

УДК: 336.7

НУРМУХАМЕТОВ РИМ КАНИФОВИЧ

к.э.н., доцент кафедры «Финансы и учет»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве
РФ» (Тульский филиал Финуниверситета), г. Тула, Россия
e-mail: RKNurmuhametov@fa.ru

ВОСКРЕСЕНСКАЯ ЛЮДМИЛА НИКОЛАЕВНА

к.э.н., доцент кафедры «Финансы и кредит» ФГОБУ ВО
«Финансовый университет при Правительстве РФ»
(Тульский филиал Финуниверситета),
e-mail: LNVoskresenskaya@fa.ru

МЯСНИКОВА ЕЛЕНА БОРИСОВНА

к.э.н., доцент, заведующий кафедрой «Финансы и кредит»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»
(Тульский филиал Финуниверситета),
e-mail: EVMyasnikova@fa.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2021-8-154-160

СОБСТВЕННЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ РОССИЙСКИХ БАНКОВ: К ДИСКУССИИ ОБ ИХ РЕГУЛИРОВАНИИ

Аннотация. Вопросы развития экосистем с участием или на базе банков активно обсуждаются в экспертной среде, причем инициатором такого обсуждения стал Банк России, представив целостную концепцию регулирования банковских экосистем. В статье проанализированы различные определения экосистемы и предложено авторское определение банковской экосистемы. По мнению авторов, понятие «банковские экосистемы» содержат три обязательные элемента: а) банк; как организатор; б) платформа, как совокупность сервисов; в) различные формы партнерства, что позволяет объединять данные о клиентах, ресурсы, рынки и создавать синергетический эффект в виде дополнительной ценности. В статье выделены четыре типа российских банковских экосистем, которые находятся пока в стадии формирования и практика которых пока не выявила критических моментов в их развитии. Рассмотрена структура иммобилизованных активов и предложено, учитывая социальную значимость филиалов банков, исключить стоимость недвижимости из иммобилизованных активов полностью или частично.

Ключевые слова: экосистема, банковская экосистема, риски, конкуренция, иммобилизованные активы, риск-чувствительный лимит, регулирование.

NURMUKHAMETOV RIM KANIFOVICH

Ph. D. in Economics, Associate Professor of the Department
of Finance and Accounting FSOBU HE "Financial University under the Government
of the Russian Federation" (Tula branch of the Financial University), Tula, Russia
e-mail: RKNurmuhametov@fa.ru

VOSKRESENSKAYA LYUDMILA NIKOLAEVNA

Ph. D. in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Credit,
Financial University under the Government of the Russian Federation
(Tula Branch of the Financial University),
e-mail: LNVoskresenskaya@fa.ru

MYASNIKOVA ELENA BORISOVNA

Ph. D. in Economics, Associate Professor, Head of the Department "Finance and Credit" of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Tula branch of the Financial University), e-mail: EBMyasnikova@fa.ru

OWN ECOSYSTEMS OF RUSSIAN BANKS: TO THE DISCUSSION ABOUT THEIR REGULATION

Abstract. *The issues of ecosystem development with the participation or on the basis of banks are actively discussed in the expert environment, and the initiator of such a discussion was the Bank of Russia, presenting a holistic concept of regulation of banking ecosystems. The article analyzes various definitions of the ecosystem and suggests the author's definition of the banking ecosystem. According to the authors, the concept of "banking ecosystems" contains three mandatory elements: a) a bank; as an organizer; b) a platform as a set of services; c) various forms of partnership, which allows you to combine customer data, resources, markets and create a synergistic effect in the form of additional value. The article identifies four types of Russian banking ecosystems that are still in the formation stage and whose practice has not yet revealed critical moments in their development. The structure of immobilized assets is considered and it is proposed, taking into account the social significance of bank branches, to exclude the value of real estate from immobilized assets in whole or in part.*

Keywords: *ecosystem, banking ecosystem, risks, competition, immobilized assets, risk-sensitive limit, regulation.*

1. Введение. 2021 г. в России оказался необычайно «жарким» в вопросах обсуждения вопросов развития и регулирования экосистем в экономике и в банковской сфере в особенности. Это связано с тем, что экосистемы «вливают уже не только на развитие финансового сектора и конкуренцию в нем, но и на реальную экономику, кардинально меняя поведение потребителей, каналы дистрибуции, условия работы для поставщиков нефинансовых сервисов» [1]. В связи с этим Банк России выпустил для обсуждения два взаимосвязанных доклада: «Экосистемы: подходы к регулированию» [2] и «Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы» [3]. По вопросам развития экосистем высказал свое позицию и Минэкономразвития, которое опубликовало концепцию регулирования цифровых платформ и экосистем [4]. В этих документах речь идет о развитии и регулировании экосистем, как на базе крупных банков, так и на основе крупных технологических компаний (BigTech), которые развивают сектор финансовых услуг. Об актуальности этой темы говорит и то, что она обсуждалась на специальной панельной секции «Цифровое будущее в финансах: борьба экосистем» на ПМЭФ-2021, а также на Международном финансовом конгрессе (28 июня–2 июля 2021).

В России в экспертной среде отношение к экосистемам различное. Часть специалистов считает, что создание экосистем с участием банков приведет к сокращению объемов и снижению эффективности профильного банковского бизнеса. Другая часть экспертов считает, что экосистемы могут принести значительную пользу, как за счет роста основного банковского бизнеса, так и за счет расширения предоставления клиентам небанковских (нефинансовых) услуг. Обсуждение этих вопросов, особенно после публикаций докладов ЦБ РФ, показало различные точки зрения на сущность экосистем, их виды и на их регулирование. Поэтому предметом нашего исследования будет проведение сравнительного анализа различных точек зрения, а также предложений по регулированию экосистем с участием банков.

2. Основная часть

2.1. О сущности банковской экосистемы

Понятия «банковская экосистема» достаточно часто употребляется в российской литературе. В зарубежной же литературе чаще используется понятие «открытый банкинг» (open banking, open API), реже – «банковская экосистема» (banking ecosystem). Банк России предпочитает говорить о различных формах участия банков в экосистемах и не использует, по крайней

1-я модель экосистемы	2-я модель экосистемы	3-я модель экосистемы
Технологическая компания ↓ Дочерний Банк	Банк ↔ Другие участники экосистемы	Банк ↓ Собственная экосистема
Пример: МТС-Банк	Пример: Тинькофф	Пример: Сбер
Риски для банка: 1). Операционные риски, в т.ч. риски информационной безопасности 2). Риск концентрации	Риски: 1, 2 + 3). Бизнес-риск 4). Риск вынужденной поддержки	Риски: 1, 2, 3, 4 + 5). Имобилизованные активы

Термин «банковская экосистема»

Источник: Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы : доклад для общественных консультаций. Июнь 2021. Банк России. – М., 2021.

Место банков в экосистеме, действительно, может быть разным. Например, в конце 2020 г. онлайн-маркетплейс Wildberries приобрел «Стандарт-Кредит», банк из четвертой сотни по активам. В 2021 г. такие известные компании, как Ozon и Yandex, приобрели небольшие банки соответственно «ОЗОН-банк» и «Акрополь». И та, и другая компания строят свои экосистемы, которые не могут развиваться без финансовых сервисов. Мы же будем рассматривать банки, которые сами формируют свои экосистемы. Поэтому под понятием «банковская экосистема» рассматривается экосистема, создаваемая банком, т. е. собственная экосистема банка, или модель № 3 по классификации Банка России. Именно эта модель, по мнению ЦБ РФ, несет наибольшие риски.

В ходе дискуссии об экосистемах было высказано мнение о необходимости дать определение понятию «экосистема». Ввиду того, что данный термин многоаспектен и используется в различных науках, существуют различные точки зрения на природу экосистем, в т. ч. банковских (таблица).

Банк России	Экосистема – это построенная на основе данных о клиентах совокупность сервисов, в т. ч. платформенных решений, позволяющих пользователям в рамках единого процесса получать широкий спектр продуктов и услуг [3].
Минэкономразвития	Цифровая экосистема – это клиентоцентричная бизнес-модель, объединяющая две и более группы продуктов, услуг, информации (собственного производства и/или других игроков) для удовлетворения конечных потребностей клиентов. В условиях экосистемы создается дополнительная ценность [4].
Accenture	Экосистема – это сеть взаимосвязанных компаний, работающих вместе, чтобы доставить ценностные предложения конечным потребителям [5].
PwC	Банковские экосистемы представляют собой комбинацию нескольких поставщиков под управлением банка, которые адаптируют или настраивают свои услуги в соответствии с потребностями клиентов [6].
Deloitte	Экосистемы – это динамичные и совместно развивающиеся сообщества различных субъектов, которые создают и извлекают новые ценности с помощью все более сложных моделей, как сотрудничества, так и конкуренции [7].
Mckinsey	Экосистема – это взаимосвязанный набор сервисов, позволяющих пользователям удовлетворять свои самые разнообразные потребности в одном интегрированном интерфейсе (среде) [8].
М.А. Эскиндаров	Банковская экосистема – это построение сети организаций, созданных вокруг единой технологической платформы и пользующихся её услугами для формирования предложений клиентам и доступа к ним [9].
М. Дж. Якобидес, К. Ченнамо, А. Гавер	Экосистема – это совокупность организаций с различной степенью взаимодействия и взаимодополняемости, в которой отсутствует жесткая иерархия [10].

Источник: составлено авторами.

Несмотря на различные определения экосистем, банковские экосистемы, по нашему мнению, содержат три обязательные элементы: а) банк, как организатор; б) платформа, как совокупность сервисов; в) различные формы партнерства, что позволяет объединять данные о клиентах, ресурсы, рынки и создавать синергетический эффект в виде дополнительной ценности. С учетом этого банковскую экосистему можно было бы определить как способ ведения банком интегрированного бизнеса, основанный на одной или нескольких цифровых платформах с различными сервисами, объединяющий клиентов и поставщиков услуг в целях удовлетворения их финансовых и нефинансовых потребностей, с широким использованием различных форм партнерства.

2.2. Виды банковских экосистем в России

История становления банковских экосистем в России, как мы считаем, началась со Сбербанка. Именно Сбербанк был основным инициатором создания экосистемы, ставя перед собой задачу стать финансово-технологической компанией, способной конкурировать с ведущими мировыми технологическими компаниями. Еще в 2016 г. Наблюдательный совет Сбербанка одобрил трансформацию кредитной организации в «финансовую экосистему» к концу 2018 г., а в «Стратегии развития Сбербанка 2020», подготовленной в 2017 г., в качестве одной из ключевых приоритетных задач было указано на необходимость присутствия не только в финансовой, но и в других сферах жизни клиента. Затем в 2020 г. было объявлено о переходе к концепции Сбер-экосистема. Как отметил Герман Греф, президент, председатель Правления Сбербанка, в новой стратегии (Стратегия 2023) будет уделено особое внимание построению лучшего бесшовного клиентского опыта и формированию уникального предложения для клиента. Было объявлено, что главная цель Сбер-экосистемы – стать доверенным помощником и навигатором в меняющемся мире: для человека, бизнеса и государства – благодаря построению полностью интегрированной экосистемы, которая работает по формуле $2+2=5$ [11]. Особенностью уникальной экосистемы Сбера является то, что она позволяет оказывать клиентам широкий спектр как финансовых, так и нефинансовых услуг.

О необходимости формирования экосистем объявили и другие банки, экосистемные модели которых, отнюдь, не копируют модель Сбера. По нашему мнению, экосистемы российских банков можно сгруппировать в следующие виды.

Первый вид – экосистема с отраслевой направленностью. Например, модель экосистемы Россельхозбанка имеет ярко выраженную направленность на развитие агропромышленного комплекса и социальной жизни селян. Сервисы экосистемы на данный момент разделены на три группы: 1) сервисы для поддержки агробизнеса; 2) сервисы, которые помогают фермерам в вопросах реализации продукции и продвижения услуг в условиях ограниченного спроса; и 3) финансовые сервисы, в т. ч. возможность удаленной подачи заявок на получение льготного кредитования.

Второй вид экосистем – платформенный – реализуется Тинькофф, который объявил о запуске первого в России суперприложения (superapp), которое будет решать практически любые задачи человека в области финансов, досуга и лайфстайла.

Третий вид, который условно можно назвать «партнерским», реализуется ВТБ, который намерен строить «открытую» экосистему по принципу партнерства с другими компаниями. Суть открытой экосистемы ВТБ заключается в сотрудничестве в формате whitelabel, когда партнеры могут использовать лицензию и инфраструктуру ВТБ для предоставления банковских услуг под их собственным брендом [12]. Как отметил президент–председатель правления Банка ВТБ А. Л. Костин, банковский сектор уже фактически находится на этапе, когда конкурентная борьба идет не только на традиционном «банковском поле», но и на «новом поле» небанковских продуктов и услуг. Это становится возможным благодаря развитию экосистем и платформенных бизнес-моделей [13].

И, наконец, четвертый вид, который условно можно назвать конгломерантным, представлен Сбербанком. По существу, Сбербанк превращается в масштабную экосистему, объединяющую банковские продукты и множество небанковских продуктов и сервисов. И хотя в мире, банки, как правило, не оказывают нефинансовые услуги, тем не менее, по нашему мнению, все больше банков начнут включать в спектр своих услуг и нефинансовые услуги.

2.3. Концепция регулирования экосистем с участием банков: дискуссионные вопросы

Банк России с самого начала формирования банковских экосистем внимательно следил за их становлением. Это было связано с двумя причинами: а) экосистемы концентрируют критически важные ресурсы, что потенциально является источником системного риска; б) экосистемы могут привести к снижению конкуренции. В ноябре 2020 г. председатель Банка России Э.С. Набиуллина, выступая на пленарном заседании Государственной Думы РФ, впервые сформулировала свое видение проблем развития экосистем. Кратко ее позиция сводилась к следующему. Во-первых, на рынке, безусловно, появятся игроки, способные обслуживать вообще все потребности человека: от банковского счета и страховки до стриминговых сервисов, телемедицины и доставки продуктов. Во-вторых, экосистемы в России возникают как на базе банков, так и на базе нефинансовых организаций, стремящихся предоставлять финансовые сервисы. В-третьих, потребителям экосистемных услуг и инвесторам должна предоставляться информация для адекватного оценивания рисков, возникающих в разных сегментах экосистемы. В-четвертых, должны решаться вопросы, связанные с обеспечением безопасности персональных данных людей. И, наконец, в-пятых, важно при создании экосистем обеспечивать здоровую конкуренцию [14].

На встрече кредитных организаций с руководством Банка России 18 февраля 2021 г. Э.С. Набиуллина еще раз отметила, что хотя экосистемы привлекательны для клиентов, но в то же время таят в себе риски. В частности, речь идет о риске возможности для злоупотребления доминирующим положением банка, а также о риске для вкладчиков, средства которых банк инвестирует в новые бизнесы банка, включенных в экосистему и которые могут не дать планируемой отдачи [15]. И, наконец, Банк России в 2021 г. представил уже целостную концепцию регулирования банковских экосистем, изложенную в двух вышеуказанных докладах.

Данная концепция базируется на следующих важных основаниях:

- основные регуляторные требования будут предъявляться не к юридическому лицу, а к осуществляемой им деятельности;
- будет осуществляться контроль рисков банков как центров формирующихся экосистем в связи с ростом вложений в нефинансовые активы;
- развитие экосистемного бизнеса должно осуществляться за счет акционеров, а не за счет вкладчиков и кредиторов;
- вложения банков в нефинансовые сервисы сверх определенного уровня должны регулироваться.

Предлагая различные варианты регулирования, Банк России считает, что на данном этапе оптимальным представляется гибкий подход, дающий банкам возможности для развития экосистем при адекватном покрытии рисков капиталом. Конструкция этого подхода состоит из трех элементов: иммобилизованных активов, системы рисков и капитала банка. Это предполагает: а) определение состава иммобилизованных активов и их доли в процентах от капитала; б) расчет рисков экосистем; в) повышение требования к капиталу для банков, развивающих крупные экосистемы.

Как нам представляется, центральным элементом этой конструкции является все же понятие «иммобилизованные активы». И здесь важно, что включать в это понятие. По мнению Банка России, к ним относятся активы, которые:

- не имеют требований по возвратности и ограничено ликвидны;
- не генерируют предсказуемый денежный поток или снижают общую эффективность;
- подвержены высокому риску обесценения.

Исходя из этого, ЦБ РФ выделяет три группы иммобилизованных активов:

- основные средства (имущество акционеров банка, земли или помещения);
- активы в виде недвижимости, акций или имущества, полученные в результате урегулирования проблемной задолженности клиентов, если они остаются на балансе менее трех лет;
- наиболее рискованные вложения банков (вложения в основные средства и активы, не попадающие под критерии первых двух групп, а также высокорисковые для кредиторов и вкладчиков инвестиции в нефинансовый бизнес).

На основе этой группировки активов Банк России будет рассчитывать рискчувствительный лимит (РЧЛ) этих активов в процентах от капитала. При общем его превышении (30%) «избыточные» иммобилизованные активы должны будут полностью покрываться

капиталом банка.

Сама идея выделения имобилизованные активов в процессе дискуссии не подвергалась сомнению. Предметом дискуссии стали их структура и методика расчета РЧЛ. В частности, крупнейшие банки России провели расчеты РЧЛ и пришли к следующим выводам:

- превышение лимита потребует от банков вычесть из капитала 1,75 трлн руб., что снизит базу, по которой рассчитываются ключевые нормативы достаточности собственных средств;
- следствием внедрения предлагаемой методики станет дискриминация многофилиальных банков и банков, концентрирующихся на розничном обслуживании небольших клиентов,
- произойдет снижение интереса банков к кредитованию инвестпроектов, инновационных компаний и предприятий реального сектора экономики [16].

Банк России, изучив мнения банков о регулировании банковских экосистем, считает, что предложенные им подходы к регулированию экосистем и рисков имобилизованных активов не приведут к негативным последствиям для сектора [17].

3. Выводы. По нашему мнению, анализ имеющихся предложений по регулированию банковских экосистем позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, представленная Банком России концепция регулирования банковских экосистем, несмотря на ряд критических замечаний, может быть основой для регулирования банковских экосистем.

Во-вторых, дискуссия показывает, что существует потребность в научной интерпретации таких понятий, как экосистема, цифровая экосистема, банковская экосистема, платформа, партнерство.

В-третьих, учитывая социальную значимость филиалов банков, желательно исключить стоимость недвижимости из имобилизованных активов полностью или частично.

В-четвертых, регулирование экосистем – межведомственная проблема, это задача как Банка России, так и государственных органов. В этом плане было бы целесообразным более активно подключить к разработке концепции регулирования банковских экосистем Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, Федеральную антимонопольную

Литература

1. Выступление Эльвиры Набиуллиной на Международном финансовом конгрессе 30 июня 2021 г. // Центральный Банк России [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.cbr.ru/press/event/?id=11002> (дата обращения: 15.07.2021).
2. Экосистемы : подходы к регулированию : доклад для общественных консультаций. Банк России. Москва. Апрель 2021 г. // Центральный Банк России [Электронный ресурс]. – URL : http://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения: 27.06.2021).
3. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в имобилизованные активы. Банк России, июнь 2021. Москва. 2021 // Центральный Банк России [Электронный ресурс]. – URL : https://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf (дата обращения: 15.07.2021).
4. Концепция общего регулирования деятельности групп компаний, развивающих различные цифровые сервисы на базе одной «экосистемы» // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL : https://www.economy.gov.ru/material/file/cb29a7d08290120645a871be41599850/koncepciya_21052021.pdf (дата обращения: 25.07.2021).
5. Competing with banking ecosystems. Exploring significant growth opportunities in a challenging new environment. Accenture Consulting. Part of the Banking as a Living Business series [Электронный ресурс]. – URL : https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-102/Accenture-Banking-Ecosystem.pdf (дата обращения: 15.07.2021).
6. Why we helped PwC create a next gen ecosystem [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.mambu.com/insights/articles/why-we-helped-pwc-create-a-next-gen-ecosystem> (дата обращения: 25.07.2021).
7. Eamonn, K. Introduction : Business ecosystems come of age. Part of the Business Trends series. – URL : <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/business-trends/2015/business-ecosystems-come-of-age-business-trends.html>.
8. Chung, V., Miklós, D., Istvan, R., Townsend, Zac. Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. McKinsey Quarterly. September 11, 2020. – URL : <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level>.
9. Модернизация банковского сектора и рынка ценных бумаг в интересах повышения эффективности национальной экономики ; под общ. ред. председателя Комитета Государственной Думы по финансовому рынку А. Г. Аксакова. – М. : Издание Государственной Думы. 2018. С. 320.
10. Jacobides, M. G, Cennamo, C., Gawer, A. Towards a Theory of Ecosystems // *Strategic Management Journal* 39(8), March 2018.
11. Сбер представил Стратегию развития до 2023 г. [Электронный ресурс]. – URL : https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=f5272ac9-b36c-4a83-a7d7-

- bb9441e54521&blockID=1303®ionID=77&lang=ru&type=NEWS (дата обращения: 20.07.2021).
12. ВТБ намерен привлечь более 8 млн клиентов в рамках открытой экосистемы [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/novosti-i-press-relizy/2021/03/2021-03-29-vtb-nameren-privlech-bolee-8-mln-klientov-v-ramkakh-otkrytoy-ekosistemy/>(дата обращения: 15.07.2021).
13. ВТБ создаст экосистемы на основе партнерства [Электронный ресурс]. – URL : <https://plusworld.ru/daily/tehnologii/vtb-sozdaet-ekosistemy-na-osnovepartnerstva/> (дата обращения: 20.07.2021).
14. Набиуллина, Э. С. Выступление председателя Банка России на пленарном заседании Государственной Думы РФ 25 ноября 2020 г. // Центральный Банк России [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.cbr.ru/press/event/?id=8302#highlight=%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%8B> (дата обращения: 20.06.2021).
15. Выступление Эльвиры Набиуллиной на встрече Ассоциации банков России 18 февраля 2021 г. // Центральный Банк России [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.cbr.ru/press/event/?id=9598#highlight=%D0%BD%D0%B0%D0%B1%D0%B8%D1%83%D0%BB%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B9> (дата обращения: 20.06.2021).
16. Экосистемная оппозиция [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.rbc.ru/newspaper/2021/06/29/60d5f1c69a7947ad3a0aaef1> (дата обращения: 20.07.2021).
17. Григоров, Г. ЦБ и банки разошлись в подходах к регулированию экосистем [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.finmarket.ru/main/article/5516354> (дата обращения: 20.07.2021).

References:

1. Vystuplenie El'viry Nabiullinoj na Mezhdunarodnom finansovom kongresse 30 iyunya 2021 g. // Central'nyj Bank Rossii [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.cbr.ru/press/event/?id=11002> (data obrashcheniya: 15.07.2021).
2. Ekosistemy : podhody k regulirovaniyu : doklad dlya obshchestvennyh konsul'tacij. Bank Rossii. Moskva. Aprel' 2021 g. // Central'nyj Bank Rossii [Elektronnyj resurs]. – URL : http://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (data obrashcheniya: 27.06.2021).
3. Regulirovanie riskov uchastiya bankov v ekosistemah i vlozhenij v immobilizovannye aktivy. Bank Rossii, iyun' 2021. Moskva. 2021 // Central'nyj Bank Rossii [Elektronnyj resurs]. – URL : https://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf (data obrashcheniya: 15.07.2021).
4. Konceptsiya obshchego regulirovaniya deyatel'nosti grupp kompanij, razvivayushchih razlichnye cifrovye servisy na baze odnoj «ekosistemy» // Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii [Elektronnyj resurs]. – URL : https://www.economy.gov.ru/material/file/cb29a7d08290120645a871be41599850/konceptsiya_21052021.pdf (data obrashcheniya: 25.07.2021).
5. Competing with banking ecosystems. Exploring significant growth opportunities in a challenging new environment. Accenture Sosalting. Part of the Banking as a Living Business series [Elektronnyj resurs]. – URL : https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-102/Accenture-Banking-Ecosystem.pdf (data obrashcheniya: 15.07.2021).
6. Why we helped PwC create a next gen ecosystem [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.mambu.com/insights/articles/why-we-helped-pwc-create-a-next-gen-ecosystem> (data obrashcheniya: 25.07.2021).
7. Eamonn, K. Introduction : Business ecosystems come of age. Part of the Business Trends series. – URL : <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/business-trends/2015/business-ecosystems-come-of-age-business-trends.html>.
8. Chung, V., Miklós, D., Istvan, R., Townsend, Zac. Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. McKinsey Quarterly. September 11, 2020. – URL : <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level>.
9. Modernizaciya bankovskogo sektora i rynka cennyh bumag v interesah povysheniya effektivnosti nacional'noj ekonomiki ; pod obshch. red. predsedatelya Komiteta Gosudarstvennoj Dumy po finansovomu rynku A. G. Aksakova. – M. : Izdanie Gosudarstvennoj Dumy. 2018. S. 320.
10. Jacobides, M. G, Cennamo, C., Gawer, A. Towards a Theory of Ecosystems // Strategic Management Journal 39(8), March 2018.
11. Sber predstavil Strategiyu razvitiya do 2023 g. [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.sberbank.ru/ru/press-center/all/article?newsID=f5272ac9-b36c-4a83-a7d7-bb9441e54521&blockID=1303®ionID=77&lang=ru&type=NEWS> (data obrashcheniya: 20.07.2021).
12. VTB nameren privlech' bolee 8 mln klientov v ramkah otkrytoj ekosistemy [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/novosti-i-press-relizy/2021/03/2021-03-29-vtb-nameren-privlech-bolee-8-mln-klientov-v-ramkakh-otkrytoy-ekosistemy/>(data obrashcheniya: 15.07.2021).
13. VTB sozdaet ekosistemy na osnove partnerstva [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://plusworld.ru/daily/tehnologii/vtb-sozdaet-ekosistemy-na-osnovepartnerstva/> (data obrashcheniya: 20.07.2021).
14. Nabiullina, E. S. Vystuplenie predsedatelya Banka Rossii na plenarnom zasedanii Gosudarstvennoj Dumy RF 25 noyabrya 2020 g. // Central'nyj Bank Rossii [Elektronnyj resurs]. – URL : <http://www.cbr.ru/press/event/?id=8302#highlight=%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%8B> (data obrashcheniya: 20.06.2021).
15. Vystuplenie El'viry Nabiullinoj na vstreche Associacii bankov Rossii 18 fevralya 2021 g. // Central'nyj Bank Rossii [Elektronnyj resurs]. – URL : <http://www.cbr.ru/press/event/?id=9598#highlight=%D0%BD%D0%B0%D0%B1%D0%B8%D1%83%D0%BB%D0%BB%D0%BE%D0%B9> (data obrashcheniya: 20.06.2021).
16. Ekosistemnaya oppoziciya [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.rbc.ru/newspaper/2021/06/29/60d5f1c69a7947ad3a0aaef1> (data obrashcheniya: 20.07.2021).
17. Grigorov, G. CB i banki razoshlis' v podhodah k regulirovaniyu ekosistem [Elektronnyj resurs]. – URL : <http://www.finmarket.ru/main/article/5516354> (data obrashcheniya: 20.07.2021).