. Авис, С. В. Акименко, Н. В. Войтов, [и др.] ; под общ. ред. И. В. Ларионовой. Москва : КноРус, 2026. 248 с. URL: <https://book.ru/book/959824> (дата обращения: 29.06.2026).
9. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // Harvard Business Review. 1993. Vol. 71, No. 3. P. 75–86.
10. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York : HarperBusiness, 1996. 297 p.

Сведения об авторах

Горчакова Мария Евгеньевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и финансовых институтов, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия

Бубнова Юлия Борисовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и финансовых институтов, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия

Кулижская Жанна Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и финансовых институтов, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия

Information about the authors

Gorchakova Maria Evgenievna., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Financial Institutions, Baikal State University, Irkutsk, Russia

Bubnova Yulia Borisovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Financial Institutions, Baikal State University, Irkutsk, Russia

Kulizhskaya Zhanna Sergeevna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Financial Institutions, Baikal State University, Irkutsk, Russia.