

УДК 336.7

***ИННОВАЦИОННЫЕ БАНКОВСКИЕ ПРОДУКТЫ В УСЛОВИЯХ
ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОСИСТЕМ ФИНАНСОВОГО РЫНКА******Кашанов Б.Р.****магистр**Казанский (Приволжский) федеральный университет**г. Казань, Россия****Абдуллина И.А.****магистр**Казанский (Приволжский) федеральный университет**г. Казань, Россия****Булатова Э.И.****канд.экон.наук, доцент**Казанский (Приволжский) федеральный университет**г. Казань, Россия***Аннотация**

В статье анализируется эволюция банковских продуктов в условиях формирования финансовых экосистем. Целью данной статьи является комплексный анализ эволюции инновационных банковских продуктов в контексте формирования экосистем и определение ключевых тенденций их развития под влиянием технологических и регуляторных факторов. Рассматривается сущность экосистем как динамических сетей банков, финтех-компаний, ритейлеров и регуляторов. Проанализированы ключевые направления инноваций: встроенные финансы, BNPL-сервисы, ИИ-персонализация, робо-эдвайзинг и ESG-продукты. Дана характеристика крупнейших российских экосистем (Сбер, Т-Банк, ВТБ, Яндекс, Озон). Выявлены основные тенденции развития банковского бизнеса: консолидация

платформ, углубление ИИ-персонализации, переход к подписочной экономике, расширение Open Banking и интеграция ESG-принципов. Определены риски, свойственные экосистемной модели функционирования банков (операционные и киберриски, концентрации рынка, регуляторные). Сделан вывод о необходимости сбалансированного регулирования для стимулирования инноваций и обеспечения финансовой стабильности.

Ключевые слова: инновационные банковские продукты, финансовые экосистемы, инновации, открытый банкинг, цифровизация, ИИ.

INNOVATIVE BANKING PRODUCTS IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF FINANCIAL MARKET ECOSYSTEMS

Kashapov B.R.

master's student

Kazan (Volga) Federal University

Kazan, Russia

Abdullina I.A.

master's student

Kazan (Volga) Federal University

Kazan, Russia

Bulatova E.I.

PhD in Economics, Associate Professor

Kazan (Volga) Federal University

Kazan, Russia

Abstract

The article analyzes the evolution of banking products in the context of the formation of financial ecosystems. The purpose of this article is a comprehensive analysis of the evolution of innovative banking products in the context of ecosystem formation and

identification of key trends in their development under the influence of technological and regulatory factors. The article considers the essence of ecosystems as dynamic networks of banks, fintech companies, retailers and regulators. The key areas of innovation are analyzed: embedded finance, BNPL services, AI personalization, robo-advising and ESG products. The characteristics of the largest Russian ecosystems (Sber, T-Bank, VTB, Yandex, Ozone) are given. The main trends in the development of the banking business have been identified: consolidation of platforms, deepening of AI personalization, transition to a subscription economy, expansion of Open Banking and integration of ESG principles. The risks inherent in the ecosystem model of banks' functioning (operational and cyber risks, market concentrations, and regulatory risks) are identified. It is concluded that balanced regulation is necessary to stimulate innovation and ensure financial stability.

Keywords: innovative banking products, financial ecosystems, innovation, open banking, digitalization, AI.

Введение. В условиях цифровых преобразований, технологических новшеств и перехода сервисов на диджитал-платформы отчетливо выделяются процессы фундаментального преобразования институтов финансового сектора. Ключевым трендом выступает выстраивание экосистем финансового рынка, обеспечивающих синергию традиционного банковского функционала с нефинансовыми сервисами - доставкой, ритейлом, здравоохранением. Такой подход становится доминирующим форматом конкуренции. Банки интегрируют финансовые сервисы в повседневную жизнь потребителей и корпоративных клиентов, формируя вокруг себя разноректорные цифровые платформы.

Актуальность темы исследования обусловлена тенденциями цифровизации и экосистемности, в рамках которых банковский бизнес качественно преобразует сущность и содержание банковского продукта. В этих условиях особенно очевидна необходимость адаптации банковских продуктов к

новым реалиям. Классические вклады, кредиты и платежи уступают место передовым новациям – технологиям встроенных финансов, сервисов моментальной рассрочки без процентов и переплат (BNPL), ИИ-персонализированным страховкам, интегрированным в сторонние платформы.

1. Переход от изолированных услуг к интеграции финансовых институтов

Финансовая экосистема — это динамическая сеть взаимодействующих субъектов (банков, финтех-компаний, ритейлеров, регуляторов), создающая ценность посредством интеграции финансовых и нефинансовых сервисов [6].

На сегодняшний день традиционная модель банковского обслуживания, базирующаяся на продаже дискретных банковских продуктов (кредитов, депозитов, расчетно-кассового обслуживания), уступает место экосистемному подходу. Если ранее формат банковских услуг предполагал взаимодействие клиента только с каналами кредитной организации (банковское приложение, сайт или отделение банка), то современные комплексные экосистемы интегрируют банковский функционал в нефинансовые приложения. Например, кредиты на маркетплейсах или оплата услуг такси напрямую из банковского приложения становятся стандартными операциями.

Различные авторы по-разному трактуют понятие «финансовая экосистема». Денисова Н.Н., Беспалов Р.А. считают, что «финансовая экосистема — это интегрированная платформа, объединяющая банковские, страховые, инвестиционные и нефинансовые сервисы, обеспечивающая бесшовный клиентский опыт и монетизацию данных за счёт кросс-продаж и партнёрских интеграций» [2].

Коновалова М.Е., Кузьмина О.Ю. трактуют финансовую экосистему, как «совокупность цифровых сервисов и платформ, в рамках которых банки и финтех-компании совместно с нефинансовыми партнёрами предоставляют клиентам комплексные решения для удовлетворения повседневных

потребностей, формируя замкнутый цикл потребления и генерации ценности».

[1]

В разрезе банковского бизнеса экосистемы выстраиваются вокруг суперприложений, где традиционные банковские продукты объединяются с сервисами электронной коммерции, здравоохранения, логистики и т.п. Это требует преобразования действующей бизнес-модели, а именно ухода кредитных организаций от зарабатывания только на кредитной марже или комиссиях за переводы. Важнейшим активом банка становятся клиенты и данные об их вкусах и поведении, которые монетизируются через перекрестные продажи, партнерские комиссии и экосистемные подписки. Реализуется глобальный переход к парадигме «банк как платформа», где кредитная организация играет роль фоновой операционной системы для функционирования бизнеса.

2. Инновационные продукты в экосистемах

В условиях экосистемности деятельность банка по разработке и внедрению инновационных продуктов и услуг претерпевает масштабную модификацию. Традиционные банковские продукты интегрируются в концепцию встроенных финансов, реализуясь через нефинансовые сервисы. Например, сотрудничество Сбера с Яндексом позволяет получать микрокредиты прямо в Яндекс.Маркете.

Одним из векторов экосистемных преобразований, влияющих на инновационные банковские продукты и услуги, является постепенный отказ от единой программы лояльности и кешбэка. Единый кешбэк на пул категорий уступает место «локальному» кешбэку через гиперперсонализацию на базе технологий больших данных и ИИ. Кредитные организации анализируют транзакционные операции, их объем, частоту и доходность клиента, предлагая индивидуальные кешбэк-условия для наиболее ценной части клиентской базы.

Такая трансформация преобразует кешбэк из механизма массового привлечения в инструмент удержания и увеличения доли банковского «кошелька».

Наряду с развитием персонализированных программ лояльности, банки активно внедряют новые платежные инструменты, отвечающие запросу на гибкость и мгновенность обслуживания. Одним из наиболее показательных примеров таких инноваций выступают сервисы BNPL (buy now, pay later), которые находятся на стыке кредитования и платёжно-расчётных операций. В отличие от традиционного кредитования, BNPL глубоко интегрирован с процессом оплаты на маркетплейсах или в ТСП, что иллюстрирует распространение концепции встроенных финансов. Ускорение механизма покупки (биоэквайринг, оплата в один клик) выступает ключевой причиной расширения данного сегмента [4, с. 148].

Стоит отметить, что сегодня онлайн-сервисы предлагают доступ к акциям, ETF, ПИФам, драгметаллам с автоматизированным управлением портфелем. Эта тенденция к автоматизации финансового планирования находит своё продолжение в развитии интеллектуальных ассистентов. Ещё одним инновационным направлением является внедрение в сервисы ИИ-советников. Кредитные организации отходят от формата предоставления общей информации, предпочитая концентрироваться на индивидуальных рекомендациях. Пользователь получает не просто выписку о переводах, а аналитический отчёт расходов и советы по инвестированию и оптимизации бюджета.

Перечисленные выше примеры иллюстрируют ключевые характеристики инновационных финансовых продуктов в условиях экосистемности. К их числу относятся:

- персонализация;
- мгновенность;
- многофункциональность;

- интеграция.

Реализация указанных характеристик невозможна без соответствующего технологичного фундамента. Для обеспечения персонализации необходим искусственный интеллект, а для глубокой интеграции сервисов - технологии Open API, которая представляет собой программный интерфейс для обмена данными между сервисами, предоставляя доступ к информации сторонним разработчикам. С помощью данной технологии банки и их партнеры обмениваются данными, реализуют услуги и тем самым стимулируют рост продаж [2, с. 172].

3. Ключевые игроки и структура рынка

Практическая реализация описанных инновационных подходов находит в деятельности ведущих участников рынка. Основными «гигантами» сектора отечественных финансовых экосистем являются Сбер, ВТБ, Т-Банк, Яндекс и Озон (табл. 1). Далее по масштабам деятельности следуют Газпромбанк, Альфа-Банк и Россельхозбанк. Экосистемное первенство Сбера и Т-банка объясняется широким охватом их сервисов через «цифровые вселенные» с миллионами пользователей. Яндекс и Озон определили своим вектором прорывного роста сферу розничных финансов, опережая конкурентов по темпам роста депозитов в последние годы.

Таблица 1 – Состав банковских экосистем

Элементы экосистемы	СБЕР	Т-Банк	ВТБ	Яндекс	Озон
Банковские услуги	Кредиты, вклады, карты	Кредиты, вклады, карты	Кредиты, вклады, карты	Кредиты, вклады, карты	Накопительные счета, рассрочка
Инвестиции / страхование	СберИнвестор, страхование	Инвестиции, страхование	ВТБ Мои Инвестиции	Планирует страхование	Планирует премиум-банкинг
Платежи	СберПэй	T-Ray	Переводы	Платежи, Сплит	Платежи
Маркетплейс	Мегамаркет	-	-	-	Ozon маркетплейс
Доставка / эл. коммерция	Самокат	-	Аренда авто	Яндекс Go	Доставка товаров

Развлечения	Окко, СберЗвук	Финздорье (анализ)	more.tv, Кинотека	Яндекс Плюс	-
-------------	-------------------	-----------------------	----------------------	----------------	---

Источник: составлено авторами на основе информации банков

Как известно финансовые экосистемы интегрируют классические банковские услуги с нефинансовыми сервисами для привлечения клиентов. Анализируя рынок отечественных финансовых экосистем, можно сделать вывод о мультинаправленном развитии внедряемых продуктов и услуг. Лидеры рынка - Сбер и Т-Банк - доминируют благодаря внедрению финансовых и нефинансовых услуг в собственные супераппы¹, обеспечивая удержание до 70% аудитории. В свою очередь нефинансовые участники - Яндекс и Озон - активно наращивают финансовые продукты, обгоняя кредитные организации по темпам роста депозитов в период 2024-2025 гг.

Для выстраивания экосистемы кредитные организации активно развивают собственные ИИ-платформы. Это позволило внедрить ряд инновационных финансовых продуктов: предиктивные кредиты (скоринг клиента осуществляется за счет анализа альтернативной информации – геолокации, социальных сетей и т.д.), продукты «устойчивого развития» (зеленые кредиты, зеленые бонды с ESG-трекингом на базе блокчейн-технологий), сервисы по робо-эдвайзингу и др.

Одним из интересных кейсов по внедрению инновационных финансовых сервисов выступает подписка СберПрайм с индивидуальными условиями по кешбэку, инвестициям и управлению личными финансами. Т-Инвестиции интегрировали ИИ-алгоритмы для анализа рынка ценных бумаг и макроэкономических показателей в целях построения прогнозов. Так, механизм «ИИ-аналитика» просчитывает возможные сценарии направлений колебания

¹ Суперапп (Super App) — это многофункциональное мобильное или веб-приложение, объединяющее десятки различных сервисов и мини-приложений в рамках одной экосистемы. Оно позволяет пользователю решать множество повседневных задач — от перевода денег и заказа такси до покупок и развлечений — в одном «едином окне», не переключаясь между разными программами.

цены акции, что, в свою очередь, позволяет частным инвесторам принимать обоснованные решения без проведения серьезных аналитических изысканий.

Согласно отчёту мегарегулятора по итогам 2025 г., удельный вес экосистемных субъектов в выручке топ-10 банковских организаций РФ превысил 35%, а количество активных клиентов супераприложений составило 120 миллионов человек [9].

4. Ключевые тенденции трансформации

Тенденцией на горизонт в ближайшие 5 лет выступают переход экосистем от развития платформ в количестве развиваемых направлений к развитию качества и рентабельности существующих сервисов. Предполагается, что именно национальные экосистемы будут определять структуру маркетинговых инвестиций, а AI станет действенным катализатором в вопросах роста эффективности [3].

Инновационные финансовые банковские продукты являются драйвером гибкой адаптации к выстраиваемым экосистемам, позволяющим вести конкурентоспособную борьбу. Переход бизнеса к модели экосистемы требует дуальности с позиции внедрения инноваций и риск-менеджмента, что, в свою очередь, выведет отечественный финансовый рынок на качественно новый, более совершенный уровень развития.

Современные финансовые экосистемы демонстрируют ряд устойчивых тенденций, определяющих вектор развития отрасли на среднесрочную перспективу. Анализ динамики отечественного и мирового рынков позволяет выделить несколько ключевых направлений трансформации.

Первой и наиболее выраженной тенденцией является консолидация экосистем и укрупнение игроков. Согласно данным Банка России, в период 2022–2025 гг. количество активных цифровых банковских платформ сократилось, тогда как совокупная аудитория крупнейших экосистем выросла более чем на 40%. Данная тенденция обусловлена эффектом сетевых экономий:

чем шире охват пользователей суперприложения, тем ниже удельная стоимость привлечения нового клиента и выше ценность накапливаемых данных [5, с. 88]. Малые и средние банки, не обладающие ресурсами для самостоятельного выстраивания экосистем, все чаще прибегают к партнерским моделям — подключению к платформам крупных игроков в статусе поставщиков узкоспециализированных финансовых продуктов.

Второй тенденцией выступает углубление ИИ-персонализации и переход к предиктивным финансовым сервисам. Генеративные модели и большие языковые модели (LLM) все активнее встраиваются в ядро экосистем, обеспечивая динамическое ценообразование кредитных продуктов в реальном времени и автоматизированное управление личными финансами и гиперсегментацию маркетинговых предложений. По оценкам McKinsey & Company, внедрение ИИ в банковском секторе способно генерировать дополнительную стоимость порядка 200–340 млрд долл. ежегодно в мировом масштабе преимущественно за счет персонализации клиентского опыта и автоматизации операционных процессов [6]. В российском контексте данная тенденция реализуется через развитие собственных AI-лабораторий Сбера (SberAI), Т-Банка и Яндекса, конкурирующих за технологическое лидерство.

Третья тенденция связана с дополнением традиционной монетизационной модели экосистемными подписками, партнерскими комиссиями и доходом от рекламных технологий. Традиционный банковский доход на основе процентной маржи и комиссий за расчетное обслуживание постепенно дополняется экосистемными подписками (СберПрайм, Яндекс Плюс с финансовым блоком), партнерскими комиссиями с нефинансовых платформ и доходом от рекламных технологий, построенных на транзакционных данных клиентов. Согласно исследованию Deloitte, к 2030 году доля нетранзакционного дохода в совокупной выручке крупнейших банковских экосистем может достигнуть 30–35% [7, с. 14].

Четвертая тенденция — расширение Open Banking и стандартизация API-интеграций. На международном уровне директива PSD2 в ЕС сформировала правовую инфраструктуру для открытого банкинга, стимулировав создание сотен лицензированных поставщиков платежных услуг. В России аналогичный процесс реализуется через инициативы Банка России в рамках стандарта открытых API, предполагающего к концу 2026 года охват не менее 70% розничных банковских операций. Открытый банкинг снижает барьеры входа для финтех-компаний, одновременно усиливая конкурентное давление на традиционные кредитные организации и создавая условия для ускоренного роста экосистемных платформ [2, с. 172].

Пятая тенденция — встраивание принципов ESG в продуктовую архитектуру экосистем. Помимо уже упомянутых зеленых кредитов и ESG-бондов с блокчейн-верификацией, экосистемы начинают формировать так называемые «углеродные кошельки» — инструменты автоматического отслеживания углеродного следа транзакций клиента с возможностью компенсации. Данный тренд поддерживается как регуляторной повесткой (таксономия устойчивого финансирования ЦБ РФ 2023 г.), так и запросом аудитории в возрасте 18–35 лет, демонстрирующей повышенную чувствительность к ESG-позиционированию банков [5, с. 93].

5. Риски экосистемной модели

Интенсивное расширение экосистем сопряжено с формированием качественно новых групп рисков, управление которыми требует отдельного внимания как со стороны участников рынка, так и регулятора.

Операционные и киберриски занимают ведущее место среди угроз для экосистем. Глубокая интеграция сервисов через API расширяет «поверхность атаки». Компрометацию одного элемента может привести к утечке данных всей платформы. По данным ФинЦЕРТ Банка России, в 2024 году число инцидентов, связанных с API-интеграциями, выросло на 34%. Дополнительную угрозу

создаёт зависимость от облачных провайдеров, поскольку концентрация инфраструктуры у ограниченного числа поставщиков формирует риск единой точки отказа для всей системы.

Риски концентрации и монополизации возникают вследствие укрупнения игроков. Доминирование нескольких суперплатформ, аккумулирующих основную долю финансовых и потребительских транзакций, формирует системную уязвимость. Дестабилизация лидера способна вызвать каскадный эффект для всей финансовой системы страны. Кроме того, возникает риск «захвата клиента» (customer lock-in), когда платформа становится незаменимой, что ограничивает эффективность рыночной конкуренции [7, с. 19].

Риски в сфере защиты персональных данных и этики усиливаются при объединении финансовых и нефинансовых данных в единый профиль клиента. Это порождает этические вопросы о допустимых границах использования поведенческих информации (геолокация, покупки, медицинские запросы) для совершенствования кредитного скоринга, что может привести к дискриминации уязвимых групп. В 2024 году ужесточение законодательства о персональных данных частично решило вопрос трансграничной передачи данных, но внутриэкосистемный обмен данными требует дальнейшей регламентации [9, с. 47].

Регуляторные и антимонопольные риски отличаются высокой динамикой. Банк России последовательно внедряет ограничения, например, на вложения в нефинансовые активы, и рассматривает пропорциональное регулирование для BigTech. Антимонопольные органы (ФАС) расследуют практики эксклюзивной предустановки финансовых приложений и ценовой дискриминации, обсуждается механизм обязательного встречного доступа к данным для выравнивания конкуренции [9, с. 52].

Риски алгоритмической непрозрачности (AI-риски) связаны с возможностью систематических ошибок (AI bias), при которых алгоритмы

воспроизводят и усиливают исторические диспропорции в доступе к финансовым услугам. В ответ Банк России определил разработку стандартов аудита ИИ-систем как приоритетное направление [8].

Отдельным вызовом выступает риск регуляторной асимметрии. Банки и нефинансовые технологических компаний (Яндекс, Озон) при схожих функциях несут разную регуляторную нагрузку. Это искажает конкуренцию и подталкивает регулятора к переходу к функциональному регулированию по виду деятельности [6].

Заключение

Таким образом, экосистемная трансформация финансового рынка генерирует значительную потребительскую и экономическую ценность через персонализацию, удобство и снижение транзакционных издержек, но одновременно порождает качественно новые риски, адекватное управление которыми требует скоординированных усилий участников рынка и регуляторов. Выработка сбалансированного регуляторного подхода, стимулирующего инновации и одновременно обеспечивающего финансовую стабильность, защиту потребителей и добросовестную конкуренцию, является ключевой задачей для российского финансового рынка на горизонте ближайшего десятилетия.

Библиографический список

1. Коновалова М.Е., Кузьмина О.Ю. Финансовые экосистемы в эпоху развития цифровых технологий (на примере ПАО Сбербанк) // Вопросы инновационной экономики. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovye-ekosistemy-v-epohu-razvitiya-tsifrovyyh-tehnologiy-na-primere-pao-sberbank> (дата обращения: 13.03.2026).

2. Денисова, Н.Н. Роль инноваций в формировании экосистем на базе банковского сектора / Н. Н. Денисова, Р. А. Беспалов // Вестник Алтайской Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

академии экономики и права. – 2020. – № 8-2. – С. 169-174. – DOI 10.17513/vaael.1272. – EDN QTAHGH.

3. Крупнейшие российские цифровые экосистемы в 2024-2025 годах: рынок замедляет рост, лидеры сохраняют позиции/ URL: <https://abireg.ru/newsitem/106771/> (дата обращения: 13.03.2026).

4. Алиев М.М., Мамедов М.А. Оглы, Рзаева В.В., Сафарли А.Х. Экосистема как новая модель развития финансовых организаций // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistema-kak-novaya-model-razvitiya-finansovyh-organizatsiy> (дата обращения: 14.03.2026).

5. Gomber P., Koch J.-A., Siering M. Digital Finance and FinTech: current research and future research directions // Journal of Business Economics. – 2017. – Vol. 87. – Is. 5. – Pp. 537–580. – DOI: 10.1007/s11573-017-0852-x. [Scopus, WoS]

6. Palmié M., Wincent J., Parida V., Caglar U. The evolution of the financial technology ecosystem: An introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems // Technological Forecasting and Social Change. – 2020. – Vol. 151. – P. 119779. – DOI: 10.1016/j.techfore.2019.119779. [Scopus, WoS]

7. Lee I., Shin Y.J. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges // Business Horizons. – 2018. – Vol. 61. – Is. 1. – Pp. 35–46. – DOI: 10.1016/j.bushor.2017.09.003. [Scopus, WoS]

8. Банк России. Основные направления развития финансовых технологий на период 2024–2026 годов. – М.: Банк России, 2024. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/147862/onrft_2024-2026.pdf (дата обращения: 14.03.2026).

9. Годовой отчет Банка России за 2025 год. – М.: Банк России, 2024. – URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59752/ar_2025.pdf

10. Саввина, О. В. Регуляторные аспекты развития финансовых экосистем в России / О. В. Саввина, Д. А. Мельников // Деньги и кредит. – 2024. – Т. 83. – № 2. – С. 40–59.
11. Gulati A., Singh S. The Changing Landscape of Financial Services in the Age of Digitalization: A Bibliometric Analysis // Journal of Asia Business Studies. – 2024. – DOI: 10.1177/09711023241261139. [Scopus]
12. Muganyi T., Yan L., Yin Y., Sun H., Gong X., Taghizadeh-Hesary F. Fintech, regtech, and financial development: evidence from China // Financial Innovation. – 2022. – Vol. 8. – Art. 29. – DOI: 10.1186/s40854-022-00334-7. [Scopus, WoS]
13. Nguyen L., Tran M., Ho T. Fintech credit, bank regulations and bank performance: a cross-country analysis // Asia-Pacific Journal of Business Administration. – 2022. – Vol. 14. – Is. 4. – Pp. 445–466. – DOI: 10.1108/APJBA-05-2021-0196. [Scopus, WoS]