

УДК 336.71

И. А. Езангина, М. Р. Бубликова, К. Э. Григорян

Волгоградский государственный технический университет, г. Волгоград,
email: ezangirina@rambler.ru; s3sfl1t@yandex.ru; miragenort@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ БАНКОВСКИХ ЭКОСИСТЕМ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

Ключевые слова: банк, банковская экосистема, цифровизация, рынок финансовых услуг, банковская конкуренция, бигтех компания, стартап, необанк, финансовый суперсервис

В статье делается акцент на приоритетность создания и воспроизводства преимуществ экосистемы в банковской среде. Доказывается, что экосистема – это не внезапное явление, а результат эволюционного развития современной банковской системы, где элементами выступают все новые и новые сервисы и игроки. Речь идет о сложной системе взаимосвязанных субъектов, которые развиваются отдельно друг от друга, но при этом наделяют экосистему новыми конкурентными преимуществами в составлении и обслуживании единого «профиля клиента», опираясь на микросервисную инфраструктуру. Установлена лидирующая роль банковского института в создании финансовой экосистемы как главная особенность российской модели. При этом в России распространена практика как lifestyle banking (Сбербанк и Тинькофф Банк), так и реализация модели нишевой экосистемы (ВТБ, Альфа-банк, Русфинансбанк). Доказано, что провайдером финансовых услуг в американско-китайской модели выступает крупная технологическая компания (бигтех), являющаяся инициатором создания и развития нескольких экосистем. Феномен необанка (банка – челленджера), вовлечение клиента в цепочку создания ценности финансового продукта, партнерство банка и стартапа в трансформации классического продукта «под клиента» признаны отличительными особенностями европейской модели. Опираясь на опыт трех моделей банковских экосистем, авторы приходят к выводу о превращении экосистемного подхода в важнейший инструмент стратегии глобальной цифровой трансформации компаний финансового сектора, о неизбежности расширения функционала банковского института, превращения его в универсальную единицу, способную на финансовые и технологические инновации и сервисные предложения.

I. A. Ezangina, M. R. Bublikova, K. E. Grigoryan

Volgograd State Technical University, Volgograd, email: ezangirina@rambler.ru;
s3sfl1t@yandex.ru; miragenort@mail.ru

STRATEGIC GUIDELINES FOR THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF BANKING ECOSYSTEMS: FOREIGN EXPERIENCE AND RUSSIAN PRACTICE

Keywords: bank, banking ecosystem, digitalization, financial services market, banking competition, bigtech company, startup, neobank, financial superservice

The article focuses on the priority of creating and reproducing the advantages of the ecosystem in the banking environment. It is proved that the ecosystem is not a sudden phenomenon, but the result of the evolutionary development of the modern banking system, where the elements are more and more new services and players. We are talking about a complex system of interconnected entities that develop separately from each other, but at the same time endow the ecosystem with new competitive advantages in compiling and maintaining a single “client profile”, relying on a microservice infrastructure. The leading role of the banking institution in the creation of the financial ecosystem is established as the main feature of the Russian model. At the same time, the practice of both lifestyle banking (Sberbank and Tinkoff Bank) and the implementation of a niche ecosystem model (VTB, Alfa-Bank, Rusfinansbank) is widespread in Russia. It is proved that the provider of financial services in the US-Chinese model is a large technology company (bigtech), which is the initiator of the creation and development of several ecosystems. The phenomenon of a neobank (a challenger bank), the involvement of a client in the value chain of a financial product, the partnership of a bank and a startup in the transformation of a classic product “for the client” are recognized as distinctive features of the European model. Based on the experience of three models of banking ecosystems, the authors come to the conclusion that the ecosystem approach is becoming the most important tool for the strategy of global digital transformation of financial sector companies, that it is inevitable to expand the functionality of the banking institution, turning it into a universal unit capable of financial and technological innovations and service offers.

Желание помочь клиентам в достижении их финансовых целей лежит в основе банков, а доверие является ключевым показателем, который делает это возможным. С первого дня своей истории финансовые организации заняли уникальное положение, став источником экономических ресурсов для остальных. Устойчивая валюта, управление системными рисками, предоставление капитала для инвестиций или для покупки жилья, управление пенсионными накоплениями – всем этим занимаются банки, помогая компаниям и частным лицам достигать их целей [1, с.16].

В этой отрасли наступил переломный момент из-за развития технологий, изменений в рабочей культуре и нормативной базе. Появляются новые поколения клиентов и сильные конкуренты, которые пытаются изменить сложившийся порядок вещей, а привычные виды деятельности и источники дохода уже не являются настолько же эффективными [2, с.86].

В настоящем в конкурентную борьбу с банками вступают ИТ-гиганты, создающие платежные системы и активно рассматривающие кредитный рынок как объект приложения собственного капитала, тем самым создавая свои бизнес-экосистемы и заставляя банки реагировать и выходить за пределы банковской деятельности [3].

Отмеченные изменения следует рассматривать не только как внешние проблемы и угрозы для банковских структур, но и как новые возможности: банки получают уникальный шанс по-новому позиционировать себя в качестве надежных помощников в экономике будущего.

Следует отметить, что реалии настоящего – это не единственный революционный прорыв в истории банковского сообщества. Банковская отрасль перманентно претерпевала фундаментальные изменения за последние десятилетия, вызванные быстрой цифровизацией в этом секторе (рисунок 1) [3].



Рис. 1. Знаковые события в развитии банковского сектора на рубеже 20-21 веков

Объективно создание банковских экосистем и их развитие стало стратегически важным решением для банков. Сегодня банки стремятся к ускоренному переходу от классических бизнес-моделей к формированию глобальных экосистем, охватывающих разные рынки. Базой для формирования и развития экосистем стали современные цифровые технологии. Финансовые экосистемы, включающие в себя продукты, услуги и сервисы нацелены на повышение доходности бизнеса путем удовлетворения потребностей клиента [4, с. 25]. В ближайшем будущем конкуренция в банковской отрасли будет осуществляться не финансовыми продуктами, а экосистемами целостно.

Цель исследования – проанализировать тенденции и выявить особенности формирования и развития зарубежных и отечественной экосистем на современном рынке финансовых услуг.

Материал и методы исследования

В работе использовались общенаучные методы, такие как системный подход, метод экспертных оценок, метод сравнения, метод интервьюирования; методы количественного анализа. Эмпирической базой стали информационные ресурсы и аналитические обзоры ряда известных платформ (Forbes, Вести. Экономика, SME:Banking Club, UniversePay, Interfax.ru, Frank RG), материалы Банка России, аналитического центра НАФИ, Московской школы управления Сколково, российских банковских институтов (Сбербанк, Тинькофф Банк ВТБ, Альфа-банк, Росбанка).

Результаты исследования и их обсуждение

Экосистема – это сложная система взаимосвязанных элементов. Сформировались два ключевых взгляда на экосистему:

– экосистема на уровне отдельной компании или микроуровне. Микроэкосистема включает участников, напрямую связанных с основной цепочкой создания ценности финансовой компании. Речь идет о клиентах, конкурентах, регуляторе, поставщиках технологий, инфраструктуре;

– на уровне индустрии (или нескольких индустрий) или макроуровне. На макроуровне экосистема включает в себя всех участников, которые либо оказывают влияние на то, как финансовые услуги работают, либо оказываются под влиянием этой индустрии [5].

Ориентируясь на практический опыт банковский структур отдельных государств, возможно выделить и охарактеризовать следующие мировые модели экосистем на рынке финансовых услуг:

– Американо-китайская модель основывается на тренде усиления позиции больших технологических компаний в различных отраслях, а также переопределения границ индустрий. Одни из крупнейших компаний мира на данный момент находятся в США и Китае и относятся к группам FAMGA (Facebook, Amazon, Microsoft, Google, Apple) и BAT (Baidu, AntFinancial и Tencent).

Позиций компаний FAMGA в США за последнее время значительно повысились, на что повлиял кризис, повлекший спад доверия потребителей к компаниям в индустрии финансовых услуг. Согласно барометру доверия Edelman, люди доверяют финансовым услугам меньше, чем другим отраслям (в частности, энергетике, телекоммуникациям, индустрии развлечений, производству еды и напитков и т.д.), в то время как технологии пятый год остаются в топе доверия по версии Forbes (таблица 1) [6].

Доверие в США к финансовым компаниям было подорвано после событий глобального финансового кризиса 2007-2009 годов. Потребители, потерявшие значительную часть вложений в результате банкротства финансовых институтов, стали настороженнее относиться к предложениям банков. Одновременно с этим, финансовые институты США в части розничных финансовых услуг зачастую не предлагают широкого спектра программ лояльности и не привлекали клиентов так же активно, как к примеру, в России. Несмотря на формально высокий уровень доступности финансовых услуг, в США не сформировалась достаточно развитая база для предложения решений в различных сферах индустрии финансовых услуг (таблица 2) [6].

Таблица 1

Общий рейтинг технологических брендов в 2020 году

Рейтинг	Название бренда	Ценность бренда, млрд.долл. США	Изменение стоимости бренда за 1 год, %	Доход от бренда, млрд. долл. США	Сфера индустрии
1	Apple	241,2	17	260,2	Технологии
2	Google	207,5	24	145,6	Технологии
3	Microsoft	162,9	30	125,8	Технологии
4	Amazon	135,4	40	260,5	Технологии
5	Facebook	70,3	-21	49,7	Технологии

Таблица 2

Общий рейтинг брендов компаний рынка финансовых услуг в 2020 году

Рейтинг	Название бренда	Ценность бренда, млрд. долл. США	Изменение стоимости бренда за 1 год, %	Доход от бренда, млрд. долл. США	Сфера индустрии
18	Visa	31,8	18,0	23,0	Финансовые услуги
28	American Express	25,1	-3,0	43,6	Финансовые услуги
38	Mastercard	17,3	23,0	16,9	Финансовые услуги
45	J.P. Morgan	13,7	11,0	52,6	Финансовые услуги
49	Bank of America	13,2	14,0	52,6	Финансовые услуги
50	Chase	13,1	12,0	64,9	Финансовые услуги
59	Citi	11,8	4,0	103,5	Финансовые услуги
60	Wells Fargo	11,8	-16,0	103,9	Финансовые услуги
78	Santander	9,7	6,0	99,8	Финансовые услуги
85	Goldman Sachs	8,9	-1,0	56,4	Финансовые услуги
88	AXA	8,8	0,0	115,9	Финансовые услуги
89	Allianz	8,8	7,0	130,4	Финансовые услуги
95	UBS	8,3	0,0	34,2	Финансовые услуги

Для компаний группы FAMGA и BAT индустрия финансовых услуг является одним из бизнес направлений. Тем не менее, ни одна из этих компаний не базирует свой бизнес исключительно на финансовых услугах. Основная доля дохода приходится не на финансовые продукты и операции, связанные с ними, а на ключевые направления деятельности (например, продажа оборудования для Apple, электронная коммерция и реклама для Amazon, реклама для Google и Facebook, лицензионные платежи для Microsoft).

В Китае, где роль традиций особенно велика, а экономическое неравенство и социальное разнообразие между реги-

онами внутри страны достигает максимальных мировых значений, традиционным участникам рынка финансовых услуг было довольно сложно представить продукты, в которых учтены детали и специфика каждого конкретного региона. Поэтому, несмотря на то, что китайские банки по объему активов занимают 4 лидирующие позиции в мире, основной функционал розничных финансовых услуг сосредоточен в продуктах от Ant Financial (Alipay) и Tencent (WePay/WeChat). Так, Alipay, изначально ориентированный для исключительно использования в рамках e-commerce торговли на Alibaba, в итоге имеет альтернативное применение (в бизнесе

торговых предприятий). WeChat (компания Tencent), интегрирующий функции WePay, в настоящем признается ключевым приложением для жителей Китая, где хранится все: от государственных документов идентификации (цифровой копии паспорта) до мессенджера и заказа такси.

В итоге, резюмируя, ключевой особенностью американо-китайской модели является переход клиента из банка в бигтех, который превращается в основного провайдера финансовых услуг, обеспечивающего сверх-специализацию в каждой отдельной точке бизнес-цикла. При этом финансовые услуги здесь являются лишь одной из множества систем (рисунок 2) [6].

Среди основных причин, почему технологические гиганты могут быть подходящим провайдером финансовых услуг, можно выделить:

- Микросервисную архитектуру предлагаемых решений (если один из элементов работать перестанет, продолжают функционировать другие элементы системы, не зависящие от этого компонента). Как результат, американо-китайская модель финансовых услуг реализует принцип «бесшовного» перехода клиентов от одного сервиса к другому;

- Доступ к Большим Данным и возможность их анализа;

- Digitally native компании, которым не нужно проходить через этапы цифровой трансформации как традиционным участникам рынка;

- Ресурсы для инноваций и экспериментов, так как бигтех компании – одни из богатейших компаний мира;

- Высокий уровень удобства пользовательского интерфейса, позитивное восприятие со стороны клиента;

- Открытость вопроса государственного регулирования: бигтех находится в фокусе внимания различных регуляторов, в том числе из-за вопросов активности на финансовых рынках. Объективно динамика развития цифровой экономики устанавливает жесткие требования к актуальности регулирования – оно должно успевать за ее стремительными изменениями [7].

Становлению финансово-технологической направленности экосистем в Китае способствует и тот факт, что с 2019 года малые и средние банки Ки-

тая находятся в непростой ситуации: проведены бэйлаут и национализация Baoshang Bank, Bank of Jinzhou, Heng Feng Bank; высокая вероятность банкротства Henan Yichuan Rural Commercial Bank Co Ltd и Yingkou Coastal Bank [8].

В результате бигтех компании предлагают решения практически во всех сегментах индустрии финансовых услуг, рассматривая в качестве перспективного направления деятельности освоение трейдинга и управления инвестициями. С 2017 года созданный технологическим гигантом Google фонд Gradient Ventures специализируется на ранних инвестициях в стартапы с применением искусственного интеллекта. В настоящем Alphabet (материнская компания Google) тестирует инвестиционный фонд, стратегии которого основаны на машинном обучении, а также направление, связанное с венчурными инвестициями.

В России, напротив, прогрессивные финансовые организации трансформируются в технологические компании, крупнейшие банки выступают ключевым провайдером финансовых услуг, ведут активные маркетинговые и продуктовые разработки, что не позволяет клиенту забыть о банке и означает постоянную точку контакта с конечным потребителем. При этом российские банки ориентируются на реализацию стратегии предложения универсальных персонализированных решений. Российская модель развития финансовых инноваций означает, что банк выходит за рамки исключительно финансового сектора, предлагая клиенту решения из различных областей жизнедеятельности и бизнеса. Финансовые услуги – это не единственная точка входа клиента в экосистему. Речь идет о множестве точек. Но, в любом случае, именно банк замыкает пользователя и предлагает услуги компаний-партнеров, уже находящихся в экосистеме или еще нет, пользуясь достаточно высокой степенью клиентского доверия [9].

В отличие от стартапов, которые ориентированы под один из типов клиентов (физических, либо юридических лиц), а также бигтеха, предлагающего решения в B2C, а не B2B сегменте, российская модель подразумевает сравнимые объемы услуг как в B2B, так и в B2C сегментах.

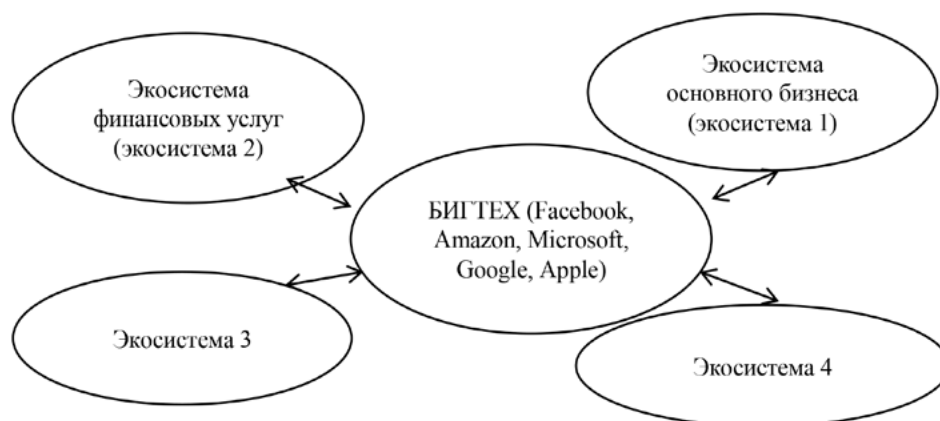


Рис. 2 Схема американско-китайской модели экосистемы

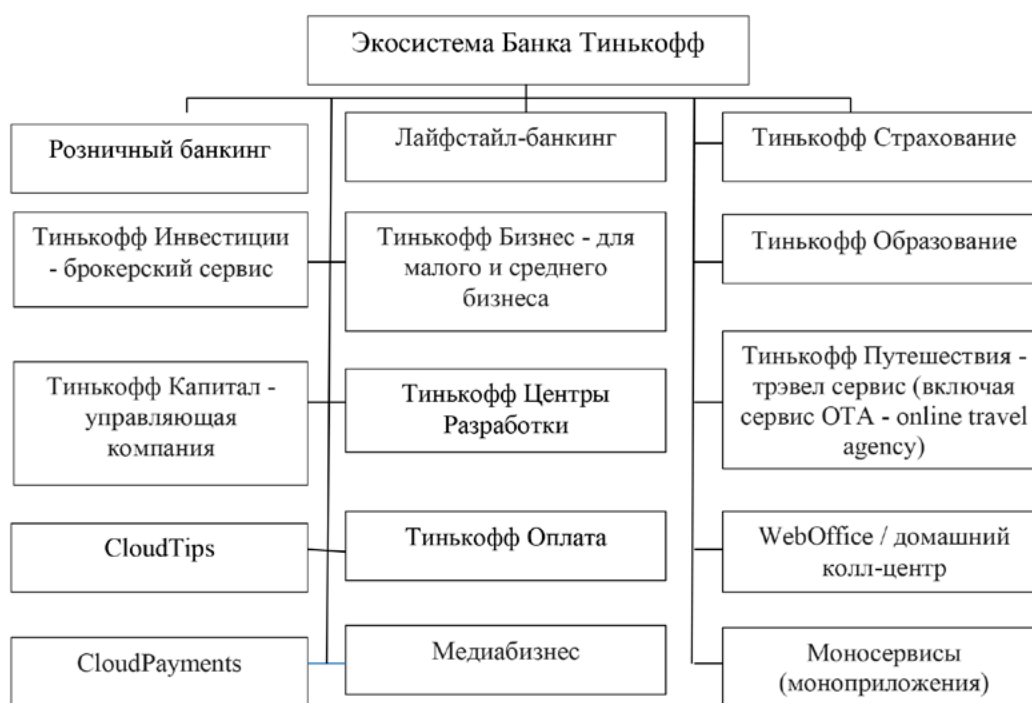


Рис. 3. Элементы экосистемы Тинькофф Банк

Развитые экосистемы уже имеют Сбербанк и Тинькофф Банк. При этом Тинькофф пытается построить собственную экосистему на основе суперприложения (Super App), в фокусе которого сосредоточены такие финансовые и нефинансовые направления, как онлайн-ритейл с возможностью онлайн-заказов, досуг и городские развлечения (квесты, экскурсии), здоровье (фитнес и велнесс), доставка еды, автозаправки, транспорт (каршеринг), управление инвестициями и прочие (рис.3). Все продукты и большинство внутренних ИТ-систем Тинь-

кофф разработаны самой компанией. 80% сотрудников штаб-квартиры – ИТ-специалисты [10].

Единое пространство Сбербанка – это экосистема с множественными точками входа для клиентов, соединяющая жизнь человека, бренд и компанию. Некоторые предложения Сбербанка разрабатывает самостоятельно, однако ряд решений полностью выкупает у команд разработчиков, тем самым переводя перспективные для банка внешние инициативы во внутрь собственной экосистемы (рисунок 4) [11].



Рис. 4. Схема российской модели банковской экосистемы

В обоих случаях внутри экосистемы не сформировались законченные организационные формы – входящие компании (группы компаний) не финансового сектора находятся на разных этапах создания/формирования цепочек добавленной стоимости в рамках своих индивидуальных бизнес-моделей. При этом убыточность новых платформ на первом этапе их существования чаще всего является осознанной стратегией по быстрому привлечению клиентов – как потребителей, так и продавцов [12].

Таким образом, Сбербанк и Тинькофф идут по пути построения общей экосистемы (lifestyle banking), где цель – приблизить к 100% покрытие ежедневных существующих и потенциальных нужд клиента в одном приложении.

Альтернативой следует признать модель нишевой экосистемы: покрытие 100% существующих потребностей клиента лишь в одной из сфер жизни (покупка жилья, образование, медицина и т. д.). В центре внимания Росбанка с 2019 года – ипотечная экосистема, готовая предоставить клиентам не только собственно ипотечный кредит, но и свободный доступ к услугам риелторов, нотариусов, страховых компаний, а также услугам по ремонту и приобретению мебели. Разработкой собственной «нишевой» модели экосистемы с 2019 года за-

нимается и ВТБ (ПАО). В приоритете – цифровые партнёрства, а также шесть ключевых индустрий для развития: технологические компании, сервисы объявлений, электронная коммерция и ретейл, телеком, индустрия развлечений и транспортная отрасль. Одним из первых продуктов ВТБ, представленных в рамках собственной экосистемы, была жилищная экосистема «Метр квадратный», позволяющая клиентам взаимодействовать по всем вопросам выбора, приобретения и оформления жилья в режиме «одного окна» [13]. Русфинанс Банк (с 2021 года филиал «Росбанк авто») активно развивает собственную экосистему для автолюбителей, включающую следующие важные для данной категории клиентов сервисы: маркетплейс; кредитный калькулятор для выбора привлекательной кредитной программы; онлайн-заявку на автокредит; калькулятор оценки стоимости автомобиля; карту дилерских центров [14].

Наконец, продвижение финансового суперсервиса SuperApp (super application) положено в основу новой стратегии Альфа-банка. Каждый элемент бизнеса Банка выводит на новый уровень: кредитовать по-новому, масштабировать phygital-сеть, работать с клиентами гипер кастомизированно, усилить синергию между корпоративным и розничным бизнесами.



Рис. 5. Схема европейской модели экосистемы

Из стратегии финансового суперсервиса возникает стратегия партнерств: заключение партнерств с такими же лидерами рынка из каждой индустрии. Первый тип – партнерства с компаниями Альфа-групп; второй – крупные стратегические партнерства, позволяющие привлекать новых клиентов; третий – технологические партнерства [15].

Объективно, российская модель финансовых инноваций заключается в том, что банк, находясь в центре экосистемы, предлагая спектр финансовых и нефинансовых продуктов. Данные продукты разрабатываются в рамках банка. Таким образом, процесс создания инициатив замкнут в цепочку создания ценности банка, а банк полностью контролирует спектр разрабатываемых и предлагаемых услуг, быстро реагируя на появляющиеся вовне альтернативы и предлагая их в рамках своей продуктовой линейки.

В центре европейской модели экосистемы находятся потребители. Банки предлагают классический спектр услуг, доступный еще до начала цифровой трансформации: розничные продукты (платежи, кредиты и депозиты), а также корпоративные и инвестиционные продукты.

Финтех стартапы формируют интерфейс – надстройку на классический банковский продукт. Наиболее популярная область партнерства банков и стартапов – цифровое открытие счета и платежи. Кредитование находится на сравнимом с платежами уровне. Остальные

направления менее популярны, хотя некоторые инициативы по партнерству представлены во всех сферах индустрии финансовых услуг.

Потребитель выбирает подходящий интерфейс, предлагаемый стартапами, и, таким образом, формирует собственную экосистему финансовых продуктов, соответствующих его цели. Стоит отметить, что модель не столь прямолинейна: некоторые финтех стартапы предлагают не одну услугу, а спектр услуг в каком-либо сегменте индустрии финансовых услуг. Помимо этого, некоторые финтех стартапы конкурируют с традиционными участниками рынка, предлагая открытие собственных счетов. Реализация подобной схемы способствовала появлению необанков или банков – челленджеров, особенно популярных в Великобритании (Revolut, Klarna, Nickel, N26, BUNQ, Monzo, Bnext, Fire). Развитие финтеха через стартапы означает «нишевизацию» финансовых услуг, а также вовлечение клиента в цепочку создания ценности продукта. В свою очередь, необанкинг не привязан к конкретным технологиям, являясь моделью open-mind, которая стимулирует экспериментаторство [16].

В большинстве своём, многие клиенты в европейской модели не выбирают готовые продукты, предлагаемые ожидаемым кругом компаний, а собирают продукты самостоятельно, из «супермаркета» финансовых услуг. Клиенту предоставляется доступ к разнообразным стартапам, подключенным к раз-

личным банковским инфраструктурам (рисунок 5) [17].

С одной стороны, речь идет об объективном ответе на вызовы индивидуализации предложений. С другой стороны, от клиентов банка требуется глубокое понимание преимуществ финансовых инноваций и повышенная финансовая грамотность клиентов. В итоге масштабируется практика открытого банкинга, которая, в свою очередь, привела к появлению компаний-помощников и агрегаторов, определяющих наилучшие предложения на рынке, исходя из запросов и целей клиентов. Они не являются прямыми участниками рынка, тем не менее, благодаря влиянию на выбор потребителей, могут значительно формировать ландшафт индустрии, стимулируя или,

наоборот, снижая спрос на те или иные продукты и услуги.

Таким образом, экосистемный подход – центральный для реализации стратегии цифровой трансформации компаний. Учитывая глобальные тренды, которые пронизывают все индустрии, компании стремятся стать центром сразу нескольких макроуровневых экосистем, чтобы взаимодействовать с клиентом на протяжении всего жизненного, а не только клиентского пути. Происходит размытие границ индустрий, вследствие чего крупные компании начинают оперировать не только в рамках своей индустрии, но и в рамках смежных индустрий. При этом клиенты стремятся к простоте, а компании и инфраструктуры становятся все более открытыми.

Библиографический список

1. Евдокимова Ю.В., Шинкарёва О.В. Мировой финтех: основные тренды // Международная экономика. 2021. № 1. С. 14-26.
2. Езангина И.А. Межфирменный стратегический альянс как организационная форма неполного отношенческого контакта // Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития. 2013. № 1. С. 85-88.
3. Лебедева А.С., Решетникова О.Е. Развитие экосистем банков на основе современных цифровых технологий // Молодой ученый. 2020. № 52 (342). [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/342/76912/> (дата обращения: 04.08.2021).
4. Езангина И.А., Сторожилов Н.А. Усиление роли институтов развития в механизме банковского проектного финансирования // Финансы: теория и практика. 2017. Т. 21. № 6. С. 20-33.
5. Путь финтеха на отдельно взятом рынке. Чему можно научиться у Китая, США, Европы и России? [Электронный ресурс]. URL: <https://plusworld.ru/journal/2020/plus-5-2020/put-finteha-na-otdelno-vzyatom-rynke-chemu-mozhno-nauchitsya-u-kitaya-ssha-evropy-i-rossii/> (дата обращения: 30.07.2021).
6. The World's valuable brands. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#64dbf5d119c0> (дата обращения: 27.07.2021).
7. Экосистемы: подходы к регулированию: Доклад для общественных консультаций. [Электронный ресурс]. URL: http://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения: 30.07.2021).
8. Проблема на 20 трлн долл: более половины китайских банков провалили стресс-тест центробанка. [Электронный ресурс]. URL: <https://finance.rambler.ru/markets/43244247-problema-na-20-trln-bolee-poloviny-kitayskih-bankov-provalili-stress-test-tsentrobanka/> (дата обращения: 28.07.2021).
9. Эксперты – о цифровой трансформации банковских экосистем. [Электронный ресурс]. URL: <https://smebanking.news/ru/24160-eksperty-o-cifrovoj-transformacii-bankovskix-ekosistem-i-borbu-ekosistem-s-marketplejsami/> (дата обращения: 26.07.2021).
10. Экосистема Тинькофф: от билетов в кино до оплаты алиментов. [Электронный ресурс]. URL: <https://frankrg.com/7716> (дата обращения: 30.07.2021).
11. Официальный сайт ПАО «Сбербанк». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.com/ru> (дата обращения: 05.08.2021).
12. Экосистемы: подходы к регулированию: Доклад для общественных консультаций. [Электронный ресурс]. URL: http://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения: 30.07.2021).

13. Официальный сайт ВТБ (ПАО). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vtb.ru> (дата обращения: 01.08.2021).
14. Официальный сайт Филиал «Росбанк Авто». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosbank-auto.ru/> (дата обращения: 01.08.2021).
15. Глава Альфа-банка ждет перехода 90% розничного банковского рынка к горстке крупных игроков. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/774633> (дата обращения: 29.07.2021).
16. ТОП-10 необанков в 2021 году. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.universepay.eu/ru/blog/top-10-neobankov-v-2021-godu#down> (дата обращения 30.07.2021).
17. Цифровая трансформация финансовых услуг: модели развития и стратегии для участников отрасли. [Электронный ресурс]. URL: [SKOLKOVO_Digital_transformation_of_financial_services_Report_Full_2019-11_ru](#) (дата обращения: 28.07.2021).