

DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-1-72-80
УДК 336(045)
JEL G14, M15, O16

Финансовые технологии нефинансовых экосистем: мировая практика

А.Г. Глебова^а, Ж.В. Ивановская^б, И.В. Лукашенко^с

Финансовый университет, Москва, Россия

^а <https://orcid.org/0000-0002-9449-6013>; ^б <https://orcid.org/0000-0002-7710-4751>;

^с <https://orcid.org/0000-0002-7235-1139>

АННОТАЦИЯ

Предмет исследования – развитие российских нефинансовых экосистем в условиях цифровизации мировой экономики. *Актуальность темы* статьи обусловлена тем, что в настоящее время понятие «бизнес-экосистема» становится все более популярным и активно используется как производителями товаров и услуг, так и их потребителями. Нефинансовые экосистемы, основателями которых, как правило, являются IT-организации, разрабатывают комплексные клиентские решения и контролируют практически всю цепочку создаваемой стоимости и связанные с ней финансовые расчеты. *Объектом исследования* в данной статье являются зарубежные и российские нефинансовые экосистемы. *Цель работы* – выявление особенностей формирования и развития российских нефинансовых экосистем с использованием финансовых технологий. Результаты исследования позволяют *делать выводы* о взрывном росте бизнес-экосистем в Российской Федерации, что порождает риски для их участников и других субъектов экономики. В статье выделены три базовые стратегии создания бизнес-экосистем: разработка новых финтех-решений своими силами; приобретение доли в разнопрофильных компаниях и ее включение в экосистему; создание внутри- и межотраслевых коллабораций. Проведен анализ создания и функционирования крупнейших российских нефинансовых экосистем: Яндекс, VK (до октября 2021 г. *Mail.ru Group*) и МТС. Показано, что на первом этапе развития для российских нефинансовых экосистем характерно использование первой стратегии. На втором этапе развития указанные экосистемы начинают развивать свои платежные системы, а также оказывать непрофильные услуги, что возможно только при условии применения второй базовой стратегии. Для *финансовых* же экосистем, основу которых составляют крупнейшие российские банки, характерно использование второй и в ряде случаев также третьей базовой стратегии.

Ключевые слова: бизнес-экосистема; нефинансовые экосистемы; финансовые технологии

Для цитирования: Глебова А.Г., Ивановская Ж.В., Лукашенко И.В. Финансовые технологии нефинансовых экосистем: мировая практика. *Экономика. Налоги. Право.* 2022;15(1):72-80. DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-1-72-80

Financial Technologies of Non-Financial Ecosystems: World Practice

A.G. Glebova^a, Zh.V. Ivanovskaya^b, I.V. Lukashenko^c

Financial University, Moscow, Russia

^a <https://orcid.org/0000-0002-9449-6013>; ^b <https://orcid.org/0000-0002-7710-4751>;

^c <https://orcid.org/0000-0002-7235-1139>

ABSTRACT

The subject of the study is the development of Russian non-financial ecosystems in the conditions of digitalization of the world economy. *The relevance of the topic of the article* is due to the fact that at present the concept of «business ecosystem» is becoming more and more popular and is actively used by both producers of goods and services and their consumers. Non-financial ecosystems, the founders of which, as a rule, are IT organizations, develop comprehensive client solutions, controlling almost the entire value chain and related financial calculations. *The object of research* in this article is foreign and Russian non-financial ecosystems. *The purpose of the work* is to identify the features of the formation and development of Russian non-financial ecosystems

using financial technologies. The results of the study allow us to draw conclusions about the explosive growth of business ecosystems in the Russian Federation, which creates risks for their participants and other economic entities. The article highlights three basic strategies for creating business ecosystems: the development of new fintech solutions on their own; the acquisition of shares in diversified companies and its inclusion in the ecosystem; the creation of intra- and inter-industry collaborations. The analysis of creation and functioning of the largest Russian *non-financial ecosystems* is carried out: *Yandex, VK* (until October 2021 *Mail.ru Group*) and *MTS*. It is shown that at the first stage of development, the use of the first strategy is typical for Russian non-financial ecosystems. At the second stage of development, these ecosystems begin to develop their payment systems, as well as provide non-core services, which is possible only with the use of the second basic strategy. *Financial ecosystems*, which are based on the largest Russian banks, are characterized by the use of the second, and in some cases, the third basic strategy when creating an ecosystem.

Keywords: business ecosystem; non-financial ecosystems; financial technologies

For citation: Glebova A.G., Ivanovskaya Zh.V., Lukashenko I.V. Financial technologies of non-financial ecosystems: World practice. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law*. 2022;15(1):72-80. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-1-72-80

ФИНАНСОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМЫ

Финансовые технологии все глубже проникают во все сферы мировой экономики, формируя совокупность наук о ведении хозяйства нового типа — цифровую экономику, базовым элементом которой являются цифровые платформы и экосистемы. В ряде стран национальные экосистемы достигли существенного развития, например *Amazon* (США) и *Alibaba* (Китай) совместно занимают 30% мирового рынка электронной коммерции. Россия может стать третьей страной, имеющей масштабные национальные экосистемы. Развитие экосистемы цифровой экономики указывается первым пунктом в перечне национальных интересов в области цифровой экономики Российской Федерации¹. Национальная программа развития цифровой экономики Российской Федерации «Цифровая экономика 2024» предусматривает создание условий, в которых российские цифровые экосистемы могут развиваться и эффективно конкурировать за внимание российских пользователей с международными интернет-корпорациями. Ожидается, что по результатам реализации этой программы Россия может войти в десятку лучших государственных цифровых экосистем мира².

¹ Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг., утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203.

² Сайт Минцифры России. Россия через пять лет может войти в десятку лучших государственных цифровых экосистем мира. URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/39410>.

Благодаря государственному финансированию и поддержке Банка России финансово-технологический сектор российской экономики по уровню цифровизации сегодня является одним из самых развитых в мире. По данным Центрального банка Российской Федерации³ наиболее высоким потенциалом дальнейшего роста доли цифровых услуг обладают такие финансовые технологии, как *Big Data* и анализ данных; мобильные технологии; искусственный интеллект; роботизация; биометрия; распределенные реестры; облачные технологии. Развитие указанных финансовых технологий способствует модернизации традиционных направлений оказания финансовых и иных услуг, в которых появляются инновационные продукты и сервисы для конечных потребителей.

Наиболее заметно этот тренд наблюдается в следующих сферах оказания услуг:

- *платежи и переводы*: сервисы онлайн-платежей, сервисы онлайн-переводов, *P2P*⁴ обмен валют, сервисы *B2B*⁵ платежей и переводов, облачные кассы и смарт-терминалы, сервисы массовых выплат;
- *финансирование*: *P2P* — потребительское кредитование, *P2P* — бизнес-кредитование, краудфандинг;

³ Основные направления развития финансовых технологий на период 2018–2020 гг. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/85540/ON_FinTex_2017.pdf.

⁴ *P2P* (peer-to-peer) — переводы между физическими лицами.

⁵ *B2B* (business-to-business) — переводы между юридическими лицами.

- *управление капиталом*: робо-эдвайзинг, предоставляющий финансовые консультации и сервис по созданию и управлению инвестиционным портфелем при минимальном участии человека, программы и приложения по финансовому планированию, социальный трейдинг, алгоритмическая биржевая торговля (*algorithmic trading*), сервисы целевых накоплений и иное⁶.

Развитие цифровых технологий на финансовом рынке обусловило возникновение понятия «финтех» (финансовые технологии). Согласно определению Банка России финтех — это предоставление финансовых услуг и сервисов с использованием инновационных технологий, таких как «большие данные» (*Big Data*), искусственный интеллект и машинное обучение, роботизация, блокчейн, облачные технологии, биометрия⁷. Как новая отрасль, возникшая в результате финансового кризиса 2008 г., пользование услугами финтеха началось с обращения за услугами к необслуживаемым сегментам рынка с целью проникновения в финансовую отрасль [1].

Финтех определяет порядок использования современным бизнесом новых бизнес-моделей вследствие того, что мировая экономика переходит на экосистемы и платформенные бизнес-модели, в которых платформа представляет собой бизнес-модель, позволяющую нескольким участникам (производителям и потребителям) подключаться к ней, взаимодействовать друг с другом, создавать ценности и обмениваться ими. Все самые успешные компании в цифровую эпоху, включая *Alibaba*, *Amazon* и *Facebook*, были созданы на основе платформенных бизнес-моделей. В отличие от платформенной бизнес-модели под экосистемой, включающей несколько бизнес-моделей, подразумевается взаимосвязанный набор сервисов, который позволяет пользователям удовлетворять свои потребности по принципу «одного окна», делая все операции в едином мобильном приложении. Потребительские экосистемы, возникающие в настоящее время во всем мире, как правило, ориентированы на удовлетворение таких потребностей людей, как путешествия, здравоохранение или жилье.

⁶ Основные направления развития финансовых технологий на период 2018–2020 гг. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/85540/ON_FinTex_2017.pdf.

⁷ Развитие финансовых технологий. 2021. URL: <https://www.cbr.ru/fintech>.

Объединение нескольких платформ в экосистему в сочетании с дополняющими их офлайн-сервисами предоставляет человеку как клиенту новые возможности: ему не нужно больше регистрироваться отдельно на каждой платформе, вводить дополнительно логины и пароли — экосистема использует единый сквозной идентификатор клиента, часто все онлайн-сервисы вообще находятся в едином мобильном приложении (*Super App*). Получение экосистемой данных о действиях и покупках позволяет ей формировать конкретное адресное предложение клиенту, экономя его время, затрачиваемое на поиск и покупку нужных ему товаров и услуг⁸.

Первоначальное научное определение экосистемы как базовой единицы природы датируется 1935 г., когда британский ботаник Артур Тэнсли (*Arthur Tansley*), вторя русскому ученому Владимиру Вернадскому (о работе которого он, вероятно, не знал) [2], предложил концепцию экосистемы, выступавшей единой основой для совместного изучения сообществ растений и животных, их взаимодействия с неорганической природой, а также их взаимоотношений с человеком [3].

В 1993 г. бизнес-консультант Джеймс Ф. Мур (*James F. Moore*) применил понятие экосистемы в теории стратегического управления, выдвинув идею наличия четырех предсказуемых и последовательно сменяющих друг друга стадий развертывания и роста экосистемы. Для расширения систематического подхода к стратегии Джеймс Мур предложил рассматривать компанию не как элемент одной отрасли, а как часть бизнес-экосистемы, охватывающей множество отраслей. В бизнес-экосистеме компании совместно работают на конкурентной основе над внедрением инноваций, чтобы создавать продукты, удовлетворяющие потребностям клиентов, и в конечном счете переходить в следующий раунд инноваций, т. е. на очередную стадию привлечения средств на развитие бизнеса [4].

Концепция экосистемы оказалась весьма успешной и получила широкое распространение. Исследователи используют для ее обозначения различные термины, такие как «бизнес-экосистема» [5], «цифровая бизнес-экосистема» и «цифро-

⁸ Экосистемы: подходы к регулированию. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf.

вая экосистема» [6], «цифровые инновационные экосистемы» [7], «платформенные экосистемы» [8] или «экосистема знаний» [9].

В последние годы было опубликовано несколько структурированных обзоров литературы на тему экосистем [10, 11, 12].

В то же время некоторые авторы критикуют использование понятия «экосистема» в бизнесе [13, 14], считая, что стратегии бизнеса и инновационные стратегии не связаны с экотерминологией (если в контексте не подразумевается ESG-подход). По их мнению, инновационная экосистема — это ошибочная аналогия с естественными экосистемами, ведущая к когнитивному диссонансу и, возможно, опасным политическим и бизнес-решениям.

Тем не менее привлекательность подхода Джеймса Мура заключается в том, что он предложил простую концепцию динамики экономических систем и механизмов инноваций [15].

В настоящее время экосистемы характеризуются как динамичные и постоянно развивающиеся сообщества, которые создают новые ценности через сотрудничество и конкуренцию. Общие цели и интересы, а главное — необходимость отвечать на растущие запросы потребителей, делают сотрудничество компаний основой экосистемного бизнеса.

ФИНАНСОВЫЕ И НЕФИНАНСОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ

Традиционно крупнейшими экосистемами в мире считаются четыре американские транснациональные ИТ-корпорации: *Google, Apple, Facebook* и *Amazon* и две китайские компании — *Alibaba* и *Tencent*. Эти крупные высокотехнологичные компании благодаря эффективности своих цифровых платформ и включению в экосистемы смежных сегментов производственной деятельности стали играть ведущие роли на рынке ИТ-услуг.

Согласно оценкам экспертов компании *McKinsey* к 2025 г. на экосистемы будет приходиться 30% мировых доходов⁹.

⁹ Catlin T., Lorenz J-T., Jahnvi Nandan J., Sharma Sh., Washto A. Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-beyond-digital-the-rise-of-ecosystems-and-platforms>.

Цифровые экосистемы показали свою эффективность во время пандемии *COVID-19*. Заслуживает интереса опыт китайской компании *Tencent*: ее мобильная коммуникационная система для передачи текстовых и голосовых сообщений *WeChat* сочетает в себе мессенджер, приспособление для обмена фотографиями и видео, социальную сеть, платежный сервис, интернет-магазин, новостной портал и многое другое. Вследствие того, что к началу пандемии коронавируса почти все китайцы, а это более 1,2 млрд человек, были подключены к *WeChat*, образовавшаяся экосистема стала использоваться правительством КНР для борьбы с коронавирусом. В стране были введены так называемые коды здоровья, и у граждан появилась обязанность регулярно сообщать посредством приложения *WeChat* в соответствующие медицинские службы свою температуру и наличие или отсутствие у них симптомов заболевания. В случае положительных показателей пользователям этого приложения выдавались «зеленые» коды здоровья, при отклонениях — красные, предусматривающие отправку на карантин и делающие невозможными посещения магазинов, банков, поездки на общественном транспорте и т.д. Именно наличие единой информационной системы, аккумулирующей сведения о более 1,2 млрд жителей страны, позволило властям отслеживать состояние их здоровья и оперативно принимать меры, направленные на изоляцию больных или их лечение.

Отметим, что изначально компания *Tencent* занималась только информационными технологиями, и ее собственная платежная система применялась только для обслуживания мессенджера *QQ*, у которого на тот момент уже было около 1,1 млрд клиентов.

История создания и развития указанных выше крупнейших экосистем (*Google, Apple, Facebook, Amazon, Alibaba* и *Tencent*) свидетельствует о том, что все они являются нефинансовыми ИТ-компаниями.

Однако в мире имеется большое количество финансовых экосистем, изначально создаваемых банковскими организациями для оказания и оплаты всех видов финансовых и нефинансовых услуг в режиме «одного окна». Оба вида бизнес-экосистем объединяет наличие ИТ-платформы для полного цифрового сопровождения всех услуг в режиме «одного окна» и финансовой

инфраструктуры в виде, как правило, собственной платежной системы.

РОССИЙСКИЕ НЕФИНАНСОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ

По данным Минэкономразвития России цифровые рынки в Российской Федерации находятся на ранней стадии развития и еще не достигли достаточной зрелости, о чем свидетельствует проникновение электронной коммерции в общий оборот розничной торговли, который пока составляет 6%, в то время как в Китае — 28%, США — 15% по данным 2019 г. Цифровые рынки отдельных сегментов экономики демонстрируют высокие темпы роста — до 50% в год. Кроме того, многие цифровые рынки сильно фрагментированы (например, на рынке электронной коммерции доля *Wildberries* составляет 17%, *Ozon* — 8%, *Mvideo* — 6% и т.д.)¹⁰.

Вместе с тем можно отмечать взрывной рост российских экосистем. Например, в нефинансовой экосистеме «Яндекс» число клиентов подписки «Яндекс Плюс» увеличилось вдвое: с 5 млн в 2020 г. до 10 млн в 2021 г.

Крупнейшая по размерам выручки экосистема МТС насчитывает 7,4 млн человек. Причем по итогам первого полугодия 2021 г. число клиентов увеличилось на 14%.

Бизнес-экосистема *VK* (до октября 2021 г. известная как *Mail.ru Group*) также показывает уверенный рост по итогам III квартала 2021 г.: количество приложений на платформе *VK Mini Apps*, позволяющей решать повседневные задачи или интересно проводить время, в сентябре увеличилось почти на 70% в годовом выражении, превысив общую отметку в 36 800 клиентов. Продолжается монетизация мини-приложений и игр на платформе *VK Mini Apps*: в III квартале выручка от рекламы в ее приложениях выросла на 550%¹¹.

По данным аналитиков международной консалтинговой компании *J'son & Partners Consulting*¹²

¹⁰ Сайт Минэкономразвития России. Концепция общего регулирования деятельности групп компаний, развивающих различные цифровые сервисы на базе одной «экосистемы». URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/cb29a7d08290120645a871be41599850/konceptsiya_21052021.pdf.

¹¹ Mail.ru Group Limited: неаудированная отчетность по МСФО за третий квартал 2021 года. URL: <https://vk.com/company/investors/info/11032>.

¹² Экосистемы России. Игроки, сервисы, подписки, пользовательский опыт. 2018–2024 гг. URL: <https://json.tv/>

рынок в России продолжит расти как в количестве подписчиков, так и в денежном выражении. Число пользователей всех экосистемных подписок в России по итогам 2021 г. увеличилось почти в 1,7 раз по сравнению с 2020 г. Появление новых экосистем, сопоставимых по масштабу с нефинансовыми российскими экосистемами «Яндекс», МТС и *VK*, а также финансовыми экосистемами «Сбер» и «Тинькофф», в ближайшее время считается маловероятным.

Консолидированная выручка компаний по данным *Bloomberg Finance L.P.* после резкого снижения в марте — июне 2020 г., увеличивается (*рис.*), и уже в сентябре 2020 г. МТС и Яндекс вышли на докризисный уровень (129,048 и 58,335 млрд дол. США соответственно).

Экосистема *VK (Mail.Group)*, выручка которой составляла по состоянию на 30 сентября 2019 г. 33,584 млрд дол. США, пока не вышла на докризисный уровень, но размер ее выручки ежеквартально растет.

Очевидно, что, с одной стороны, пандемия *COVID-19* послужила причиной спада деятельности большинства компаний в мире, а с другой стороны, в значительной степени способствовала росту спроса на цифровые услуги, а также на дистанционные продажи обычных товаров и, как следствие, стала стимулом расширения и создания экосистем.

Можно выделить три базовые стратегии построения экосистем:

1) *разработка дополнительных сервисов (финтех-решений) для своей экосистемы самостоятельно.*

Примером может служить российская транснациональная компания в отрасли информационных технологий «Яндекс» — одна из самых быстрорастущих корпораций в России. В 1997 г. была официально представлена ее поисковая машина *Yandex.Ru*; в 2001 г. появилась система контекстной рекламы «Яндекс.Директ», которая быстро стала основным источником прибыли в компании. Активное создание дополнительных сервисов, которые легли в основу экосистемы «Яндекс», началось в 2012 г. с введения в действие поисковой системы «Яндекс.Браузер». В 2016 г. корпорация «Яндекс» представила собственную технологию прогноза погоды «Метеум»; новостной

ict_telecom_analytics_view/ekosistemy-rossii-igroki-servisy-podpiski-polzovatelskiy-opyt-2018-2024-gg-20210413023200.

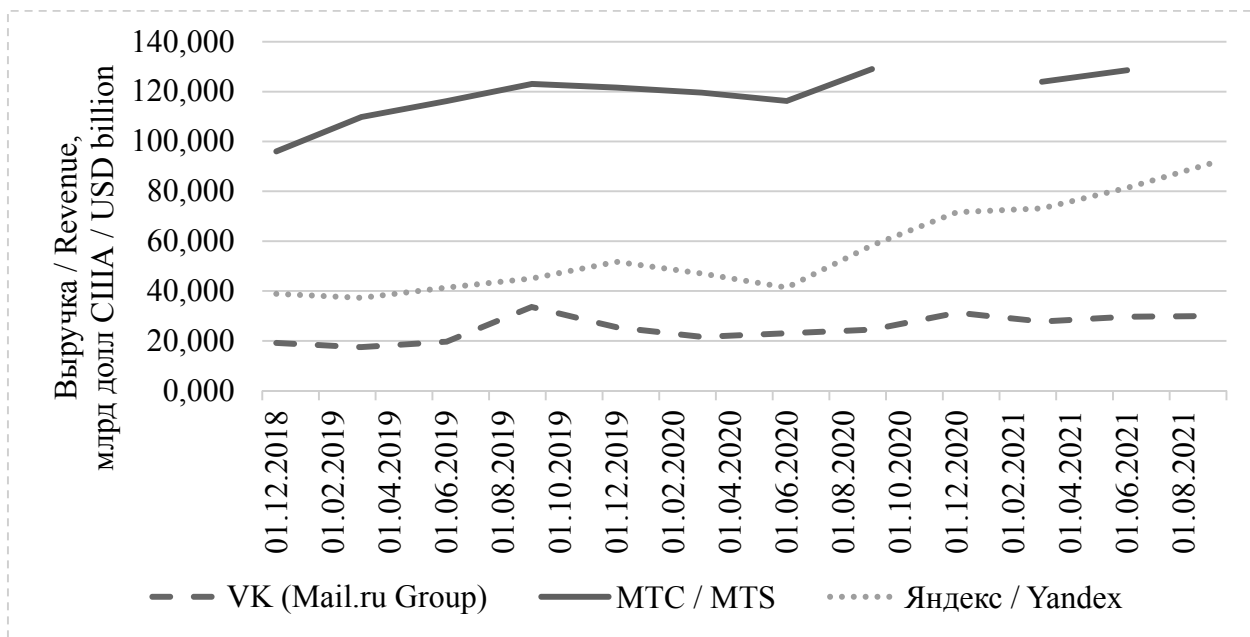


Рис. / Fig. Выручка российских экосистем, в млрд долл. США / Revenue of Russian ecosystems, in billions USD

Источник / Source: составлено авторами по данным Bloomberg Finance L.P./ compiled by the authors according to the Bloomberg Finance L.P.

сервис «Яндекс для медиа»; персональную ленту рекомендаций «Яндекс.Дзен»; просветительскую программу «Издательство Яндекса»; образовательный проект «Яндекс.Лицей». В 2017 г. компания «Яндекс» начала разработку системы автономного управления транспортными средствами, тестировать собственные беспилотные автомобили, оснащенные этой системой. Позже эта система была использована для создания автономного робота-доставщика «Яндекс.Ровер». В октябре 2017 г. корпорация «Яндекс» представила своего голосового ассистента «Алиса». В 2018 г. экосистема «Яндекс» пополнилась сервисами «Яндекс.Облако», «Яндекс.Диалоги», «Яндекс.Плюс», «Яндекс.Драйв» и «Яндекс.Заправки». В 2019 г. были запущены «Чаты для бизнеса» в рамках платформы «Яндекс.Диалоги»; началась продажа первой «умной» колонки собственного производства «Яндекс.Станция». Сейчас экосистема «Яндекс» предоставляет своим клиентам более 90 веб-служб¹⁵.

Аналогичная ситуация отслеживается и в истории развития корпорации *Mail.ru Group*: с 2003 по 2005 г. она активно развивала пул проектов под собственным брендом. Позднее для развития

своей экосистемы корпорация *Mail.ru Group* стала применять вторую базовую стратегию;

2) *приобретение долей в разнопрофильных компаниях и их включение в экосистему.*

Пример 1: при создании экосистемы корпорация *Mail.ru Group* последовательно скупала активы в компаниях, представляющих интерес с позиций создания экосистемы. Так, в 2007 г. собственниками бренда *Mail.ru Group* был куплен сервис *HeadHunter*; 2008 г. приобретены 30% службы знакомств *Mamba.ru*; в 2014 г. корпорация *Mail.ru Group* консолидировала 100% социальной сети «ВКонтакте». Среди других приобретенных активов компании упоминались доли в *Futurico* [управляющей сообществом Хабрахабр (он же Хабр) — многофункциональном сайте, объединяющем новостной сайт и коллективный блог, которые созданы для публикации новостей, аналитических статей, связанных с информационными технологиями, бизнесом и интернетом]; контрольный пакет в управляющей компании *Деньги_Mail.ru*; доля в компании «Объединенная система моментальных платежей» (управляющей платежной системой *QIWI*); доля в платежной системе *Express Gold*, рекламной компании «Директ контакт» и рекламной сети *AdRiver*; служба

¹⁵ Яндекс. Все сервисы. URL: <https://yandex.ru/all>.

блогов *Diary.ru* и *Noname.ru*; биржу ссылок *Sape.ru*, доля в компании *OE Investments* и ее активах и т.д. В 2019 г. корпорация *Mail.ru Group* совместно со «Сбером» создала совместное предприятие в сфере цифровых технологий для рынка продуктов питания и транспорта «O2O Холдинг». По состоянию на октябрь 2021 г. предприятие «O2O Холдинг» владело долями в *Delivery Club* (98%), «Самокате» (85%), «Кухне на районе» (85%), *Performance Group* (25%), а также в «Ситимобиле» (97%), «Ситидрайве» (77%) и «2ГИС» (3%)¹⁴. Объединение разработанных самой компанией и приобретенных сервисов на единой цифровой платформе позволило корпорации *Mail.ru Group* объявить о создании бизнес-экосистемы после ребрендинга в октябре 2021 года под названием *VK*.

Пример 2: «Сбербанк» строит экосистему с 2017 г. посредством поглощения небанковских компаний и партнерства с крупнейшими ИТ-корпорациями в России. В сентябре 2020 г. «Сбербанк» провел ребрендинг и официально стал называться «Сбером». Название и логотип «Сбера» объединяют продукты собственной экосистемы, которую составляют десятки сервисов¹⁵. На конец 2020 г. у «Сбера» было 186 дочерних организаций, работающих не только на финансовом рынке, но и в сферах информационных технологий, недвижимости, транспорта, здравоохранения, образования, медиа и т.д. Все это позволило создать «Сберу» активную экосистему, предоставляющую своим потребителям комплексные услуги во всех указанных и смежных сферах;

3) *установление внутриотраслевых и межотраслевых коллабораций* — в этом случае экосистема обеспечивает взаимовыгодное партнерство независимых производителей товаров или услуг, которые вместе предоставляют комплексный сервис своим потребителям.

Пример 1: Альфа-банк концентрируется на построении так называемого финансового суперсервиса и вместо *M&A* продолжит идти по пути партнерств, не рассеивая свое внимание на

непрофильные направления. Необходимо отметить, что руководство Альфа-банка, не используя понятие «экосистема», делает акцент на создании финансового суперсервиса, из логики которого вытекает идея стратегических партнерств и коллабораций. Сегодня у Альфа-банка порядка 300 партнерств, включающих:

- 1) партнерства с компаниями Альфа-групп;
- 2) коллаборации с крупными компаниями из других сфер деятельности, которые позволяют привлекать новых клиентов;
- 3) стратегические технологические партнерства, обеспечивающие разработку и реализацию финтех-решений.

Клиентская база Альфа-банка на конец первого полугодия 2021 г. составляла 8 млн клиентов, удвоившись за три года. По мнению руководства Альфа-банка, наибольший вклад в это внесла партнерская модель, а не приложение *SuperApp*¹⁶.

Пример 2: отдельная группа современных коллабораций — совместное продвижение товаров под своими марками двух и более компаний. Пользователей таких проектов привлекают обещанием кэшбека за покупку. Так, игровое направление для геймеров *Mail.Ru Group*, *Альфа-банк* и программа лояльности *Gratz Bonus* выпустили специальные банковские карты для геймеров *Warface* и *Игры@Mail.ru*. Теперь при оплате покупок держатели карт будут получать *cashback*, специальные бонусы и внутриигровые подарки в играх *Mail.Ru Group*.

Другой пример такого объединения — программа «Яндекс.Заправки», *MasterCard* и «Лукойл». В указанный период времени все желающие могли оплачивать топливо на заправках «Лукойл» через приложение «Яндекс.Заправки» картой *MasterCard* и получать за это *cashback* 10%.

МТС-банк от экосистемы МТС выпустил универсальную карту «МТС Cashback». Держатель этой карты может получить до 25% кэшбэка при оплате в интернет-магазинах партнеров через приложение «МТС Cashback», до 5% — при оплате картой покупок в магазинах одежды и детских товаров, заказов в кафе и ресторанах и пунктах доставки готовой еды, 1% — за прочие покупки. Очевидно, что российские бизнес-экосистемы

¹⁴ «Сбер» и *Mail.ru Group* вложили еще 12,2 млрд руб. в совместное предприятие в сфере транспорта и еды. URL: <https://vc.ru/finance/302472-sber-i-mail-ru-group-vlozhili-shche-12-2-mlrd-rublej-v-sovmestnoe-predpriyatie-v-sfere-transporta-i-edu>.

¹⁵ URL: <https://vc.ru/services/190900-ekosistema-sbera-superappy-yandeksa-stavka-na-obrazovanie-i-igry-u-mail-ru-group-chno-delali-it-giganty-v-2020-godu>.

¹⁶ Сайт ТАСС. Глава Альфа-банка: понятие экосистемы устарело, пришло время финансовых суперсервисов. URL: <https://tass.ru/interviews/11571699>.

в своей деятельности используют все три указанные стратегии. Специфика их применения зависит от типа «материнской» компании экосистемы (финансовой или нефинансовой) и уровня развития экосистемы.

ВЫВОДЫ

На первом этапе развития для российских *нефинансовых* экосистем характерно использование первой стратегии: российские ИТ-гиганты для привлечения большего числа пользователей диверсифицировали свою деятельность, создавая своими силами комплексные сервисы на единой цифровой платформе.

На втором этапе развития указанные экосистемы начинают развивать свои платежные системы, а также оказывать непрофильные услуги, что представляется возможным только в случае применения второй базовой стратегии: приобретение доли в компаниях нужной сферы деятельности и их включения в свою экосистему.

Для *финансовых экосистем*, основу которых составляют крупнейшие российские банки, характерно использование второй стратегии, так как банки, как правило, имеют достаточно финансовых резервов для приобретения активов сторонних компаний.

Применение третьей стратегии — создание внутриотраслевых и межотраслевых коллабораций — может быть интересным для корпораций, не желающих нести серьезные инвестиционные затраты. Таким образом, третья базовая стратегия может быть эффективна и для нефинансовых экосистем.

Отметим, что на высшей стадии своего развития экосистемы теряют характеристику *финансовая* или *нефинансовая* ввиду того, что по мере применения современных финансовых технологий они становятся единой цифровой бизнес-платформой, удовлетворяющей максимально возможное количество потребностей своих пользователей по принципу «одного окна».

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Reyes-Mercado P. How fintech was born? In: FinTech strategy. palgrave studies in democracy, innovation, and entrepreneurship for growth. Palgrave Macmillan, Cham. 2021:3–16. DOI: 10.1007/978-3-030-53945-0_1
2. Butler C. D., Hanna L. Ecosystems, biodiversity, climate, and health. *Climate Vulnerability. Academic Press*. 2013;(1):69–78.
3. Holland A. Ecological balance. In: encyclopedia of applied ethics (second edition). Academic Press. 1998:1–12. DOI: 10.1016/B 978-0-12-373932-2.00353-7
4. Moore J. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*. 1993;71(3):75–86.
5. Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*. 2006;84(4):98–107.
6. Senyo P. K., Liu K., Effah J. Digital business ecosystem: literature review and a framework for future research. *International Journal of Information Management*. 2019;47:52–64.
7. Chae B. K. A General framework for studying the evolution of the digital innovation ecosystem: the case of big data. *International Journal of Information Management*. 2019;45:83–94.
8. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018;39(8):2255–2276.
9. Gomes L. A. de V., Facin A. L. F., Salerno M. S., Ikenami R. K. Unpacking the innovation ecosystem construct: evolution, gaps and trends. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018;136:30–48. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.11.009
10. Klimas P., Czakon W. Species in the wild: a typology of innovation ecosystems. *Review of Managerial Science*. 2021;73:1–34.
11. Scaringella L., Radziwon A. Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: old wine in new bottles? *Technological Forecasting and Social Change*. 2018;136:59–87.
12. Tsujimoto M., Kajikawa Y., Tomita J., Matsumoto Y. A review of the ecosystem concept — towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018;136:49–58. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.06.032

13. Granstrand O., Holgersson M. Innovation ecosystems: a conceptual review and a new definition. *Technovation*. 2020;102098:90–91.
14. Oh D.-S., Phillips F., Park S., Lee E. Innovation ecosystems: a critical examination. *Technovation*. 2016;54:1–6. DOI: 10.1016/j.technovation.2016.02.004
15. Nylund P.A., Ferras-Hernandez X., Brem A. Strategies for activating innovation ecosystems: introduction of a taxonomy. *IEEE Engineering Management Review*. 2019;47(4):60–66. DOI: 10.1109/EMR.2019.2931696

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Анна Геннадьевна Глебова — доктор экономических наук, доцент, профессор департамента мировых финансов, Финансовый университет, Москва, Россия

AGGlebova@fa.ru

Жанна Владимировна Ивановская — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента мировой экономики и международного бизнеса, Финансовый университет, Москва, Россия

ZVIvanovskaya@fa.ru

Инна Владимировна Лукашенко — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента мировых финансов, Финансовый университет, Москва, Россия

IVLukashenko@fa.ru

ABOUT THE AUTHORS

Anna G. Glebova — Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.; Prof. of Department of World Finance, Financial University, Moscow, Russia

AGGlebova@fa.ru

Zhanna V. Ivanovskaya — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Department of World Economy and International Business, Financial University, Moscow, Russia

ZVIvanovskaya@fa.ru

Inna V. Lukashenko — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Department of World Finance, Financial University, Moscow, Russia

IVLukashenko@fa.ru

Заявленный вклад авторов:

А.Г. Глебова — научное руководство исследованием; формирование научно-методического аппарата; обобщение выводов и заключений.

Ж.В. Ивановская — определение структуры изложения статьи; верификация научных выводов статьи.

И.В. Лукашенко — сбор информации и анализ исследуемых данных, интерпретация полученных результатов.

Authors' Contribution Statement:

Anna G. Glebova — scientific management of research; formation of scientific and methodological apparatus; generalization of inferences and conclusions.

Zhanna V. Ivanovskaya — developing the structure of the article presentation; verification of the scientific conclusions of the article.

Inna V. Lukashenko — analysis of the studied data, interpretation of the results obtained.

Статья поступила 18.11.2021; принята к публикации 20.01.2022.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was received 18.11.2021; accepted for publication 20.01.2022.

The authors read and approved the final version of the manuscript.