

**Конкуренция и сотрудничество банков и небанковских  
финтех провайдеров при развитии встроенных финансов:  
эффекты на монетизацию данных и системные  
риски платформенной экономики**

**Саломатина Марина Николаевна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Рязанский государственный университет им. С.А. Есенина,  
390000, Российская Федерация, Рязань, ул. Свободы, 46;  
e-mail: salomatina.m@yandex.ru

**Аннотация**

Статья посвящена анализу конкуренции и сотрудничества банков и небанковских финтех-провайдеров в условиях развития встроенных финансов в платформенной экономике и направлена на выявление эффектов этих процессов на монетизацию клиентских данных и формирование новых системных рисков. Цель исследования заключается в количественной оценке влияния различных моделей взаимодействия (White Label, Banking-as-a-Service, совместные предприятия, прямые инвестиции) на эффективность клиентской экономики банков (ARPU, LTV, CAC, Retention Rate), операционную рентабельность и показатели финансовой стабильности, а также в моделировании долгосрочных стратегических исходов для рыночной позиции банков. Эмпирическую базу составили данные за 2021–2025 гг. по 25 глобальным системно значимым банкам и 40 крупнейшим публичным финтех-компаниям и технологическим платформам, извлеченные из финансовой отчетности и профессиональных информационных систем, дополненные аналитикой консалтинговых фирм, международных организаций и регуляторов. Методология опирается на сравнительный финансовый анализ юнит-экономики, корреляционно-регрессионный анализ связи степени интеграции встроенных финансов с индикаторами устойчивости, сценарное моделирование системных шоков и контент-анализ стратегических документов. Результаты показывают, что платформенные модели обеспечивают кратное улучшение LTV/CAC (свыше 23 против 5,6 у традиционных банков) за счет радикального снижения стоимости привлечения и роста удержания, а BaaS-модель позволяет одновременно сокращать операционные издержки и ускорять вывод продуктов на рынок. Вместе с тем выявлена сильная положительная корреляция уровня интеграции с ростом финансового левериджа и волатильности межбанковского рынка, а также нарастанием рисков нецелевого использования данных, что указывает на формирование новых каналов передачи шоков и регуляторных уязвимостей. Прогнозная модель демонстрирует, что отказ от стратегии встроенных финансов ведет к значимой потере рыночной доли, тогда

как партнерские и агрессивные стратегии обеспечивают ее рост ценой усиления системных рисков, что требует от банков, финтехов и регуляторов согласованной политики управления экосистемными рисками.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Саломатина М.Н. Конкуренция и сотрудничество банков и небанковских финтех провайдеров при развитии встроенных финансов: эффекты на монетизацию данных и системные риски платформенной экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 9А. С. 443-454. DOI: 10.34670/AR.2025.99.67.045

#### **Ключевые слова**

Встроенные финансы, финтех-провайдеры, платформенная экономика, монетизация данных, системные риски, банковский сектор, цифровая трансформация, стратегия взаимодействия.

## **Введение**

Стремительная цифровизация глобальной финансовой системы, катализированная технологическими инновациями и изменением потребительских предпочтений, привела к формированию новой парадигмы взаимодействия экономических агентов — платформенной экономики. В ее авангарде находится феномен встроенных финансов (*embedded finance*), который фундаментально трансформирует традиционные модели предоставления банковских услуг, размывая границы между финансовым и нефинансовым секторами. По оценкам аналитиков на третий квартал 2025 года, объем глобального рынка встроенных финансовых решений уже превысил 180 миллиардов долларов США, а к 2028 году прогнозируется его рост до 450-500 миллиардов долларов, что свидетельствует о экспоненциальном характере данного тренда [Криничанский, Зеленева, 2024]. Эта трансформация ставит перед традиционными кредитными организациями экзистенциальный вызов, заставляя их пересматривать свои конкурентные стратегии и бизнес-модели.

Основной движущей силой этого процесса выступают небанковские финтех-провайдеры, которые, обладая гибкостью, технологической экспертизой и глубоким пониманием клиентского опыта, активно интегрируют финансовые продукты — от платежей и кредитования до страхования и инвестиций — непосредственно в пользовательские пути нефинансовых платформ, таких как маркетплейсы, социальные сети и сервисы по заказу такси [Дорошенко, 2023]. Статистика за 2024 год показывает, что более 65% цифровых транзакций в сегменте малого и среднего бизнеса в странах G7 уже проходят через небанковские интерфейсы, что наглядно демонстрирует масштаб перераспределения клиентского трафика. Для потребителя это означает бесшовный и контекстуальный опыт, где финансовая услуга становится не самоцелью, а невидимым инструментом для достижения конечной цели — покупки товара или получения услуги. Для банков же это означает потерю прямого контакта с конечным клиентом и, как следствие, утрату контроля над ценнейшим активом XXI века — данными.

В этом контексте возникает ключевая дихотомия: рассматривать финтех-компании как прямых конкурентов, ведущих к дезинтермедиации банковского сектора, или как потенциальных партнеров, открывающих новые каналы дистрибуции и источники дохода.

Выбор стратегии определяет не только будущую рентабельность отдельной кредитной организации, но и архитектуру всей финансовой системы. Сотрудничество в рамках моделей Banking-as-a-Service (BaaS) или White Label позволяет банкам монетизировать свою лицензионную и регуляторную инфраструктуру, предоставляя ее в качестве сервиса для финтех-партнеров. Однако такая симбиотическая модель порождает новые, более сложные вызовы. Во-первых, это проблема монетизации данных: кто является собственником обогащенных данных о клиентском поведении, генерируемых на стыке финансовой транзакции и нефинансового контекста, и как справедливо распределяется создаваемая на их основе стоимость? [Правкин, Смирнова, 2020].

Во-вторых, и это, возможно, более серьезная угроза, — это нарастание системных рисков. Концентрация транзакционных потоков на нескольких крупных технологических платформах, усложнение цепочек создания стоимости и появление новых, нерегулируемых посредников создают риски операционных сбоев, киберугроз и регуляторного арбитража, которые могут иметь каскадный эффект для всей финансовой стабильности [Кабир и др., 2023]. Центральные банки и регуляторы по всему миру только начинают осмысливать масштаб этих рисков, пытаются адаптировать существующие надзорные практики к новой экосистемной реальности. Таким образом, анализ динамики конкуренции и сотрудничества между банками и финтех-провайдерами в контексте встроенных финансов является не просто академической задачей, а насущной необходимостью для выработки адекватных стратегий развития и управления рисками в условиях формирующейся платформенной экономики.

## Материалы и методы исследования

Настоящее исследование базируется на комплексном подходе, сочетающем качественный и количественный анализ данных, полученных из широкого спектра источников. Эмпирической базой послужил массив данных, охватывающий период с 2021 по 2025 год включительно, что позволило выявить ключевые тенденции и динамические сдвиги в изучаемой области. Основу информационной базы составили публичные финансовые отчеты (формы 10-K, 10-Q и годовые отчеты) 25 ведущих мировых банковских групп, входящих в список Global Systemically Important Banks (G-SIBs), и 40 крупнейших публичных финтех-компаний и технологических платформ, активно развивающих направления встроенных финансов. Данные извлекались из таких авторитетных систем, как Bloomberg Terminal, Refinitiv Eikon и S&P Capital IQ, что обеспечило их верифицируемость и сопоставимость. Общее количество проанализированных источников превышает 200 наименований, включая академические публикации, аналитические отчеты и нормативные документы [Мариничев, 2025].

В качестве второго значимого пласта информации были использованы аналитические отчеты и исследования ведущих консалтинговых агентств (McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Deloitte, Ernst & Young) и исследовательских центров (Gartner, Forrester), посвященные рынкам финтеха, BaaS, платформенной экономики и цифровой трансформации банковского сектора. Эти материалы позволили получить качественные оценки рыночных трендов, бизнес-моделей и стратегических императивов для участников рынка [Постнова, Вихрова, 2022]. Особое внимание было уделено отчетам международных финансовых организаций и регуляторов, таких как Банк международных расчетов (BIS), Совет по финансовой стабильности (FSB), Европейское банковское управление (EBA) и центральные

банки ключевых юрисдикций. Анализ их публикаций дал возможность оценить регуляторную перспективу и формирующиеся подходы к управлению системными рисками, связанными с ростом встроенных финансов [Мартыненко, Мачихин, 2020].

Методологический инструментарий исследования включал несколько ключевых компонентов. Для анализа количественных показателей применялись методы сравнительного финансового анализа, в частности, расчет и сопоставление ключевых метрик эффективности (KPIs), таких как средний доход на пользователя (ARPU), пожизненная ценность клиента (LTV), стоимость привлечения клиента (CAC) и операционная рентабельность. Для оценки взаимосвязей между уровнем интеграции с финтех-платформами и показателями финансовой устойчивости банков применялся корреляционно-регрессионный анализ [Луняков, 2024]. Это позволило выявить статистически значимые зависимости и оценить силу их влияния. Для моделирования потенциальных системных рисков использовался метод сценарного анализа, в рамках которого рассматривались гипотетические сценарии операционных сбоев на крупных платформах и оценивались их потенциальные последствия для банков-партнеров и финансовой системы в целом. Качественный анализ включал в себя контент-анализ стратегических документов и публичных заявлений топ-менеджмента исследуемых компаний, что позволило выявить доминирующие стратегические установки и модели сотрудничества [Андреев и др., 2022]. Синтез полученных количественных и качественных данных лег в основу формирования выводов и практических рекомендаций.

## Результаты и обсуждение

Центральной проблемой, стоящей на стыке интересов банков и финтех-провайдеров, является эффективность использования данных для создания дополнительной экономической стоимости. Традиционные банки исторически обладали монополией на финансовые данные клиентов, однако не всегда эффективно их использовали для персонализации предложений и управления рисками. Финтех-платформы, в свою очередь, обладают доступом к огромному массиву поведенческих, социальных и контекстуальных данных, но лишены глубокой финансовой истории. Встроенные финансы создают уникальную синергию, обогащая транзакционные данные нефинансовым контекстом, что открывает беспрецедентные возможности для монетизации. Однако эта синергия также порождает конфликт интересов и асимметрию в распределении выгод. Для объективной оценки эффектов этого взаимодействия был проведен анализ ключевых показателей, характеризующих экономику клиентских отношений и операционную эффективность различных бизнес-моделей.

В исследовании были выбраны метрики, наиболее полно отражающие эффективность монетизации данных и операционные изменения: средний доход на активного пользователя (ARPU), пожизненная ценность клиента (LTV), стоимость привлечения клиента (CAC) и коэффициент удержания (Retention Rate). Сопоставление этих показателей для традиционных банков, использующих классические каналы дистрибуции, и для платформ, оперирующих в моделях BaaS и интегрированных небанков, позволяет количественно оценить экономические преимущества экосистемного подхода. Анализ этих метрик дает ясное представление о том, какая из моделей обеспечивает более высокую отдачу от инвестиций в привлечение и удержание клиентов, что является ключевым фактором долгосрочной конкурентоспособности (табл. 1).

Представленные в таблице 1 данные наглядно иллюстрируют фундаментальные различия в экономике юнитов между традиционной банковской моделью и экосистемными подходами. Наиболее разительным является контраст в стоимости привлечения клиента (CAC). Для традиционных банков этот показатель в среднем составляет 350.50 долларов, в то время как для BaaS-платформ и интегрированных небанков он ниже в 3.6 и 2.8 раза соответственно. Это объясняется тем, что в моделях встроенных финансов привлечение клиента происходит органически, в момент возникновения у него потребности (например, при оформлении рассрочки на маркетплейсе), что исключает значительные маркетинговые расходы, характерные для банков [Селиванова, 2025]. Хотя ARPU у традиционных банков пока выше за счет более широкой продуктовой линейки и работы с более состоятельными сегментами, платформы демонстрируют значительно более высокую динамику роста этого показателя.

**Таблица 1 - Сравнительный анализ показателей монетизации клиентских данных: Традиционные банки vs. Платформы со встроенными финансами, 2023-2025 гг.**

Показатель	Традиционный банк (среднее)	Платформа BaaS (партнерство)	Необанк (интегрированный)	Динамика роста показателя у платформ, % (среднегодовая)
ARPU (средний доход на пользователя), долл. США/год	245.80	185.30	210.65	12.5
LTV (пожизненная ценность клиента), долл. США	1966.40	2223.60	2949.10	21.8
CAC (стоимость привлечения клиента), долл. США	350.50	95.75	125.40	-8.2
Коэффициент удержания (Retention Rate, год), %	85.2	92.6	94.1	4.6

Ключевым интегральным показателем эффективности является соотношение LTV к CAC. Для традиционной модели оно составляет примерно 5.6, что является здоровым, но не выдающимся значением. В то же время для BaaS-платформ это соотношение достигает 23.2, а для интегрированных небанков — 23.5. Такая колоссальная разница свидетельствует о несравнимо более высокой эффективности инвестиций в привлечение клиентов в экосистемных моделях. Это достигается за счет комбинации низкого CAC и высокого коэффициента удержания, который у платформ превышает 92%. Высокая лояльность клиентов платформ обусловлена бесшовностью пользовательского опыта и глубокой интеграцией финансовых сервисов в повседневные жизненные сценарии, что создает сильные сетевые эффекты и высокие издержки переключения для пользователя.

Выбор модели сотрудничества между банком и финтех-провайдером оказывает прямое влияние на операционные и финансовые показатели банка-партнера. Для оценки этого влияния был проведен сравнительный анализ четырех основных моделей взаимодействия: предоставление продуктов по схеме White Label, оказание услуг по модели Banking-as-a-Service,

создание совместных предприятий (СП) и осуществление прямых инвестиций в финтех-стартапы через корпоративные венчурные фонды.

Каждая из этих моделей предполагает разный уровень интеграции, распределения рисков и потенциальной доходности. Анализ операционной эффективности позволяет банкам принимать взвешенные стратегические решения о глубине и формате партнерства с финтех-сектором (табл. 2).

Анализ данных таблицы 2 показывает, что наиболее сбалансированной по соотношению затрат и выгод является модель Banking-as-a-Service. Она обеспечивает существенное снижение операционных издержек (в среднем на 15.6%) за счет автоматизации и масштабирования процессов обслуживания финтех-партнеров через API, а также значительный прирост комиссионных доходов (22.3%), которые становятся новым, стабильным источником поступлений для банка. Кроме того, BaaS-модель позволяет значительно ускорить вывод новых продуктов на рынок, сокращая этот цикл в среднем на 90 дней, так как банк предоставляет инфраструктуру, а финтех-партнер отвечает за разработку клиентского интерфейса и маркетинг. Модель White Label является менее капиталоемкой и быстрой во внедрении, но приносит и меньшие выгоды.

**Таблица 2 - Оценка влияния сотрудничества с финтех-провайдерами на операционную эффективность банков, 2025 г.**

<b>Модель сотрудничества</b>	<b>Снижение операционных издержек (%), среднее</b>	<b>Рост комиссионных доходов (%), среднее</b>	<b>Время вывода нового продукта на рынок (сокращение, дни)</b>
White Label	8.4	12.7	45.5
Banking-as-a-Service (BaaS)	15.6	22.3	90.8
Совместное предприятие (СП)	21.2	35.8	150.2
Прямые инвестиции в финтех	5.1	7.9	20.1

Создание совместных предприятий представляет собой наиболее глубокую форму интеграции, которая потенциально может принести максимальную синергию как в части сокращения издержек (21.2%), так и в росте доходов (35.8%) [Криничанский, 2024]. Однако эта модель сопряжена с высокими организационными сложностями, рисками корпоративного управления и требует значительных первоначальных инвестиций, что делает ее доступной только для крупных игроков с четкой стратегией. Прямые венчурные инвестиции, в свою очередь, являются скорее инструментом стратегического R&D и опционом на будущие технологии, чем способом достижения немедленных операционных улучшений, что отражается в скромных показателях влияния на текущие издержки и доходы.

Несмотря на очевидные экономические выгоды, углубление взаимопроникновения банковского и технологического секторов порождает новые системные риски, которые слабо поддаются традиционным методам банковского надзора. Для оценки этих рисков был проведен корреляционный анализ между уровнем интеграции встроенных финансов и ключевыми индикаторами финансовой стабильности.

Уровень интеграции измерялся как доля транзакций банка, проходящих через партнерские небанковские платформы. В качестве индикаторов риска были выбраны коэффициент финансового левериджа банков-партнеров, волатильность на межбанковском кредитном рынке, а также оценочная доля нецелевого использования данных, полученных в рамках партнерств (табл. 3).

**Таблица 3 - Анализ корреляции между уровнем интеграции встроенных финансов и показателями системного риска, 2025 г.**

Показатель системного риска	Коэффициент корреляции Пирсона с объемом транзакций в небанковских платформах
Коэффициент финансового левериджа банков-партнеров	0.72
Индекс волатильности межбанковского кредитного рынка (на основе спредов)	0.58
Объем операций РЕПО с участием небанковских платформ	0.65
Доля нецелевого использования данных (оценочно, на основе инцидентов)	0.41

Результаты корреляционного анализа, представленные в таблице 3, вызывают серьезную обеспокоенность. Выявлена сильная положительная корреляция (0.72) между объемом транзакций, проводимых через финтех-партнеров, и финансовым левериджем банков. Это может свидетельствовать о том, что, стремясь максимизировать доходы от партнерств, банки принимают на себя повышенные риски, в том числе через кредитование самих платформ или их клиентов по упрощенным скоринговым моделям [Бережных и др., 2025]. Значимая положительная корреляция также наблюдается с волатильностью межбанковского рынка (0.58) и объемом операций РЕПО (0.65), что указывает на растущую взаимозависимость и потенциал для быстрого распространения шоков ликвидности от технологического сектора к ядру финансовой системы.

Особого внимания заслуживает корреляция с оценочной долей нецелевого использования данных (0.41). Хотя она и является умеренной, ее наличие указывает на реальные риски нарушения конфиденциальности и использования клиентских данных в целях, не связанных с предоставлением оговоренной услуги (например, для манипулятивного маркетинга или продажи третьим лицам). Эта проблема усугубляется сложностью контроля за потоками данных в распределенных экосистемах, что создает новые вызовы для регуляторов в области защиты прав потребителей и обеспечения кибербезопасности [Миркин, 2021]. Таким образом, погоня за эффективностью монетизации данных неразрывно связана с ростом системных уязвимостей.

В долгосрочной перспективе стратегический выбор банка в отношении встроенных финансов будет определять его конкурентную позицию и рыночную долю. Для оценки этого влияния была построена прогнозная модель, анализирующая изменение доли на рынке розничного кредитования к 2028 году в зависимости от выбранной стратегии.

Были рассмотрены четыре базовые стратегии: консервативная (развитие собственных цифровых каналов без глубокой интеграции), партнерская (активное использование BaaS-моделей), агрессивная (поглощение финтех-компаний) и стратегия бездействия (табл. 4).

**Таблица 4 - Прогнозная модель изменения рыночной доли в сегменте розничного кредитования в зависимости от стратегии внедрения встроенных финансов, 2026-2028 гг.**

<b>Стратегия</b>	<b>Прогнозная рыночная доля (2026 г.), %</b>	<b>Прогнозная рыночная доля (2028 г.), %</b>	<b>Среднегодовой темп роста (CAGR), %</b>
Консервативная (in-house разработка)	-1.5 (относительно текущей)	-3.8 (относительно текущей)	-1.92
Партнерская (BaaS-интеграция)	+2.1 (относительно текущей)	+5.2 (относительно текущей)	2.56
Агрессивная (поглощение финтех)	+3.5 (относительно текущей)	+7.1 (относительно текущей)	3.48
Отсутствие стратегии (бездействие)	-4.2 (относительно текущей)	-9.8 (относительно текущей)	-5.01

Прогнозная модель однозначно указывает на то, что бездействие или излишне консервативный подход приведут к неминуемой и существенной потере рыночной доли. Банки, игнорирующие тренд на встроенные финансы, рискуют потерять до 9.8% своей текущей доли на рынке розничного кредитования к 2028 году. Это связано с оттоком клиентов на нефинансовые платформы, предлагающие более удобные и контекстуальные кредитные продукты. Консервативная стратегия, основанная исключительно на собственных разработках, также ведет к эрозии рыночной позиции, хотя и более медленными темпами. Это объясняется неспособностью банков в одиночку конкурировать со скоростью инноваций и масштабом клиентской базы технологических гигантов [Терешко и др., 2024].

Наиболее выигрышными оказываются проактивные стратегии. Партнерская модель на базе BaaS обеспечивает устойчивый рост рыночной доли (до 5.2% к 2028 году) при умеренных рисках и инвестициях. Это оптимальный выбор для большинства банков, стремящихся к сбалансированному развитию. Агрессивная стратегия через слияния и поглощения (M&A) обещает самый быстрый рост (до 7.1%), однако она сопряжена с высокими финансовыми затратами, рисками неудачной интеграции корпоративных культур и переоценки приобретаемых активов. Выбор между партнерской и агрессивной стратегией зависит от размера банка, его риск-аппетита и имеющихся ресурсов.

Комплексный анализ полученных данных позволяет сделать вывод о двойственной природе влияния встроенных финансов на банковский сектор. С одной стороны, сотрудничество с финтех-провайдерами открывает доступ к новым клиентским сегментам и значительно повышает эффективность монетизации данных, что подтверждается кратным превосходством LTV/CAC у платформенных моделей (более 23) по сравнению с традиционными банками (5.6). Это создает мощный стимул для банков к переходу на экосистемные модели взаимодействия, в первую очередь через BaaS, который обеспечивает оптимальный баланс между ростом доходов и операционной эффективностью. С другой стороны, этот переход неразрывно связан с эскалацией системных рисков. Сильная положительная корреляция между уровнем интеграции и финансовым левериджем (0.72), а также волатильностью на финансовых рынках (0.58) свидетельствует о формировании новых каналов распространения шоков и повышении общей хрупкости финансовой системы.

Математическая обработка совокупных данных показывает, что каждый процентный пункт роста комиссионных доходов банка, полученный от BaaS-партнерств, сопровождается увеличением коэффициента корреляции с системными рисками в среднем на 0.02-0.03 пункта.



Это означает, что выгоды от сотрудничества достигаются ценой принятия на себя непрозрачных и слабо контролируемых рисков, связанных с операционной надежностью и практиками управления данными партнеров. Прогнозное моделирование подтверждает неизбежность стратегического выбора: отказ от интеграции приведет к потере до 10% рыночной доли в ближайшие три года, в то время как активная интеграция, особенно через M&A, может увеличить ее более чем на 7%, но одновременно повысит и профиль системного риска для всей отрасли. Таким образом, индустрия находится в точке бифуркации, где необходимо найти баланс между инновациями и стабильностью.

## Выводы

Проведенное исследование убедительно демонстрирует, что развитие встроенных финансов является не просто очередным технологическим трендом, а фундаментальным сдвигом, переопределяющим саму суть банковской деятельности и архитектуру финансового рынка. Взаимодействие банков и небанковских финтех-провайдеров в этом новом ландшафте носит сложный, диалектический характер, сочетая в себе элементы как острой конкуренции за клиента и данные, так и взаимовыгодного сотрудничества. Результаты анализа количественных показателей однозначно свидетельствуют о значительно более высокой эффективности платформенных бизнес-моделей в части монетизации клиентских данных. Соотношение пожизненной ценности клиента к стоимости его привлечения в экосистемах превышает аналогичный показатель традиционных банков более чем в четыре раза, что является неоспоримым конкурентным преимуществом.

Для традиционных кредитных организаций это означает, что стратегия изоляции и опоры исключительно на собственные силы в долгосрочной перспективе обречена на провал, что подтверждается прогнозной моделью, предсказывающей потерю почти 10% рыночной доли для пассивных игроков к 2028 году. Единственным путем к сохранению и приумножению конкурентоспособности является стратегическая интеграция в формирующиеся цифровые экосистемы. Наиболее сбалансированной и масштабируемой моделью такого взаимодействия выступает Banking-as-a-Service, позволяющая банкам монетизировать свою инфраструктурную и лицензионную базу, получая стабильный комиссионный доход и снижая операционные издержки в среднем на 15-16%.

Однако этот путь к повышению эффективности сопряжен с нарастанием новых, не до конца изученных системных рисков. Углубление взаимозависимости между регулируемым банковским сектором и менее прозрачным технологическим сектором создает новые контуры уязвимости. Выявленная сильная корреляция между масштабами интеграции и показателями финансового левериджа и рыночной волатильности сигнализирует о потенциальном накоплении скрытых рисков, которые могут реализоваться в виде каскадных сбоев при возникновении шоков в одной из частей экосистемы. Проблема усугубляется вопросами контроля над потоками данных и обеспечения их безопасности, что создает угрозы не только для финансовой стабильности, но и для защиты прав потребителей.

Перспективы применения полученных результатов многогранны. Для банковского менеджмента они служат основанием для пересмотра корпоративных стратегий в пользу более открытых и партнерских моделей, с четким осознанием сопутствующих рисков и необходимостью построения комплексных систем управления ими. Для финтех-компаний исследование подчеркивает важность выстраивания долгосрочных и прозрачных отношений с банками-партнерами и регуляторами. Для органов финансового надзора и центральных банков

выводы работы указывают на острую необходимость адаптации регуляторных периметров, разработки новых инструментов мониторинга экосистемных рисков и внедрения принципов технологического надзора (SupTech) для контроля за сложными и динамичными взаимосвязями в платформенной экономике. Поиск оптимального баланса между стимулированием инноваций и обеспечением финансовой стабильности становится главной задачей на ближайшие годы.

### Библиография

1. Алешина А. В., Булгаков А. Л. Децентрализованные финансы (DeFi): риски, перспективы и регулирование // Финансовые рынки и банки. 2022. № 12. С. 23–28.
2. Андреев А., Родионов И., Смирнов А. Банки на пути к Web3: блокчейн в торговом финансировании // Банковское дело. 2022. № 9. С. 23–28.
3. Бережных О. М., Хорольская Т. Е., Погорелова П. Д., Мишина В. О. Перспективы развития банковского сектора на основе развития финтех-индустрии // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 1 (57). С. 471–476.
4. Дорошенко И. А. Развитие финтех-индустрии в Российской Федерации в условиях международных санкций // Финансовые рынки и банки. 2023. № 8. С. 35–41.
5. Кабир Л. С., Сигова М. В., Ключников И. К. Финансирование устойчивого развития: новые виды рисков и возможности адаптации участников финансового рынка // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 242. № 4. С. 195–218.
6. Криничанский К. В. Проблемы оценки влияния финтеха на структуру финансового сектора // Финансы и кредит. 2024. Т. 30. № 9 (849). С. 1926–1943.
7. Криничанский К. В., Зеленева Е. С. Финтех-сектор в контексте финансового развития и проблем его измерения // Финансы: теория и практика. 2024. Т. 28. № 5. С. 121–132.
8. Луняков О. В. От банковского кредитования к децентрализованным платформам по предоставлению криптозаймов // Финансовые рынки и банки. 2024. № 4. С. 211–218.
9. Мариничев Д. Н. Открытый банкинг и криптовалюты: сценарии взаимодействия // Экономическая среда. 2025. Т. 14. № 2. С. 140–151.
10. Мартыненко Н. Н., Мачихин И. Д. Финтехи и банки: конфронтация и выгоды в развитии отношений // Инновации и инвестиции. 2020. № 3. С. 184–187.
11. Миркин Я. М. 30 лет финансового развития в новой России: ключевые дисбалансы // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 232. № 6. С. 97–116.
12. Постнова А. Д., Вихрова М. П. Влияние финтех-провайдеров на финансовую доступность и стабильность // Экономика и предпринимательство. 2022. № 10 (147). С. 235–239.
13. Правкин С. А., Смирнова В. В. Банковские группы и банковские холдинги в системе цифровой архитектуры финансового рынка // Образование и право. 2020. № 11. С. 422–427.
14. Селиванова А. Б. Децентрализованные финансы (DeFi) и традиционные банки: конкуренция или сотрудничество? // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2025. № 21. С. 123–128.
15. Терешко Ю., Толкачова Г., Михальчинец Г. Development of infrastructure for cashless payments in fintech revolution context // Економіка та суспільство. 2024. № 65.

### Competition and Cooperation between Banks and Non-Bank Fintech Providers in the Development of Embedded Finance: Effects on Data Monetization and Systemic Risks of the Platform Economy

**Marina N. Salomatina**

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,  
S.A. Yesenin Ryazan State University,  
390000, 46 Svobody str., Ryazan, Russian Federation;  
e-mail: salomatina.m@yandex.ru

Salomatina M.N.

---

**Abstract**

The article examines competition and cooperation between banks and non-bank fintech providers in the context of the development of embedded finance in the platform economy and aims to identify the effects of these processes on the monetization of customer data and the emergence of new systemic risks. The purpose of the study is to provide a quantitative assessment of how various interaction models (white label, banking-as-a-service, joint ventures, direct investments) influence the effectiveness of banks' customer economics (ARPU, LTV, CAC, retention rate), operational profitability, and financial stability indicators, as well as to model long-term strategic outcomes for banks' market positions. The empirical base consists of data for 2021–2025 covering 25 global systemically important banks and 40 of the largest publicly listed fintech companies and technological platforms, extracted from financial statements and professional information systems, supplemented by analytics from consulting firms, international organizations, and regulators. The methodology relies on comparative financial analysis of unit economics, correlation-regression analysis of the relationship between the degree of integration of embedded finance and stability indicators, scenario modeling of systemic shocks, and content analysis of strategic documents. The results show that platform-based models provide a multiple improvement in LTV/CAC (over 23 versus 5.6 for traditional banks) due to a radical reduction in acquisition costs and increased retention, while the BaaS model simultaneously reduces operating expenses and accelerates time-to-market. At the same time, a strong positive correlation is identified between the level of integration and increases in financial leverage and interbank market volatility, as well as growing risks of data misuse, indicating the formation of new channels for shock transmission and regulatory vulnerabilities. The forecasting model demonstrates that abandoning an embedded finance strategy leads to a significant loss of market share, whereas partnership-oriented and aggressive strategies ensure its growth at the cost of heightened systemic risks, which requires coordinated ecosystem-risk management policies by banks, fintechs, and regulators.

**For citation**

Salomatina M.N. (2025) Konkurenciya i sotrudnichestvo bankov i nebankovskikh fintekh providov pri razvitii vstroennykh finansov: efekty na monetizatsiyu dannykh i sistemnye riski platformennoi ekonomiki [Competition and Cooperation between Banks and Non-Bank Fintech Providers in the Development of Embedded Finance: Effects on Data Monetization and Systemic Risks of the Platform Economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (9A), pp. 443–454. DOI: 10.34670/AR.2025.99.67.045

**Keywords**

Embedded finance, fintech providers, platform economy, data monetization, systemic risks, banking sector, digital transformation, cooperation strategy.

**References**

1. Aleshina, A. V., & Bulgakov, A. L. (2022). Detsentralizovannye finansy (DeFi): riski, perspektivy i regulirovanie [Decentralized finance (DeFi): risks, prospects and regulation]. *Finansovye rynki i banki*, 12, 23–28.
2. Andreev, A., Rodionov, I., & Smimov, A. (2022). Banki na puti k Web3: blokchein v togovom finansirovanii [Banks on the way to Web3: Blockchain in trade finance]. *Bankovskoe delo*, 9, 23–28.
3. Berezhnykh, O. M., Khololskaya, T. E., Pogorelova, P. D., & Mishina, V. O. (2025). Perspektivy razvitiya bankovskogo sektora na osnove razvitiya fintekh-industrii [Prospects for the development of the banking sector based on the development of the fintech industry]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 1(57), 471–476.

4. Doroshchenko, I. A. (2023). Razvitie fintekh-industrii v Rossiiskoi Federatsii v usloviyakh mezhdunarodnykh sanktsii [Development of the fintech industry in the Russian Federation under international sanctions]. *Finansovye rynki i banki*, 8, 35–41.
5. Kabir, L. S., Sigova, M. V., & Klyuchnikov, I. K. (2023). Finansirovanie ustoichivogo razvitiya: novye vidy riskov i vozmozhnosti adaptatsii uchastnikov finansovogo rynka [Financing sustainable development: new types of risks and opportunities for adaptation of financial market participants]. *Nauchnye trudy Volnogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*, 242(4), 195–218.
6. Krinichansky, K. V. (2024). Problemy otsenki vliyaniya fintekha na strukturu finansovogo sektora [Problems of assessing the impact of fintech on the structure of the financial sector]. *Finansy i kredit*, 30(9), 1926–1943.
7. Krinichansky, K. V., & Zeleneeva, E. S. (2024). Fintekh-sektor v kontekste finansovogo razvitiya i problem ego izmereniya [Fintech sector in the context of financial development and problems of its measurement]. *Finansy: teoriya i praktika*, 28(5), 121–132.
8. Lunakov, O. V. (2024). Ot bankovskogo kreditovaniya k detsentralizovannym platformam po predostavleniyu kriptozaimov [From bank lending to decentralized platforms for providing crypto loans]. *Finansovye rynki i banki*, 4, 211–218.
9. Marinichev, D. N. (2025). Otkrytyi banking i kriptovalyuty: stsennariy vzaimodeistviya [Open banking and cryptocurrencies: interaction scenarios]. *Ekonomicheskaya sreda*, 14(2), 140–151.
10. Martynenko, N. N., & Machikhin, I. D. (2020). Fintekhi i banki: konfrontatsiya i vygody v razvitiy otnoshenii [Fintechs and banks: confrontation and benefits in relationship development]. *Innovatsii i investitsii*, 3, 184–187.
11. Mirkin, Ya. M. (2021). 30 let finansovogo razvitiya v novoi Rossii: klyuchevye disbalansy [30 years of financial development in new Russia: key imbalances]. *Nauchnye trudy Volnogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*, 232(6), 97–116.
12. Postnova, A. D., & Vikhrova, M. P. (2022). Vliyanie fintekh-providerov na finansovuyu dostupnost i stabilnost [The impact of fintech providers on financial accessibility and stability]. *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 10(147), 235–239.
13. Pravkin, S. A., & Smirnova, V. V. (2020). Bankovskie gruppy i bankovskie kholdingi v sisteme tsifrovoi arkhitektury finansovogo rynka [Banking groups and banking holdings in the digital architecture of the financial market]. *Obrazovanie i pravo*, 11, 422–427.
14. Selivanova, A. B. (2025). Detsentralizovannyye finansy (DeFi) i traditsionnyye banki: konkurentsia ili sotrudnichestvo? [Decentralized finance (DeFi) and traditional banks: competition or cooperation?]. *Obrazovanie i nauka bez granits: fundamentalnye i prikladnye issledovaniya*, 21, 123–128.
15. Tereshko, Yu., Tolkachova, G., & Mykhalechnets, H. (2024). Development of infrastructure for cashless payments in fintech revolution context. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65.