

**Шашкина Евгения Олеговна\***, аспирант кафедры международных финансов МГИМО МИД РФ.

## **Анализ тенденций инвестирования ТНБ в финтех: организационный, географический и отраслевой аспекты**

Уже на протяжении нескольких лет ведётся полемика о том, соперниками или партнёрами являются банки и финтехи. Однозначного ответа на этот вопрос пока не дано. Единственное понятно точно: банкам надо скорее переходить на оказание услуг в цифровом виде, иначе они потеряют своего клиента. Вместе с тем перед финансовыми институтами открывается широкий выбор стартапов, с которыми можно сотрудничать. Но при этом нужно понять, какое из направлений развивать в первую очередь, а к какому продукту рынок ещё не готов, в каких странах присутствия транснациональных банков внедрять финтех раньше, на какой аудитории экспериментировать с инновационными сервисами, как выстроить структуру корпоративного управления в случае приобретения стартапа. Вследствие указанных факторов проблема построения банком стратегии цифровизации своего бизнеса чрезвычайно актуальна.

Банковские группы – одни из основных поставщиков капитала на венчурном рынке, при этом они выступают не просто в качестве инвестора, а как стратегический партнёр: помогают компании-таргету расширить географию присутствия, открывают доступ к клиентской базе и т.д. Наиболее перспективной отраслью для инвестиций банковских учреждений на сегодняшний день является финтех, во-первых, по причине высоких темпов роста этого сегмента, что в перспективе может означать быструю окупаемость капитальных вложений, а во-вторых, в связи с комплементарностью бизнеса, что открывает возможности для снижения внутренних операционных издержек банков, создания совместных продуктов, повышения узнаваемости бренда среди всех групп потребителей, в том числе и технически более оснащённого поколения миллениалов. Таким образом, в качестве предмета этого исследования приняты взаимоотношения банков и финтех-стартапов. В интересах данной статьи автор принял решение ограничиться анализом финансово-инновационной политики только крупных транснациональных банков (ТНБ). Объектом изучения стали тенденции развития инвестиционных отношений банков и финтех-стартапов.

---

\* jane\_sha@mail.ru

Проблема симбиоза и соперничества финтеха и банков, а также стратегий реагирования традиционных финансовых институтов занимает значительное место в академической литературе. Так, российские специалисты разрабатывают классификацию способов взаимодействия банков и стартапов, приводят наиболее яркие примеры из зарубежной и отечественной практики, а также определяют детерминанты выбора того или иного типа сотрудничества<sup>1</sup>. Ещё одна классификация стратегий банков в области финтеха, в основе которой лежит имиджевая составляющая вовлечения финансового института в технологическую гонку, приводится в статье С. Ю. Шхалаховой<sup>2</sup>. По другому пути пошёл И. Д. Котляров, который охватил более широкую сферу применения финтеха и рассмотрел не только традиционные банки, но и нефинансовые компании, которые внедряют финтех, а также компании, которые изначально создавались как инновационные финансовые. Опираясь на анализ бизнес-стратегий всех перечисленных игроков, были сформированы отраслевая и продуктовая матрицы бизнес-стратегий финансовых институтов<sup>3</sup>. Другим важным положением указанной статьи является разделение понятий "инновационная компания" и "инновационный продукт". В действительности большинство исследований, в том числе и данное, посвящено анализу не феномена инновационных компаний на финансовом рынке (например, необанков; разработчиков технологий для нужд финансового рынка, в частности, блокчейна для сделок с ценными бумагами и т.д.), а тому, как традиционные банки подстраиваются под динамично цифровизирующуюся экономику и внедряют в линейку традиционных сервисов инновационные продукты для розничных и корпоративных клиентов.

Следует упомянуть ряд работ, затрагивающих вопрос построения банковских экосистем, где вводятся понятия и сущность экосистем<sup>4</sup>, феномен цифровых платформ<sup>5</sup>, особенности сетевых эффектов в современной интернет-экономике<sup>6</sup>. Сделаем оговорку, что мы будем ориентироваться только на экосистемы банковских сервисов (хорошая спецификация приводится в работе В. Стрельникова<sup>7</sup>), т.е. на те направления банковских инноваций, которые модифицируют способы оказания финансовых услуг, и будем абстрагироваться от конвергенции финансовых и нефинансовых

<sup>1</sup> Левитская Е.Н., Шашкина Е.О. Перспективные направления взаимодействия банковского бизнеса с финтех-стартапами // Проблемы национальной стратегии. 2020. № 1 (58). С. 146–162.

<sup>2</sup> Шхалахова С.Ю. Финтех-зависимость как императив конкурентной трансформации традиционного банкинга: Особенности стратегической конвергенции финтех-компаний и банков // Финансовые исслед. 2018. № 1 (58). С. 60–70.

<sup>3</sup> Котляров И.Д. Типовые бизнес-стратегии участников финансового рынка в условиях финансово-технологической революции // ЭКО. 2019. № 2. С. 135–152.

<sup>4</sup> Свиридов О.Ю., Бадмаева Б.С. Развитие банковских экосистем на основе современных цифровых технологий // Гос. и муниципальное упр. Учёные записки. 2019. № 3. С. 176–181.

<sup>5</sup> Розанова Н.М. Цифровая экосистема как новая конфигурация бизнеса в XXI веке // Общество и экономика. 2019. № 2. С. 14–29.

<sup>6</sup> Маркова В.Д. Платформенные модели бизнеса: Подходы к созданию // ЭКО. 2019. № 5. С. 106–123.

<sup>7</sup> Стрельников В.В. Перспективы развития банковской деятельности в условиях распространения цифровых технологий // Финансы и кредит. 2019. Т. 25. № 9. С. 2054–2068.

сервисов (например, небанковской экосистемы Сбербанка и Тинькофф Банка<sup>8</sup>).

В отношении исследований продуктовой финансово-инновационной стратегии банка есть ряд трудов, в которых рассматривается вопрос о технологиях, наиболее применимых в банковском бизнесе, например в работах К. Ю. Котовой<sup>9</sup> и Ю. Швецова<sup>10</sup>. Однако такие исследования имеют чисто теоретический характер, в них не приводится эмпирический анализ того, на какие сегменты финтех на практике ориентируются банки, когда выбирают таргеты для инвестирования. Мы ставим перед собой задачу проверить гипотезу о том, что наиболее востребованными финтех-секторами являются платежи и переводы, а также кредитование.

Как видно из обзора публикаций российских авторов, существуют различные видения того, как можно классифицировать стратегии банков в области финтеха и какие технологии пользуются большей популярностью. Но пока научная мысль не обращалась к попыткам систематизировать имеющийся мировой опыт построения инвестиционного процесса (правовой организации отношений собственности); эмпирически проверить отраслевую и географическую специфику инвестиционного портфеля банков, которые заинтересованы в приобретении или создании внутренними силами финтех-компаний. Соответственно, данная статья содержит элементы научной новизны. Вместе с тем выявление закономерностей в движении банковского финтех-капитала позволит:

- определить наиболее активных инвесторов-стратегов в финтехе на международной арене;
- выявить лучшие зарубежные практики банков, которые идут по пути инвестиционного сотрудничества с финтех-стартапами;
- обосновать сложившиеся инвестиционные паттерны поведения транснациональных банков.

Целью работы стало определение тенденций и обусловивших их факторов в географической, отраслевой и организационно-правовой стратегии транснациональных банков в процессе инвестиций в финансовые технологии, создаваемые как своими силами, так и приобретаемые в рамках раундов венчурных инвестиций в финтех-стартапы. В результате исследования мировой практики будут даны рекомендации по организации инвестиционного финансово-инновационного развития в России.

Для того чтобы установить, каковы основные направления инвестиционной стратегии транснациональных банков в области финтеха, были проанализированы пресс-релизы крупнейших в мире банков (Barclays, JPMorgan Chase, Citigroup, Santander, Сбербанк и т.д.), статистические данные по венчурным инвестициям в финтех, состав портфелей корпоративных

<sup>8</sup> Трушина К.В., Смагин А.В. Тренд на развитие крупнейших банков в парадигме экосистемы (к вопросу о понятии "экосистема") // Банковские услуги. 2019. № 12. С. 7–11.

<sup>9</sup> Котова К.Ю. Классификация банковских инноваций в цифровой экономике и оценка инновационного потенциала российских банков // Финансы и кредит. 2019. Т. 25. № 9. С. 2022–2039.

<sup>10</sup> Швецов Ю. Цифровой банк в эпоху виртуального бизнеса // Общество и экономика. 2020. № 2. С. 5–17.

венчурных фондов банков. Рассмотрено продуктивное предложение самых известных в мире цифровых банков.

В каждом статистическом массиве/подборке пресс-релизов (новостей из СМИ) автором выделяется наиболее общая тенденция, затем с помощью экономического и социально-психологического инструментария происходит обоснование сложившейся практики.

В своём исследовании мы ограничимся только крупнейшими мировыми банками, так как ввиду нехватки ресурсов средние и малые банки ориентируются на выстраивание партнёрских, а не инвестиционных отношений, что уже неоднократно отмечалось в статьях Т. Зверьковой<sup>11</sup>.

В процессе структурирования статистической информации мы приняли решение придерживаться следующей классификации отраслевой направленности венчурных инвестиций в финтех:

- *банковская инфраструктура*: софт для отслеживания и предупреждения кибератак, биометрическая идентификация, API и т.д.;
- *кредитование* (розничных и корпоративных клиентов);
- *платежи и переводы*;
- *блокчейн, токены, криптоактивы*;
- *управление финансами*: сервисы-помощники по анализу доходов и расходов, бюджетированию, сбережениям, инвестициям (для розничных и корпоративных клиентов);
- *аналитика больших данных*: в эту категорию продуктов были включены не только сервисы по структурированию и обработке данных, но и платформы для обмена данными (чаще всего по торговым потокам компании в интересах факторинга или проверки надёжности контрагента);
- *маркетплейсы*: площадки для поиска товаров/услуг со встроенными финансовыми инструментами, такими как платежи и кредитование (инвестиционные, автомаркетплейсы, жилищные маркетплейсы);
- *другие отрасли, в том числе не финтех*. Тем не менее в этой группе представлены и сервисы, которые потенциально применимы в банках, например обработка голосовой информации, многоканальные коммуникационные платформы.

При анализе инвестиционных портфелей ТНБ из его состава исключались активы, из капитала которых венчурный фонд уже вышел.

Если проанализировать пресс-релизы всемирно известных банков, то можно увидеть, что их стратегии обязательно включают отсылку на необходимость цифровизации бизнеса.

- На Дне инвестора 3 апреля 2019 г. испанский банк Santander выступил со своей стратегией на среднесрочную перспективу. Первым пунктом стало заявление об инвестициях в цифровые технологии в объёме 20 млрд евро в течение четырёх лет с целью повышения лояльности и снижения издержек на предоставление услуг<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Зверькова Т.Н. Региональные банки и fintech: Противостояние или партнёрство // Финансы и кредит. 2018. Т. 24. № 12. С. 2771–2782.

<sup>12</sup> Banco Santander accelerates digital transformation and platform strategy to drive growth and higher returns // Santander. 2019. URL: [https://www.santander.com/cs/gsg/Satellite/CFWCSancomQP01/es\\_ES/pdf/Banco\\_Santander\\_accelerates\\_digital\\_transformation\\_and\\_platform\\_strategy\\_030419.pdf](https://www.santander.com/cs/gsg/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/pdf/Banco_Santander_accelerates_digital_transformation_and_platform_strategy_030419.pdf) (дата обращения: 12.02.2020).

• На аналогичном мероприятии в июне 2019 г. американский холдинг JPMorgan Chase сообщил об увеличении бюджета на технологии с 10,8 млрд долл. в 2018 г. до 11,4 млрд в 2019 г. Ещё одна инициатива, озвученная на ежегодном собрании акционеров, – введение токенов JPM Coin для трансграничных платежей<sup>13</sup>.

• Согласно стратегии Deutsche Bank от июля 2019 г., до 2022 г. будет потрачено 13 млрд евро на развитие инновационных продуктов и сервисов<sup>14</sup>.

Таким образом, банки понимают, что наступает эпоха, когда ценность для потребителя создаётся не привычными ресурсами – трудом и капиталом, а информационными технологиями, а потому делают упреждающие инвестиции.

Рассмотрим возможные формы организации инновационной деятельности в банках, схематически представленные на рис. 1. Эти активности могут ограничиваться только проведением исследований рынка. Так, швейцарский банк UBS в 2015 г. создал в Лондоне лабораторию по изучению применения блокчейна при оказании традиционных банковских услуг<sup>15</sup>. Встречаются нередкие примеры того, как банк выступает цифровой фабрикой, в результате чего появляется финтех-бизнес под собственным брендом, например канадский Scotiabank. Но всё чаще подразделения внутренних цифровых разработок закрываются и традиционная финансовая организация занимается аутсорсингом IT-услуг, таким образом реализуется партнёрская стратегия банка в области финтеха. Однако самой сильной тенденцией является создание вертикально интегрированных компаний посредством приобретения стартапов<sup>16</sup>. Именно с этой тенденции мы и начнём рассматривать реализацию цифровых стратегий транснациональных банков.

Банкам невыгодно брать на свой баланс приобретаемые активы, так как при консолидации отчётностей (бухгалтерского баланса и отчёта о финансовых результатах) они ухудшают финансовые показатели:

• *объём чистой и нераспределённой прибыли*, вследствие того что в первые годы стартапы приносят убытки;

• *соотношение затрат и доходов*, т.е. индикатор эффективности работы банка, который многие финансовые учреждения намеренно снижают, закрывая подразделения и увольняя лишний персонал. У молодой же компании, как правило, высокие расходы на старте, так как закладываются значительные бюджеты на маркетинг и продвижение продукта, большие издержки на разработку программного кода (IT-расходы);

• *величина риска*. Чтобы снизить расчётную величину риска по активам банка и, как следствие, избежать чрезмерного резервирования

<sup>13</sup> Davis M.F. Dimon Sounds a Cautious Note as JPMorgan Prepares for Recession // Bloomberg. 2019. February, 22. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-26/jpmorgan-to-spend-more-on-tech-as-rates-provide-revenue-boost> (дата обращения: 12.02.2020).

<sup>14</sup> Compete to win: Investor Deep Dive // Deutsche Bank. 2019. URL: <https://www.db.com/company/en/compete-to-win.htm> (дата обращения: 12.02.2020).

<sup>15</sup> UBS to Research Blockchain Technology in London Lab // Coindesk. 2015. April, 2. URL: <https://www.coindesk.com/ubs-to-research-blockchain-technology-in-london-lab> (дата обращения: 12.02.2020).

<sup>16</sup> Alt R., Beck R., Smits M.T. FinTech and the transformation of the financial industry // Electronic Markets. 2018. Vol. 28. P. 236.

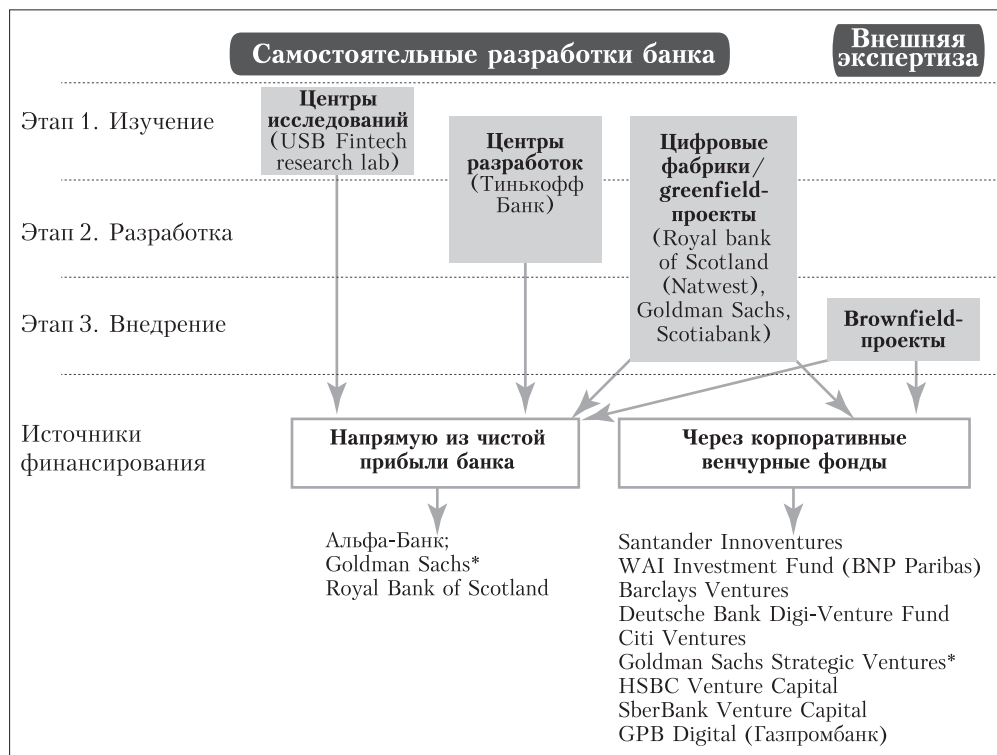


Рис. 1. Инновационная деятельность банка в области финтех

\* Примеры банков, которые инвестируют и напрямую, и через венчурные фонды  
 Источник: составлено автором на основе примеров из статьи: Цифровая экономика: Концептуальная архитектура экосистемы цифровой отрасли / Ю.М. Акаткин, О.Э. Карпов, В.А. Конявский, Е.Д. Ясиновская // Бизнес-информатика. 2017. № 4 (42). С. 19

средств, в активы чаще всего инвестирует венчурный фонд (альтернативная организационная форма фонда – инвестиционное товарищество<sup>17</sup>), а банк приобретает паи закрытого паевого инвестиционного фонда (ЗПИФ), т.е. осуществляет финансовые вложения. Вложения в ПИФы не учитываются в расчёте рыночного риска;

• *отдача от капитала.* Популярным показателем эффективности работы банка является отдача от основного капитала в целом и нематериальных активов в частности. По аналогии с предыдущим пунктом нематериальные активы приобретаемых компаний фиксируются на балансе фонда, а не материнской компании, а значит, не суммируются с активами банка и не ухудшают коэффициент доходности.

С учётом сказанного самой распространённой формой инвестиций в финтех-компании являются венчурные фонды при банках. Общее правило заключается в том, что greenfield-проекты финансируются напрямую из чистой прибыли банка и оформляются как его дочерняя компания, а brownfield-проекты – через венчурный фонд. Но из этого правила случаются исключения.

<sup>17</sup> Мотовилов О.В. Корпоративное венчурное финансирование инновационных проектов // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. 5: Экономика. 2016. Вып. 4. С. 83.

На выбор организационной формы венчурных инвестиций банками оказывает влияние также тот факт, что данный сектор экономики является самым зарегулированным: существует множество предписаний по минимально допустимому уровню риска, ликвидности, достаточности капитала. В связи с этим предпочтительно создание отдельной компании или венчурного фонда для капитальных вложений банков в сторонние активы.

Проанализируем венчурные инвестиции в финтех и роль корпоративных фондов в финансировании технологических компаний (рис. 2). Позиции корпораций в венчурных сделках сильны, всплеск их активности наблюдался в 2014–2016 гг., когда доля корпораций в общем объеме инвестиций в финтех выросла с 32 почти до 58%, однако затем она стала снижаться, а в 2019 г. произошёл перелом тренда и доля корпоративных фондов составила только 12,3%, уступив пальму первенства сделкам слияний и поглощений.

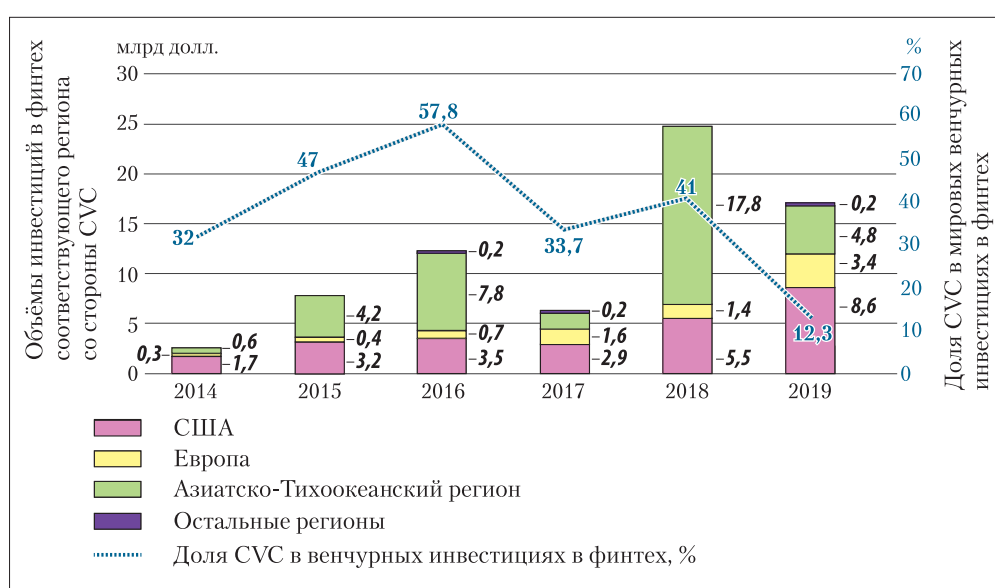


Рис. 2. Распределение корпоративных венчурных инвестиций\* в финтех по регионам (KPMG)

\* Под венчурными сделками подразумеваются Angel/seed investments, Early VC, Later VC

Источник: The Pulse of Fintech H1 2019 // KPMG. 2019. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/campaigns/2019/07/pulse-of-fintech-h1-2019.html> (дата обращения: 12.02.2020)

Выбросы из тренда равномерного роста совокупных инвестиций создают азиатские финтех-стартапы, которые, привлекая очередной раунд финансирования, проводят своего рода беспрецедентную по сумме сделку на венчурном рынке. Так, например, было в 2018 г., когда китайская Ant Financial получила 14 млрд долл., что стало второй по величине венчурной сделкой в мире в области финтеха за указанный год.

Повышенная активность корпораций в венчурных сделках – это тенденция, характерная не только для финансовой отрасли, но и для всех остальных. Компании опасаются появления молодого стартапа – конкурента

и стараются идентифицировать и интегрировать их в свой бизнес (путём приобретения долей в капитале) до того, как компания станет самостоятельной и изменит правила игры на рынке<sup>18</sup>. Это явление получило название "эффект Kodak", в честь американской компании, которая занималась производством фотоаппаратов и всех необходимых для него атрибутов, но затормозила выпуск инновационного для своего времени продукта – цифрового фотоаппарата, что положило ей конец<sup>19</sup>.

В списке самых активных по количеству приобретений корпоративных венчурных фондов (табл. 1) находятся, как правило, венчурные подразделения технологических компаний (Google, Microsoft, Intel, Dell и т.д.), но всё большую активность начинают проявлять финансовые компании, особенно Азиатского региона:

- китайские инвестиционные компании Legend Holdings Corporation и Fosun Group, а также фирма по управлению частным капиталом CreditEase;

Таблица 1

Наиболее активные корпоративные венчурные фонды в 2018 г.  
(по числу компаний в портфеле)

Место в рейтинге	Название фонда	Название компании – основателя фонда (страна)	Отрасль	Примеры финтех-компаний в портфеле
1	Google Venture	Alphabet Inc. (US)	IT	Stripe (платежи и переводы), OnDeck (кредитование), GoCardless (платежи и переводы)
2	Salesforce Ventures	Salesforce (US)	IT	Stripe (платежи и переводы), GoCardless (платежи и переводы), nCino (облачный банкинг)
3	Intel Capital	Intel (US)	IT	–
4	Baidu Ventures	Baidu (CH)	Интернет, поисковик	–
5	Legend Capital	Legend Holdings Corporation (CN)	Финансы	Jiangrongxin Technology (soft для финансовых учреждений)
6	SBI Investments	SBI Group (JP)	Финансы	9F Group (кредитование)
7	Alexandria Venture Investments	Alexandria Center (US)	Недвижимость, биотехнологии	–

<sup>18</sup> Гафаров Р. Плата для стартапа: Какой инвестор нужен начинающему проекту // Forbes. 2019. 7 марта. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/373063-plata-dlya-startapa-kakoy-investor-nuzhen-nachinayushchemu-proektu> (дата обращения: 12.02.2020).

<sup>19</sup> King B. Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank / Marshall Cavendish International (Asia) Pre. Ltd. Chichester, 2018. P. 186.



Продолжение таблицы 1

Место в рейтинге	Название фонда	Название компании – основателя фонда (страна)	Отрасль	Примеры финтех-компаний в портфеле
8	Kakao Ventures	Kakao Corp. (KR)	Медиа	CoinOne (криптовбиржа), Terra (криптовалюты)
9	Mitsubishi UFJ Capital	Mitsubishi UFJ Financial Group (JP)	Финансы	Moneytree (управление личными финансами), GMO financial gate (платежи и переводы), bitFlyer (блокчейн)
10	Fosun RZ Capital	Fosun Group (CN)	Финансы	Quant Group (кредитование)
11	Qualcomm Ventures	Qualcomm (US)	Телекоммуникации	Viva Republica (переводы), Zoop (платежи и переводы)
12	M12	Microsoft (US)	IT	nsKnox Technologies (кибербезопасность финотрасли)
13	Comcast Ventures	Comcast (US)	Медиа	Acorns (микроинвестирование), College Ave Student Loans (кредитование), RenoFi (кредитование)
14	Samsung Ventures	Samsung Electronics (KR)	Электроника	–
15	Bertelsmann Asia Investments	Bertelsmann (DE)	Медиа	Linkfin Technology (кредитование)
16	Amazon Alexa Fund	Amazon (US)	Торговля	–
17	Dell Technologies Capital	Dell (US)	Электроника	–
18	GE Ventures	General Electric (US)	Электроника	i3 equity partners (инвестиционная платформа)
19	Daiwa Corporate Investment	Daiwa Securities Group (JP)	Финансы	Нет данных
20	Johnson & Johnson Innovation	Johnson & Johnson (US)	Бытовая химия	–
21	Cisco Investments	Cisco (US)	IT	–
22	Nissay Capital	Nippon Life Insurance Company (JP)	Страхование	Bank of Innovation
23	Samsung NEXT Ventures	Samsung NEXT	IT	Mobidoo (платежи)

Окончание таблицы 1

Место в рейтинге	Название фонда	Название компании – основателя фонда (страна)	Отрасль	Примеры финтех-компаний в портфеле
24	YJ Capital	Yahoo! Japan (JP)	IT	Money Design (управление активами), MFC (ипотечный брокер), Crowdfunder (краудфандинговая площадка)
25	Monex Ventures	Monex Group (JP)	Финансы	MFS (ипотечный брокер), Crowd Credit (кредитование), Money Forward (управление финансами), Shift Financial (переводы)
26	STRIVE (GREE Ventures)	GREE Inc. (JP)	Медиа	CROWDE (кредитование)
27	NTTDoCoMo Ventures	NTTDoCoMo (JP)	Телекоммуникации	Matchmove (платежи и переводы), Royal Gate (платежи и переводы)
28	CreditEase Fintech Investment Fund	CreditEase (CN)	Финансы	Figure (кредитование), Qupital (кредитование), Circle (криптовалюта), Addepar (управление активами), Railsbank (цифровой банк)
29	Shell Ventures	Royal Dutch Shell (NL)	Энергетика	–
30	Novo Ventures	Novo Holdings (DK)	Биотехнологии	–
31	Novartis Ventures Funds	Novartis (CN)	Фармацевтика	–
32	LINE Ventures	Line Corporation (JP)	Телекоммуникации	–
33	KB Investment	KB Financial Group (KR)	Финансы	HonestFund (кредитование), Tera Funding (краудфандинг)
34	Citi Ventures	Citigroup (US)	Финансы	FastPay (платежи и переводы), Ondot Systems (платежи, карты), BlueVine (кредитование юрлиц)

Источник: The most active corporate VC firms globally // CBInsights. 2019. March, 28. URL: <https://www.cbinsights.com/research/corporate-venture-capital-active-2014/> (дата обращения: 12.02.2020); сайты фондов.

- японские финансовые группы SBI Group (банк, страховая и брокерская компания и т.д.), Mitsubishi UFJ Financial Group (банк, инвестиционная компания, фирма по управлению активами, лизинговая компания), а также брокеры Daiwa Securities Group и Monex Group;

- корейская финансовая группа KB Financial Group (банки, инвестиционная, страховые компании, фирмы по управлению активами).

Активность азиатских игроков понятна: треть мировой выручки финтех-стартапов приходится на потребителей этого региона<sup>20</sup>. Драйвером внедрения инноваций на сегодняшний день выступает именно сторона спроса, а не предложения<sup>21</sup>, что для традиционных участников финансового рынка является сигналом к действию. Именно поэтому азиатские компании всё чаще приобретают финтех-активы.

Отметим также, что непрофильные венчурные фонды, например из IT-отрасли, энергетики, медиа, также привлекают в свой портфель финтех-стартапы. Но эти инвестиции осуществляются скорее не для синергетического эффекта от внедрения новых технологий в существующий бизнес, как это происходит в случае финансовых компаний, а для извлечения прибыли.

В процессе анализа наиболее активных венчурных фондов нами была отмечена тенденция, что спрос на финтех создаёт в основном население азиатских стран. При этом родиной отрасли принято считать США, где раньше всего стали появляться стартапы на стыке финансовых услуг и технологий, и до сих пор эта страна занимает лидирующую позицию по числу учреждённых на её территории компаний<sup>22</sup> и зарегистрированных патентов на финтех-разработки<sup>23</sup>. В портфелях венчурных фондов ТНБ наибольшую долю занимают американские стартапы (табл. 2). Следует также отметить, что многие компании-таргеты имеют зарубежные корни, но регистрируют юридическое лицо в Силиконовой долине.

Однако по темпам прироста портфеля активов в топ-35 мировых корпоративных венчурных фондов из американских банков выбился только Citi Ventures.

Географическое распределение банковских инвестиций в финтех свидетельствует о том, что в данный момент наиболее привлекательными представляются стартапы, зарегистрированные в развитых странах. Однако, на наш взгляд, со временем фокус будет смещаться в сторону азиатских игроков, поэтому уже сейчас наиболее адаптивным и смелым банкам стоит сделать опережающие инвестиции. Как показывают наблюдения, финтех быстрее и легче приживается там, где развитие традиционного финансового рынка запаздывает, а именно в развивающихся государствах<sup>24</sup>. Выделим наиболее яркие примеры этой тенденции.

<sup>20</sup> Fintech: the Experience So Far // International Monetary Fund; World Bank. Policy Paper: 2019. June, 27. P. 9. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2019/06/27/Fintech-The-Experience-So-Far-47056> (дата обращения: 12.02.2020).

<sup>21</sup> Цифровая экономика: Концептуальная архитектура экосистемы цифровой отрасли. С. 19.

<sup>22</sup> Fintech platforms in SME's financing: EU experience and ways of their application in Ukraine // Investment Management and Financial Innovations. 2018. Vol. 15. Issue 3. P. 88.

<sup>23</sup> Fintech: the Experience So Far. P. 9.

<sup>24</sup> King B. Op. cit. P. 124–125.

Таблица 2

Географическое распределение инвестиций банковских венчурных фондов в финтех, %\*

Страна	Citi Ventures	Santander Innoventures	HSBC Ventures
<i>Число портфельных компаний, ед.</i>	51	27	20
США	80	55	45
Канада	6	4	15
Великобритания	2	19	–
Германия	–	7	–
Бельгия	2	–	–
Израиль	4	4	–
Сингапур	2	–	5
Мексика	–	7	–
Бразилия	–	4	–
Индия	2	–	–
Международные консорциумы**	2	–	35

\* По состоянию на 1 мая 2020 г.

\*\* Инвестиции в международные компании, созданные по инициативе крупнейших в мире банковских и технологических групп, например R3, Trade Information Network и т.д.  
 Источник: составлено автором на основе данных фондов.

- Венчурный полностью цифровой банк Какао Банк в Корее (запущен в 2016 г.) за первые пять дней работы собрал более 1 млн счетов. Для сравнения: британскому стартапу Revolut потребовалось 2,5 года, чтобы набрать аналогичную по численности аудиторию. На сегодняшний день количество открытых счетов в цифровых банках развитых стран сильно отстаёт от численности пользователей аналогичных по продуктовому предложению банков из развивающихся – корейского Какао Банк и бразильского Nubank (рис. 3).

- Проникновение мобильного платёжного приложения M-Pesa в Кении составляет почти 100 % взрослого населения страны.

- Китайский мессенджер WeChat со встроенными платёжными функциями охватывает 700-миллионную аудиторию. Другой успешный китайский финтех-проект – Alipay.

Причиной популярности финтеха у населения развивающихся стран можно назвать неустоявшийся менталитет в отношении средств платежа. В США, например, очень распространены платежи чеками, кредитные и дебетовые карточки также впервые появились в этой стране, и поэтому сейчас инновационным способам проведения расчётов сложно потеснить веками складывавшиеся традиции. В Китае, наоборот, единственным методом платежа до прихода Индустрии 4.0 были только наличные деньги. В сельской местности, в условиях ограниченной сети отделений банков или вообще при её отсутствии, население сейчас пользуется преимущественно мобильными телефонами для проведения транзакций. Среди городских жителей проникновение мобильных платежей на порядок ниже,

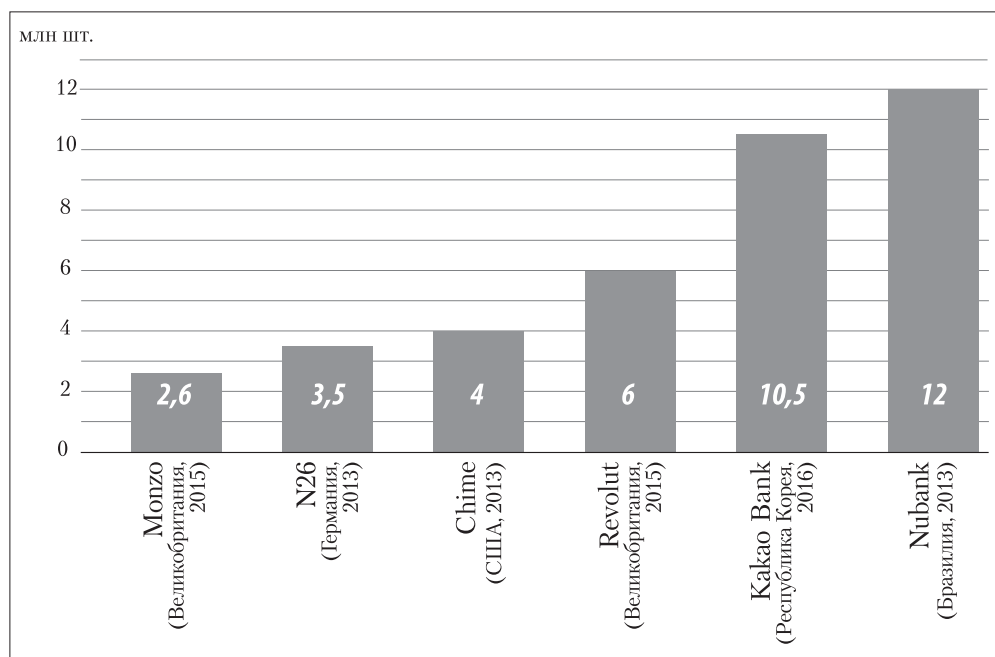


Рис. 3. Количество счетов, открытых в цифровых венчурных банках\*, млн шт.

\* По состоянию на 1 августа 2019 г. В скобках указаны страна и год первичного запуска цифрового банка

Источник: DeFrancesco D. VC firms have poured \$2.5 billion into fintechs like Chime and Varo this year // Business Insider. 2019. August, 13. URL: <https://www.businessinsider.com/vcs-investing-challenger-banks-monzo-chime-varo-revolut-n26-2019-8> (дата обращения: 12.02.2020)

потому что есть доступная альтернатива – монеты и банкноты. Тем не менее карточные транзакционные продукты, чеки не успели прижиться в этой стране с запаздывающим относительно западных экономик развитием финансового рынка, поэтому финтех увереннее завоёвывает местную аудиторию<sup>25</sup>.

Ещё один фактор популярности финтеха в развивающихся государствах – это доступность цен на финансовые услуги (бесплатные кредитные карты, обменные курсы, незначительно отличающиеся от биржевого курса валюты, и т.д.)<sup>26</sup>, что более актуально для жителей азиатских стран, где уровень дохода на душу населения существенно ниже, чем в развитых экономиках.

Однако национальным финтех-стартапам в Азиатском регионе намного труднее выживать, так как рынок венчурных инвестиций, как правило, сильно сжат, нет инфраструктуры для развития стартапа, не у кого получить менторскую поддержку на этапе создания и тестирования продукта. Вследствие этого пока азиатские банки смотрят на американские

<sup>25</sup> King B. Op. cit. P. 104.

<sup>26</sup> Dubey V. FinTech innovations in digital banking // International Journal of Engineering and Technical Research. 2019. Vol. 8. Issue 10. P. 598.

финтех-стартапы (которым намного легче расти и масштабироваться) в поисках технологии, которую можно перенять.

Рассмотрим более детально продуктовое наполнение инвестиционной корзины крупнейших в мире банков. Обратимся к табл. 3, где представлена разбивка портфельных компаний по секторам финтеха в соответствии с описанной ранее методологией.

Таблица 3

Отраслевое распределение инвестиций банковских венчурных фондов в финтех, %\*

Страна	Citi Ventures	Santander Innoventures	HSBC Ventures
<i>Число портфельных компаний, ед.</i>	51	27	20
Банковская инфраструктура	20	15	40
Кредитование	6	26	–
Платежи и переводы	10	11	–
Блокчейн, токены, криптоактивы	–	15	10
Управление финансами	14	7	10
Маркетплейсы	12	7	5
Аналитика больших данных	17	4	15
Другие отрасли, в том числе не финтех	21	15	20

\* По состоянию на 1 мая 2020 г.

Источник: составлено автором на основе данных фондов.

Как видно из представленной аналитики, наша гипотеза о том, что платежи и кредитование представляют собой доминирующие сегменты финтеха, не оправдалась, по крайней мере эти подотрасли финтеха не являются ключевым направлением для инвестиций банков. Финансовые группы в первую очередь обращают внимание на инфраструктурные решения, особенно в сфере информационной безопасности, т.е. сервисы для оптимизации (в том числе и с точки зрения расходов) внутренних бизнес-процессов. Во вторую очередь ищут уже востребованные клиентские решения.

Отметим также сконцентрированность портфелей зарубежных фондов на финансовых технологиях (хотя эти фонды не являются специализированными) в противовес инвестиционным интересам российских банков (Сбербанк, ВТБ), которые в большей степени нацелены на создание небанковской экосистемы сервисов. Данное обстоятельство можно объяснить низким уровнем доверия населения нашей страны к финансовым институтам в принципе и к технологическим продуктам в частности<sup>27</sup>, и в этом наше принципиальное отличие от азиатских потребителей. Даже при схожих макроэкономических условиях (уровень безналичности экономики), степени разветвленности и качества развития банковского сектора (число банкоматов на душу населения, количество банков, имеющих

<sup>27</sup> Шапкина Е.О. Измерение степени цифровизации национального финансового рынка на примере банковского сектора // Финансы и кредит. 2018. Т. 24. № 10. С. 2318.

мобильное или интернет-приложение и т.д.) россияне менее восприимчивы к использованию безналичных платежей и переводов вследствие негативного исторического опыта (банковские кризисы 1990-х гг. и отзыв лицензий в наши дни). Вследствие этого российские банки-инноваторы рассчитывают приобщить клиентов к цифровым технологиям через менее "опасные" для кошелька потребителя комплементарные банку онлайн-сервисы (доставка еды, бронирование гостиницы, дистанционное обучение и т.д.), а затем постепенно обращать внимание на инновационные банковские продукты.

Если посмотреть на отраслевую разбивку под углом деления услуг стартапов на B2B и B2C, то можно заметить, что проникновение финтеха в корпоративном сегменте заметно отстаёт от розничного сегмента. И если розничный финтех-бизнес выстраивается вокруг транзакционных операций, а не операций кредитования, то цифровые посредники в корпоративном сегменте – вокруг кредитных продуктов.

Переориентация компаний на финансовом рынке с предложения физическим лицам кредитных продуктов на транзакционные (дебетовые карты с кешбэком, мультивалютные счета с выгодным валютнообменным курсом и т.д.) и, как следствие, с процентных доходов на комиссионные обусловлена рядом причин.

*Во-первых*, перекредитованность населения многих стран мира, прежде всего США и Европы. В России проблема другая: отношение заимствований к годовым доходам жителей страны, а также доля в ВВП невысоки, но ввиду ориентированности на потребительские кредиты с коротким сроком и высокой процентной ставкой, а также по причине ежегодного падения реальных располагаемых доходов<sup>28</sup> долговая нагрузка на домохозяйство сопоставима с зарубежной<sup>29</sup>.

*Во-вторых*, сбор и мониторинг транзакционных данных о клиенте, а также их анализ с помощью искусственного интеллекта позволяют создавать "портрет пользователя" (уровень доходов и расходов, предпочтения и т.д.) и на основе этой информации делать персонализированные предложения. Несмотря на то что транзакционные продукты для банка низкодоходны или даже убыточны (в основном вследствие низких процентных ставок в развитых экономиках и, как следствие, невозможности получения банком трансфертных доходов от остатков на счетах), полученные из его истории операций данные позволяют провести успешную кросс-продажу других, более доходных продуктов (страховых полисов, кредитов)<sup>30</sup>.

В корпоративном же сегменте банковского бизнеса наблюдается обратная тенденция: новые технологии сосредотачиваются вокруг кредитования. Самыми популярными B2B – финансовыми посредниками нового типа можно считать платформы оборотного капитала PrimeRevenue, C2FO, Greensill<sup>31</sup>. Причиной быстрого роста финтеха в сфере кредитования

<sup>28</sup> Ивантер А. Цифра в расфокусе // Эксперт. 2019. № 36. С. 38.

<sup>29</sup> Кузина О.Е., Крупенский Н.А. Перекредитованность россиян: миф или реальность? // Вопр. экономики. 2018. № 11. С. 102.

<sup>30</sup> The current account conundrum: Follow the money // Oliver Wyman. 2018. P. 1–4. URL: [https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/june/The%20Current%20Account%20Conundrum\\_Follow%20the%20Money\\_Digital\\_Final.pdf](https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/june/The%20Current%20Account%20Conundrum_Follow%20the%20Money_Digital_Final.pdf) (дата обращения: 12.02.2020).

<sup>31</sup> Время начать с чистого листа: Отчёт о состоянии отрасли финансовых услуг // Oliver Wyman. 2019. С. 2. URL: <https://www.oliverwyman.com/ru/our-expertise/insights/2019/feb/time-to-start-again-the-state-of-the-financial-services-industry-2019.html> (дата обращения: 12.02.2020).

можно считать недоступность и дороговизну заёмных банковских средств для малого и среднего бизнеса, так как банки применяют повышенные коэффициенты риска при расчёте стоимости кредитных ресурсов<sup>32</sup>.

Не всегда банки инвестируют в сторонние компании через венчурные фонды. Goldman Sachs применяет комбинированную стратегию. Стартапы приобретаются на балансы следующих компаний: Goldman Sachs, Goldman Sachs Asset Management, Goldman Sachs Investment Partners, Goldman Sachs Principal Strategic Investments, Goldman Sachs BDC, Goldman Sachs Private Equity Investing<sup>33</sup>.

Венчурный фонд может создаваться только за счёт средств материнской компании, а может быть комбинированным, т.е. привлекать капитал внешних инвесторов<sup>34</sup>. В частности, по такому пути пошёл российский Сбербанк, когда создавал в 2012 г. свой первый венчурный фонд – SBT Venture Fund I общим объёмом 100 млн долл. Доля Сбербанка в нём составляет приблизительно 90 %, остальные 10 % – вклады частных инвесторов<sup>35</sup>. Аналогичная ситуация со вторым фондом Сбербанка – SBT Venture Fund II: большая часть инвестиций приходится на Сбербанк и незначительная – на частных инвесторов<sup>36</sup>.

В стремлении найти как можно больше интересных финтех-стартапов и оказать им финансовую поддержку с конечной целью использовать в построении своей экосистемы Сбербанк пошёл дальше многих своих коллег по отрасли: он создал ЗПИФ "Сбербанк – Венчурные инвестиции", по результатам портфеля активов которого выплачиваются доходы держателям инвестиционных облигаций, т.е. физическим лицам, купившим такие облигации. Аудиторией, на которую нацелены подобные инвестиционные инструменты, выступают клиенты private banking. Срок до погашения – 12 лет<sup>37</sup>.

Альтернативная стратегия состоит не в покупке существующего финтех-бизнеса, а в создании его с нуля (greenfield-подход), причём финансирование может также выделяться через венчурный фонд, так называемые spin-off-компании. Тем не менее, в отличие от brownfield-проектов, greenfield-проекты финансируются напрямую из чистой прибыли инвестора. При этом применяется венчурный подход: дочерняя фирма не зависит от материнского банка, привлекает инвестиции поэтапно и обладает самостоятельностью в принятии решений. Расходы на создание такого

<sup>32</sup> Капрацова Л.Д. Кредитование малого и среднего бизнеса: Проблемы и решения // Экономика. Налоги. Право. 2016. Т. 9. № 1. С. 110.

<sup>33</sup> Azevedo M.A. A Look at Goldman Sachs' Venture Funding Spree // Crunchbase. 2019. September, 19. URL: [https://news.crunchbase.com/news/a-look-at-goldman-sachs-venture-funding-spree/](https://news.crunchbase.com/news/a-look-at-goldman-sachs-venture-funding-spre/) (дата обращения: 12.02.2020).

<sup>34</sup> Мотовилов О.В. Указ. соч. С. 80.

<sup>35</sup> Фонд Сбербанка вложился в стартап по борьбе с отмыванием денег // РБК. 2018. 31 августа. URL: <https://www.rbc.ru/finances/31/08/2018/5b89101e9a79472a8d8f3ba7> (дата обращения: 12.02.2020).

<sup>36</sup> Воронова Т. Дружественный Сбербанку венчурный фонд инвестировал в компанию первого зампреда банка Хасиса // Тинькофф. 2019. 13 августа. URL: <https://www.tinkoff.ru/invest/news/256493/> (дата обращения: 12.02.2020).

<sup>37</sup> Венчурные облигации: Сбербанк предлагает инвесторам забег на длинную дистанцию // Коммерсантъ. 2019. 11 августа. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4059053> (дата обращения: 12.02.2020).



приложения составляют от 10 до 60 млн долл.<sup>38</sup> Популярной тенденцией стала разработка не узкоспециализированных приложений на основе банковского монопродукта, например ипотечной платформы, а полностью цифрового банка – необанка. Примерами такого отдельного бизнеса традиционных банков-гигантов являются Finn (JPMorgan, США), Marcus (Goldman Sachs, США), Bò (Royal Bank of Scotland, Великобритания), Greenhouse (Wells Fargo, США), Hello bank (BNP Paribas, Франция) в розничном сегменте и QuickBiz (NAB, Австралия) в корпоративном сегменте.

При этом классические банки ориентируются на успешный опыт венчурных необанков – N26 (Германия), Monzo (Великобритания), Revolut (Великобритания), Какао Банк (Южная Корея), Nubank (Бразилия) и т.д. – для физических лиц.

Тем не менее своими силами банки скорее создают отдельные инновационные продукты, а не полноценные банки на современной цифровой инфраструктуре, что диктуется соображениями соотношения доходности и риска (вероятности успеха при вложенным инвестициях). Например, JPMorgan Chase летом 2019 г. признал эксперимент с отдельным банком на своей лицензии неудачным.

\* \*  
\*

Таким образом, по результатам исследования были получены следующие результаты.

1. Общая стратегия транснациональных банков фокусируется на цифровизации предоставляемых продуктов и услуг, а также на автоматизации внутренних процессов.

2. Политика ТНБ в сфере *правовой формы организации инвестиционного процесса* заключается в большинстве случаев в создании венчурного фонда, капитализируемого полностью за счёт средств банка. Реже встречаются случаи, когда банк напрямую инвестирует в стартап, что сопряжено с концентрацией риска и снижением ликвидности активов на балансе материнской компании.

3. *Географическая направленность* инвестиций ТНБ ориентирована на вложения в американские стартапы, так как это самые зрелые технологические решения. При этом им интересны те проекты, которые уже масштабируются в зарубежных странах и выходят в Азию, где самый ёмкий рынок.

4. Скорость проникновения финтеха в развивающихся странах намного выше, чем в развитых, что обусловлено экономическими причинами (большей ценовой доступностью цифровых банковских услуг по сравнению с традиционными) и психологическими (отсутствием привязанности к дебетовым и кредитным картам, чекам, в некоторых регионах – также к наличным деньгам). Местные банковские группы пытаются отреагировать на растущий спрос населения на цифровые услуги, поэтому активно инвестируют в финтех-стартапы. Однако ввиду несформированности национальных венчурных рынков и, как следствие, ограниченного числа конкурентоспособных местных ИТ-компаний азиатским

<sup>38</sup> Время начать с чистого листа... С. 13.

инвесторам-стратегам приходится искать поставщиков финтех-решений в развитых странах, преимущественно в США.

5. *Продуктовая стратегия* в brownfield-проектах ТНБ, которые преобладают по численности над greenfield-проектами, как показало исследование трёх одних из самых известных венчурных фондов западных ТНБ, заключается не в приобретении доли в платёжных и кредитных онлайн-сервисах (которые принято считать наиболее востребованными), а во вложениях в инфраструктурные решения, преимущественно из сферы обеспечения информационной безопасности и борьбы с кибератаками.

Greenfield-проекты ТНБ легче всего отследить не по разработке отдельных продуктов, а по созданию цифровых банков, через которые традиционные финансовые институты пытаются привлечь и удержать представителей поколения миллениалов. При этом стержневым решением в таких проектах являются транзакционные продукты для физических лиц и кредитные – для юридических.

Выявленные тенденции и инвестиционные паттерны зарубежных ТНБ могут иметь практическую значимость при разработке финтех-стратегии российских системообразующих банков, которые только вступают на путь цифровизации и предпочитают ограничиваться вложениями в наиболее динамичные нефинансовые отрасли цифровой экономики и откладывают развитие технологизированных банковских продуктов.

Новизна полученных результатов заключается в 1) систематизации способов организации инвестиционного процесса; 2) отслеживании географических трендов движения финтех-капитала и определении наиболее активных регионов-инвесторов; 3) развенчании мифа о том, что для инвесторов, включая корпоративных, наибольший интерес представляют платёжные и кредитные сервисы, как самые востребованные и динамично растущие, – на практике оказалось, что первоочередную роль играют инфраструктурные, а не клиентские финтех-решения. В большей степени ТНБ интересуются не базовыми банковскими услугами, переведёнными в онлайн-формат (обработка платёжных транзакций и выдача займов), а новыми для себя нишами, функционалом, которым банки ранее не занимались: базами данных о юридических лицах и инструментами работы с имеющимися большими данными, в том числе для персонализированных предложений, а также сервисами управления личными и корпоративными финансами (персональные финансовые ассистенты).

В дальнейшем было бы интересно изучить, какие из активов корпоративных венчурных фондов банков являются действительно стратегическими, т.е. имеются примеры интеграции решений финтех-стартапов в деятельность банка или создания совместного продукта. А какие активы носят чисто венчурно-портфельный характер и направлены на получение прибыли от роста стоимости компании во времени? Кроме того, необходимо определить, финтех-стартапы из какой сферы оказывают наибольший синергетический эффект на банки.

Ключевые слова: *банки – цифровизация бизнеса – инвестиции – инновационный продукт – финтех-стартапы.*

Keywords: *banks – digitalization in business – investments – innovative product – fintech startups.*

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Венчурные облигации: Сбербанк предлагает инвесторам забег на длинную дистанцию // Коммерсантъ. 2019. 11 августа. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4059053> (дата обращения: 12.02.2020).
2. Воронова Т. Дружественный Сбербанку венчурный фонд инвестировал в компанию первого зампреда банка Хасиса // Тинькофф. 2019. 13 августа. URL: <https://www.tinkoff.ru/invest/news/256493/> (дата обращения: 12.02.2020).
3. Время начать с чистого листа: Отчёт о состоянии отрасли финансовых услуг // Oliver Wyman. 2019. 29 с. URL: <https://www.oliverwyman.com/ru/our-expertise/insights/2019/feb/time-to-start-again-the-state-of-the-financial-services-industry-2019.html> (дата обращения: 12.02.2020).
4. Гафаров Р. Плата для стартапа: Какой инвестор нужен начинающему проекту // Forbes. 2019. 7 марта. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/373063-plata-dlya-startapa-kaкой-investor-nuzhen-nachinayushchemu-proektu> (дата обращения: 12.02.2020).
5. Зверькова Т.Н. Региональные банки и fintech. Противостояние или партнёрство // Финансы и кредит. 2018. Т. 24. № 12. С. 2771–2782.
6. Ивантер А. Цифра в расфокусе // Эксперт. 2019. № 36. С. 38–43.
7. Капранова Л.Д. Кредитование малого и среднего бизнеса: Проблемы и решения // Экономика. Налоги. Право. 2016. Т. 9. № 1. С. 106–113.
8. Котляров И.Д. Типовые бизнес-стратегии участников финансового рынка в условиях финансово-технологической революции // ЭКО. 2019. № 2. С. 135–152.
9. Котова К.Ю. Классификация банковских инноваций в цифровой экономике и оценка инновационного потенциала российских банков // Финансы и кредит. 2019. Т. 25. № 9. С. 2022–2039.
10. Кузина О.Е., Крупенский Н.А. Перекредитованность россиян: миф или реальность? // Вопр. экономики. 2018. № 11. С. 85–104.
11. Левитская Е.Н., Шашкина Е.О. Перспективные направления взаимодействия банковского бизнеса с финтех-стартапами // Проблемы национальной стратегии. 2020. № 1 (58). С. 146–162.
12. Маркова В.Д. Платформенные модели бизнеса: Подходы к созданию // ЭКО. 2019. № 5. С. 106–123.
13. Мотовилов О.В. Корпоративное венчурное финансирование инновационных проектов // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. 5: Экономика. 2016. Вып. 4. С. 75–91.
14. Розанова Н.М. Цифровая экосистема как новая конфигурация бизнеса в XXI веке // Общество и экономика. 2019. № 2. С. 14–29.
15. Свиридов О.Ю., Бадмаева Б.С. Развитие банковских экосистем на основе современных цифровых технологий // Гос. и муниципальное упр. Учёные записки. 2019. № 3. С. 176–181.
16. Стрельников В.В. Перспективы развития банковской деятельности в условиях распространения цифровых технологий // Финансы и кредит. 2019. Т. 25. № 9. С. 2054–2068.
17. Трушина К.В., Смагин А.В. Тренд на развитие крупнейших банков в парадигме экосистемы (к вопросу о понятии "экосистема") // Банковские услуги. 2019. № 12. С. 7–11.
18. Фонд Сбербанка вложился в стартап по борьбе с отмыванием денег // РБК. 2018. 31 августа. URL: <https://www.rbc.ru/finances/31/08/2018/5b89101e9a79472a8d8f3ba7> (дата обращения: 12.02.2020).
19. Цифровая экономика: Концептуальная архитектура экосистемы цифровой отрасли / Ю.М. Акаткин, О.Э. Карпов, В.А. Коняевский, Е.Д. Ясиновская // Бизнес-информатика. 2017. № 4 (42). С. 17–28.

20. *Шапкина Е.О.* Измерение степени цифровизации национального финансового рынка на примере банковского сектора // *Финансы и кредит*. 2018. Т. 24. № 10. С. 2316–2330.
21. *Швецов Ю.* Цифровой банк в эпоху виртуального бизнеса // *Общество и экономика*. 2020. № 2. С. 5–17.
22. *Шхалахова С.Ю.* Финтех-зависимость как императив конкурентной трансформации традиционного банкинга: Особенности стратегической конвергенции финтех-компаний и банков // *Финансовые исслед.* 2018. № 1 (58). С. 60–70.
23. *Alt R., Beck R., Smits M.T.* FinTech and the transformation of the financial industry // *Electronic Markets*. 2018. Vol. 28. P. 235–243.
24. *Azevedo M.A.* A Look at Goldman Sachs' Venture Funding Spree // *Crunchbase*. 2019. September, 19. URL: <https://news.crunchbase.com/news/a-look-at-goldman-sachs-venture-funding-spree/> (дата обращения: 12.02.2020).
25. Banco Santander accelerates digital transformation and platform strategy to drive growth and higher returns // *Santander*. 2019. URL: [https://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/es\\_ES/pdf/Banco\\_Santander\\_accelerates\\_digital\\_transformation\\_and\\_platform\\_strategy\\_030419.pdf](https://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/pdf/Banco_Santander_accelerates_digital_transformation_and_platform_strategy_030419.pdf) (дата обращения: 12.02.2020).
26. Compete to win: Investor Deep Dive // *Deutsche Bank*. 2019. URL: <https://www.db.com/company/en/compete-to-win.htm> (дата обращения: 12.02.2020).
27. *Davis M.F.* Dimon Sounds a Cautious Note as JPMorgan Prepares for Recession // *Bloomberg*. 2019. February, 26. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-26/jpmorgan-to-spend-more-on-tech-as-rates-provide-revenue-boost> (дата обращения: 12.02.2020).
28. *DeFrancesco D.* VC firms have poured \$2.5 billion into fintechs like Chime and Varo this year // *Business Insider*. 2019. August, 13. URL: <https://www.businessinsider.com/vcs-investing-challenger-banks-monzo-chime-varo-revolut-n26-2019-8> (дата обращения: 12.02.2020).
29. *Dubey V.* FinTech innovations in digital banking // *International Journal of Engineering and Technical Research*. 2019. Vol. 8. Issue 10. P. 597–601.
30. Fintech platforms in SME's financing: EU experience and ways of their application in Ukraine // *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15. Issue 3. P. 83–96.
31. Fintech: the Experience So Far // *International Monetary Fund; World Bank. Policy Paper*: 2019. June, 27. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2019/06/27/Fintech-The-Experience-So-Far-47056> (дата обращения: 12.02.2020).
32. *King B.* Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank / *Marshall Cavendish International (Asia) Pre. Ltd.* Chichester, 2018. 347 p.
33. The current account conundrum: Follow the money // *Oliver Wyman*. 2018. 12 p. URL: [https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/june/The%20Current%20Account%20Conundrum\\_Follow%20the%20Money\\_Digital\\_Final.pdf](https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/june/The%20Current%20Account%20Conundrum_Follow%20the%20Money_Digital_Final.pdf) (дата обращения: 12.02.2020).
34. The most active corporate VC firms globally // *CBInsights*. 2019. March, 28. URL: <https://www.cbinsights.com/research/corporate-venture-capital-active-2014/> (дата обращения: 12.02.2020).
35. The Pulse of Fintech H12019 // *KPMG*. 2019. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/campaigns/2019/07/pulse-of-fintech-h1-2019.html> (дата обращения: 12.02.2020).
36. UBS to Research Blockchain Technology in London Lab // *Coindesk*. 2015. April, 2. URL: <https://www.coindesk.com/ubs-to-research-blockchain-technology-in-london-lab> (дата обращения: 12.02.2020).