
ФИНАНСЫ ГОСУДАРСТВА И ПРЕДПРИЯТИЙ

PUBLIC AND BUSINESS FINANCE

УДК 336.71

DOI

ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОСИСТЕМ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ БАНКОВСКОГО ПРОСТРАНСТВА

FORMATION OF BANKS ECOSYSTEMS IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF BANKING SPACE

Н.И. Быканова, Ю.А. Соловей, Д.В. Гордя, Л.А. Коньшина
N.I. Vykanova, J.A. Solovey, D.V. Gordya, L.A. Konshina

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, 85

Belgorod National Research University,
85 Pobedy St, Belgorod, 308015, Russia

E-mail: bykanova@bsu.edu.ru, Solovey-Yulichka@mail.ru, daryagordya@mail.ru,
konshina.11997@gmail.com

Аннотация

В данной статье рассмотрены методические подходы к определению понятия «экосистема» и ее модели. Систематизированы основные тренды создания финансовой экосистемы, представлены формы трансформации бизнес-модели финансовой организации (банка), которые предполагают переход от «классической организации» к «экосистеме». Кроме того, представлены преимущества экосистемы банка с учетом всех основных элементов банковской системы, которые заключаются в формировании банками наборов сервисов для наиболее полного удовлетворения нужд клиента в какой-либо области. Выявлены особенности действующих экосистем как на мировом, так и на отечественном финансовом рынке. На основе проведенного анализа были определены наиболее развитые экосистемы у Сбербанка, Тинькофф Банка, Банка ВТБ в условиях цифровизации банковского пространства. Обоснованы базовые тенденции, которые обеспечат рост интереса банков к экосистемам, а также возможные пути внедрения их в бизнес-модель классических банков.

Abstract

This article discusses methodological approaches to the definition of the concept of "ecosystem" and its models. The main trends of financial ecosystem creation are systematized, forms of transformation of business model of financial organization (bank) are presented, which involve transition from "classical organization" and "ecosystem." In addition, the advantages of the bank's ecosystem are presented taking into account all the main elements of the banking system, which are the formation by banks of sets of services to most fully meet the needs of the client in any area. Peculiarities of existing ecosystems both in the world and in the domestic financial market have been identified. On the basis of the analysis carried out, the most developed ecosystems were identified at Sberbank, Tinkoff Bank, VTB Bank in conditions of digitalization of banking space. Basic trends are justified, which will ensure the growth of banks' interest in ecosystems, as well as possible ways to introduce them into the business model of classic banks.

Ключевые слова: цифровая экономика, финансовая экосистема, экосистема банков, цифровизация бизнес-процессов.

Keywords: digital economy, financial ecosystem, ecosystem of banks, digitalization of business processes.

Введение

В условиях формирования цифровой экономики рынок финансовых услуг продолжает активно развиваться. Проникновение цифровых технологий во все сферы жизни общества уже достигло определенного уровня и продолжает расти за счет повышения доступности мобильных технологий [Быканова, 2019]. Для того, чтобы успешно встроиться в информационное общество и цифровую экономику, банкам необходимо ускорить смену существующей бизнес-модели и перейти к формированию финансовой экосистемы на базе использования современных цифровых технологий. Ввиду быстроменяющихся пользовательских ожиданий во всех сегментах банковской системы помимо классических банковских услуг банки продвигают клиентоориентированные модели бизнеса и стремятся предоставить лучший сервис и удовлетворить запросы клиентов. Многие банки уже выстроили собственные маркетплейсы для предпринимателей, но этого оказалось недостаточно. Поэтому на сегодняшний день особую актуальность приобретает возможность реально увеличить свой доход путем предоставления нестандартных финансовых услуг. Создание финансовой экосистемы становится важным этапом в повышении конкурентоспособности финансово-кредитных организаций и одновременно способом борьбы за клиента. При этом внедрение таких экосистем стало возможным только при условии достаточного уровня развития ИТ-систем, которые позволяют собирать и обрабатывать огромное количество данных о пользователях как онлайн, так и оффлайн, выстраивать эффективные коммуникации по любым доступным каналам и предоставлять множество услуг дистанционно [Дяченко, 2018]. В новой, мобильной реальности банковская система не функционирует за счёт сервиса и потому активно расширяет горизонты возможностей, преобразовываясь в экосистему.

Основные результаты исследования

Термин «экосистема» уже несколько лет используется не только в биологии, но и в бизнесе. О развитии экосистем в бизнесе на Западе впервые заговорили более 20 лет назад, когда рынок частного капитала в России еще находился в стадии формирования.

Существует несколько основных определений термина «экосистема», рассматривающих одну модель с разных точек зрения.



Рис. 1. Понятия «экосистема» с точки зрения экономической науки

Fig. 1. The concept of "ecosystem" in terms of economic science

Источник: по данным [Гайзина, 2017]

Из рисунка 1 видим, что экосистема рассматривается как совокупность участников, взаимодействующих с организацией и прямо или косвенно участвующих в «цепочке ценностей» (вузы, агенты по продаже товаров и услуг, сообщества), а также клиенты. Экосистема как площадка товаров и услуг (marketplace) представляет собой площадку, на которой предлагаются различные интегрированные продукты и услуги, покрывающие максимально широкий спектр клиентских потребностей одного профиля. И, наконец, экосистема как саморазвивающаяся организация – организация, использующая инновационные подходы к управлению и рассматривающая компанию как «живой организм» (в том числе, концепция «бирюзовой организации») [Гайзина, 2017].

С точки зрения бизнес-модели, на рынке существует определенный алгоритм по переходу от концепции «классической организации» к «экосистеме» (рис. 2).

Изменения, которые складываются от перехода классической организации до формирования экосистемы, где клиентам становятся доступными линейка различных продуктов и услуг в «едином цифровом окне», предусматривается возможность гибкой интеграции с партнерами и проявляется синергетический эффект при одновременном использовании нескольких продуктов и услуг, представлены в таблице 1.

Таблица 1
Table 1

Алгоритм по переходу от концепции «классической организации» к «экосистеме»
Algorithm for the transition from the concept of "classical organization" to "ecosystem"

Классическая организация	Цифровая организация	Экосистема
Взаимодействие с клиентом в точках обслуживания	Цифровые каналы продаж и обслуживания (без необходимости посещения отделения)	Широкая линейка различных продуктов и услуг в «едином цифровом окне»
Низкая степень автоматизации	Цифровые end-to-end процессы	Позиционирование как Life-style партнера для клиента
Низкая степень гибкости организации в части адаптации к изменениям	Платформа и культура, предусматривающие гибкую адаптацию к изменениям	Платформа, предусматривающая возможность гибкой интеграции с партнерами (за счет API)
Низкий уровень персонализированного подхода	Использование продвинутой аналитики	Синергетический эффект при одновременном использовании нескольких продуктов и услуг

Источник: по данным [Гайзина Д.В., 2017]

Как правило, выделяется несколько критериев для того, чтобы организации стать «центром экосистемы». Во-первых, у организаций должны быть масштабная клиентская база и высокий уровень доверия с клиентом. Во-вторых, они должны быть открытыми к изменениям и готовыми адаптироваться в меняющейся бизнес-среде. В-третьих, организациям необходимо владеть данными о клиентах и использовать их для повышения эффективности взаимодействия. В-четвертых, узнаваемый бренд и позитивное восприятие организации на финансовом рынке.

Таким образом, переход к модели «экосистемы» может осуществляться организациями различных типов: банками, операторами связи, технологическими компаниями.

Сегодня банковская сфера устремилась в создание экосистем вокруг собственных брендов. Сформулировать единое определение термина пока не получается: каждый банк вкладывает в него собственное понимание в меру своих возможностей [Горячева, 2019]. Ключевым фактором в создании экосистем являются клиенты. То, какие продукты разрабатывать и какие партнерства для этого заключать, зависит только от их потребностей.

Для этого банки становятся более чуткими к изменениям в поведении людей: замечают, как они общаются, совершают покупки, ведут бизнес – и реагируют на это. В построении экосистемы кредитные организации выходят за рамки предоставления основных финансовых услуг.

При построении экосистемы необходимо понимать потребности и нужды целевого клиентского сегмента, которые представлены на рис. 2.

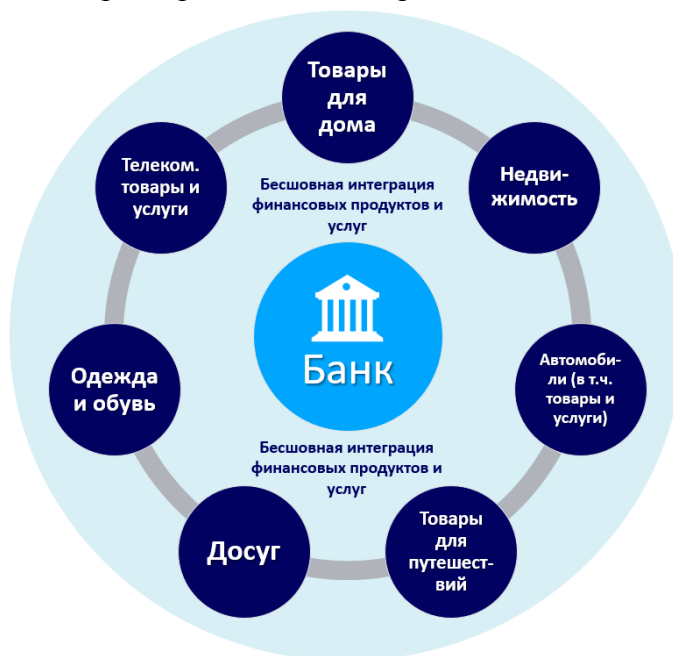


Рис. 2. Пример построения структуры экосистемы банка в розничном сегменте

Fig. 2. Example of bank ecosystem structure construction in retail segment

Суть экосистемы банка – в нужное время предложить человеку то, что закрывает его потребности. Например, есть продукт, который предлагает ведение бухгалтерии и пользование банковскими услугами в рамках одной платформы, что чрезвычайно удобно.

Также важным является взаимодействие со своим клиентом. Некоторые банки даже осуществляют переход с мобильного или интернет-банка к созданию универсального и оперативного помощника-чат-бота, который готов в любое время вступить в диалог, чтобы помочь клиенту.

Стремление банков выстроить вокруг себя экосистему – это попытка получить дополнительный источник дохода. Из традиционных финансовых услуг (денежных расчетов, кредитов и вкладов) банки начинают внедрять нефинансовые сервисы: доставку еды, продажу театральных билетов, ремонт квартир, предоставление услуг телефонной связи – и зарабатывать на них. В настоящее время в банковской системе уже внедрены и используются такие элементы как: юридическая помощь, страхование, интернет-магазины, идентификация, киберзащита, налоговый консалтинг, регистрация сделок с недвижимостью, электронные цифровые подписи, подбор недвижимости, рынок b2b, мобильный оператор [Уткин, 2019].

С учетом всех основных элементов банковской системы экосистему банка можно представить следующим образом (рис. 3).

Речь идет о том, что банки формируют наборы сервисов для наиболее полного удовлетворения нужд клиента в какой-либо области. Это может быть недвижимость, ипотека, инвестиции, аренда автомобилей, бронирование отелей, авиабилеты и ЖД билеты. Для клиента главное то, что через одну экосистему он сможет получить доступ ко всем остальным сервисам.

Построение экосистемы и участие в ней открывает перед банками новые горизонты развития. В первую очередь, речь идет об инвестиционной активности. За счёт привлечения

большого количества самостоятельных участников сокращаются затраты на исследования. В связи с тем, что в экосистему включаются разноплановые бизнес-активности, растёт и креативная составляющая: появляются новые бизнес-идеи, кроме того, многие приходят уже со своими наработками. Всё это позволяет использовать «домашние заготовки» участников экосистемы для продвижения собственного бизнеса.



Рис. 3. Пример экосистемы банка
Fig. 3. Example of an ecosystem of bank

Второе немаловажное преимущество – сокращение вывода на рынок новых товаров и услуг за счёт привлечения сторонних разработчиков, организации для них платформы для разработки и экспериментов. Такой подход значительно расширяет охват информатизации бизнес-процессов и позволяет занять лидирующие позиции в технологическом развитии. Третье – улучшение деловой репутации. Предоставление большого количества услуг для клиентов делает бренд более привлекательным и, как следствие, повышает цену компании. В отличие от ситуации, когда компания диверсифицирует бизнес своими силами, в случае с экосистемой срабатывает синергетический эффект – все работают для всех.

Наиболее яркими примерами уже действующих экосистем являются компании Google, Amazon, Alibaba, Яндекс, который под собственным брендом предлагает платёжные карты. Заявил о выпуске брендовой кредитной карты Apple, анонсировал новую криптовалюту Facebook [Романова, 2019].

В Европе действует платежная директива PSD2, которая обязывает банки предоставлять открытый доступ к API, из-за чего их бизнес-модели сильно меняются. Развитие банковского обслуживания в открытом формате (open banking) усиливает конкуренцию за клиента и предъявляет жесткие требования к эффективности сервисов и уровню технической зрелости. Традиционные внутренние инструменты создания продуктов не обеспечивают требуемой скорости и качества изменений, поэтому активно привлекаются финансово-технологические компании. Это несвойственно консервативной банковской сфере и требует смены подхода к оценке института партнерства. Есть и примеры, когда open banking приводит к тому, что крупные игроки перетягивают на себя клиентский поток от мелких [Поляков, 2019].

В России отдельные кредитные организации только оценивают ситуацию, ключевые банки – Тинькофф банк, Сбербанк, ВТБ – уже формируют системы будущего; трансформируют процессы и создают инфраструктуру Альфа-Банк, Газпромбанк, Росбанк. Однако эксперты уверяют, что экосистема цифровой экономики России нуждается в стремительном развитии. Так, в 2016 году первым о создании финансовой экосистемы заявил Сбербанк, затем Тинькофф Банк, а в конце 2018 года к ним присоединился ВТБ (он заказал разработку концепции консалтинговой компании McKinsey за 132 млн руб.). Экосистему для юридических лиц в формате «Клуба клиентов» развивает и Альфа-банк.

Согласно прогнозам Сбербанка, к 2025 году на такие экосистемы придется около 30 % глобальной выручки организаций и более 40 % их общей прибыли. Существуют также прогнозы и от компании KPMG, согласно которым к 2030 году все банки станут для клиентов невидимыми и скроются в электронном формате под видом сервисов, личных помощников и всевозможных приложений [Формирование экосистемы Сбербанка, 2019].

Сейчас реально действующая экосистема есть только у двух кредитных организаций – у Сбербанка и Тинькофф Банка. У госбанка в нее входят такие сервисы, как сотовая связь («СберМобайл»), маркетплейс «Беру!», услуги по хранению данных, бюро кредитных историй, онлайн-кинотеатр «Окко», портал о городских развлечениях «Афиша», сервис доставки еды Delivery Club и т. д. [В ВТБ раскрыли детали создаваемой экосистемы, 2019].

В экосистему Тинькофф Банка входят, в частности, мобильный оператор, сервисы по поиску и оплаты штрафов, хранению документов. Сейчас в мобильном приложении и на сайте банка можно забронировать столик в ресторане, купить билеты на концерт и в кино или театр. Компания не исключает разработку собственных сервисов такси, каршеринга и доставки еды. Кроме того, к этим сервисам присоединилась платформа «Тинькофф Путешествия». [Экосистема Тинькофф: от билетов в кино до оплаты алиментов]. Таким образом, компания продолжает выстраивать свою экосистему вокруг физических лиц, и пока ориентирована на нефинансовые сервисы, связанные с транзакциями счета или карты: покупка билетов, путешествия. Приведем сравнительную характеристику экосистем Сбербанка и Тинькофф банка в таблице 2.

Таблица 2
Table 2

Компании, входящие в экосистемы ПАО Сбербанк и АО «Тинькофф банк»
Companies included in ecosystems of Sberbank and Tinkoff Bank

Услуга	Сбербанк	Тинькофф Банк
Электронная коммерция	Яндекс. Маркет (маркетплейс «Беру»)	–
Недвижимость	ДомКлик	Тинькофф Недвижимость
Поиск работы	Rabota.ru	–
Здравоохранение	DocDoc (онлайн-запись пациентов)	–
Путешествия и отдых, лайфстайл	Фудплейс (платформа для ресторанного рынка)	Кассир.ру (продажа билетов на концерты и в театр)
Телеком	Поговорим (виртуальный оператор Теле2)	Тинькофф Мобайл (виртуальный оператор на базе Теле2)
IT	VisionLabs (биометрия), SberCloud (облачный сервис)	–
Бизнес-услуги	Сбербанк-АСТ, Эвотор, Интеркомп)	–
Коммуникации	Dialog	MoneyTalk
Финансовые сервисы	Яндекс. Деньги	Cloudpayments, Тинькофф Брокер
Страхование	Сбербанк Страхование	Тинькофф Страхование

Таблица 2 позволяет сделать вывод, что банк выступает основной платформой экосистемы, на базе которой осуществляется объединение партнёров, оказывающих услуги как финансового, так и нефинансового характера. Сбербанк лидирует по развитию экосистем по сравнению с Тинькофф Банком.

Банк ВТБ разрабатывает стратегию развития партнерских платформ, которая подразумевает создание цифровой банковской экосистемы. В нее войдут сервис по аренде жилья, мобильный оператор, цифровая бухгалтерия и банковский маркетплейс. Цифровая платформа банка ВТБ представлена на рис. 4. [ВТБ создаст собственную экосистему, 2019].

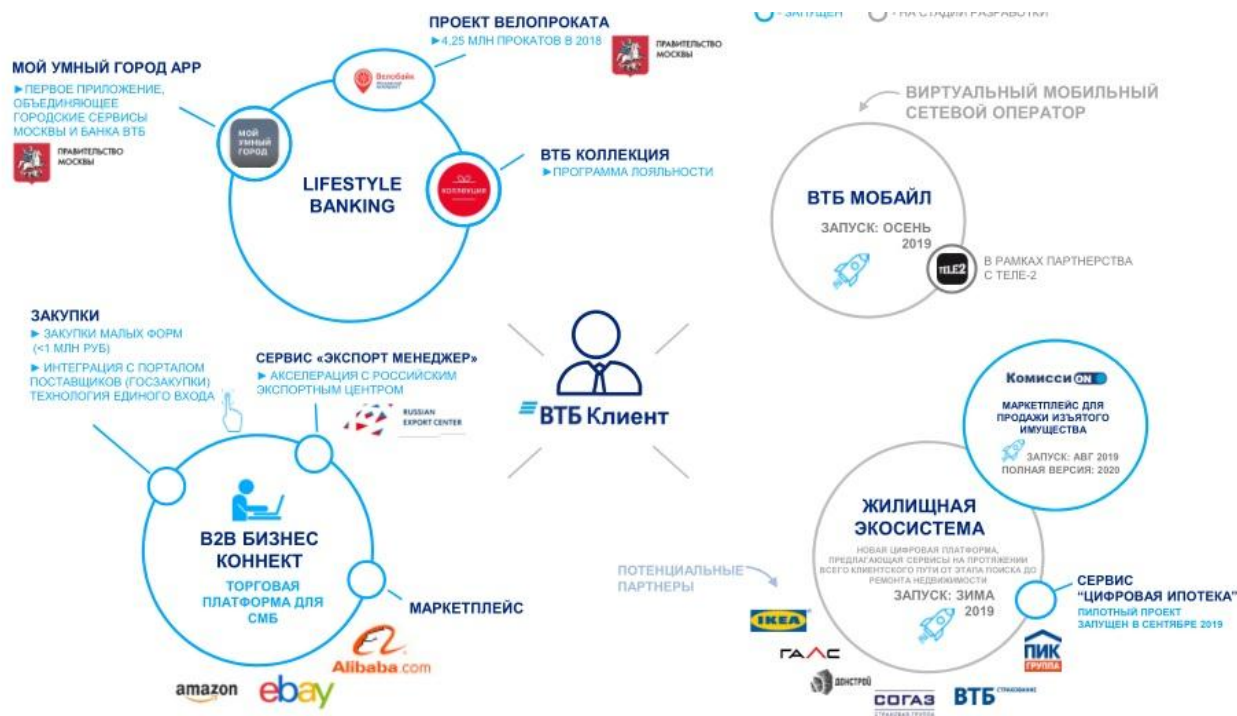


Рис. 4 Экосистема Банка ВТБ (ПАО)
Fig. 4 Ecosystem of VTB Bank

В пилотном режиме развернуты виртуальный оператор «ВТБ Мобайл», маркетплейс банковских услуг «Юником-24», жилищная экосистема и оператор фискальных данных. На подходе цифровая бухгалтерия и B2B-коннект, с помощью которого малый бизнес сможет подключиться к зарубежным торговым площадкам, типа AliExpress, и находить зарубежных поставщиков.

ВТБ рассчитывает к 2020 году запустить проекты в промышленную эксплуатацию, а в 2021–2022 – обеспечить полноценное функционирование экосистемы. По мнению аналитиков, главным продуктом цифровой платформы, скорее всего, будет жилищная экосистема. Это платформа для подбора, финансирования, покупки и регистрации недвижимости, а также ремонта и дальнейшего обустройства [В ВТБ раскрыли детали создаваемой экосистемы, 2019].

Именно высокая вовлеченность данных банков в большое количество сфер жизни общества позволила им существенно нарастить объем доходов. Применение информационных технологий позволяет в короткие сроки запускать новые сервисы, которые интересны как физическим, так и юридическим лицам. Клиент готов и желает получить не просто кредит или услугу по открытию вклада, но также и консультацию юриста, бухгалтера или купить билет в театр, или застраховать недвижимость, или записаться на прием к врачу. Когда банки предлагают расширенный набор опций, лояльность клиента значительно повышается. За счет этого можно получить высокий объем комиссионных доходов. Поэтому только Сбербанк и Тинькофф Банк смогли

продемонстрировать темп роста чистых комиссионных доходов выше 20 % в годовом выражении [Экосистема vs традиционный банкинг, 2015].

В современных условиях развития цифрового пространства аналитики выделяют четыре базовые тенденции, которые обеспечивают рост интереса банков к экосистемам.

Во-первых, это борьба за клиентов. Создавая экосистемы, банки стремятся защититься от онлайн-игроков, которые удовлетворяют потребности клиентов получать все продукты и услуги в одном месте в обход банков.

Другим, не менее важным направлением является изменение мировоззрения клиентов, которые начнут воспринимать банки как организации, где можно получить не только банковские, но и другие услуги.

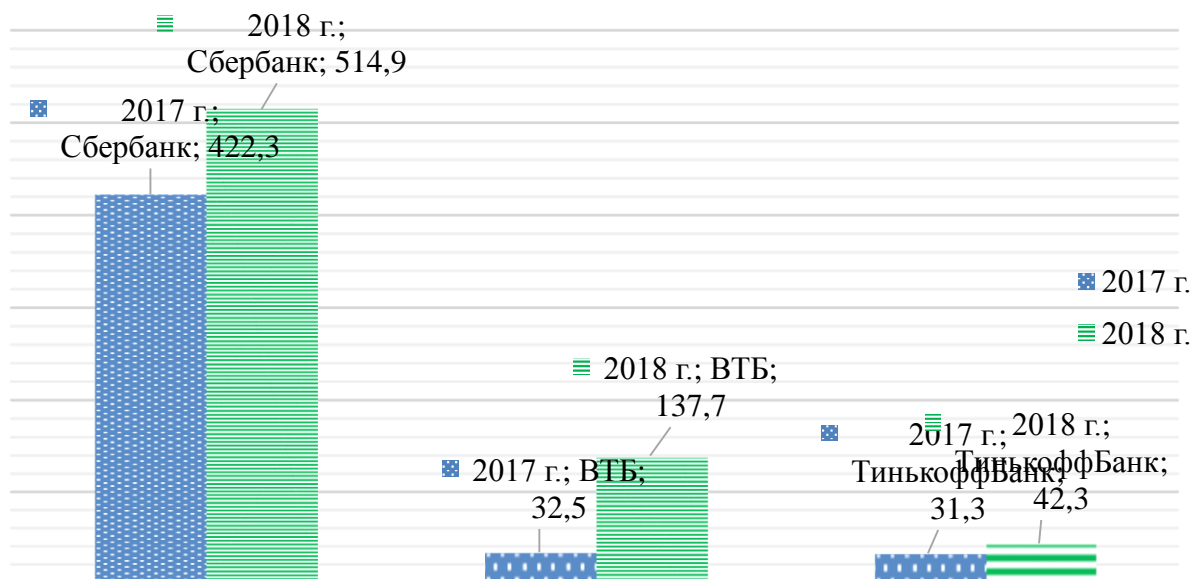


Рис. 5. Динамика комиссионных доходов банков в 2017–2018 гг., млрд руб.

Fig. 5. Dynamics of bank commission income in 2017–2018, billion rubles

Источник: составлено авторами по материалам [В ВТБ раскрыли детали создаваемой экосистемы, 2019; Формирование экосистемы Сбербанка, 2019; Экосистема Тинькофф: от билетов в кино до оплаты алиментов, 2019]

Появление новых возможностей использования данных о клиенте предполагает мониторинг и контроль всех транзакций клиента: какие продукты он покупает, где, в какие магазины, театры ходит, какие мероприятия посещает. Ведь до недавнего времени банки не умели использовать эти данные, но теперь они строят финансовые экосистемы на основе big data.

Как и любое нововведение, экосистема влечёт за собой пока ещё не изученные и неподсчитанные риски, одним из которых является смена менталитета. В классической безопасности упор делается на изолированность обработки информации, её конфиденциальность, а также обеспечение защиты периметра. Компании стремились сохранить свою информацию и не допустить, чтобы любая другая компания её получила. В экосистеме, напротив, есть понимание, что закрытость и концентрация лишь на своём небольшом поле деятельности лишает множества возможностей. Если не обмениваться информацией, то очень просто потерять связь с окружающим миром. Конфиденциальность уходит на второй план – для экосистемы важнее обеспечить целостность и доступность данных.

Ещё одна угроза – проблема построения партнёрских доверительных отношений между всеми участниками экосистемы. Нужно научиться доверять сторонним разработчикам – при условии, что у владельцев информации отсутствует возможность

контролировать процессы разработки приложений и влияние на исправление обнаруженных ошибок и выпуска обновлений. Сторонний разработчик может внести неконтролируемые изменения в своё приложение, а хакер – внедрить код, ворующий данные клиента, в уже готовое приложение участника экосистемы. Такие примеры уже известны, например, хищение средств у клиентов банков группой «предприимчивых разработчиков». Кроме того, высоко влияние одного участника экосистемы на окружение. Сложности и проблемы с одной из частей экосистемы могут привести к нарушению работы экосистемы в целом.

Несмотря на данные угрозы и вызовы, бизнес-модель цифрового банка, очень развитого, очень технологичного, очень быстро адаптирующегося под турбулентность рынка, востребована и актуальна. Она будет абсолютно жизнеспособна в будущем, и, возможно, даже более эффективна, нежели модели классических банковских систем, которые предлагают стандартные банковские услуги.

Заключение

Таким образом, несмотря на то, что в условиях цифровизации экономики формирование экосистемы банков сталкивается с рядом рисков, она необходима, поскольку, учитывая клиентскую базу банков, собственная экосистема положительно скажется на деятельности и капитализации банков. Также в выигрыше останутся и клиенты, вовлеченные в этот процесс: они смогут сэкономить время, получить льготы, быть уверенными в предлагаемом продукте, поскольку доверяют посреднику-банку. Запуск новых направлений позволит банкам увеличить прибыль и укрепить лидирующее положение банков в списке самых дорогих российских компаний.

Список литературы

1. Банковские экосистемы услуг для МСБ. 2019. URL: <https://frankrg.com/wp-content/uploads/2019/08/4d3b90efc780.pdf> (дата обращения: 16.12.2019 г.).
2. Быканова Н.И., Гордя Д.В., Аль-Саади Моханад Рахим Салим. 2019. Возможности и перспективы развития системы быстрых платежей в России. Научные ведомости Белгородского государственного университета. Экономика. Информатика. 2019. Т. 46. 2: 257–265.
3. В ВТБ раскрыли детали создаваемой экосистемы. 2019. URL: <https://finance.rambler.ru/realty/43063961-v-vtb-raskryli-detali-sozdavaemoy-ekosistemy/> (дата обращения: 17.12.2019 г.).
4. Вестник Банка. Официальный сайт Центрального Банка РФ. 2019. URL: <https://cbr.ru/publ/vestnik/year/2019/> (дата обращения: 17.12.2019 г.).
5. ВТБ создаст собственную экосистему. 2019. URL: <https://www.rbc.ru/finances/28/01/2019/5c4ee76c9a79471fa4c321b9> (дата обращения: 07.12.2019 г.).
6. Гайсина Д.В. 2017. Трансформация современных бизнес-моделей в сторону экосистем. Система бизнес-моделирования Business Studio. URL: <http://www.businessstudio.ru> (дата обращения: 15.09.2019).
7. Дроздов Н., Мяло Е. 2016. Экосистемы мира. Москва: АБФ, 2016. 239 с.
8. Дяченко О. 2018. Финансовая экосистема: все в одном. Национальный банковский журнал (NBЖ). 2018. 5: 82–85.
9. Исследование: 88 % банков нацелены на создание партнерских экосистем и маркетплейсов. 2019. URL: https://cnews.ru/news/line/2019-09-12_issledovanie_88_bankov_natseleny (дата обращения: 15.12.2019 г.).
10. Петров Е. Банковская экосистема. Банки строят вокруг своих брендов экосистемы в надежде избежать краха. URL: https://www.dp.ru/a/2019/06/17/Bankovskaja_jekosistema (дата обращения 18.06.2019).
11. Поляков И. Банковская экосистема – модный тренд или стратегическая необходимость? URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/blogs/2019/06/27/804788-bankovskaya-ekosistema>.
12. Тавасиев А.М., Мазурина Т.Ю., Бычков В.П. 2018. Банковское кредитование. Москва. ИНФРА-М, 366 с.
13. Уткин В.С., Юрьева А.А. 2019. Анализ отдельных элементов формирования базиса внутриванковской экосистемы с учетом современных реалий. Банковское дело. 2019. (305): 14–17.

14. Формирование экосистемы Сбербанка. 2019. URL: <https://2017.report-sberbank.ru/ru#sberbank-today> (дата обращения: 17.12.2019 г.).
15. Экосистема vs традиционный банкинг. 2019. URL: <https://www.banki.ru/news/columnists/?id=10905618> (дата обращения: 12.12.2019 г.).
16. Экосистема Тинькофф: от билетов в кино до оплаты алиментов. 2019. URL: <https://frankrg.com/7716> (дата обращения: 02.12.2019 г.).
17. Экосистемы Банка РОСБАНК. URL: <https://rosbank-dom.ru/> (дата обращения: 17.12.2019 г.).

References

1. Banking service ecosystems for the Small business. Available at: <https://frankrg.com/wp-content/uploads/2019/08/4d3b90efc780.pdf> (access date: 12/16/2019).
2. Bykanova N.I., Gordya D.V., Al-Saadi Mohanad Rahem. 2019. Opportunities and prospects of the development of real-time gross settlement (RGTS) system in Russia. Scientific reports of Belgorod State University. Economy. Computer science. 2019. V. 46. 2: 257–265.
3. VTB revealed the details of the ecosystem being created. Available at: <https://finance.rambler.ru/realty/43063961-v-vtb-raskryli-detali-sozdavaemoy-ekosistemy/> (access date: 12/17/2019).
4. Bulletin of the Bank. The official website of the Central Bank of the Russian Federation. Available at: <https://cbr.ru/publ/vestnik/year/2019/> (access date: 12/17/2019).
5. VTB will create its own ecosystem. Available at: <https://www.rbc.ru/finances/28/01/2019/5c4ee76c9a79471fa4c321b9> (access date: 12/07/2019).
6. Gaysina D.V. 2017. Transformation of modern business models towards ecosystems. System of business modeling Business Studio. Available at: <http://www.businessstudio.ru> (access date: 09/15/2019).
7. Drozdov N., Myalo E. 2016. Ecosystems of the world. Moscow: ABF, 2016. 239 p.
8. Dyachenko O. 2018. Financial ecosystem: all in one. National Banking Journal (NBJ). 2018.5: 82–85.
9. Research: 88% of banks are aimed at creating partnership ecosystems and marketplaces. Available at: https://cnews.ru/news/line/2019-09-12_issledovanie_88_bankov_natseleny (access date: 12/15/2019).
10. Petrov E. Banking ecosystem. Banks are building ecosystems around their brands in the hope of avoiding collapse. Available at: https://www.dp.ru/a/2019/06/17/Bankovskaja_jekosistema (access date: 06/18/2019).
11. Polyakov I. Banking ecosystem – a fashion trend or a strategic need? Available at: <https://www.vedomosti.ru/finance/blogs/2019/06/27/804788-bankovskaya-ekosistema>.
12. Tavasiev A.M., Mazurina T.Yu., Bychkov V.P. 2018. Bank lending. Moscow: INFRA-M, 366 p.
13. Utkin V.S., Yuryeva A.A. 2019. Analysis of the individual elements of the formation of the basis of the intra-banking ecosystem, taking into account modern realities. Banking. 2019. (305): 14–17.
14. Formation of the Sberbank ecosystem. Available at: <https://2017.report-sberbank.ru/ru#sberbank-today> (access date: 12/17/2019).
15. Ecosystem vs traditional banking. Available at: <https://www.banki.ru/news/columnists/?id=10905618> (access date: 12/12/2019).
16. Tinkoff ecosystem: from movie tickets to paying child support. Available at: <https://frankrg.com/7716> (access date: 12/02/2019).
17. Ecosystems of the ROSBANK. Available at: <https://rosbank-dom.ru/> (access date: 12/17/2019).

Ссылка для цитирования статьи For citation

Быканова Н.И., Соловей Ю.А., Гордя Д.В., Коньшина Л.А. 2020. Формирование экосистем банков в условиях цифровизации банковского пространства. Экономика. Информатика. 47 (1): 91–100. DOI:

Bykanova N.I., Solovey J.A., Gordya D.V., Konshina L.A. 2020. Formation of banks ecosystems in conditions of digitalization of banking space. Economics. Information technologies. 47 (1): 91–100 (in Russian). DOI: