

УДК 336.71

**ЭКОСИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ КАК ФАКТОР АМБИВАЛЕНТНОГО ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА КОНКУРЕНЦИЮ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ РОССИИ****Я.А. Асланиди**Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва,  
email: yannis03@mail.ru

**Аннотация.** В статье исследуется двойственный, амбивалентный характер влияния цифровых экосистем на состояние конкурентной среды в банковском секторе Российской Федерации. Проведен системный анализ позитивных и негативных каналов этого влияния. Установлено, что, с одной стороны, экосистемы стимулируют неценовую конкуренцию, повышая качество клиентского опыта и ускоряя внедрение инноваций, с другой стороны, за счет мощных сетевых эффектов и концентрации данных они способствуют росту рыночной власти доминирующих игроков и созданию высоких барьеров для входа на рынок. Обоснована неэффективность традиционных антимонопольных подходов для оценки конкуренции в платформенной экономике. В заключение предложены направления адаптации регуляторной политики, включая развитие концепции открытого банкинга, с целью нахождения баланса между поддержкой инноваций и обеспечением равных условий для всех участников рынка.

**Ключевые слова:** экосистема, цифровизация, банковская конкуренция, финтех, бигтех, платформенная экономика, сетевые эффекты, антимонопольное регулирование.

**ECOSYSTEM MODEL AS A FACTOR OF AMBIVALENT INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON COMPETITION IN THE RUSSIAN BANKING SECTOR****Y.A. Aslanidi**Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
email: yannis03@mail.ru

**Abstract.** The article examines the dual, ambivalent nature of the impact of digital ecosystems on the competitive environment in the banking sector of the Russian Federation. A systematic analysis of the positive and negative channels of this influence is carried out. It is established that, on the one hand, ecosystems stimulate non-price competition by improving the quality of the customer experience and accelerating the introduction of innovations. On the other hand, due to powerful network effects and data concentration, they contribute to the growth of market power of dominant players and the creation of high barriers to market entry. The inefficiency of traditional antitrust approaches for assessing competition in the platform economy is substantiated. In conclusion, directions for adapting regulatory policy, including the development of the concept of open banking, are proposed in order to find a balance between supporting innovation and ensuring a level playing field for all market participants.

**Keywords:** ecosystem, digitalization, banking competition, FinTech, BigTech, platform economy, network effects, antitrust regulation.

Дата поступления статьи в редакцию: 11.04.2026

Дата принятия статьи в печать: 28.05.2026

**Введение**

Цифровая трансформация коренным образом изменила ландшафт банковской индустрии России, сместив вектор развития от традиционных моделей к построению многофункциональных цифровых экосистем. Крупнейшие банки и технологические компании, формируя вокруг себя конгломерат финансовых и нефинансовых сервисов, стали доминирующими игроками на рынке. Этот процесс, однако, порождает фундаментальное противоречие: являясь локомотивом технологических инноваций и повышения качества клиентского обслуживания, экосистемная модель одновременно несет в себе риски монополизации рынков, подавления малых и средних участников и ограничения потребительского выбора в долгосрочной перспективе. Таким образом, оценка влияния экосистем на конкурентную среду не может быть однозначной и требует глубокого научного анализа их двойственной, амбивалентной природы.

### *Цель исследования*

Цель настоящего исследования заключается в проведении системного анализа амбивалентного влияния экосистемной бизнес-модели на состояние и динамику конкуренции в банковском секторе России. В рамках поставленной цели предполагается идентифицировать и систематизировать основные каналы как проконкурентного, так и антиконкурентного воздействия экосистем. Конечной задачей является выявление ключевых вызовов для антимонопольного регулирования в условиях платформенной экономики и формулирование подходов к его адаптации для поддержания здоровой конкурентной среды.

### *Материал и методы исследования*

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области цифровой экономики, банковского дела и теории конкуренции, в частности работы Г. Г. Головенчика, Ю. И. Грибанова, М. В. Леонова, В. Д. Марковой и др. Информационной базой выступили аналитические доклады Банка России, материалы Федеральной антимонопольной службы, статистические данные отраслевых агентств, а также публикации в рецензируемых научных журналах. В процессе работы применялись общенаучные методы системного и сравнительного анализа, синтеза, индукции и дедукции, а также метод экспертных оценок для интерпретации полученных результатов.

### *Результаты исследования*

Анализ трансформации конкурентной среды необходимо начинать с исследования фундаментального изменения самой банковской бизнес-модели. В классической парадигме основной целью кредитной организации выступала максимизация процентной и комиссионной маржи от реализации изолированных финансовых продуктов. На современном этапе цифровизации наблюдается радикальное смещение фокуса управления на максимизацию показателя «пожизненной ценности клиента» (Life-Time Value, LTV). Достижение высоких значений данного метрического показателя обусловлено не разовой продажей кредита или депозита, а выстраиванием долгосрочных, многовекторных отношений с потребителем. В качестве примера можно привести стратегию ведущих российских банков, которые готовы демпинговать на базовых платежных сервисах ради вовлечения пользователя в свою инфраструктуру, рассчитывая на долгосрочную окупаемость за счет кросс-продаж.

Для того чтобы максимизировать показатель LTV (пожизненной ценности клиента), крайне важно удержать этого клиента внутри единого, неразрывного цифрового контура. Решается эта задача за счёт бесшовной, то есть незаметной для пользователя, интеграции финансовых сервисов с теми, которые относятся к сфере образа жизни (лайфстайл-сервисов), – и в результате у потребителя просто исчезают экономические стимулы к тому, чтобы переходить на другие платформы. Наиболее наглядно такая интеграция проявляется в подписочных сервисах – например, в «СберПрайм» или «Яндекс Плюс»: здесь скидки на доставку еды или на доступ к медиаконтенту оказываются жёстко привязанными к использованию конкретной банковской карты. Банк, следовательно, перестаёт быть эпизодическим поставщиком финансовых услуг и превращается в постоянного спутника повседневной жизни человека, – а это, в свою очередь, коренным образом меняет сложившиеся субъект-объектные отношения на рынке. С точки зрения М. В. Леонова, подобная трансформация процессов и стратегий неизбежно приводит к созданию принципиально нового клиентского опыта, и именно этот опыт, по его мнению, определяет, кто будет занимать лидирующие позиции на рынке [3, с. 62]. С этим автором, как представляется, трудно не согласиться, потому что именно качество такого интегрированного, целостного опыта и диктует сегодня правила, по которым ведётся конкурентная борьба.

Выстроить столь сложные, многоуровневые контуры удержания клиентов невозможно без того, чтобы пересмотреть сами источники конкурентного преимущества. В рамках экосистемной парадигмы ключевым нематериальным активом, а также фундаментом, на котором держится рыночная власть, становятся большие пользовательские данные (Big Data). Традиционные атрибуты банковского капитала, такие как разветвленная сеть физических отделений или объем пассивов, отходят на второй план, уступая место аналитическим компетенциям. Финансовый институт, обладающий наиболее полным массивом информации о транзакционной активности, геопозиции и потребительских предпочтениях, получает возможность формировать недосягае-

мое для классических игроков конкурентное преимущество. Именно аккумуляция таких сведений позволяет преобразовывать сырую информацию в ценные инсайты, формирующие основу для проактивного взаимодействия с целевой аудиторией.

Стратегическая ценность данных заключается в их способности обеспечивать гиперперсонализацию предлагаемых продуктов и сервисов. Алгоритмы машинного обучения, обрабатывая накопленные цифровые следы, способны предвосхищать потребности пользователя еще до их явного формирования. Например, системы предиктивной аналитики ВТБ или Альфа-Банка анализируют частоту транзакций в определенных категориях магазинов и автоматически генерируют индивидуальные предложения по кредитным картам с повышенным кешбэком в режиме реального времени. Подобный уровень кастомизации делает стандартные, недифференцированные продукты традиционных банков абсолютно неконкурентоспособными в глазах современного потребителя. Ю. И. Грибанов и М. Н. Руденко справедливо отмечают, что управление на основе данных является неотъемлемой чертой успешной цифровой трансформации бизнеса в условиях постиндустриальной экономики [1, с. 84].

Когда экономика переходит в стадию, где главным ресурсом становятся данные, это неизбежно ведёт к тому, что жёсткие границы, ранее разделявшие разные секторы услуг, начинают стираться. Банки оказываются вынуждены конкурировать уже не только друг с другом, но и с крупными технологическими корпорациями (BigTech), с розничными сетями (ритейлерами) и с телекоммуникационными операторами – у всех них тоже накоплены огромные массивы информации о пользователях. Такая межотраслевая конвергенция, в свою очередь, заставляет финансовые институты ускоренно вкладываться в небанковские сервисы, – делается это для того, чтобы не утратить контроль над теми точками, где генерируются данные.

В качестве примера можно привести запуск банками собственных мобильных операторов или создание ими маркетплейсов: всё это позволяет поддерживать непрерывный сбор информации о том, как аудитория ведёт себя в цифровой среде. Борьба за данные, следовательно, превращается в борьбу за выживание – бескомпромиссную и разворачивающуюся уже в новой архитектуре финансового рынка. Логическим и организационным воплощением этой новой архитектуры становится экосистема, которая по своей экономической сущности представляет собой не что иное, как многостороннюю цифровую платформу.

Традиционная банковская деятельность опиралась на линейную цепочку создания стоимости: привлечение депозитов, трансформация рисков и сроков, выдача кредитов. Платформенная модель, напротив, генерирует ценность посредством организации прямого, алгоритмизированного взаимодействия между различными, ранее не связанными группами пользователей. Экосистема выступает в роли интеллектуального оркестратора, объединяющего розничных клиентов, торгово-сервисные предприятия, финтех-разработчиков и производителей контента в рамках единого технологического пространства. Данный подход позволяет радикально снизить транзакционные издержки для всех участников взаимодействия.

Фундаментом рыночной власти многосторонней платформы становятся сетевые эффекты, обеспечивающие ее экспоненциальный рост. Как подчеркивают авторы исследования трансформации финансовых институтов, в платформенной экономике ценность сервиса неуклонно возрастает по мере присоединения к нему новых участников [6, с. 121]. Классическим примером реализации косвенных сетевых эффектов является развитие суперприложений (SuperApp), где рост числа пользователей привлекает новых поставщиков нефинансовых услуг, что, в свою очередь, делает приложение еще более привлекательным для клиентов. В результате формируется самоподдерживающийся цикл роста, который позволяет платформе-лидеру быстро маргинализировать классических конкурентов и устанавливать собственные правила игры на рынке. Эта специфика формирования добавленной стоимости кардинально отличает экосистему от традиционного финансового посредника.

Исследование влияния экосистемной модели на финансовый рынок требует объективной оценки ее проконкурентных аспектов, которые проявляются прежде всего в обострении неценовых форм соперничества. В условиях, когда базовые банковские продукты обладают высокой степенью стандартизации, фокус конкурентной борьбы закономерно смещается в сферу качества клиентского опыта (Customer Experience, CX) и эргономики пользовательских интерфейсов (UX/UI). Финансовые институты вынуждены непрерывно инвестировать в интуитивную понятность своих мобильных приложений, сокращая количество необходимых действий

для совершения финансовых транзакций. Ярким примером подобной тенденции служит масштабное внедрение биометрической авторизации и интеллектуальных голосовых ассистентов в приложениях ведущих игроков, что позволяет минимизировать когнитивную нагрузку на пользователя.

Потребитель, таким образом, получает ощутимую выгоду от того, что дистанционные каналы обслуживания постоянно совершенствуются, — и при этом он не переплачивает за сам финансовый продукт. В сфере неценовой конкуренции, которая разворачивается в цифровой среде, одним из непереносимых элементов становится радикальное сокращение того времени, которое требуется для вывода новых продуктов на рынок (так называемый *time-to-market*). Архитектура современных цифровых платформ требует от банков, с одной стороны, внедрять гибкие методологии разработки, а с другой — перестраивать свои традиционные, крайне бюрократизированные организационные структуры. То, как этот принцип работает на практике, наглядно проявилось в период внедрения Системы быстрых платежей: технологически развитые кредитные организации смогли тогда за несколько недель обновить функционал своих приложений и в результате получили значительный приток новых пользователей. Очевидно, что операционная манёвренность (способность быстро перестраиваться) превращается в ключевой фактор, позволяющий удерживать рыночные позиции, — и одновременно она вытесняет консервативных игроков на периферию индустрии. Такая динамика, как нетрудно заметить, объективно стимулирует общий рост технологической эффективности всей банковской системы, поскольку заставляет всех её участников непрерывно оптимизировать свои внутренние бизнес-процессы.

Помимо того, что экосистемная парадигма обостряет конкуренцию внутри самой отрасли, она выступает ещё и мощным катализатором для развития смежных секторов экономики, выполняя по сути роль глобального дистрибуционного канала. Цифровая платформа, которой располагает банк и которая охватывает многомиллионную активную аудиторию, открывает перед независимыми партнёрами (ритейлерами, страховыми агентами, сервисными провайдерами) уникальную возможность быстро масштабировать свой бизнес. Когда таких независимых поставщиков интегрируют в единый интерфейс банковского маркетплейса, это радикально снижает для них как стоимость привлечения конечного потребителя, так и общие маркетинговые издержки. Скажем, если региональные строительные компании или локальные точки общественного питания размещают свои предложения на партнёрских витринах внутри банковских приложений, они получают доступ к федеральной клиентской базе, который иначе был бы для них недоступен. В результате формируется высококонкурентная среда — причём не только между самими макроплатформами, но и внутри них, где множество средних предприятий получают шанс на равных бороться за внимание пользователя.

Открытая архитектура, на которой строятся современные экосистемы и которая опирается на технологии прикладных программных интерфейсов (API), способствует тому, что доступ к платёжной инфраструктуре становится принципиально более демократичным. В. Д. Маркова, как представляется, совершенно обоснованно утверждает, что развитие платформенных бизнес-моделей в цифровой экономике неизбежно ведёт, с одной стороны, к разрушению традиционных отраслевых барьеров, а с другой — к формированию кросс-индустриальных (межотраслевых) партнёрств [4, с. 112]. Если вдуматься в позицию этого автора, то следует подчеркнуть её высокую методологическую ценность: именно благодаря кросс-индустриальной интеграции небольшие стартапы получают возможность встраивать сложные расчётные решения в свои собственные, нефинансовые по своей природе, продукты. Иными словами, экосистема не изолирует рынок, а, напротив, создаёт широкое пространство для взаимовыгодного симбиоза: банк предоставляет надёжный биллинговый фундамент, а партнёр обогащает среду теми специфическими потребительскими сервисами, в которых он силён. Такой алгоритм взаимодействия, несомненно, идёт на пользу макроэкономической стабильности, поскольку он диверсифицирует источники доходов для всех участников кооперации.

Если говорить о том, как экосистемы влияют на конкуренцию, то, пожалуй, важнейшим каналом такого влияния выступает их способность служить мощными ускорителями (акселераторами) технологических инноваций. Дело в том, что разработка передовых цифровых решений часто требует колоссальных вложений в инфраструктуру, — и такие вложения, как правило, абсолютно недоступны для независимых финтех-стартапов на ранних стадиях их существования. Системно значимые банковские платформы, напротив, располагают достаточным капиталом и

ресурсами, чтобы абсорбировать (то есть принимать на себя) те высокие риски, которые неразрывно связаны с экспериментальным внедрением (пилотированием) прорывных технологий.

Практика показывает, что ведущие кредитные организации регулярно организуют корпоративные инкубаторы и профильные венчурные фонды, целенаправленно инвестируя в развитие перспективных команд разработчиков. Благодаря этому выверенному механизму обеспечивается бесперебойный трансфер технологий из сферы узкоспециализированных гипотез в реальный банковский сектор.

Процессы слияний и поглощений (M&A), активно инициируемые системно значимыми институтами, позволяют масштабировать локальные финтех-решения до уровня национальных стандартов. С точки зрения Г. Г. Головенчика, платформенная экономика способствует трансформации независимых конкурентов в партнеров посредством интеграции их интеллектуального капитала в ядро доминирующей компании [2, с. 187]. Оценивая данное суждение, следует признать его абсолютную справедливость, так как интеграция нишевого алгоритма скоринга или платежного шлюза в инфраструктуру крупнейшего банка мгновенно делает эту технологию доступной для десятков миллионов граждан. Показательным примером служит приобретение банками-экосистемами технологий биометрического распознавания документов, которые после сделки немедленно внедряются в массовый потребительский сегмент. В итоге у общества появляется беспрепятственный доступ к современным финансовым инструментам, и при этом отпадает необходимость самостоятельно оценивать, насколько надёжны те или иные независимые венчурные команды.

Синергетический эффект от описанных проконкурентных каналов выражается в формировании непрерывного инновационного цикла на всем финансовом пространстве. Усиление неценового соперничества заставляет платформы искать новые точки роста, что неумолимо стимулирует их открывать свои интерфейсы для партнеров и активно инвестировать в поглощение перспективных стартапов. В коллективной работе под редакцией О. В. Китовой подчеркивается, что успешность цифрового бизнеса напрямую зависит от его способности выстраивать комплементарные связи с внешними инноваторами [9, с. 234]. Представленный тезис требует важного дополнения: подобная комплементарность не просто обеспечивает коммерческий успех отдельной платформы, но и генерирует мощные положительные экстерналии для всей экономики. Следовательно, архитектура экосистем объективно способствует качественной модернизации национального хозяйственного комплекса, повышая общий уровень финансовой доступности.

Ключевым фактором, детерминирующим трансформацию конкурентной среды, является действие прямых и косвенных сетевых эффектов, присущих многосторонним платформам. Прямой сетевой эффект возникает в ситуации, когда полезность финансового сервиса для каждого отдельного субъекта возрастает пропорционально увеличению общего количества пользователей данной системы. В свою очередь, косвенный эффект проявляется в том, что масштабная клиентская база привлекает на платформу сторонних поставщиков услуг, что делает экосистему еще более привлекательной для новых потребителей. Вследствие этого запускается механизм самоускоряющегося роста, при котором рыночная доля лидера увеличивается экспоненциально, независимо от качества предлагаемых им традиционных банковских продуктов.

По мнению Х. Оверби и Я. А. Одестада, экономика платформ неизбежно тяготеет к олигополии или даже монополии, поскольку алгоритмические преимущества лидера делают его доминирование практически непреодолимым [5, с. 147]. Представленная точка зрения заслуживает безусловной поддержки, так как практика российского финансового рынка эмпирически подтверждает этот тезис: крупнейшие институты концентрируют у себя подавляющую долю транзакционной активности, делая сопротивление со стороны малых кредитных организаций заведомо невозможным.

Следствием стремительной рыночной концентрации становится возведение беспрецедентно высоких барьеров для входа новых участников, среди которых следует особо выделить барьер клиентской базы. В классической банковской теории привлечение нового потребителя требует определенных маркетинговых затрат, однако в экосистемной модели эти издержки для независимых игроков возрастают многократно. Доминирующие платформы обладают миллионами лояльных пользователей, глубоко интегрированных в программы подписок и экосистемного кэшбека, что формирует колоссальную инертность потребительского поведения. Как правило, новый стартап или классический банк, не располагающий сопоставимой клиентской сетью,

физически не может предложить достаточных экономических стимулов для преодоления этой инертности. Значит, прямой доступ к целевой аудитории оказывается фактически заблокированным для альтернативных поставщиков финансовых услуг.

Помимо фактора, связанного с клиентской базой, в качестве непреодолимых препятствий выступают, во-первых, барьер, обусловленный доступом к данным, а во-вторых, капиталоемкие технологические ограничения. Для того чтобы создать полноценную цифровую платформу, требуются колоссальные инвестиции – и в серверную инфраструктуру, и в алгоритмы машинного обучения, и в многоуровневые системы кибербезопасности. Более того, даже если у нового игрока достаточно уставного капитала, он всё равно неизбежно сталкивается с тем, что у него нет тех исторических массивов поведенческой информации, которые критически необходимы для обучения нейросетей. Из этого следует, что доминирующая экосистема, которая ежедневно накапливает петабайты транзакционных данных, всегда будет иметь наиболее точные предиктивные (прогностические) модели. Следовательно, технологический разрыв между лидерами рынка и теми, кто остаётся на периферии (аутсайдерами), приобретает необратимый характер, и независимая конкуренция превращается в предприятие, лишённое экономического смысла.

Важным проявлением монопольной власти здесь становится формирование крайне острой проблемы информационной асимметрии, – а эта асимметрия, в свою очередь, полностью искажает рыночный паритет, то есть равновесие сил между участниками.

Банк-экосистема обладает уникальным, исключительным доступом к исчерпывающим сведениям о финансовом положении, потребительских привычках и перемещениях своих клиентов, в то время как конкуренты лишены подобных метрик. Обладая полнотой видения рынка, платформа способна осуществлять скрытую ценовую дискриминацию и точно субсидировать те направления, где существует угроза появления нового сильного игрока. С точки зрения А. Р. Абрамяна и соавторов, в условиях современной цифровизации информация превращается из вспомогательного аналитического ресурса в главное орудие подавления рыночных оппонентов [6, с. 114]. Анализ этого утверждения позволяет сделать вывод о его высокой научной обоснованности: именно асимметричная концентрация поведенческих данных предоставляет платформе возможность блокировать развитие конкурирующих кредитных продуктов на самых ранних стадиях их жизненного цикла.

Описанная асимметрия информации предоставляет макроплатформам беспрецедентную возможность реализовывать стратегию превентивных поглощений конкурирующих структур. Анализируя микродинамику транзакций, доминирующий институт способен с высокой точностью идентифицировать быстрорастущие финтех-проекты еще до того, как они станут реальной угрозой для его основного бизнеса. Вследствие этого происходит агрессивная скупка инновационных команд на ранних этапах финансирования с целью интеграции их технологий или целенаправленного сворачивания перспективных разработок. Такая деловая практика неизбежно ведет к стерилизации инновационного поля: независимые разработчики лишаются экономических стимулов к созданию самостоятельных продуктов, ориентируясь исключительно на последующую продажу бизнеса технологическому гиганту. В результате долгосрочный созидательный потенциал развития всей банковской отрасли существенно ограничивается корпоративными интересами узкого круга монополистов [3, с. 143].

Наиболее распространенным инструментом выступает агрессивное применение практик «связывания» (tying) и «пакетирования» (bundling), при которых доступ к базовым финансовым услугам обуславливается обязательным приобретением нефинансовых продуктов. Подобная рыночная стратегия позволяет макроплатформам беспрепятственно экстраполировать свою монопольную власть из банковского сектора на смежные, ранее конкурентные рынки, такие как электронная коммерция или телекоммуникации. Следствием такой интеграции становится формирование эффекта «цифровой блокировки» (lock-in effect), который искусственно максимизирует транзакционные издержки переключения для рядового потребителя. В результате клиент, оказавшись связанным многоуровневой системой бонусных программ и единым авторизационным контуром, фактически утрачивает свободу экономического выбора, что ведет к стагнации рыночной мобильности.

Логическим продолжением политики удержания клиента выступает неизбежная реализация рисков самопреференций (self-preferencing) во внутренней архитектуре цифровой экосистемы. Являясь одновременно и организатором торговой площадки, и непосредственным поставщи-

ком услуг на ней, доминирующий банк получает возможность алгоритмически манипулировать выдачей результатов поиска в своем приложении. Следовательно, собственные или аффилированные сервисы платформы всегда получают необоснованное преимущество в рекомендательных системах, оттесняя независимых поставщиков на невидимые для пользователя позиции. С точки зрения И. И. Кучерова и С. А. Сеницына, подобные алгоритмические манипуляции представляют собой скрытую форму злоупотребления доминирующим положением, крайне трудно поддающуюся правовой квалификации [7, с. 182]. Безусловно, данный тезис отражает истинную суть проблемы: дискриминация алгоритмами разрушает базовый принцип нейтральности платформы, окончательно превращая ее в закрытый монопольный контур.

Сложность противодействия описанным практикам заключается в очевидной неэффективности традиционных подходов антимонопольного регулирования применительно к многопрофильным цифровым институтам. Классическая методология определения продуктовых и географических границ рынка, созданная для индустриальной эпохи, оказывается абсолютно неприменимой к экосистемам, оперирующим в глобальном виртуальном пространстве и предлагающим гибридные ценностные предложения. Проблема усугубляется необходимостью концептуального перехода от оценки доли на рынке отдельного финансового продукта к измерению доли платформы в «экономике внимания» и контроле над клиентскими данными.

### Заключение

Проведённое исследование позволяет с полным основанием заключить, что экосистемная трансформация, которую переживает российский банковский сектор, носит глубоко двойственный (амбивалентный) характер: она выступает, с одной стороны, как катализатор технологического прогресса, а с другой – как источник системных угроз для конкурентной среды.

Как было установлено, платформизация банковского бизнеса, с одной стороны, объективно стимулирует неценовую конкуренцию – борьбу за качество клиентского опыта, – и, кроме того, заметно ускоряет распространение (масштабирование) передовых финтех-инноваций. Однако, с другой стороны, концентрация огромных массивов данных о поведении потребителей, а также действие сетевых эффектов, создают для новых игроков барьеры, которые становятся практически непреодолимыми; в результате возникают риски так называемой «цифровой блокировки» потребителя и монополизации смежных рынков.

В связи с этим в работе доказано, что традиционный антимонопольный инструментарий в условиях цифровой экономики оказывается принципиально неэффективным, – а это, в свою очередь, требует концептуального перехода: от классического анализа отдельных продуктов к контролю над самой платформенной инфраструктурой.

Следовательно, стратегическим вектором регуляторной политики должно стать внедрение, во-первых, механизмов открытого банкинга (Open Banking), а во-вторых, обязательных стандартов, обеспечивающих технологическую совместимость (интероперабельность) различных платформ. Именно принудительная, то есть законодательно обеспеченная, децентрализация клиентских данных и создание равных условий доступа к платёжной инфраструктуре, как представляется, позволят свести к минимуму (нивелировать) монопольные тенденции, сохранив при этом тот созидательный потенциал, который несут в себе цифровые экосистемы.

### Литература

1. Грибанов Ю.И., Руденко М.Н. Цифровая трансформация бизнеса: учебное пособие. 3-е изд. М.: Дашков и К, 2023. 213 с. ISBN: 978-5-394-05500-3 EDN: TDOJBU.
2. Головенчик Г.Г. Цифровая экономика: учебное пособие. Минск: Вышэйшая школа, 2022. 312 с. DOI: 10.22363/2313-2329-2022-30-3-414-428 EDN: HYSOPY.
3. Леонов М.В. Цифровая трансформация банковской деятельности: теория и практика: монография. М.: Первое экономическое издательство, 2023. 166 с.
4. Маркова В. Д. Цифровая экономика: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2024. 186 с.
5. Оверби Х., Одестад Я. А. Цифровая экономика: как информационно-коммуникационные технологии влияют на рынки, бизнес и инновации: монография / пер. с англ. И. М. Агеевой и Н. В. Шиловой. М.: ИД «Дело» РАНХиГС, 2022. 288 с.
6. Абрамян А.Р., Аракелян А.А., Белова М.Т. и др. Трансформация финансовых рынков и финансовых институтов в условиях цифровизации. М.: КноРус, 2024. 242 с. ISBN: 978-5-406-13706-2 EDN: SDBYND.

7. Цифровая экономика: актуальные направления правового регулирования: научно-практическое пособие / под ред. И.И. Кучерова, С.А. Сеницына. М.: Норма: ИЗиСП, 2023. 376 с.
8. Рубцов Б.Б., Генкин А.С., Молчанов И.Н. и др. Финансовые рынки в свете современной цифровой повестки. М.: КноРус, 2024. 258 с. ISBN: 978-5-406-13779-6 EDN: KPDUJ.
9. Цифровой бизнес: учебник / под науч. ред. О.В. Китовой. М.: ИНФРА-М, 2025. 418 с.