

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ / ECONOMIC SCIENCES

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

Научная статья

УДК 336.76

<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2024.2.2>СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРУПНЕЙШИХ
РОССИЙСКИХ БАНКОВСКИХ ЭКОСИСТЕМ

Кумсият Руслановна Алиева

Северо-Кавказский федеральный университет (д. 1, ул. Пушкина, Ставрополь, 355017, Российская Федерация)
alieva.kumsi@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0003-0449-766X>

Аннотация. Введение. Один из основных стратегических трендов сегодня – это создание экосистем, новаторских бизнес-моделей. Компании, работающие в рамках экосистемы, становятся интересными объектами для исследования в экономике. В связи с этим особое внимание уделено сравнению современных экосистем, функционирующих на финансовом рынке РФ, к которым относят Сбер, ВТБ, Тинькофф. **Цель.** Анализ условий и особенностей современных трендов в банковской сфере относительно формирования экосистем. **Материалы и методы.** Исследование построено на анализе литературных источников с применением общенаучных системного и сравнительного методов, индукции и дедукции, графического представления данных. **Результаты и обсуждение.** Основным результатом проведенного исследования является получение конкретных выводов о деятельности крупнейших представителей банков на российском рынке относительно формирования современных цифровых продуктов, а также формирование авторского определения понятия «банковская экосистема». **Заключение.** В результате исследования автором было определено, что банковская экосистема как новый цифровой «продукт», имеет высокую степень дальнейшего развития и трансформации. Данное направление деятельности дает возможность кредитным организациям расширить сферу своей деятельности, привлечь новых потенциальных клиентов и повысить лояльность потребителей услуг. Если говорить об общей тенденции рынка, то отмечается устойчивая тенденция перехода российских банков на платформенную модель развития.

Ключевые слова: экосистема, цифровизация, банковская экосистема, коммерческий банк

Для цитирования: Алиева К. Р. Сравнительный анализ деятельности крупнейших российских банковских экосистем // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2024. № 2 (101). С. 16–24. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2024.2.2>

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 16.02.2024;

одобрена после рецензирования 25.02.2024;

принята к публикации 23.03.2024.

Research article

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF THE LARGEST
RUSSIAN BANKING ECOSYSTEMS

Kumsiyat R. Alieva

North-Caucasus Federal University (1, Pushkin str., Stavropol, 355017, Russian Federation)
alieva.kumsi@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0003-0449-766X>

Abstract. Introduction. One of the main strategic trends today is the creation of ecosystems and innovative business models. Companies operating within the ecosystem become interesting objects for research in the economy. In this regard, special attention is paid to the comparison of modern ecosystems operating in the financial market of the Russian Federation, which include – Sber, VTB, Tinkoff. **Goal.** The study analyzes the conditions and features of modern trends in the banking sector regarding the formation of ecosystems. **Materials and methods.** The research is based on the analysis of literature sources using general scientific systematic and comparative methods, induction and deduction, and graphical representation of data. **Results and discussion.** The main result of the conducted research is to obtain specific conclusions about the activities of the largest representatives of banks in the Russian market regarding the formation of modern digital products, as well as the formation of the author's definition of the concept of “banking ecosystem”. **Conclusion.** As a result of the study, the author determined that the banking ecosystem as a new digital product has a high degree of further development and transformation. This line of activity provides an opportunity for credit institutions to expand the scope of their activities, attract new potential customers, as well as increase the loyalty of consumers of services. If we talk about the general trend of the market, there is a steady trend of transition of Russian banks to a platform model of development.

Keywords: banking ecosystem, commercial bank, digitalization of the economy, banking platform

For citation: Alieva KR. Comparative analysis of the activities of the largest Russian banking ecosystems. *Newsletter of North-Caucasus Federal University*. 2024;2(101):16-24. (In Russ.). <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2024.2.2>

Conflict of interest: the author declares no conflicts of interests.

The article was submitted 16.02.2024;

approved after reviewing 25.02.2024;

accepted for publication 23.03.2024.

Введение / Introduction. В последние годы в научной сфере все чаще используют термин «цифровая революция», что обусловлено бурным развитием информационных технологий и их внедрением в экономическую сферу. Данный процесс существенным образом влияет на традиционный бизнес-ландшафт, меняет сложившийся экономический строй и создает новую конъюнктуру функционирования рынка.

В настоящее время именно банковская сфера и деятельность финансово-кредитных организаций находятся в процессе кардинальных изменений, которые направлены на то, чтобы обеспечить новые отношения между клиентами, банками и государством, так как образ финансового учреждения, которое не реагирует на изменения в реальности и остается консервативным, больше не актуален. Банки вынуждены разрабатывать и внедрять новые линейки продуктов, чтобы соответствовать новым технологиям. В современных нестабильных экономических условиях на рынке банковских услуг отмечается высокий уровень конкуренции, и, следовательно, это становится стимулирующим фактором к поиску новых направлений работы с потенциальными клиентами и формированию современных банковских продуктов, в основу которых положены цифровые технологии.

Ориентированность деятельности банков на потребности клиентов, формирование индивидуальных пакетов продуктов и услуг, высокая степень трансформации и мобильности с совокупности с дистанционным обслуживанием – все это определяет ключевые компоненты деятельности коммерческих банков в современных экономических реалиях.

В условиях цифровизации следует уделять все большее внимание стратегическому выбору и поиску новых моделей развития банковского бизнеса. В настоящее время цифровая трансформация банковской сферы приводит к тому, что крупнейшие кредитные организации интегрируют онлайн-решения, используют искусственный интеллект, разрабатывают маркетплейсы и создают целые экосистемы, которые отличаются удобством использования, быстротой обслуживания, содержат обширный объем информации и – главное – ими уже активно пользуется треть населения России.

В этой связи возникает необходимость в более глубоком изучении российских банковских экосистем с целью выявления особенностей их функционирования, анализа проблем и перспектив развития. Таким образом, все выше изложенное предопределило выбор темы проводимого исследования, его актуальность, постановку целей и задач.

Материалы и методы исследований / Materials and methods of research. Целью работы было проведение анализа современных трендов в банковской сфере относительно формирования экосистем для выявления их особенностей и проблем. Объектом исследования выступили наиболее значимые отечественные коммерческие банки, в центре исследования – их финансовые механизмы, а также количественные и качественные показатели. Особое внимание уделено изучению этих факторов относительно условий формирования цифровых экосистем в разных отраслях экономики на территории РФ. Основными методами анализа были определены такие как индукция, дедукция, общенаучные методы, а также метод графической визуализации.

Представленное исследование базируется на постулатах и современных положениях теории зарубежных и отечественных исследователей и научных деятелей, а также на нормативно-правовой базе, регламентирующей сферу стратегического планирования в банковской сфере. Все используемые материалы раскрывают суть и направления развития банковских экосистем. Источниками информации для исследования послужили научные работы отечественных ученых, официальные сайты Интернета и другие ресурсы, посвященные данной тематике.

Результаты исследований и их обсуждение / Research results and their discussion. Цифровые технологии и их применение в различных сферах экономики становятся все более актуальными темами в современном мире. В сложившихся условиях экономики с учётом высокого уровня давления со стороны недружественных стран посредством введённых санкционных мер всё более актуальной становится тема формирования собственных новых цифровых технологий, применяемых банковскими организациями.

Современным трендом на рынке банковских услуг является формирование собственной экосистемы на базе конкретного банка. Посредством формирования экосистемы банки имеют возможность повышения уровня конкурентоспособности и получения большего числа потенциальных клиентов с целью наибольшей прибыли.

Банковские организации во все времена стремились найти новые альтернативы для реализации своей деятельности, а в эпоху повсеместной цифровизации формирование экосистемы стало определяющим фактором дальнейшего развития, играющим ключевую роль в конкурентной борьбе финансовых организаций. На рисунке 1 представлены основные влияющие на развитие экосистем факторы [1, 2].

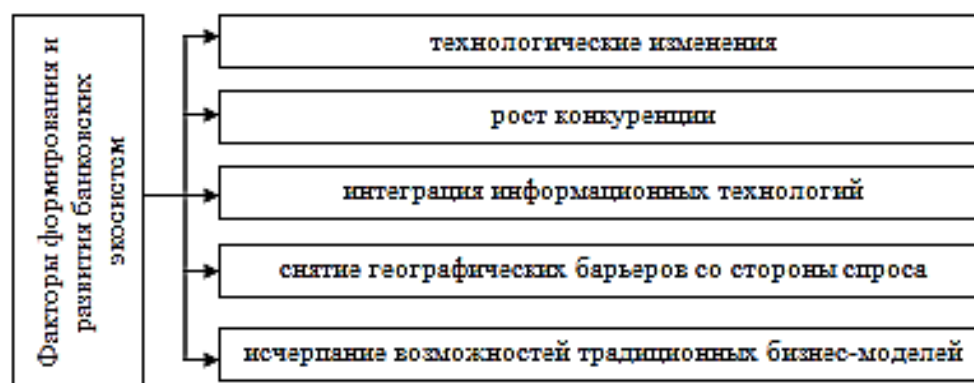


Рис. 1. Факторы, определяющие процесс формирования и перспективы развития экосистем в банковской сфере / Fig. 1. Factors determining the formation process and prospects for the development of ecosystems in the banking sector

В целом понятие «экосистема» достаточно обширно освещается в научных источниках и иных изданиях. Одним из примеров трактовки определения экосистемы можно привести определение, представленное в докладе Банка России: «Экосистема (цифровая экосистема) представляет собой группу компаний, предоставляющих широкий спектр услуг и линейку продуктов на основе платформенных решений для формирования бизнес-процессов без разрывов» [3]. М. А. Эскиндаров представляет банковскую экосистему как своего рода сеть, создающуюся на основе технологической платформы с применением современных передовых технологий для формирования доступа потенциальных клиентов к предлагаемым товарам и услугам [4].

Можно сделать вывод, что наиболее широкое определение экосистемы – это синергия компаний, предоставляемых ими услуг в различных секторах экономической деятельности на базе одной компании, в том числе с учетом наличия платформы (в случае банковской экосистемы – вокруг банковской организации и / или ее платформы) с целью наиболее полного удовлетворения запросов конечного потребителя и повышения конкурентоспособности на рынке (в рамках интегрированного процесса).

В настоящее время в России три банка входят в список основных банков, являющихся драйверами в развитии экосистем (СберБанк, Тинькофф и ВТБ), которые создают тренды на рынке банковских услуг. Данные банковские организации имеют свою стратегию развития в формировании собственной цифровой экосистемы. В целом формируемые экосистемы данных банков дают возможность клиентам высокий уровень сервиса относительно не только финансовых продуктов, но и нефинансовых (например, развлечений, обучения и т. д.). Далее представим анализ процессов формирования экосистем выше обозначенных банковских организаций.

В 2020 году СберБанк решил пересмотреть свою стратегию и преобразиться из провайдера финансовых услуг в экосистему. Важным шагом для компании и ее партнеров стало объединение финансовых и нефинансовых продуктов под общим брендом «Сбер». Кроме того, была разработана новая стратегия развития до 2025 года, направленная на создание интегрированной экосистемы вокруг клиента. Всего СберБанк приобрел или создал более 60 компаний и 140 сервисов в различных областях, предлагающих услуги как для повседневных потребностей, так и для бизнес-сегмента.

На рисунке 2 показаны лишь некоторые из многочисленных сервисов цифровой платформы «Сбер». СберБанк использовал круг как символ своей стратегии, направленной на удовлетворение широкого спектра потребностей клиентов.

В конце 2022 года количество активных частных клиентов России в СберБанке достигло 106 миллионов. Сбер ID, единый идентификатор пользователя, был создан для обеспечения легкого клиентского опыта и на данный момент имеет 32,5 миллиона пользователей.

С целью эффективного функционирования экосистемы СберБанка было создано отдельное структурное подразделение «SberX». Основным продуктом, реализуемым в рамках экосистемы СберБанка, является подписка СберПрайм. Согласно последним данным компании, количество пользователей в данной подписке составила более 6 млн человек, отметим что этот показатель отразил существенный рост относительно уровня 2022 года. Прирост потребителей составил порядка 1,8 млн человек. Экосистема СберБанка также представляет широкий спектр услуг в таких отраслях, как электронная коммерция, развлекательные сервисы, включая домашний кинотеатр, сервисы здоровья, маркетплейсы и т. д.



Рис. 2. Цифровая экосистема «Сбера» / Fig. 2. The digital ecosystem of «Sber»
 Источник: Официальный сайт «Сбер» / Source: Sber's official website

В целом экосистема СберБанка является синергией различных сервисов и банковских услуг, построена на современных информационных технологиях с целью удовлетворения имеющихся потребностей у клиентов. Для эффективного функционирования всех сервисов, входящих в состав экосистемы, СберБанком сформирована организационная структура, в рамках которой организациями контролируются все направления предоставляемых сервисов. Дополнительно выделим динамику изменения чистой прибыли за последние 10 лет, которая представлена на рисунке 3 [8].

В соответствии с представленными ниже данными можно отметить, что динамика данного показателя является стабильно растущей: так, за 10 лет показатель вырос в 3,5 раза и достиг уровня 1 246 млрд руб. Рост данного показателя в большей степени был обусловлен принятием стратегии цифровизации и реализации деятельности по формированию собственной экосистемы.

В 2022 году полученный банком результат был значительно ниже предыдущего отчетного периода, так как банк столкнулся с некоторыми внешними вызовами. Это снижение прибыли в 4,6 раза объясняется введением зарубежных санкций против российских банков после начала военной операции на Украине в феврале 2022 года. На Сбер были наложены санкции и США, и Европейским союзом. США блокировали активы банка на своей территории, отключили его от американской финансовой системы и исключили из международной платежной системы SWIFT. В результате банку пришлось пересмотреть свою международную стратегию, сосредоточившись на азиатских рынках.

Таким образом, Сбер можно назвать крупнейшей функционирующей на отечественном финансовом рынке, цифровой экосистемой. Предоставляя огромный спектр всевозможных нефинансовых услуг, он перестал быть традиционным банком. С клиентской базой, охватывающей почти 74 % населения страны, Сбер обладает всеми ресурсами и возможностями для дальнейшего увеличения своих бизнес-направлений.

Вторым крупнейшим банком, реализующим стратегию развития собственной экосистемы, является банк ВТБ, который начал реализовывать создание экосистемы в 2019 году посредством формирования партнёрских платформ, в которые входят не только банковские услуги, но и продукты по предоставлению услуг мобильного доступа, бухгалтерии, проката самокатов и автомашин, а также жилищный маркетплейс, дающий возможность клиентам решить вопросы аренды и покупки жилья. На рисунке 4 представлена карта цифровой экосистемы банка ВТБ.

После того как банк запустил программу формирования собственной экосистемы, его чистая прибыль в 4,3 раза (327,4 млрд руб.) превысила уровень 2020 года. Текущее количество активных розничных клиентов в ВТБ составляет 14 млн человек, но к 2025 году банк планирует увеличить эту цифру до 30 млн, в том числе 8 млн новых клиентов благодаря открытой цифровой экосистеме. Отметим, что банк имеет все необходимые ресурсы и условия для дальнейшего развития собственной экосистемы. Деятельность экосистемы банка направлена на удовлетворение потребностей всех клиентов, включая юридиче-

ских лиц [9]. Клиентская база банка ВТБ в секторе малого и среднего бизнеса составляет порядка 35 % от общего числа клиентов. А клиенты – физические лица достигли показателя 16 млн человек, данный показатель равняется 20 % экономически активного населения Российской Федерации.

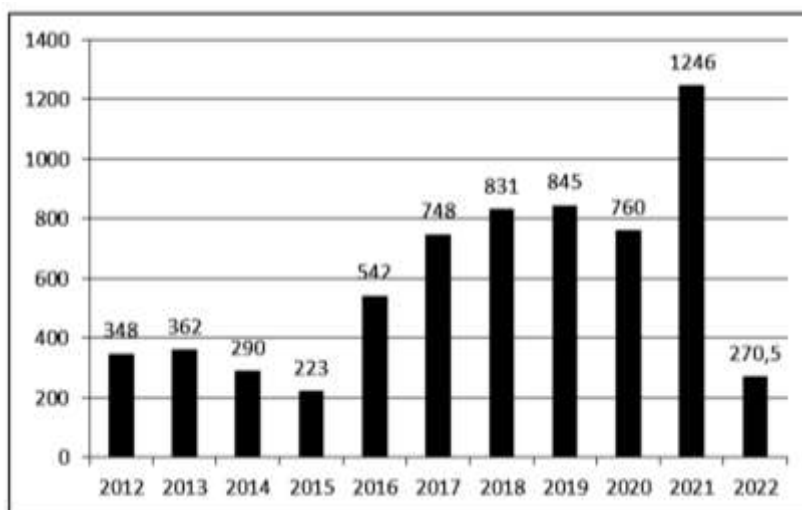


Рис. 3. Динамика чистой годовой прибыли ПАО «СберБанк», млрд руб. /

Fig. 3. Dynamics of Sberbank's net annual profit, in billions of rubles

Источник: Составлено автором по данным с сайта ПАО «СберБанк» /
Source: Compiled by the author based on data from the website of SberBank

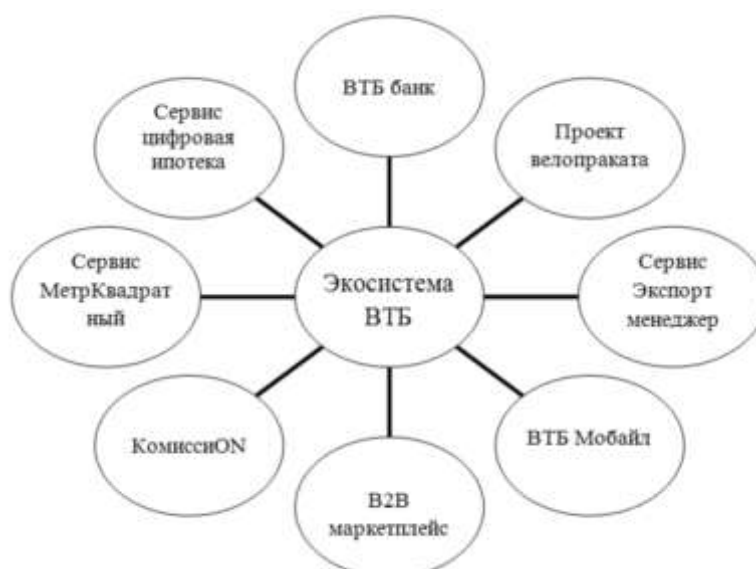


Рис. 4. Карта цифровой экосистемы ВТБ / Fig. 4. Map of the VTB digital ecosystem

Источник: составлено автором по данным с сайта ВТБ / Source: compiled by the author based on data from VTB's website

В 2022 году банк ВТБ столкнулся с историческим финансовым провалом, который оказался на уровне 612,6 млрд руб. Эта цифра превышает предыдущий, зафиксированный в 2009 году убыток в десять раз. Основные причины такого негативного результата включают в себя расходы, связанные с операциями по иностранной валюте и драгоценными металлами. Кроме того, влияние оказали санкции, введенные США в отношении ВТБ в феврале 2022 года, а также убытки от выхода из дочерних компаний и совместных предприятий.

Отметим, что ВТБ также предоставляет нефинансовые услуги, однако их количество не так разнообразно, как в экосистеме Сбер. Главной причиной этому служит то, что данный банк изначально

создавал свою экосистему в узком секторе, сосредоточившись на финансовой и информационной сферах, что подтверждается лидерством на рынке финансовых технологий.

Банк ВТБ строит свою экосистему в партнерстве с компаниями, такими как «Яндекс», «Магнит», «ПИК», вместо того чтобы создавать свои собственные предприятия в каждой отрасли, что делает его уникальным среди других банков. Основной упор банка остается по-прежнему на финансовых операциях, в то время как цифровые платформы разрабатываются совместно с партнерами. По состоянию на начало 2024 года экосистема банка ВТБ реализует направления в области розничной торговли, электронной коммерции, телекоммуникаций, ЖКХ-услуг, транспортных и логистических услуг, а также телевидения, интернета и медиа.

В 2020 году банк ВТБ внедрил платформу Open API для улучшения взаимодействия с клиентами. Экосистема банка предлагает широкий спектр услуг, включая возможность аренды и приобретения жилья с применением приложения «МетрКвадратный». Новая цифровая платформа ВТБ способствует индивидуальному подбору, финансированию и покупке недвижимости, а также осуществлению ремонта и обустройства помещений. Процесс технологического обновления банка продолжается, включая предоставление услуг мобильного оператора через приложение «ВТБ Мобайл». В развитии открытой партнерской модели экосистемы с другими российскими компаниями в полной мере ВТБ столкнулся с помехами из-за иностранных санкций. Тем не менее банк не собирается отказываться от партнерства и переходить к закрытому типу экосистемы.

В 2021 году Тинькофф Банк занял третье место среди всех банков по количеству активных клиентов, утвердив свою репутацию важного финансового учреждения в стране. Это свидетельствует о его статусе как системно значимой кредитной организации. Объявление о запуске собственной экосистемы, следуя примеру Сбера, подчеркнуло, что Тинькофф выходит за рамки простого банка, превращаясь в полноценную онлайн-платформу, предлагающую широкий спектр финансовых и повседневных услуг, включая страхование и даже мобильную связь.

В Москве расположен главный офис банка, который полностью функционирует в онлайн-режиме. Отличие СберБанка заключается в том, что он предпочитает либо создавать свои сервисы, либо закупать компании, занимающиеся разработкой сервисов, в то время как Тинькофф разрабатывает свои продукты самостоятельно или вступает в партнерство с внешними фирмами. Большинство внутренних IT-систем и продуктов компании разрабатываются ее собственными IT-специалистами, которые составляют 70 % штата штаб-квартиры.

Более 10 000 сотрудников банка работают в облачном колл-центре, что делает его одним из самых крупных в Европе. Технологии искусственного интеллекта и машинного обучения активно используются во всех коммуникациях Тинькофф, обеспечивая обработку более 30 % обращений клиентов в чатах без участия персонала банка. Все клиенты получают обслуживание дистанционно через онлайн-каналы и контакт-центр [10].

Экосистема Тинькофф на фоне ранее рассмотренных экосистем изначально выделяется тем, что является полностью онлайн-экосистемой, и не имеет сети офисов и филиалов, в отличие от ее конкурентов. Данный банк также при разработке новых продуктов использует новейшие цифровые технологии и искусственный интеллект.

Выбранная стратегия развития позволяет Тинькофф получать высокие показатели своей деятельности. Так, доход банка за последние годы значительно увеличился, и к концу 2021 г. был отмечен рост на уровне 43,3 % по сравнению с прошлогодним результатом, достигнувший отметки в 63,4 млрд. Из них направления деятельности, не связанные с продажей кредитных продуктов, показали долю в общей выручке 44 %. К концу 2022 года чистая прибыль Тинькофф составила 20,8 млрд руб., то есть по сравнению с 2021 годом финансовый результат упал втрое. Проблемы с доходами были вызваны увеличением геополитической напряженности, что отразилось на условиях работы группы и привело к повышению кредитного риска и волатильности на рынках.

В целом экосистема банка Тинькофф основывается на стратегии открытости с целью предоставления наиболее широкого перечня финансовых и банковских услуг различной направленности. Основная идея экосистемы Тинькофф строится на том, что все продукты организации доступны посредством мобильного приложения или официального сайта банка. Далее ниже на рисунке 5 представлены сервисы экосистемы Тинькофф, предоставляемые своим клиентам.



Рис. 5. Карта сервисов Тинькофф / Fig. 5. Map of Tinkoff services

Источник: составлено автором на основе данных сайта Тинькофф / Source: compiled by the author on the basis of Tinkoff website data

Основополагающей идеей экосистемы Тинькофф является слияние разных всевозможных сервисов в одном мобильном приложении Superapp, которое предоставит условия доступа своим клиентам как к услугам банковской направленности, так и к услугам для решения каждодневных потребностей. Так, в экосистеме Тинькофф имеется возможность воспользоваться услугами супермаркетов, ресторанов и кафе, забронировать автомобиль или гостиничный номер и т. д.

Еще одна особенность экосистемы Тинькофф заключается в определении организации не как банка в его прямом понимании, а как финтех-организации, которая ставит перед собой основной задачей применение современных информационных цифровых технологий и инноваций с целью разнообразия услуг для покрытия финансовых и повседневных потребностей потенциальных клиентов.

Завершая обсуждение, стоит отметить, что помимо изученных трех экосистем – Сбер, ВТБ и Тинькофф, – существует ряд крупных финансовых организаций, стремящихся развивать собственные экосистемы. Среди них особенно выделяются такие как АО «Газпромбанк (ГПБ)» и АО «Альфа-Банк».

Заключение / Conclusion. Таким образом, после изучения российских цифровых экосистем, функционирующих на базе коммерческих банков, стало очевидным, что для полноценной деятельности и привлечения клиентов современные банки расширяют список предоставляемых финансовых услуг за счет разнообразных небанковских услуг, которые они реализовывают на основе современных цифровых технологий, искусственного интеллекта и внедрения всевозможных технологических инноваций в свою деятельность.

С целью создания собственных экосистем банковские организации активно реализуют направления работы по покупке организаций из других сфер экономики. При этом данные направления деятельности требуют от банков существенных затрат не только для приобретения новых компаний, но и для формирования инфраструктуры экосистемы.

В целом можно отметить, что создание экосистем российскими банками формирует высокий уровень конкуренции в силу популяризации данной деятельности. При этом конкурентами банков будут не только другие банковские организации, но и иные финансовые фирмы, чья деятельность строится на базе технологических компаний.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Нурмухаметов Р. К., Воскресенская Л. Н., Мясникова Е. Б. Банковские экосистемы в России: сущность, виды, регулирование // Финансовые рынки и банки. 2021. № 8. С. 33–38.
2. Шкарупета Е. В., Бачурин Д. Н. Концептуальные положения экосистемного подхода к управлению развитием экономических систем в условиях цифровой трансформации // Организатор производства. 2020. Т. 28. № 3. С. 7–15.
3. Банк России. Доклад для общественных консультаций. Экосистемы: подходы к регулированию. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения: 15.03.2024).

4. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Экосистемы как инновационный инструмент роста бизнеса // ЭКО. 2021. № 8. С. 151–168.
5. Солодкий В. А. Банковская экосистема России: оценка и развитие. М.: Юрайт, 2017. 64 с.
6. Официальный сайт СберБанк. Сбер – цифровая экосистема. URL: <https://www.sberbank.com/ru/ecs> (дата обращения: 10.03.2024).
7. Финансовый маркетплейс «Банки.ру». Goldman Sachs оценил экосистему «Сбера» в 1,13 трлн рублей. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=1095133> (дата обращения: 14.03.2024).
8. TAdviser – российский интернет-портал и аналитическое агентство. URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 15.03.2024).
9. Официальный сайт ВТБ. URL: <https://www.vtb.ru/about/> (дата обращения: 10.03.2024).
10. Официальный сайт Тинькофф. Тинькофф – цифровая финансовая экосистема, построенная с учетом потребностей клиентов. URL: <https://www.tinkoff.ru/about/> (дата обращения: 10.03.2024).

REFERENCES

1. Nurmuxametov RK, Voskresenskaya LN, Myasnikova EB. Banking ecosystems in Russia: essence, types, regulation. *Finansovye rynki i banki = Financial markets and banks* 2021;(8):33-38. (In Russ.).
2. Shkarupeta EV, Bachurin DN. Conceptual provisions of the ecosystem approach to managing the development of economic systems in the context of digital transformation. *Organizator proizvodstva = Production organizer*. 2020;28(3):7-15. (In Russ.).
3. Official website of the Bank of Russia. A report for public consultation. Ecosystems: approaches to regulation. Available from: https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf [Accessed 15 March 2024].
4. Markova VD, Kuznetsova SA. Ecosystems as an innovative tool for business growth. *EKO = ECO*. 2021;8:151-168. (In Russ.).
5. Solodkii VA. The banking ecosystem of Russia: assessment and development. Moscow: Yurait; 2017. 64 p. (In Russ.).
6. Official website of the «SberBank». Digital ecosystem of Sber. Available from: <https://www.sberbank.com/ru/ecs> [Accessed 10 March 2024].
7. Financial marketplace «Banki.ru». Goldman Sachs estimated the Sber ecosystem at 1.13 trillion rubles. Available from: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10951330> [Accessed 14 March 2024].
8. TAdviser – Russian Internet portal and analytical agency. Available from: <https://www.tadviser.ru/> [Accessed 15 March 2024].
9. Official website of the VTB Bank. Available from: <https://www.vtb.ru/about/> [Accessed 10 March 2024].
10. Official website of the Tinkoff. Tinkoff – a digital financial ecosystem built around customer needs. Available from: <https://tinkoff-group.com/> [Accessed 10 March 2024].

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Кумсият Руслановна Алиева – аспирант кафедры финансов и кредита института экономики и управления Северо-Кавказского федерального университета, Researcher ID: HTT-4194-2023

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Kumsiyat R. Alieva – Postgraduate Student of the Department of Finance and Credit of the Institute of Economics and Management of the North Caucasus Federal University, Researcher ID: HTT-4194-2023