

УДК 336.71

И.А. ПРИГОДИЧ, канд. экон. наук, доцент,
проректор по учебной работе
Полесский государственный университет,
г. Пинск, Республика Беларусь



Статья поступила 3.10.2025 г.

ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЭКОСИСТЕМ БАНКОВ ВОСТОЧНЫХ СТРАН

Цель статьи – исследование характерных аспектов построения и функционирования банковских экосистем в восточных странах с учетом уникальных отличительных черт, сформировавшихся в их экономиках, для выявления ключевых тенденций и перспектив устойчивого развития в эпоху цифровой трансформации.

Материал и методы. Теоретической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов на тему экосистем банков восточных стран. Применялись методы: синтез, обобщение, сравнение.

Результаты. Автором в статье рассматриваются принципы функционирования экосистем восточных банков на примере таких стран, как Китай, Индия, Корея, Япония, а также исламских банков, основанных на шариатских нормах, на примере Саудовской Аравии, ОАЭ, Малайзии, Индонезии, стран Африки и Турции. Исследованы ключевые структуры и интеграция с финтехом, а также роль технологических инноваций, таких как искусственный интеллект и блокчейн, в их развитии. Особое внимание уделяется анализу драйверов роста, включая цифровизацию, партнерства с финтех-компаниями. Кроме того, оценивается экономический потенциал восточных банков, их влияние на клиентский опыт через халяльные продукты, диверсификацию доходов и конкурентоспособность в глобальном цифровом пространстве. Статья направлена на формирование комплексного понимания механизмов построения эффективных восточных экосистем и выявление факторов, способствующих их успешному развитию, масштабированию и адаптации к вызовам традиционных финансов.

Заключение. Экосистемы банков в восточных странах демонстрируют динамичное развитие и адаптацию к новым вызовам. Интеграция технологий, мобильные решения и конкурентная среда способствуют созданию инновационных финансовых продуктов и услуг, что открывает новые горизонты для дальнейшего роста.

Сущность экосистем банков требует от финансовых учреждений не только инновационного подхода к предоставлению услуг, но и серьезного внимания к вопросам безопасности, что является залогом их устойчивого развития и конкурентоспособности на рынке.

Ключевые слова: экосистема банка, восточная экономика, цифровизация, экономический потенциал, клиентский опыт, конкурентоспособность, глобальное масштабирование.

PRYHODZICH I.A., PhD in Econ. Sc., Associate Professor,
Vice-Rector for Academic Affairs
Polesky State University, Pinsk, Republic of Belarus

FEATURES OF BUILDING AND ENSURING THE FUNCTIONING OF ECOSYSTEMS OF BANKS IN EASTERN COUNTRIES

The purpose of the article is to study the characteristic aspects of the construction and functioning of banking ecosystems in Eastern countries, taking into account the unique distinctive features formed in their economies, in order to identify key trends and prospects for sustainable development in the era of digital transformation.

Material and methods. *The theoretical basis of the study was the work of domestic and foreign authors on the subject of ecosystems of banks in Eastern countries. The methods used were synthesis, generalization, and comparison.*

Results. *The author of the article examines the principles of functioning of ecosystems of Eastern banks, using the example of countries such as China, India, Korea, Japan, as well as Islamic banks based on Sharia norms, using the example of countries such as Saudi Arabia, the United Arab Emirates, Malaysia, Indonesia, African countries and Turkey. The key structures and integration with fintech are explored, as well as the role of technological innovations such as artificial intelligence and blockchain in their development. Special attention is paid to the analysis of growth drivers, including digitalization, partnerships with fintech companies. In addition, the economic potential of Eastern banks, their impact on the customer experience through halal products, income diversification and competitiveness in the global digital space are being assessed. The article is aimed at forming a comprehensive understanding of the mechanisms for building effective Eastern ecosystems and identifying factors contributing to their successful development, scaling and adaptation to the challenges of traditional finance.*

Conclusion. *The ecosystems of banks in the Eastern countries demonstrate dynamic development and adaptation to new challenges. The integration of technology, mobile solutions and a competitive environment contribute to the creation of innovative financial products and services, which opens up new horizons for further growth.*

The nature of banking ecosystems requires financial institutions not only to take an innovative approach to providing services, but also to pay serious attention to security issues, which is the key to their sustainable development and competitiveness in the market.

Keywords: *ecosystem of the bank, eastern economy, digitalization, economic potential, customer experience, competitiveness, global scaling.*

Введение. Успешные экосистемы банков в восточных странах иллюстрируют концепцию, согласно которой банки будущего представляют собой не только финансовые организации, но и многофункциональные платформы, интегрирующие финансовые услуги с различными аспектами повседневной жизни пользователей. Эти платформы обеспечивают удобство, персонализацию и глубокую интеграцию в жизненные процессы клиентов. Ключевыми факторами их успеха являются ориентация на потребности клиентов, внедрение инновационных решений, активное использование данных, мобильность и создание прочной экосистемы. Анализ примеров подобного рода экосистем банков может

служить основой для разработки более эффективных стратегий цифровой трансформации и повышения конкурентоспособности банков на глобальном уровне.

Современные банки должны разрабатывать и внедрять комплексные стратегии для обеспечения безопасности своих экосистем. Это предполагает не только применение современных технических мер, таких как внедрение систем защиты информации и мониторинга угроз, но и организационные изменения, направленные на формирование культуры безопасности внутри самой финансовой организации.

Вопросы развития и трансформации банковской деятельности исследуются многими

учеными и экспертами. В частности, аспекты укрупнения спектра услуг банков, масштабирования экосистемности в банках и обеспечения условий безопасности в современном мире рассматривают отечественные авторы, Б.Н. Желиба, О.А. Золотарева, С.И. Малыгина, М.В. Маркусенко, Е.Н. Машнина, В.В. Позняков, Е.С. Пономарева, И.Н. Рабыко, О.Н. Румянцева, Л.И. Стефанович.

Область изучения экосистемности в банках в настоящее время находится в процессе развития, является актуальной и требует детального изучения опыта различных стран.

Основная часть. В рамках современной парадигмы финансового инжиниринга отмечается значительная конвергенция функциональных областей, материализующаяся в концепции экосистем банков. Данная архитектурная модель предполагает интеграцию диверсифицированных финансовых и нефинансовых сервисов в унифицированную цифровую платформу, нацеленную на обеспечение когерентного удовлетворения потребностей конечного пользователя. Экосистемы банков, будучи динамическими, многоуровневыми сетевыми структурами, фасилитируют синергетическое взаимодействие между традиционными банками, технологическими провайдерами и потребителями. Эта тенденция катализирует инновационное развитие, оптимизацию операционных процессов и перманентное улучшение клиентского опыта.

Однако процессу интегративной экспансии неизбежно сопутствует рост угроз и вызовов, специфичных для высокоинтегрированных систем. Усиление глобализации и цифровизации финансовых потоков экспонирует банковские организации перед возрастающим объемом рисков: от изощренных кибератак и мошенничества до утечек конфиденциальных данных и трансграничных финансовых преступлений. Реализация данных рисков не ограничивается финансовыми потерями или репутационным ущербом, но и потенциально угрожает целостности самой экосистемы.

Экономический ландшафт восточных стран простирается от Ближнего Востока до Юго-Восточной Азии и характеризуется уникальным набором структурных и институциональных особенностей, детерминированных историческим наследием, культурным кодом

и геополитической конъюнктурой. Данные особенности оказывают прямое формирующее воздействие на топологию и регуляторные рамки экосистем банков, а также на приоритетные векторы обеспечения их безопасности. Экономике Востока представляют собой сложный синтез традиционных институтов и современных технологических заимствований. Наиболее значимые характеристики, влияющие на финансовый сектор, систематизированы в таблице 1.

Специфические черты этих экономик диктуют необходимость разработки протекционных стратегий, которые должны быть не просто унифицированы международными стандартами, но и глубоко интегрированы в локальный регуляторный, культурный и технологический контекст.

В настоящее время, банковские системы большинства восточных государств характеризуются развитой регуляторной средой, призванной обеспечивать защиту интересов вкладчиков и поддержание макрофинансовой стабильности. Вместе с тем, отмеченные характеристики наиболее выражены в таких странах, как Китай и Индия. Следствием этого является изменение парадигмы банковской деятельности, ориентированной на кастомизацию продуктового предложения и обеспечение персонализированного клиентского опыта. Наблюдается существенная динамика роста активов в банковском секторе, что обусловлено увеличением располагаемых доходов населения и формированием обширного среднего класса. Одновременно, происходит активизация кредитной деятельности, в частности, в сегменте малого и среднего предпринимательства, что рассматривается как ключевой фактор стимулирования экономического роста. При этом, доля цифровых банковских услуг демонстрирует устойчивую траекторию роста. В качестве примера можно привести Китай, где более 80 % транзакций осуществляются посредством мобильных приложений, что свидетельствует о высокой степени цифровой адаптации населения.

Указанные тенденции развития неизбежно сопряжены с потенциальными рисками и вызовами, требующими пристального внимания со стороны регуляторных органов и участников рынка.

Таблица 1. – Ключевые макроэкономические и институциональные характеристики экономик Востока

Черта	Характеристика	Пример
1. Ресурсоориентированность	Многие восточные экономики, особенно в странах Персидского залива, сильно зависят от добычи и экспорта природных ресурсов, таких как нефть и газ. Это создает как возможности, которые выражаются в активизации притоков капитала и инвестиций, так и риски, в частности, волатильность цен на сырье и необходимость его диверсификации.	Саудовская Аравия является крупнейшим мировым экспортером нефти, имеет экономику, которая в значительной степени зависит от нефтегазового сектора. Это влияет на ее инвестиционную политику, фискальные поступления и, как следствие, на банковский сектор.
2. Демографический императив и трудовые ресурсы	Восточные страны часто характеризуются высоким ростом населения и наличием молодого, амбициозного трудового резерва. Это является как двигателем экономического роста, так и источником социальных и экономических вызовов.	Индия с ее огромным населением и растущей долей молодого трудоспособного населения представляет собой гигантский внутренний рынок и источник рабочей силы, что стимулирует развитие различных отраслей, включая финансовый сектор.
3. Традиции и культурные особенности	Консервативные культурные нормы, традиции и религиозные убеждения играют значительную роль в экономической жизни, в том числе в финансовой сфере. Это может проявляться в предпочтении исламских финансов, семейных бизнес-структурах, а также особенностях потребительского поведения.	Распространение исламских банковских услуг в таких странах, как Малайзия, Индонезия и странах Персидского залива является прямым следствием религиозных и культурных предпочтений, запрещающих взимание процента (риба).
4. Геополитическая фрагментация и региональные конфликты	Некоторые регионы востока характеризуются повышенной геополитической нестабильностью, что может создавать риски для инвестиций, торговых отношений и, как следствие, для банковской деятельности.	Страны Ближнего Востока, такие как Ирак или Сирия, сталкивались с длительными конфликтами, которые негативно сказались на их экономике и банковской системе, требуя особых мер безопасности и управления рисками.
5. Быстрая урбанизация и развитие инфраструктуры	Во многих восточных странах наблюдаются стремительные темпы урбанизации и масштабные инвестиции в инфраструктуру, что стимулирует экономический рост, но также требует значительных финансовых вливаний и создает новые вызовы для финансового сектора.	Китай активно инвестирует в развитие своей инфраструктуры, включая скоростные железные дороги, порты и аэропорты, что требует огромного объема финансирования, значительная часть которого поступает через банковскую систему.
6. Цифровая адаптивность и развитие мобильных платежей	Наблюдается активное внедрение цифровых технологий, в частности, мобильных платежей и финтех-решений, которые трансформируют потребительский опыт и бизнес-модели.	Страны Юго-Восточной Азии, такие как Сингапур и Индонезия, являются лидерами по внедрению мобильных платежей, что демонстрирует высокую степень цифровой адаптации населения.

Источник: разработка автора на основе [1-10]

Сложность и часто меняющаяся структура регулирования создает благоприятную почву для коррупционных практик и затрудняет обеспечение прозрачности банковской деятельности. Консервативный подход к внедрению инноваций способствует созданию препятствий для роста и развития банковского сектора, в частности, в отношении внедрения новых технологий и бизнес-моделей.

Традиционные банки сталкиваются с растущей конкуренцией со стороны финтех-компаний, предлагающих более гибкие, быстрые и удобные финансовые решения. В таких условиях ключевыми стратегическими императивами для банков в восточных странах являются технологическая интеграция и трансформация, диверсификация продуктовой линейки, развитие экосистемного подхода. Реализация указанных стратегий позволит банкам в восточных странах укрепить свои позиции в конкурентной борьбе и обеспечить устойчивый рост в долгосрочной перспективе.

Экосистемы банков в странах Востока представляют собой сложные, многокомпонентные структуры, сформированные в результате длительного исторического процесса и адаптированные к специфическим экономическим, социокультурным и технологическим условиям региона. Их эволюция характеризуется сочетанием эндогенных факторов и экзогенных влияний, что привело к формированию уникальных моделей функционирования и институциональных особенностей.

Первые прототипы банков в странах Востока, включая Китай, Японию и Индию, зародились в эпоху становления торговых отношений и формирования рыночной экономики. Первоначально функции кредиторов и финансовых посредников выполняли местные купцы и торговцы, которые аккумулировали денежные средства и предоставляли их в качестве ссуд для финансирования торговых операций. XIX век стал ключевым для структурной трансформации, поскольку совпал с периодом колониальной экспансии европейских держав, что обусловило интродукцию стандартизированных банковских практик и импорт западных банковских моделей на азиатский континент. Данная интервенция оказала значительное влияние на архитектуру и организационную структуру финансового сектора региона, тем самым спо-

собствуя унификации предлагаемых услуг и ускоряя внедрение передовых технологических решений того времени. После обретения независимости большинство восточных стран инициировали процесс формирования суверенных банковских систем, который характеризовался адаптацией импортированных западных моделей к специфическим локальным условиям и стратегическим задачам, направленным на реализацию целей социально-экономического развития на национальном уровне. Экосистемы банков восточных стран имеют свои специфические черты (таблица 2).

Анализ генезиса и эволюции экосистем банков в восточных странах позволяет выявить ключевые факторы, определяющие их современное состояние и перспективы развития. Понимание этих факторов необходимо для разработки эффективных стратегий управления, регулирования и обеспечения безопасности экосистем банков в условиях глобальной цифровой трансформации и возрастающей геополитической нестабильности, что является многоаспектной задачей, требующей интеграции лучших мировых практик и адаптации их к специфическим региональным вызовам.

В контексте ускоряющейся цифровой трансформации, кибербезопасность становится абсолютным приоритетом для банков. Реализация эффективной стратегии кибербезопасности предполагает внедрение передовых технологических решений и процедур, направленных на защиту от широкого спектра угроз, включая вредоносное программное обеспечение, распределенные атаки типа «отказ в обслуживании», фишинговые атаки и другие формы киберпреступлений. Ключевым мероприятием по обеспечению кибербезопасности выступает внедрение межсетевых экранов нового поколения, систем обнаружения и предотвращения вторжений, технологий шифрования данных и многофакторной аутентификации. Обеспечение кибербезопасности требует активных инвестиций в ее национальную инфраструктуру. Центральные банки восточных стран, такие как Центральный банк Катара, осуществляют значительные инвестиции в создание национальных платформ кибербезопасности и устанавливают строгие требования к кибербезопасности для всех финансовых организаций.

Таблица 2. – Специфичные черты экосистем банков восточных стран

Черта	Характеристика	Пример
1. Государственное участие и роль государственных банков	Во многих восточных экономиках государство играет значительную роль в банковском секторе, владея крупными банками или активно участвуя в их управлении. Государственные банки часто выступают в роли драйверов развития, финансируя приоритетные отрасли и инфраструктурные проекты.	В Китае крупные государственные банки, такие как Bank of China и China Construction Bank, играют ключевую роль в финансировании национальной экономики и реализации государственных программ.
2. Культурная обусловленность	Исламские банки, работающие в соответствии с принципами шариата, являются неотъемлемой частью банковских экосистем в мусульманских странах. Они предлагают уникальные продукты и услуги, не связанные с процентами, и ориентированы на соблюдение этических норм.	Dubai Islamic Bank является одним из ведущих исламских банков в мире, предлагая полный спектр банковских услуг, соответствующих исламскому праву.
3. Высокая концентрация и доминирование крупных игроков	В некоторых восточных регионах банковский сектор может быть высококонцентрированным, с доминированием нескольких крупных национальных и международных банков.	В Гонконге, несмотря на его статус международного финансового центра, наблюдается значительная концентрация банковского рынка, где доминируют крупные банковские группы.
4. Активное развитие финтех-сектора и мобильных платежей	Банковские экосистемы восточных стран активно интегрируют финтех-решения. Мобильные платежи, цифровые кошельки и платформы для онлайн-кредитования набирают популярность, особенно среди молодого населения.	В Индии PayTM и PhonePe стали доминирующими платформами для мобильных платежей, трансформируя потребительские привычки и повышая финансовую инклюзивность.
5. Фонды национального благосостояния и их влияние	Государственные инвестиционные фонды, такие как Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) или Temasek Holdings (Сингапур), оказывают значительное влияние на финансовые рынки и банковские системы, являясь крупными инвесторами и акционерами.	Фонды национального благосостояния могут инвестировать в банки, оказывая поддержку их развитию, участвуя в капитале или приобретая доли, что влияет на их структуру собственности и стратегию.
6. Трансграничные операции и международные связи	Банки в восточных странах, особенно в глобальных финансовых центрах, активно участвуют в трансграничных операциях, что требует соблюдения международных стандартов и регуляций.	Банки в Сингапуре и Дубае обслуживают значительный объем международных торговых и инвестиционных потоков, что делает их важными узлами глобальной финансовой системы.

Источник: разработка автора на основе [1-10]

Национальные регуляторы разрабатывают и внедряют жесткие требования к кибербезопасности, включающие обязательные регулярные аудиты, тестирование на проникновение и разработку планов реагирования на инциденты.

Например, Центральный банк Объединенных Арабских Эмиратов регулярно обновляет свои директивы по кибербезопасности, обязывая банки проводить комплексную оценку рисков и внедрять соответствующие меры защиты. Для обеспечения киберустойчивости и соответствия регуляторным требо-

ваниям, в развитых банках реализуется многоуровневая система превентивных мер. Критически важным элементом кибербезопасности является непрерывное повышение квалификации персонала в области информационной безопасности в форме систематического обучения сотрудников основам кибербезопасности, методам распознавания актуальных угроз и протоколам безопасного поведения. Ведущие банки, в частности DBS Bank в Сингапуре, интегрируют в свои программы регулярные симуляции кибератак для повышения уровня осведомленности и

обеспечения оперативной готовности персонала к реагированию на инциденты. Кроме того, в экосистемах банков восточных стран функционирует непрерывный цикл мониторинга, идентификации и устранения уязвимостей посредством применения специализированного программного обеспечения с учетом своевременного применения патчей и обновления информационных систем.

Стратегии обеспечения регуляторного комплаенса базируются на имплементации комплексных процедур по усилению протоколов «Знай своего клиента». Банки на обязательной основе внедряют жесткие протоколы идентификации и верификации клиентов, что требует проведения углубленного анализа предоставленной клиентами информации и осуществления непрерывного мониторинга транзакционной активности с целью проактивного выявления и своевременной регистрации потенциально подозрительной финансовой деятельности. В частности, банки в Саудовской Аравии, в соответствии с указаниями Центрального банка Саудовской Аравии, уделяют повышенное внимание процедурам усиления мер по противодействию отмыванию денег и финансирования терроризма, учитывая специфику регионального контекста и риски, связанные с финансированием терроризма. Банки неукоснительно соблюдают положения законодательства о защите персональных данных, регулирующие сбор, хранение, обработку и передачу личной информации клиентов. В качестве примера можно отметить банки в Индии, в которых очень строго следят за соответствием требованиям Закона о защите цифровых персональных данных.

Для исламских банков обеспечение соответствия принципам шариата является отдельным и важным аспектом регуляторной деятельности, требующим специальных проверок и структур управления. Шариатские советы играют ключевую роль в исламских банках, проверяя соответствие всех продуктов и операций исламскому праву.

Эффективное управление различными видами рисков является краеугольным камнем безопасности банковской системы в целом и экосистем банков в частности. Превентивному управлению рисками предполагает идентификацию, оценку и смягчение различных видов рисков, с которыми сталкиваются банки в своей деятельности. Банки проводят

строгую оценку кредитоспособности кредитополучателей, диверсифицируют кредитный портфель и формируют адекватные резервы на возможные потери по кредитам. В странах, сильно зависимых от сырьевых цен, банки тщательно оценивают кредитный риск компаний, работающих в этих секторах, и разрабатывают стратегии хеджирования для минимизации потенциальных потерь. На постоянной основе банки восточных стран осуществляют мониторинг и управление волатильностью рыночных цен, процентными ставками и валютными курсами, особенно в экономиках с высокой зависимостью от экспорта. Банки в нефтедобывающих странах активно управляют риском снижения цен на нефть, который может оказать негативное влияние на их инвестиционные портфели и прибыльность. Не оставляют без внимания банки внутренние процессы, системы, персонал и внешние события и проводят идентификацию, оценку и снижение рисков, связанных с ними. Неправильные или устаревшие бизнес-процессы могут привести к финансовым потерям или репутационному ущербу, что требует постоянного аудита и оптимизации операционных процедур.

Сохранение доверия клиентов и ответственности требует от банков высокой степени прозрачности, ответственного ведения бизнеса и эффективного управления кризисными ситуациями. Скандалы, связанные с мошенничеством или неэтичным поведением, могут нанести непоправимый ущерб репутации банка, особенно в культурах, где социальное доверие играет важную роль.

Управление геополитическими и страновыми рисками также играет большую роль в деятельности экосистем банков восточных стран. Банки проводят оценку и управление рисками, связанными с политической нестабильностью, изменениями в законодательстве, введением санкций и другими геополитическими факторами. Особенно актуально это для банков, оперирующих в регионах с высокой геополитической напряженностью, поскольку они разрабатывают стратегии для минимизации воздействия потенциальных конфликтов и санкций на свою деятельность.

Примечательно, что несмотря на стремительную экспансию цифровых технологий, физическая безопасность остается неотъемлемой составляющей комплексной стратегии защиты экосистем банков, особенно в кон-

тексте региональных особенностей и потенциальных угроз. Современные стратегии физической безопасности фокусируются на внедрении передовых систем физической защиты, в частности развертываются интегрированные системы видеонаблюдения, охранной сигнализации, контроля доступа и противозломных мер для защиты филиалов, банкоматов и других объектов критической инфраструктуры. Повышенное внимание усилению физической безопасности своих отделений и банкоматов уделяют банки, функционирующие в регионах с высоким уровнем преступности или политической нестабильностью. Кроме того, они реализуют меры по обеспечению безопасности сотрудников, например обучают их вопросам безопасности, предоставляют средства индивидуальной защиты, разрабатывают протоколы реагирования на чрезвычайные ситуации, и разрабатывают и внедряют строгие процедуры безопасного хранения и уничтожения документов и носителей информации, содержащих конфиденциальные данные. Создаются детальные планы на случай чрезвычайных ситуаций, направленных на минимизацию рисков срыва операционной деятельности, включая наличие резервных дата-центров, распределение критической инфраструктуры и разработку планов эвакуации. Например, банки, работающие в сейсмически активных зонах или регионах, подверженных стихийным бедствиям, размещают свои резервные дата-центры в безопасных местах, удаленных от возможных зон поражения. На регулярной основе проводятся стресс-тесты и симуляции для проверки готовности к реагированию на различные типы инцидентов, включая сбои в работе систем, катастрофы и кибератаки. Центральные банки восточных стран зачастую проводят комплексные стресс-тесты и симуляции для оценки устойчивости банковской системы в целом и готовности отдельных банков к преодолению масштабных сбоев.

Эффективная защита экосистем банков требует тесного сотрудничества между различными участниками финансовой системы для обмена информацией об угрозах. В этой связи национальные центры реагирования на киберинциденты играют важную роль в координации действий банков, регуляторов и других заинтересованных сторон при возникновении угроз. Обеспечение безопасно-

сти и надежности платежных систем в настоящее время сосредоточено на внедрении передовых систем платежей, таких как системы расчетов в режиме реального времени, с усиленными мерами безопасности для защиты транзакций и обеспечения их бесперебойного проведения.

Экосистемы банков в странах Востока, включая Китай, Индию, Южную Корею и другие, демонстрируют динамичный рост и развитие, играя ключевую роль в формировании региональных финансовых рынков. Их развитие представляет собой результат последовательных экономических реформ, технологических инноваций и стратегических изменений в политике регулирования финансового сектора.

В Китае, формирование современных экосистем банков началось в 1980-е годы, в период реализации экономических реформ под руководством Дэн Сяопина. В этот период были созданы крупнейшие государственные банки, такие как Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) и China Construction Bank, что ознаменовало начало процесса интеграции финансовых услуг и внедрения передовых технологий.

В Индии, экономические реформы, инициированные в 1991 году, привлекли частный капитал и иностранные инвестиции в банковский сектор, что привело к увеличению конкуренции, диверсификации банковских услуг и формированию новых бизнес-моделей. В период с 2010 года произошел взрывной рост финтех-компаний. Это стало катализатором развития экосистем банков, обеспечивающих интеграцию финансовых и технологических решений.

В Южной Корее, банки начали активно внедрять цифровые технологии с начала 2000-х годов. Это привело к созданию комплексных экосистем банков, объединяющих различные финансовые услуги, включая банковское обслуживание, страхование, инвестиции и управление активами. Инвестиции в информационные технологии и стратегическое партнерство с финтех-компаниями способствовали формированию инновационных сервисов и повышению клиентской лояльности.

В настоящее время наблюдается стремительная трансформация банковской деятельности в странах Востока, обусловленная активным использованием прорывных техно-

логий, таких как блокчейн, искусственный интеллект и большие данные, с целью повышения качества обслуживания клиентов и оптимизации внутренних процессов. В странах с высоким уровнем использования мобильных устройств, таких как Китай и Индия, акцент сместился в сторону цифровых каналов взаимодействия.

Несмотря на наличие широкого спектра участников рынка, включая традиционные банки, финтех-компании и платформы электронной коммерции, создающих динамичную конкурентную среду, банки сохраняют ключевую роль в формировании экосистемности в финансовом секторе.

В Китае наибольшую популярность приобрели Ant Group (подразделение Alibaba), которое предлагает широкий спектр финансовых услуг, включая кредитование, страхование и инвестиции через платформу Alipay, и WeBank – первый онлайн-банк в Китае, предоставляющий услуги без физических отделений, фокусирующийся на инновационных цифровых решениях; в Индии – Paytm – финтех-компания, предоставляющая услуги электронных платежей, кредитования и страхования, а также открывшая собственный банк, демонстрирующая вертикальную интеграцию финансовых сервисов, и PhonePe – платформа для мобильных платежей, которая быстро расширяет свои услуги, включая банковские и инвестиционные продукты, и стремится к созданию интегрированной финансовой экосистемы; в Южной Корее – KakaoBank – цифровой банк, который предлагает широкий спектр услуг через приложение KakaoTalk, включая кредиты и депозиты, используя интегрированную платформу для привлечения клиентов, и Naver Financial – платформа, которая предоставляет услуги цифрового кошелька и кредитования и расширяет функциональность за счет интеграции с другими сервисами Naver.

Среди проблем, препятствующих более активному развитию экосистем банков в восточных странах можно выделить существование в некоторых странах строгих правил, которые могут замедлять инновации и внедрение новых технологий, ограничивая гибкость и масштабируемость финансовых сервисов, возрастание риска кибератак с увеличением цифровизации, что требует значительных инвестиций в обеспечение безопас-

ности, отсутствие в некоторых регионах населения с достаточным уровнем финансовой грамотности, что ограничивает спрос на сложные финансовые продукты и сервисы.

Страны Востока, в частности Китай и Индия, вышли на передовые позиции в области создания и развития успешных экосистем банков, характеризующиеся интеграцией финансовых услуг с широким спектром повседневных потребностей. Они демонстрируют уникальный подход к удовлетворению потребностей пользователей и обеспечивают повышенное удобство, персонализированный подход и глубокое проникновение в повседневную жизнь потребителей (таблица 3).

В результате проведенного анализа можно выделить нескольких характерных черт, присущих успешным экосистемам банков восточных стран:

1. Понимание потребностей и предпочтений пользователей;
2. Предоставление услуг, которые упрощают выполнение повседневных задач;
3. Приоритетное внимание к мобильным приложениям;
4. Использование анализа данных для персонализации сервисов и оптимизации процессов принятия решений;
5. Активное внедрение передовых технологий, таких как искусственный интеллект, блокчейн и облачные вычисления;
6. Способность к быстрой адаптации к изменениям на рынке и к изменяющимся потребностям пользователей;
7. Сотрудничество с другими компаниями для расширения спектра предоставляемых услуг;
8. Обеспечение доступа к финансовым услугам для ранее не охваченных клиентов.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что слияние банковских услуг с другими секторами, такими как здравоохранение и образование, создает новые возможности для роста и развития экосистемности.

Экосистемы банков в восточных странах эволюционируют от фрагментированных моделей к интегрированным платформенным решениям. Динамика этого процесса демонстрирует ускоренный рост после 2020 года, когда пандемия способствовала цифровизации.

Таблица 3. – Характеристика экосистем банков восточных стран

Экосистема банка	Элементы	Характеристика	Особенности
1. Alibaba (Китай)	<ul style="list-style-type: none"> – AliPay (платежная система); – Ant Financial (финансовый холдинг); – Taobao и Tmall (маркетплейсы); – Hema (супермаркеты); – Cainiao (логистика). 	<ul style="list-style-type: none"> – удобный и интуитивно понятный интерфейс AliPay, обеспечивающий доступ к широкому спектру услуг; – приоритет мобильных приложений, интеграция QR-кодов для платежей и доступа к сервисам; – использование AI для кредитного скоринга, анализа данных о мошенничестве, персонализированных рекомендаций – многоуровневая система защиты, биометрическая аутентификация; – постоянное внедрение новых сервисов (например, цифровые кошельки для государственных услуг, инвестиционные платформы). 	<ul style="list-style-type: none"> – гиперлокализация – центральная роль AliPay; – данные как основа; – кредитование для малого бизнеса; – интеграция с офлайн-миром.
2. Tencent (Китай)	<ul style="list-style-type: none"> – WeChat (супер-приложение); – Tencent Finance; – WeChat Pay (платежная система); – социальные сети; – игры; – медиа. 	<ul style="list-style-type: none"> – удобная навигация внутри WeChat, позволяющая переключаться между различными сервисами; – оптимизация для мобильных устройств, интеграция с камерой и QR-кодами; – использование искусственного интеллекта для персонализации рекомендаций, борьбы с мошенничеством и анализа данных; – многоуровневая защита, двухфакторная аутентификация; – разработка новых финансовых инструментов, интеграция с государственными услугами. 	<ul style="list-style-type: none"> – WeChat как ядро; – социальная коммерция; – развитие финансовых сервисов; – игровая индустрия; – доступ к огромной аудитории.
3. Paytm (Индия)	<ul style="list-style-type: none"> Paytm (цифровой кошелек, платежная система) Paytm Payments Bank (банк) E-commerce платформа 	<ul style="list-style-type: none"> – интуитивно понятное приложение для платежей и доступа к сервисам; – поддержка различных индийских языков; – широкое использование QR-кодов для платежей в магазинах; – предоставление образовательных материалов для повышения финансовой грамотности пользователей; – внедрение новых финансовых инструментов, таких как кредитные карты и микрокредиты. 	<ul style="list-style-type: none"> – ориентация на индийский рынок; – цифровые платежи для всех; – Paytm Payments Bank (предоставление базовых банковских услуг); – интеграция с различными сервисами; – усиление с помощью инвестиций.
4. Grab (Юго-Восточная Азия)	<ul style="list-style-type: none"> Grab (супер-приложение) GrabPay (платежная система) услуги такси доставка еды логистика финансовые сервисы 	<ul style="list-style-type: none"> – удобный интерфейс, позволяющий быстро переключаться между различными сервисами; – приоритет мобильных приложений, интеграция с картами и GPS; – адаптация к культурным и языковым особенностям разных стран; – системы защиты, обеспечивающие безопасность транзакций; – внедрение новых сервисов, интеграция с другими платформами. 	<ul style="list-style-type: none"> – супер-приложение для нескольких стран; – интеграция с транспортом; – доставка еды и товаров; – финансовые услуги; – развитие в регионе.

Источник: разработка автора на основе [1–10]

В частности, наблюдается значительный рост в Индии, где количество пользователей увеличилось со 100 миллионов в 2020 году до 500 миллионов в 2024 году, а также в Китае, где экосистемы охватывают 80 % населения. Эти тенденции представлены в таблице 4. На глобальном уровне Азия занимает лидирующие позиции, вкладывая 60 % мировых инвестиций в финтех [5, 9].

Экосистемы исламских банков, которые функционируют на принципах шариата (запрет на рибха – процентные платежи, инвестиции только в халальные активы, такие как мурабаха, иджара, сукук) [10], несколько отличаются от рассмотренных стран. Экосистемы исламских банков – это интегрированные платформы, объединяющие банковские услуги, финтех, страхование (такафул), инвестиции и цифровые сервисы, адаптированные к исламским нормам. Они избегают риска и спекуляций и фокусируются на реальной экономике (торговле, инфраструктуре). Экосистемы включают мобильные приложения, программное обеспечение для партнерств и финтех (например, исламские краудфандинг-платформы).

В качестве успешных примеров экосистем исламских банков можно выделить в Малайзии Bank Negara Malaysia – это экосистема, которая включает финтех-хабы и демонстрирует ежегодный рост на 15–20 %; в Саудовской Аравии – Al Rajhi Bank и финтех-платформы (например, Tawuniya для такафула); в ОАЭ – Emirates NBD и финтех-интеграции (блокчейн для сукук); в Турции – VakıfBank; в Индонезии – Bank Syariah Indonesia.

Рынок исламских финансов растет на 10–15 % ежегодно. Экосистемы исламских банков интегрируют финтех, с ростом цифровых транзакций на 25–30 % после пандемии (таблица 5).

Экономики восточных стран, характеризующиеся уникальным сочетанием ресурсной ориентации, демографического потенциала, культурных особенностей и геополитических факторов, создают сложные и динамичные экосистемы банков. Обеспечение безопасности этих экосистем требует комплексного и проактивного подхода.

Таблица 4. – Динамика развития экосистем банков восточных стран

Страна	Показатель	2020	2022	2024	Темп роста (2020–2024, %)
Китай	Пользователи экосистем, млн клиентов	800	900	1000	125
	Объем цифровых платежей, трлн китайских юаней	150	250	350	233
	Инвестиции в финтех, млрд долларов США	50	80	120	240
Индия	Пользователи экосистем, млн клиентов	100	300	500	500
	Объем транзакций, трлн индийских рупий	20	60	100	500
Япония	Пользователи экосистем, млн клиентов	50	70	90	180
	Проникновение финтеха, %	30	45	60	200
Корея	Пользователи экосистем, млн клиентов	40	55	70	175

Источник: разработка автора на основе [1–10]

Таблица 5. – Динамика развития экосистем исламских банков

Регион / Страна	Активы исламских банков (трлн долларов США, 2023)	Темп роста (2020–2023, %)	Ключевые тренды
Ближний Восток (Саудовская Аравия, ОАЭ)	2,5	120	Интеграция с нефтью; финтех (искусственный интеллект для рисков)
Юго-Восточная Азия (Малайзия, Индонезия)	1,2	118	Мобильные платежи; суперприложения
Африка и Турция	0,8	115	Рост в Нигерии, Турции; зелёные инвестиции (сукук)

Источник: разработка автора на основе [1–10]

Это не только техническая задача, но и стратегический императив, направленный на поддержание финансовой стабильности, защиту клиентов и обеспечение устойчивого экономического развития региона.

Экосистемы банков в восточных странах продолжают развиваться, сталкиваясь с уникальными вызовами и возможностями. Их способность адаптироваться к изменениям в технологиях и потребностях клиентов будет определять их будущее.

Инвестиции в кибербезопасность, строгое соблюдение регуляторных требований, всестороннее управление рисками, физическая безопасность, планирование непрерывности бизнеса и тесное сотрудничество с регуляторами – все эти аспекты являются неотъемлемыми составляющими обеспечения безопасности экосистем банков в восточных странах.

Успех в этой области напрямую связан со способностью адаптироваться к постоянно меняющимся угрозам и вызовам, опираясь на прочный фундамент доверия и надежности.

Заключение. Экосистемы банков в восточных странах (Китай, Индия, Корея, Япония) демонстрируют значительный потенциал в цифровой трансформации финансовой отрасли, интегрируя финансовые и нефинансовые услуги для предоставления удобных, персонализированных решений. Их успех повышает удовлетворенность клиентов и способствует созданию гибкой финансовой среды, с ростом на 20–30 % ежегодно. Однако, для дальнейшего прогресса и устойчивого развития восточным экосистемам банков необходимо преодолевать ряд вызовов. К их числу относятся вопросы, касающиеся регулирования, безопасности данных, растущей конкуренции на рынке и сложности масштабирования предложений. Эти факторы могут существенно повлиять на способность экосистем приспосабливаться к быстро меняющимся условиям и требованиям пользователей.

Исламские банки, как ключевой сегмент в восточных регионах (Саудовская Аравия, ОАЭ, Малайзия, Индонезия, страны Африки и Турция), обладают уникальной спецификой: соблюдение шариатских принципов (запрет рибха, халяльные инвестиции) и интеграция с финтехом для устойчивых решений (например, сукук и такафул). Экосистемы их банков растут на 10–15 % ежегодно, достигая активов в размере 4 трлн долларов США, с

акцентом на реальную экономику. Специфика включает этические нормы, ограничивающие спекуляции, но стимулирующие инновации в искусственном интеллекте для оценки рисков. В своей деятельности банки в исламских странах сталкиваются со специфичными вызовами: необходимость соответствия шариату, растущая глобальная конкуренция и цифровая интеграция, требующая баланса между традициями и технологиями.

Таким образом, будущее экосистем восточных банков в целом и исламских банков в частности зависит от инноваций, глубокой интеграции сервисов и персонализации на основе данных. Успех восточных банков будет определяться предвосхищением трендов, а исламских – этической адаптацией к цифровым изменениям. Эффективное преодоление вызовов обеспечит устойчивость и формирование новых стандартов в финансовых услугах.

Список использованных источников

1. McKinsey & Company Build, Buy, Partner: How leading companies accelerate innovation. – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/build-buy-partner-how-leading-companies-accelerate-innovation> (дата обращения: 17.02.2025). – Текст: электронный.
2. KPMG Strategic partnerships : Unlocking value through collaboration. – URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/09/strategic-partnerships-unlocking-value.html> (дата обращения 23.03.2025). – Текст: электронный.
3. McKinsey & Company China's digital payment ecosystem: The rise of Ant Group and Alipay. – URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/chinas-digital-payment-ecosystem> (дата обращения 17.04.2025). – Текст: электронный.
4. Financial Times Ant Group's role in China's digital economy. – URL: <https://www.ft.com/content/ant-group-digital-economy> (дата обращения 17.04.2025). – Текст: электронный.
5. Deloitte Insights How JPMorgan Chase is leading digital transformation in banking. – URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/ind>

- [ustry/financial-services/jpmorgan-chase-digital-transformation.html](https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/jpmorgan-chase-digital-transformation.html) (дата обращения 17.04.2025). – Текст: электронный.
6. EY Building scalable banking ecosystems: ING's open banking approach. – URL: https://www.ey.com/en_gl/financial-services/ing-open-banking (дата обращения 17.04.2025). – Текст: электронный.
 7. Reuters ING's partnership strategy and technology investments. – URL: <https://www.reuters.com/business/finance/ing-partnership-strategy-2022> (дата обращения 17.04.2025). – Текст: электронный.
 8. McKinsey & Company The rise of digital financial ecosystems: How banks can capture \$15 trillion in value by 2025. – URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights> (дата обращения 26.04.2025). – Текст: электронный.
 9. Deloitte Banking on ecosystems: How banks can unlock new revenue streams through platform models. – URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/banking-ecosystems.html> (дата обращения 26.04.2025). – Текст: электронный.
 10. Золотарева, О. А. Потенциал исламского финансирования в Беларуси / О. А. Золотарева // Банковский вестник. – 2025. – № 3 / 740. – С. 28–40.
- References**
1. McKinsey & Company Build, Buy, Partner: How leading companies accelerate innovation. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/build-buy-partner-how-leading-companies-accelerate-innovation>. (accessed: 17.02.2025).
 2. KPMG Strategic partnerships: Unlocking value through collaboration. Available at: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/09/strategic-partnerships-unlocking-value.html>. (accessed: 23.03.2025).
 3. McKinsey & Company China's digital payment ecosystem: The rise of Ant Group and Alipay. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/chinas-digital-payment-ecosystem>. (accessed: 17.04.2025).
 4. Financial Times Ant Group's role in China's digital economy. Available at: <https://www.ft.com/content/ant-group-digital-economy>. (accessed: 17.04.2025).
 5. Deloitte Insights How JPMorgan Chase is leading digital transformation in banking. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/jpmorgan-chase-digital-transformation.html> (accessed: 17.04.2025).
 6. EY Building scalable banking ecosystems: ING's open banking approach. Available at: https://www.ey.com/en_gl/financial-services/ing-open-banking. (accessed: 17.04.2025).
 7. Reuters ING's partnership strategy and technology investments. Available at: <https://www.reuters.com/business/finance/ing-partnership-strategy-2022>. (accessed: 17.04.2025).
 8. McKinsey & Company The rise of digital financial ecosystems: How banks can capture \$15 trillion in value by 2025. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights>. (accessed: 26.04.2025).
 9. Deloitte Banking on ecosystems: How banks can unlock new revenue streams through platform models. Available at: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/banking-ecosystems.html>. (accessed: 26.04.2025).
 10. Zolotareva O. A. Potencial islamskogo finansirovaniya v Belarusi [The potential of Islamic finance in Belarus]. *Bankovskij vestnik* [Banking Bulletin]. 2025, no. 3 / 740, pp. 28–40. (in Russian)

Received 3.10.2025