

УДК 336.71

**И.А. ПРИГОДИЧ**, канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры финансового менеджмента  
Полесский государственный университет,  
г. Пинск, Республика Беларусь



Статья поступила 1.04.2025

## ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЭКОСИСТЕМ БАНКОВ

**Цель статьи** – исследование ключевых тенденций и перспектив создания и развития экосистем банков в условиях цифровой трансформации финансового сектора с учетом сформировавшихся стратегий реализации экосистемности в банках.

**Материал и методы.** Теоретической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов на тему финансовых экосистем в целом и банков в частности. Применялись методы: синтез, обобщение, сравнение.

**Результаты.** Автором в статье рассматриваются современные модели экосистем, драйверы их роста, роль технологических инноваций и партнерств с финтех-компаниями, а также влияние регулирования и институциональной среды на устойчивое развитие экосистем. Особое внимание уделяется оценке экономического потенциала экосистем банков, их влиянию на клиентский опыт, диверсификацию доходов и конкурентоспособность банков в быстро меняющемся цифровом мире. Статья направлена на формирование комплексного понимания механизмов создания эффективных экосистем банков и выявление факторов, способствующих их успешному развитию и масштабированию.

**Заключение.** Развитие банковских экосистем является одним из ключевых факторов трансформации современного финансового сектора. Тенденции, связанные с масштабированием экосистем, интеграцией через открытые программные интерфейсы приложений, персонализацией клиентского опыта и активным сотрудничеством с финтех-компаниями, создают конкурентные преимущества для банков и формируют новые источники доходов. При этом устойчивый рост экосистем требует внимательного учёта институциональных и регуляторных аспектов, обеспечивающих безопасность, прозрачность и доверие участников рынка. Перспективы развития банковских экосистем связаны с дальнейшей цифровизацией, расширением партнерских сетей и внедрением передовых технологий, таких как искусственный интеллект и аналитика больших данных. Это позволит банкам не только сохранить существующих клиентов, но и привлечь новые сегменты, предлагая комплексные и удобные решения. В целом, экосистемы банков становятся драйверами инноваций и ключевыми элементами конкурентоспособности финансовых организаций в эпоху цифровой экономики. Их успешное создание и развитие способствует диверсификации бизнеса, снижению операционных издержек и устойчивому развитию всей финансовой отрасли.

**Ключевые слова:** экосистема, банк, стратегия, институциональная экономика, издержки, транзакция, цифровизация.

**PRYHODZICH I.A.**, PhD in Econ. Sc., Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Financial Management  
Polesky State University, Pinsk, Republic of Belarus

## TRENDS AND PROSPECTS FOR THE CREATION AND DEVELOPMENT OF BANKING ECOSYSTEMS

*The purpose of the article is to study key trends and prospects for the creation and development of banking ecosystems in the context of the digital transformation of the financial sector, taking into account the established strategies for the implementation of ecosystems in banks.*

*Material and methods.* The theoretical basis of the research was the work of domestic and foreign authors on the topic of financial ecosystems in general and banks in particular. The following methods were used: synthesis, generalization, comparison.

*Results.* The author of the article examines modern ecosystem models, drivers of their growth, the role of technological innovations and partnerships with fintech companies, as well as the impact of regulation and the institutional environment on the sustainable development of ecosystems. Special attention is paid to assessing the economic potential of banking ecosystems, their impact on customer experience, income diversification, and banks' competitiveness in a rapidly changing digital world. The article is aimed at forming a comprehensive understanding of the mechanisms for creating effective ecosystems of banks and identifying factors contributing to their successful development and scaling.

*Conclusion.* The development of banking ecosystems is one of the key factors in the transformation of the modern financial sector. Trends related to ecosystem scaling, integration through open application programming interfaces, personalization of customer experience, and active collaboration with fintech companies create competitive advantages for banks and generate new revenue sources. At the same time, the sustainable growth of ecosystems requires careful consideration of institutional and regulatory aspects that ensure security, transparency and trust of market participants. The prospects for the development of banking ecosystems are linked to further digitalization, the expansion of partner networks and the introduction of advanced technologies such as artificial intelligence and big data analytics. This will allow banks not only to retain existing customers, but also to attract new segments by offering comprehensive and convenient solutions. In general, the ecosystems of banks are becoming drivers of innovation and key elements of the competitiveness of financial institutions in the era of the digital economy. Their successful creation and development contributes to business diversification, lower transaction costs and sustainable development of the entire financial industry.

**Keywords:** ecosystem, bank, strategy, institutional economics, costs, transaction, digitalization.

**Введение.** В условиях стремительной цифровой трансформации финансового сектора традиционные банковские модели претерпевают значительные изменения. Современные клиенты требуют не только классических банковских услуг, но и комплексных, персонализированных решений, объединяющих финансовые и нефинансовые сервисы в единую экосистему. Создание и развитие банковских экосистем становится стратегическим направлением для крупных банков, стремящихся повысить свою конкурентоспособность, расширить клиентскую базу и диверсифицировать источники доходов.

Многие исследователи и эксперты изучают вопросы цифровизации экономики и процессы формирования банками своих экосистем. В частности, аспекты цифровой трансформации в финансовой сфере и финтех рассматривают зарубежные ученые Крис Скиннер, Бретт Кинг, Мариано Диас Виво; перспективы развития стратегий и бизнес-

моделей банков – Майкл Портер, Клейтон Кристенсен; вопросы внедрения суперприложений и платформенных бизнес-моделей – Джеймс Куррье, Бен Томпсон, Сатиа Надда; особенности банковского дела и клиентского опыта – Джим Мароне. Из отечественных авторов, исследующих смежные с экосистемами банков сферы стоит отметить Ж.В. Бобровскую, Б.Н. Желибу, О.А. Золотареву, М.М. Ковалева, С.И. Малыхину, М.В. Маркусенко, Е.Н. Машнину, Е.С. Пономареву, И.Н. Рабыко, О.Н. Румянцеву, Л.И. Стефанович, В.И. Тарасова.

Область изучения банковских экосистем находится в процессе становления и является актуальной в настоящее время.

**Основная часть.** Банки, стремясь расширить спектр предоставляемых услуг и создать более глубокую связь с клиентами, задали ключевой тренд в финансовой индустрии – формирование экосистем. В настоящее время экосистема банка представляет собой инте-

грированную платформу, предлагающую клиентам широкий спектр продуктов и услуг, выходящих за рамки традиционных банковских операций. Эти услуги предоставляются не только самим банком, но и партнерами, интегрированными в платформу. Цель экосистемы банка – создание ценности для клиентов, партнеров и самого банка для обеспечения долгосрочного роста и устойчивого развития в динамичной цифровой среде. Банк стремится стать не просто финансовым учреждением, а надежным партнером, помогающим клиентам упростить их повседневную жизнь. Достижение обозначенной цели обеспечивается поэтапным решением следующих задач:

1. Увеличение клиентской базы, что выражается в привлечении новых клиентов и удержании существующих за счет более широкого и привлекательного предложения на перманентной основе;
2. Рост доходов банка, который достигается диверсификацией источников дохода за счет комиссий от партнерских услуг, продажи дополнительных продуктов и увеличения объемов транзакций;
3. Повышение лояльности клиентов посредством упрощения их жизни, чему способствует предложение решений для различных задач в одном месте;
4. Получение данных о клиентах, что обеспечивается сбором и анализом данных о поведении клиентов для выработки персонализированных предложений и улучшения качества обслуживания;
5. Повышение конкурентоспособности, что призвано выделить банк на фоне конкурентов и защитить его от финтех-компаний, предлагающих отдельные финансовые услуги;
6. Расширение рынка сбыта и географии продаж, поскольку современные реалии требуют выхода на новые рынки и привлечения клиентов, которые ранее не рассматривались как целевая аудитория.

Несмотря на непродолжительную практику создания и развития банковских экосистем уже сформировались несколько стратегий, которые имеют свои характерные черты.

Стратегия «Build» представляет собой фундаментальный подход к формированию банковской экосистемы, при котором банк берёт на себя ответственность за самостоятельное создание всех ключевых компонен-

тов: от продуктовой линейки до технологической инфраструктуры. С экономической точки зрения это своего рода выражение институционального суверенитета банка, который стремится к максимальной внутренней координации и контролю над процессами, что позволяет минимизировать транзакционные издержки, связанные с внешними взаимодействиями [1].

Преимущество стратегии «Build» по сравнению с альтернативными стратегиями заключается в возможности полного контроля у банка над качеством и развитием сервисов, что позволяет формировать уникальные, в том числе индивидуальные, предложения, существенно повышающие лояльность клиентов. Однако это неизбежно сопряжено с высокими затратами, технологическими рисками и с относительно медленным процессом вывода продуктов на рынок [2].

С институциональной точки зрения, стратегия «Build» способствует снижению зависимости банка от внешних факторов и уменьшению его транзакционных издержек, но требует эффективного управления внутренними ресурсами и компетенциями, что может стать серьёзным вызовом для финансовых организаций без достаточного опыта и капитала.

Таким образом, банк, выбравший стратегию «Build», берет на себя обязательства по самостоятельной разработке мобильного приложения, объединяющего широкий спектр финансовых и нефинансовых услуг; внедрению собственных алгоритмов персонализации на основе анализа больших данных; а также интеграции внутренних решений для страхования и инвестиций. Все вышперечисленное обеспечивает глубокое взаимодействие и согласованность сервисов, что создаёт высокую ценность для конечного пользователя и укрепляет позиции банка на рынке [3].

В качестве примера банка, реализующего стратегию «Build» можно привести Tinkoff Bank. Изначально он был создан как кредитная организация, а затем он активно стал разрабатывать собственные IT-решения и платформы. Постепенно Tinkoff Bank построил собственную экосистему финансовых и lifestyle-сервисов, включая инвестиции, страхование, мобильную связь, путешествия и другие. Показательным является опыт Monzo. Этот необанк изначально строил свои

собственные решения, но со временем начал интегрировать партнерские сервисы, формируя тем самым свою экосистему.

Стратегия «Buy» представляет собой подход, при котором банк приобретает готовые технологические решения, продукты или сервисы у внешних поставщиков и интегрирует их в собственную экосистему. С институциональной точки зрения этот выбор отражает рациональное стремление минимизировать издержки, связанные с разработкой и управлением сложной инфраструктурой, и использовать преимущества специализации внешних провайдеров [1]. Стратегия «Buy», безусловно, обеспечивает банку быстрый доступ к инновациям и снижает его начальные капитальные затраты [4]. Особенно актуальным это представляется для банков, ориентированных на оперативное реагирование на рыночные вызовы и обладающих ограниченными внутренними ресурсами. В то же время, экономическая рациональность такого подхода требует одновременно тщательного управления контрактами и постоянного мониторинга качества поставляемых продуктов [3].

С институциональной точки зрения, стратегия «Buy» – это компромисс между стремлением к инновациям и необходимостью управления рисками, обусловленными внешней зависимостью. Для успешной реализации данной стратегии требуется развитая система оценки и контроля внешних партнёров: их финансовой устойчивости, платежеспособности, надежности, репутации, а также способность к интеграции и адаптации решений [5, 6].

Таким образом, банк, использующий стратегию «Buy», приобретает у технологического провайдера готовую платформу для цифрового банкинга, которая уже прошла проверку на рынке и обладает необходимым функционалом. Это позволяет банку быстро запустить новые сервисы, минимизируя при этом внутренние издержки на разработку. В то же время банк сталкивается с необходимостью выстраивания системы контрактного управления и технической поддержки, которые необходимы для обеспечения надежной интеграции и адаптации платформы под собственные нужды.

Ярким примером реализации стратегии «Buy» выступает JPMorgan Chase, который формирует свою экосистему посредством

активного приобретения финтех-стартапов для расширения своих возможностей в различных областях, таких как платежи, управление активами и data analytics. Одним из таких удачных приобретений является WePay – платежная платформа для малого бизнеса. Постепенно выстраивая свою экосистему и Visa. Уже была приобретена платформа для трансграничных платежей Currencycloud за 700 миллионов фунтов стерлингов, чтобы расширить свои возможности в области B2B-платежей.

Стратегия «Partner» предполагает формирование долгосрочных кооперативных отношений между банком и внешними организациями – технологическими провайдерами, финтех-компаниями, сервисными агентами и другими участниками рынка – с целью совместной разработки, внедрения и эксплуатации инновационных решений. Этот подход отражает институциональное признание сложности и неопределённости современного цифрового рынка, где ни одна организация не может эффективно охватить весь спектр необходимых компетенций и ресурсов.

С точки зрения теории транзакционных издержек, стратегия «Partner» направлена на снижение затрат, связанных с поиском, заключением и исполнением контрактов, а также на уменьшение рисков, вызванных асимметрией информации и изменчивостью технологической среды. В отличие от стратегии «Buy», где банк просто приобретает готовый продукт, «Partner» подразумевает создание институциональной среды, обеспечивающей взаимное доверие, совместное принятие решений и распределение рисков между всеми участниками [2]. Такая кооперация позволяет оптимизировать затраты на инновации за счёт разделения специфических инвестиций и обмена знаниями, что снижает неопределённость и повышает адаптивность экосистемы банка. Совместное управление проектами и ресурсами минимизирует в банке проблемы «принципал-агент» и способствует более эффективному контролю качества и сроков реализации решений.

В случае выбора для взаимодействия стратегии «Partner» банк и финтех-компания формируют стратегическое партнёрство для совместной разработки новой платформы цифровых услуг [4]. Вместо покупки готового решения или самостоятельной разработки банк и партнёр вкладывают ресурсы в сов-



местный проект, согласовывая технические, финансовые и операционные аспекты. Такое сотрудничество позволяет быстро адаптироваться к требованиям клиентов, разделить риски и получить доступ к уникальным компетенциям каждого участника [6].

Таким образом, стратегия «Partner» с институциональной точки зрения – это институциональная инновация, которая ориентирована на преодоление транзакционных издержек и институциональных ограничений и обеспечивает гибкость и устойчивость развития экосистемы банка в условиях высокой неопределённости и сложности.

Примером удачной реализации стратегии «Partner» выступает сотрудничество Goldman Sachs + Apple (Apple Card). Функции между ними распределены таким образом, что Goldman Sachs является банком-партнером, обеспечивающим инфраструктуру для Apple Card, а Apple отвечает за дизайн, маркетинг и пользовательский опыт. Кроме того, в качестве примера партнерства можно отметить сотрудничество различных банков с финтех-стартапами для внедрения новых технологий, таких как чат-боты, инструменты финансового планирования или решения для предотвращения мошенничества.

Комбинированная стратегия представляет собой интеграцию различных форм взаимодействия – таких как собственные разработки (что свойственно стратегии «Build»), приобретение готовых решений (что свойственно стратегии «Buy») и партнёрские альянсы (что свойственно стратегии «Partner») – с целью оптимизации затрат и рисков банка в условиях высокой технологической неопределённости и институциональных ограничений.

Согласно теории транзакционных издержек, ни один из традиционных способов организации инноваций не является универсально оптимальным в динамичной и сложной цифровой среде. Каждая из этих стратегий несёт свои транзакционные издержки: «Build» – высокие внутренние издержки на координацию и управление, «Buy» – издержки на поиск, оценку и интеграцию внешних продуктов, «Partner» – издержки на построение доверия и совместное управление [1]. Именно комбинированная стратегия позволяет эффективно управлять сложностью и неопределённостью цифрового рынка, минимизируя издержки банка и повышая его адаптивность. Она способствует более раци-

ональному распределению ресурсов и рисков, использованию лучших практик разных форм взаимодействия [5]. В то же время комбинированный подход требует высокой институциональной зрелости, способности к координации множества каналов взаимодействия и гибкого управления. Необходимость интеграции различных организационных форм может привести к созданию дополнительных транзакционных издержек и усложнению процессов принятия решений.

Таким образом, банк самостоятельно разрабатывает ключевые компоненты цифровой платформы, приобретает специализированные программные модули на рынке и одновременно формирует стратегические альянсы с финтех-компаниями и технологическими провайдерами для совместной разработки новых сервисов. Такой комбинированный (гибридный) подход позволяет банку оптимизировать издержки, повысить скорость инноваций и снизить риски, связанные с технологической неопределённостью и институциональной сложностью. С точки зрения институциональной экономики, комбинированная стратегия – это институционально обоснованная гибридная форма организации инноваций, которая оптимизирует транзакционные издержки и преодолевает ограничения рыночных и иерархических механизмов, обеспечивая устойчивое развитие и конкурентоспособность банковской экосистемы в условиях цифровой трансформации.

Примером реализации комбинированной стратегии может служить Kaspi – суперприложение, которое начиналось как банк. Он использовал комбинацию стратегий: разрабатывал собственные решения (например, систему Kaspi Pay для приема платежей), приобретал компании (например, компанию по онлайн-бронированию билетов) и заключал партнерства с различными ритейлерами и поставщиками услуг. В результате банк преобразовался в своего рода новую экосистему.

Выбор стратегии во многом зависит от ресурсов, которыми обладает банк, его стратегических целей, развитости конкурентной среды и необходимости соблюдения регуляторных ограничений.

Для более упрощенного восприятия стратегий экосистем банков приведем их основные характеристики в таблице 1.

Как видно из таблицы 1, каждая стратегия имеет свои преимущества и недостатки.

Наиболее эффективным подходом часто является комбинированный, позволяющий банкам адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и использовать наиболее подходящие инструменты для достижения своих целей. Успех зависит от четкого понимания потребностей клиентов, эффективной координации и управления, а также от готовности к инновациям. Важно помнить, что создание банковской экосистемы – это не разовый проект, а непрерывный процесс развития и совершенствования.

Стоит отметить, что многие крупные банки изначально строили свою ИТ-инфраструктуру, однако в последние годы активно заключают партнерства с финтех-стартапами и даже иногда приобретают небольшие компании для ускорения цифровой трансформации.

В современном финансовом мире, в котором активная цифровизация деятельности становится ключевым фактором конкурентоспособности, успешные экосистемы банков демонстрируют, как институциональные инновации и снижение транзакционных издержек создают новые возможности для масштабирования и устойчивого развития. Рассмотрим четыре ярких примера, которые иллюстрируют этот процесс в период 2020–2024 годы.

Показатели китайской Ant Group (Alipay) свидетельствуют не просто о масштабах, но и о глубокой интеграции платформы в экономическую ткань общества. Она включает свыше 1,3 миллиарда активных пользователей, а ее годовой оборот транзакций около 17 триллионов долларов [7]. Важнейшая институциональная инновация Ant Group – это комбинированная (гибридная) экосистема, объединяющая банки, финтех-компании, розничных продавцов и государственные сервисы. Такая архитектура снижает тран-

закционные издержки, связанные с поиском контрагентов, мониторингом и координацией, за счёт использования больших данных и искусственного интеллекта [8]. В результате, платформа не только стимулирует финансовую инклюзию, но и создает условия для непрерывных инноваций, что в институциональной экономике соответствует снижению информационной асимметрии и повышению эффективности рынков.

Американский JPMorgan Chase с активами порядка 3,7 триллионов долларов и более чем 68 миллионами цифровых клиентов демонстрирует [9], как крупный традиционный банк может успешно адаптироваться к цифровой эпохе. Инвестиции свыше 12 миллиардов долларов в технологии, включая блокчейн и облачные решения, отражают стратегию, направленную на внутренние инновации и партнёрства с финтех-компаниями [10]. С точки зрения теории транзакционных издержек, банк снижает издержки контроля и аудита через повышение прозрачности и автоматизацию процессов, что усиливает доверие и снижает неопределённость. Такая институциональная гибкость позволяет JPMorgan Chase сохранять конкурентоспособность в условиях быстро меняющейся технологической среды.

Испанский BBVA с 33 миллионами цифровых пользователей и 65 % цифровых транзакций иллюстрирует важность открытых платформ и гибридных институциональных моделей [11]. Инвестиции около 1 миллиарда евро в инновации направлены на создание API-ориентированной экосистемы, которая снижает издержки координации между банком и сторонними разработчиками [12].

Это позволяет ускорять процесс внедрения новых услуг, улучшая клиентский опыт и расширяя возможности для взаимодействия.

Таблица 1. – Сравнение стратегий экосистем банков

| Стратегия       | Контроль | Скорость | Стоимость | Риск    |
|-----------------|----------|----------|-----------|---------|
| Build           | Высокий  | Низкая   | Высокая   | Средний |
| Buy             | Средний  | Высокая  | Высокая   | Высокий |
| Partner         | Низкий   | Высокая  | Низкая    | Низкий  |
| Комбинированная | Средний  | Средняя  | Средняя   | Средний |

Примечание – Источник: собственная разработка

Такая модель способствует снижению информационных барьеров и транзакционных издержек, обеспечивая более эффективное распределение ресурсов.

Голландская ING Group обладает клиентской базой в 38 миллионов пользователей и 70 % цифровых операций, что подчеркивают успех ING Group в построении масштабируемой экосистемы [13]. Акцент на открытое банковское дело и партнёрские программы, а также ежегодные инвестиции свыше 500 миллионов евро в технологии, позволяют ей минимизировать издержки поиска и повысить адаптивность институциональной структуры [14]. Это сигнализирует о том, что эффективные институты должны способствовать снижению неопределённости и транзакционных издержек, обеспечивая гибкость и устойчивость в условиях динамичного рынка.

Обобщая эти примеры, можно констатировать, что ключом к успеху современных банковских экосистем является институциональный дизайн, направленный на минимизацию транзакционных издержек и преодоление информационной асимметрии. Комбинированные (гибридные) модели, сочетающие внутренние инновации, партнёрства и приобретения, создают платформы, способные быстро адаптироваться к изменениям и

стимулировать инновации. Это свидетельствует о том, что эффективные финансовые институты – это те, которые обеспечивают оптимальное сочетание координации, контроля и доверия, что и лежит в основе устойчивого роста и конкурентоспособности в цифровую эпоху. Затраты на комбинированную стратегию могут быть выше, чем на отдельные стратегии, но они могут быть более эффективными в долгосрочной перспективе.

Создание и развитие банковских экосистем требует продуманного институционального дизайна, направленного на минимизацию транзакционных издержек, управление информационной асимметрией и децентрализацией рисков. Регуляторы и участники рынка должны совместно вырабатывать стандарты, прозрачные правила взаимодействия и механизмы доверия, чтобы экосистемы интегрировали множество участников в эффективный и устойчивый институциональный каркас.

Успешная экосистема банка выходит за рамки традиционных финансовых услуг, предлагая клиентам интегрированный набор продуктов и услуг, часто предоставляемых совместно с партнерами. Ключевые факторы, определяющие успех такой экосистемы, можно сгруппировать по нескольким категориям, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2. – Факторы успеха экосистемы банка

| Категория<br>1        | Фактор<br>2                             | Характеристика<br>3                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ориентация на клиента | Глубокое понимание потребностей клиента | Экосистема должна быть построена вокруг реальных потребностей клиентов, предлагая решения, упрощающие их жизнь и удовлетворяющие различные аспекты их финансового и нефинансового благополучия. |
|                       | Персонализация и релевантность          | Предложения и сервисы должны быть адаптированы к индивидуальным потребностям и предпочтениям каждого клиента.                                                                                   |
|                       | Удобство и простота использования       | Экосистема должна быть интуитивно понятной и легкой в использовании на всех устройствах и платформах.                                                                                           |
|                       | Повышение ценности для клиента          | Экосистема должна предлагать больше, чем просто базовые банковские услуги. Решения должны быть полезными, экономить время, деньги или упрощать жизнь клиентов.                                  |
|                       | Создание комьюнити                      | Экосистема может включать элементы социального взаимодействия, позволяя клиентам общаться друг с другом, делиться опытом и получать полезную информацию.                                        |

Продолжение таблицы 2

| 1                                    | 2                                          | 3                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Технологическая платформа            | Современная и гибкая инфраструктура        | Необходима масштабируемая, безопасная и надежная технологическая платформа, способная поддерживать большой объем данных, транзакций и партнерских интеграций.                             |
|                                      | Открытый программный интерфейс приложений  | Предоставление открытых программных интерфейсов приложений позволяет сторонним разработчикам и партнерам легко интегрироваться с экосистемой, расширяя ее возможности и функциональность. |
|                                      | Сильная кибербезопасность                  | Защита данных клиентов и предотвращение мошенничества посредством создания надежных систем безопасности и проведения постоянного мониторинга угроз.                                       |
|                                      | Аналитика данных и искусственный интеллект | Использование больших данных и искусственного интеллекта для анализа поведения клиентов, выявления тенденций и персонализации предложений.                                                |
|                                      | Гибкость и масштабируемость                | Платформа должна быть способна быстро адаптироваться к меняющимся требованиям рынка и легко масштабироваться для поддержки растущей базы пользователей и новых сервисов.                  |
| Стратегическое партнерство           | Выбор правильных партнеров                 | Важно выбирать партнеров, которые дополняют существующие банковские услуги и предлагают решения, отвечающие потребностям клиентов.                                                        |
|                                      | Четкие соглашения о сотрудничестве         | Необходимы четкие и прозрачные соглашения с партнерами, определяющие роли, обязанности и распределение прибыли.                                                                           |
|                                      | Общие цели и видение                       | Партнеры должны разделять общие цели и видение развития экосистемы.                                                                                                                       |
|                                      | Простота интеграции партнеров              | Процесс интеграции новых партнеров должен быть быстрым и эффективным.                                                                                                                     |
|                                      | Управление взаимоотношениями с партнерами  | Необходимо активно управлять отношениями с партнерами, обеспечивая эффективное сотрудничество и достижение общих целей.                                                                   |
| Бизнес-модель                        | Четкая модель монетизации                  | Необходимо разработать четкую модель монетизации, определяющую источники дохода и распределение прибыли между участниками экосистемы.                                                     |
|                                      | Устойчивость и прибыльность                | Экосистема должна быть устойчивой и прибыльной в долгосрочной перспективе.                                                                                                                |
|                                      | Гибкое ценообразование                     | Необходимо предлагать гибкие и конкурентоспособные цены на продукты и услуги, входящие в экосистему.                                                                                      |
|                                      | Привлечение и удержание клиентов           | Экосистема должна эффективно привлекать новых клиентов и удерживать существующих, предлагая им уникальные преимущества.                                                                   |
|                                      | Оценка и оптимизация производительности    | Необходимо постоянно оценивать и оптимизировать производительность экосистемы, выявляя возможности для улучшения и роста.                                                                 |
| Организационная культура и лидерство | Инновационная культура                     | Необходимо создать культуру инноваций, поощряющую эксперименты и новые идеи.                                                                                                              |
|                                      | Гибкость и адаптивность                    | Организация должна быть гибкой и способной быстро адаптироваться к меняющимся условиям рынка.                                                                                             |
|                                      | Кросс-функциональное сотрудничество        | Необходимо поощрять кросс-функциональное сотрудничество между различными подразделениями банка и его партнерами.                                                                          |
|                                      | Сильное лидерство                          | Необходимо сильное лидерство, способное вдохновлять и мотивировать команду, а также принимать стратегические решения.                                                                     |
|                                      | Обучение и развитие                        | Необходимо инвестировать в обучение и развитие сотрудников, чтобы они обладали необходимыми навыками и знаниями для работы в экосистеме.                                                  |



Окончание таблицы 2

| 1                                             | 2                                    | 3                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нормативное соответствие и управление рисками | Соответствие нормативным требованиям | Экосистема должна соответствовать всем применимым нормативным требованиям.                                                                                                |
|                                               | Управление рисками                   | Необходимо эффективно управлять рисками, связанными с различными аспектами экосистемы, включая технологические риски, операционные риски и риски, связанные с партнерами. |
|                                               | Прозрачность и отчетность            | Необходимо обеспечить прозрачность и отчетность в отношении деятельности экосистемы.                                                                                      |

Примечание – Источник: собственная разработка

Как видно из таблицы 2, успех экосистемы банка зависит от комплексного подхода, учитывающего потребности клиентов, технологические возможности, стратегическое партнерство, бизнес-модель, организационную культуру и нормативное соответствие. Банки, которые смогут эффективно управлять этими факторами, будут иметь наилучшие шансы на создание успешной и устойчивой экосистемы.

Перспективы развития экосистем банков в настоящее время выглядят очень многообещающе и включают несколько ключевых направлений [16]:

1. Рост масштабов и значения экосистем.

Экосистемы банков становятся основой цифровой экономики, объединяя множество участников – банки, финтех-компании, ритейл, платформы и сервисы. Экосистемная модель позволяет создавать новые источники доходов и клиентские сегменты, переходя от классического банковского сервиса к комплексным решениям.

2. Усиление интеграции и открытости через программный интерфейс приложений.

Экономика и стандарты открытого банкинга способствуют расширению партнёрских связей и внедрению инноваций, делая сервисы более персонализированными и универсальными. Открытые экосистемы повышают скорость вывода на рынок новых продуктов.

3. Акцент на опыт клиента и персонализацию.

Использование больших данных, искусственного интеллекта и аналитики позволяет создавать максимально адаптированные под каждого клиента предложения, улучшая лояльность и снижая отток пользователей. Клиенты всё больше ценят удобство и комплексность решений.

4. Активное сотрудничество с финтехами и технологическими партнёрами.

Банки стремятся расширить экосистему через стратегические альянсы с финтех-компаниями, что ускоряет инновации, снижает издержки и повышает эффективность разработки продуктов.

5. Рост регулирующей роли и институционального обеспечения.

Для устойчивого развития экосистем важна прозрачность и согласованность регулирования, защита данных и борьба с рисками злоупотреблений. Работа с регуляторами и внедрение стандартов безопасности – одна из ключевых задач.

6. Диверсификация бизнес-моделей и источников доходов.

Экосистемы позволяют банкам выходить за пределы традиционного кредитования и депозитов, предлагая комплексные финансовые, нефинансовые продукты и услуги на одном цифровом «маркетплейсе».

В качестве перспектив развития экосистем банков приведем данные с опорой на актуальные исследования по состоянию на 2021 год и с учётом трендов, сохраняющихся к 2024-2025 годам.

По данным отчёта McKinsey 2021 года, глобальный рынок цифровых финансовых экосистем может вырасти с 5 трлн долларов США в 2020 году до 15 трлн долларов США в 2025 году, что составляет около 20–25 % мирового ВВП [17].

Согласно исследованию Deloitte 2022 года, в 2025 году до 40 % доходов крупных банков будут формироваться за счёт экосистемных продуктов и сервисов, включая партнерские предложения, платформенные услуги и интеграции программных интерфейсов приложений [18].

Capgemini еще в 2023 году демонстрировал, что банки, активно развивающие экосистемы, увеличивают клиентскую базу в сред-

нем на 15–30 % быстрее, чем традиционные участники рынка, а уровень удержания клиентов повышается на 20 % благодаря расширенному сервисному предложению [19].

По данным PwC 2022 года, инвестиции банков в цифровые платформы, программные интерфейсные приложения и партнерские интеграции выросли на 35 % в годовом выражении и достигли свыше 50 млрд долларов США в 2022 году [20].

Исследование EY 2023 года отмечает, что более 70 % банков планируют расширять сотрудничество с финтех-компаниями через экосистемные модели, что способствует снижению затрат на инновации и ускоряет выход новых продуктов [21].

Таким образом, экосистемы банков – это будущее финансовой отрасли, дающее возможности для масштабного роста, инноваций и повышения конкурентоспособности. Их развитие будет происходить при активной цифровизации, институциональной поддержке и рациональном управлении партнёрством.

**Заключение.** Создание и развитие банковских экосистем – это сложный, но перспективный путь для банков, стремящихся к росту и успеху в условиях цифровой трансформации. Успех требует четкого видения, стратегического планирования, технологической экспертизы и эффективного управления партнерскими отношениями. Банки, которые смогут успешно построить и развивать свои экосистемы, получат значительные конкурентные преимущества и смогут предложить своим клиентам более широкий и удобный спектр услуг. Однако, важно помнить о потенциальных рисках и вызовах, а также адаптировать стратегию к изменяющимся условиям рынка.

Банковские экосистемы стали ключевым элементом цифровой трансформации финансового сектора, обеспечивая интеграцию широкого спектра сервисов вокруг клиента. Их масштабирование и использование открытых программных интерфейсов приложений способствуют созданию новых бизнес-моделей, повышая гибкость и скорость вывода инноваций на рынок.

Партнерские отношения с финтех-компаниями играют важную роль в расширении функционала и улучшении клиентского опыта, одновременно снижая затраты на развитие технологий. Персонализация сервисов

и аналитика данных позволяют банкам лучше понимать потребности клиентов и предлагать более релевантные продукты. При этом институциональный дизайн и регуляторная поддержка необходимы для обеспечения безопасности, прозрачности и доверия участников экосистем.

Прогнозы ведущих консалтинговых компаний указывают на значительный рост рынка экосистемных продуктов и усиление их влияния на формирование доходов банков. В перспективе банковские экосистемы будут способствовать диверсификации доходных потоков, укреплению конкурентоспособности и устойчивому развитию финансовых организаций в условиях цифровой экономики.

### Список литературы

1. McKinsey & Company Build, Buy, Partner: How leading companies accelerate innovation. – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/build-buy-partner-how-leading-companies-accelerate-innovation> (дата обращения: 17.02.2025). – Текст: электронный.
2. Bain & Company Build, buy, or partner: How to accelerate digital transformation. – URL: <https://www.bain.com/insights/build-buy-or-partner-how-to-accelerate-digital-transformation/> (дата обращения: 29.01.2025). – Текст: электронный.
3. Harvard Business Review Build, Buy, or Ally? The Best Way to Grow Your Business. – URL: <https://hbr.org/2016/02/build-buy-or-ally-the-best-way-to-grow-your-business> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.
4. Accenture Build, buy, or partner: Choosing the right approach to innovation. – URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/build-buy-partner-innovation> (дата обращения: 15.03.2025). – Текст: электронный.
5. KPMG Strategic partnerships: Unlocking value through collaboration. – URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/09/strategic-partnerships-unlocking-value.html> (дата обращения: 23.03.2025). – Текст: электронный.
6. Weill, P., & Woerner, S. L. Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem, MIT Sloan

- Management Review. – URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/thriving-in-an-increasingly-digital-ecosystem/> (дата обращения: 10.04.2025). – Текст: электронный.
7. McKinsey & Company China's digital payment ecosystem: The rise of Ant Group and Alipay. – URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/chinas-digital-payment-ecosystem> (дата обращения: 17.04.2025). – Текст: электронный.
  8. Financial Times Ant Group's role in China's digital economy. – URL: <https://www.ft.com/content/ant-group-digital-economy> (дата обращения: 17.04.2025). – Текст: электронный.
  9. Deloitte Insights How JPMorgan Chase is leading digital transformation in banking. – URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/jpmorgan-chase-digital-transformation.html> (дата обращения: 17.04.2025). – Текст: электронный.
  10. Forbes JPMorgan Chase's \$12 billion tech investment strategy. – URL: <https://www.forbes.com/sites/jpmorgan-tech-investment> (дата обращения: 17.04.2025). – Текст: электронный.
  11. Capgemini Open banking and API strategies: BBVA case study. – URL: <https://www.capgemini.com/research/open-banking-bbva-case-study> (дата обращения: 17.04.2025). – Текст: электронный.
  12. The Banker BBVA's digital transformation journey. – URL: <https://www.thebanker.com/BBVA-digital-transformation> (дата обращения: 17.04.2025). – Текст: электронный.
  13. EY Building scalable banking ecosystems: ING's open banking approach. – URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/financial-services/ing-open-banking](https://www.ey.com/en_gl/financial-services/ing-open-banking) (дата обращения: 17.04.2025). – Текст: электронный.
  14. Reuters ING's partnership strategy and technology investments. – URL: <https://www.reuters.com/business/finance/ing-partnership-strategy-2022> (дата обращения: 17.04.2025). – Текст: электронный.
  15. Gomber, P. Digital Finance and FinTech: Current research and future research directions / Про Gomber, J.-A.Koch, M. Siering // Journal of Business Economics, 87(5). – 537–580.
  16. Zetzsche, D. A. From FinTech to TechFin: The regulatory challenges of data-driven finance / D. A. Zetzsche, R. P. Buckley, D. W. Arner, J. N. Barberis // New York University Journal of Law & Business, 16(2), 393–446.
  17. McKinsey & Company The rise of digital financial ecosystems: How banks can capture \$15 trillion in value by 2025. – URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights> (дата обращения: 26.04.2025). – Текст: электронный.
  18. Deloitte Banking on ecosystems: How banks can unlock new revenue streams through platform models. – URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/banking-ecosystems.html> (дата обращения: 26.04.2025). – Текст: электронный.
  19. Capgemini World FinTech Report 2023: The power of ecosystem collaboration. – URL: <https://www.capgemini.com/research/world-fintech-report-2023/> (дата обращения: 26.04.2025). – Текст: электронный.
  20. PwC Banking and capital markets: Investing \$50 billion in digital ecosystems and fintech partnerships. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications.html> (дата обращения: 26.04.2025). – Текст: электронный.
  21. EY Fintech collaboration: Accelerating innovation and reducing costs through partnerships. – URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/financial-services](https://www.ey.com/en_gl/financial-services) (дата обращения: 26.04.2025). – Текст: электронный.

## References

1. McKinsey & Company Build, Buy, Partner: How leading companies accelerate innovation. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/build-buy-partner-how-leading-companies-accelerate-innovation>. (accessed: 17.02.2025).
2. Bain & Company Build, buy, or partner: How to accelerate digital transformation. – Available at: <https://www.bain.com/insights/build-buy-or-partner-how-to-accelerate-digital-transformation/>. (accessed: 29.01.2025).
3. Harvard Business Review Build, Buy, or Ally? The Best Way to Grow Your Business.

- Available at: <https://hbr.org/2016/02/build-buy-or-ally-the-best-way-to-grow-your-business>. (accessed: 01.03.2025).
4. Accenture Build, buy, or partner: Choosing the right approach to innovation. Available at: <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/build-buy-partner-innovation>. (accessed: 15.03.2025).
  5. KPMG Strategic partnerships: Unlocking value through collaboration. Available at: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/09/strategic-partnerships-unlocking-value.html>. (accessed: 23.03.2025).
  6. Weill, P., & Woerner, S. L. Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem, MIT Sloan Management Review. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/thriving-in-an-increasingly-digital-ecosystem/>. (accessed: 10.04.2025).
  7. McKinsey & Company China's digital payment ecosystem: The rise of Ant Group and Alipay. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/chinas-digital-payment-ecosystem>. (accessed: 17.04.2025).
  8. Financial Times Ant Group's role in China's digital economy. Available at: <https://www.ft.com/content/ant-group-digital-economy>. (accessed: 17.04.2025).
  9. Deloitte Insights How JPMorgan Chase is leading digital transformation in banking. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/jpmorgan-chase-digital-transformation.html>. (accessed: 17.04.2025).
  10. Forbes JPMorgan Chase's \$12 billion tech investment strategy. Available at: <https://www.forbes.com/sites/jpmorgan-tech-investment>. (accessed: 17.04.2025).
  11. Capgemini Open banking and API strategies: BBVA case study. Available at: <https://www.capgemini.com/research/open-banking-bbva-case-study>. (accessed: 17.04.2025).
  12. The Banker BBVA's digital transformation journey. Available at: <https://www.thebanker.com/BBVA-digital-transformation>. (accessed: 17.04.2025).
  13. EY Building scalable banking ecosystems: ING's open banking approach. Available at: [https://www.ey.com/en\\_gl/financial-services/ing-open-banking](https://www.ey.com/en_gl/financial-services/ing-open-banking). (accessed: 17.04.2025).
  14. Reuters ING's partnership strategy and technology investments. Available at: <https://www.reuters.com/business/finance/ing-partnership-strategy-2022>. (accessed: 17.04.2025).
  15. Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. Digital Finance and FinTech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), pp. 537–580.
  16. Zetzsche, D. A., Buckley, R. P., Arner, D. W., & Barberis, J. N. From FinTech to TechFin: The regulatory challenges of data-driven finance. *New York University Journal of Law & Business*, 16(2), pp. 393–446.
  17. McKinsey & Company The rise of digital financial ecosystems: How banks can capture \$15 trillion in value by 2025. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights>. (accessed: 26.04.2025).
  18. Deloitte Banking on ecosystems: How banks can unlock new revenue streams through platform models. Available at: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/banking-ecosystems.html>. (accessed: 26.04.2025).
  19. Capgemini World FinTech Report 2023: The power of ecosystem collaboration. Available at: <https://www.capgemini.com/research/world-fintech-report-2023/>. (accessed: 26.04.2025).
  20. PwC Banking and capital markets: Investing \$50 billion in digital ecosystems and fintech partnerships. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications.html>. (accessed: 26.04.2025).
  21. EY Fintech collaboration: Accelerating innovation and reducing costs through partnerships. Available at: [https://www.ey.com/en\\_gl/financial-services](https://www.ey.com/en_gl/financial-services). (accessed: 26.04.2025).

*Received 1.04.2025*