

УДК: 336.71:330.41.2: 574.4  
 DOI: 10.34020/1993-4386-2025-4-51-58

# ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ БАНКОЦЕНТРИЧНЫХ ЭКОСИСТЕМ НА РОССИЙСКОМ ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ

В. В. Савкуева

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ),  
 Ростов-на-Дону, Россия

**Аннотация.** В статье исследуется феномен цифровых банкоцентрических бизнес-экосистем как ключевого вектора трансформации российского финансового рынка в условиях цифровизации национальной экономики. Автор обосновывает концептуальную модель банкоцентрической экосистемы, адаптированную к институциональным и регуляторным особенностям российской финансовой системы, и выявляет её структурно-функциональные характеристики. В работе предложена классификация бизнес-экосистем, особое внимание уделено роли системно значимых банков в качестве платформенных архитекторов, координирующих межотраслевые цепочки создания ценности и обеспечивающих технологическую и регуляторную совместимость участников. В исследовании также проанализированы трансформации профиля рисков кредитных организаций в условиях экосистемной интеграции, включая усиление традиционных рисков и возникновение специфических экосистемных рисков. Обосновывается необходимость адаптации регуляторной среды к вызовам, порождаемым экосистемной моделью, включая разработку правового статуса цифровых платформ, стандартов защиты данных и механизмов антимонопольного контроля.

**Ключевые слова:** цифровая интеграция, бизнес-экосистема, банкоцентричная экосистема, системно значимый банк, экосистемные риски, межотраслевая кооперация.

**Для цитирования:** Савкуева В. В. Институциональные особенности формирования банкоцентрических экосистем на российском финансовом рынке // Сибирская финансовая школа. 2025. № 4 (160). С. 51-58.  
 DOI: 10.34020/1993-4386-2025-4-51-58.

## Введение

Цифровая трансформация российской экономики инициировала структурную перестройку финансового рынка, в ходе которой доминирующем вектором развития стало формирование интегрированных цифровых платформ – бизнес-экосистем, объединяющих финансовые и нефинансовые сервисы в единую среду сквозного потребительского взаимодействия. В условиях высокой степени государственного регулирования и концентрации активов в системно значимых кредитных организациях наблюдается трансформация роли крупных банков: от традиционных финансовых посредников они эволюционируют в платформенные координаторы (архитекторы), организующих межотраслевые цепочки создания и предоставления комплексных услуг. Такой подход предполагает усиление конкурентоспособности банковского сектора и устойчивое развитие национальной экономики.

Целью настоящей статьи является разработка концептуальной модели банкоцентрической бизнес-экосистемы, адаптированной к институциональным и регуляторным особенностям российской экономики, а также выявление её структурно-функциональных характеристик и рисковых профилей.

## Результаты и обсуждение

Следует отметить, что экосистемная модель развития бизнеса представляет собой относительно новое явление для российской экономики, а теоретико-методологическая база по данной тематике находится на начальной стадии формирования. В связи с этим актуальным становится разработка концептуальной модели банкоцентрической бизнес-экосистемы, адаптированной к институциональным особенностям национальной экономики. Современные исследования отечественных учёных в значительной степени опираются на зарубежные концепции. При этом в зарубежной научной литературе, посвящённой теоретическому осмысливанию понятия «экосистема», выделяются два основных концептуальных подхода к его трактовке.

Первый подход, разработанный Дж. Ф. Муром [1], М. Янсити и Р. Левиеном [2], рассматривает экосистему как иерархическую сетевую структуру, сформированную вокруг ключевого участника («архитектора»), который задает правила взаимодействия, обеспечивает инфраструктурную и технологическую поддержку и координирует деятельность остальных участников. Этот подход особенно предпочтителен для анализа банкоцентрических экосистем, где банк выступает в роли платформенного провайдера, интегрирующего внешние сервисы

и формирующего единое пользовательское пространство платформы (например, в бизнес-экосистеме Сбер).

Второй подход, представленный в работах Р. Аднера [3], М. Г. Якобидиса [4] и О. Гранстронда [5], акцентирует внимание на горизонтальном взаимодействии участников, объединённых общей стратегической целью – созданием комплексного решения, требующего синергии ресурсов и компетенций различных организаций. Данный подход более соответствует модели «открытой экосистемы» и подчеркивает важность кооперации и совместного создания ценности, а не доминирования одного участника. В контексте российского финансового рынка этот подход может быть использован для анализа партнерских моделей, где банки интегрируются в уже существующие платформы (например, в бизнес-экосистемы VK или Яндекс).

*В контексте российской финансовой системы под бизнес-экосистемой будем понимать интегрированную сетевую структуру, состоящую из аффилированных финансовых и нефинансовых организаций, объединённую на основе координированного взаимодействия и функционирующую в рамках единой цифровой платформы с целью совместного предоставления комплексных финансовых и нефинансовых продуктов и услуг.*

Исходя из представленного определения бизнес-экосистемы можно выделить ряд структурно-функциональных признаков, характеризующие экосистемную модель:

- наличие центрального актора (архитектора экосистемы) – организации, которая создает основу для цифровой интеграции, цифровую платформу, задаёт правила взаимодействия, обеспечивает интеграцию участников, а также извлекает ценность через координацию, а не только через прямую реализацию продуктов (услуг);

- цифровая интеграция и платформенная архитектура – использование единой цифровой платформы или совместимых интерфейсов, обеспечивающих обмен данными, транзакциями и услугами между участниками;

- многосторонняя структура участников – включение представителей как минимум пяти видов деятельности<sup>1</sup>, что позволяет обеспечить интегрированность экосистемы реализовать эффект кросс-продаж и комплементарности сервисов.

- многосторонняя структура участников – включение представителей как минимум трёх отраслей – финансовой, ИТ, коммерческой, обеспечивающих

функциональную интеграцию сервисов для клиентов экосистемы, а также эффект кросс-продаж.

На основе сформулированного автором настоящей статьи определения, а также с учетом указанных отличительных признаков бизнес-экосистем, видится целесообразным сформулировать ряд классификационных признаков бизнес-экосистем, позволяющих сформировать основу для дальнейшего анализа их функционирования. С точки зрения архитектуры взаимодействия участников, российские бизнес-экосистемы целесообразно классифицировать на две основные модели: акторно-ориентированные и командно-ориентированные. Акторно-ориентированные бизнес-экосистемы предусматривают наличие в основе функционирования системы главной организации (ведущего актора), которая устанавливает правила работы сервисов, а также особенности взаимодействия участников, формируя среду, в которой организации создают собственные финансовые и нефинансовые продукты и/или услуги и предоставляют их клиентам в рамках единой цифровой платформы.

Командно-ориентированные бизнес-экосистемы подразумевают объединение организаций-участников из различных отраслей внутри системы, которые, усиливая стратегические преимущества друг друга, создают комплексное предложение финансовых и нефинансовых продуктов и/или услуг и предоставляют их клиентам в рамках единой цифровой платформы.

Российские бизнес-экосистемы формируются в условиях уникальной регуляторной парадигмы, характеризующейся высокой степенью государственного контроля над ключевыми финансовыми институтами. Данная особенность обуславливает доминирование акторно-ориентированных моделей, в которых системообразующие банки выступают в качестве архитекторов и координаторов взаимодействия участников в рамках бизнес-экосистем. При этом усиливающаяся конкуренция со стороны финтех-компаний, активно внедряющих технологии открытого банкинга (Open Banking) и API-интерфейсов, стимулирует децентрализацию функций и переход к сетевому, командно-ориентированному, формату взаимодействия.

Выбор модели взаимодействия участников в рамках бизнес-экосистемы – будь то акторно-ориентированная или командно-ориентированная – представляет собой стратегическое решение организаций-архитектора, обусловленное стремлением к достижению конкретных экономических и управлеченческих целей.

<sup>1</sup> Речь идет о следующих пяти видах деятельности: 1) деятельности по предоставлению финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению (код ОКВЭД 64); 2) деятельности по страхованию и перестрахованию (коды ОКВЭД 65.1 и 65.2); 3) деятельности негосударственных пенсионных фондов (код ОКВЭД 65.3); 4) деятельности по разработке компьютерного программного обеспечения, предоставления консультационных услуг в данной области и другие сопутствующие услуги (код ОКВЭД 62); 5) деятельности в области информационных технологий (код ОКВЭД 63). В данном случае автором настоящей статьи использован Перечень отраслей экономики, утвержденный Приказом Росстата от 10 сентября 2025 г. № 471 «Об утверждении официальных статистических методологий формирования официальной статистической информации в системе национальных счетов» в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности.

Рассмотрим иные значимые критерии для систематизации бизнес-экосистем. В этой связи значимым критерием для систематизации бизнес-экосистем выступает характер доступа потенциальных участников, определяющий степень открытости и конкуренции внутри платформы. Так, по критерию «степень открытости доступа участников» выделяются три типа экосистем: закрытые, открытые и гибридные.

**Закрытые бизнес-экосистемы** характеризуются высокой степенью контроля над составом участников, доступ в такую экосистему ограничен, а критерии отбора потенциальных партнеров, как правило, не являются публичными. Организации-участники функционируют в условиях исключительности: они являются единственными поставщиками продуктов или услуг в рамках определенных сегментов платформы, что исключает прямую внутреннюю конкуренцию. Все предоставляемые сервисы либо разрабатываются собственными силами, либо интегрируются на основе стратегического партнерства с ограниченным кругом организаций (компаний), предварительно отобранных и включенных в экосистему. Подобный характер доступа участников характерен в отношении экосистем, архитекторами которых являются системообразующие банки (например, ПАО «СБЕРБАНК»), где ключевые сервисы предоставляются исключительно собственными силами или через стратегических партнёров.

**Открытые бизнес-экосистемы** напротив, основаны на принципах свободного доступа и конкурентной среды. Критерии допуска новых участников публикуются и носят недискриминационный характер, что позволяет любому заинтересованному субъекту, соответствующему установленным требованиям, присоединиться к платформе. Внутри такой бизнес-экосистемы допустимо наличие нескольких конкурентов в одной отраслевой нише, что стимулирует инновационную активность и повышает качество предлагаемых продуктов и услуг за счет рыночного отбора.

**Гибридные бизнес-экосистемы** представляют собой компромиссную модель, сочетающую элементы обоих подходов. В их структуре часть сегментов функционирует по принципам закрытой бизнес-экосистемы (например, ключевые финансовые сервисы или критически важная инфраструктура), обеспечивая контроль и стабильность, тогда как другие сегменты открыты для широкого круга участников, что способствует диверсификации предложений и росту пользовательской базы. Такая модель позволяет балансировать между необходимостью управления рисками и стремлением к масштабированию и инновациям, она достаточно широко распространена (в качестве примера можно привести экосистему Банка «ВТБ» (ПАО), где финансовые сервисы контролируются банком, а нефинансовые (доставка, медиа, образование) открыты для внешних партнёров).

Стоит отметить, что вопрос о предпочтительности той или иной модели функционирования бизнес-экосистемы не имеет однозначного ответа. Выбор

конкретного типа определяется стратегическими целями архитектора бизнес-экосистемы, особенностями целевого рынка, уровнем технологической зрелости и регуляторным контекстом. Таким образом, эффективность бизнес-экосистемы зависит не только от формального характера доступа участников, сколько от адекватности выбранной модели текущим условиям и долгосрочным целям развития.

С точки зрения охвата целевой аудитории и сферы функционирования, бизнес-экосистемы могут быть классифицированы на нишевые и межотраслевые.

**Нишевые бизнес-экосистемы** характеризуются фокусировкой на удовлетворении потребностей узкого сегмента рынка. В рамках таких бизнес-экосистем участники координируют свою деятельность для создания комплексных продуктов или услуг, ориентированных на специфические запросы целевой группы. Такой подход позволяет глубоко проработать потребительские сценарии, обеспечить высокую степень персонализации предложений и достичь значительной лояльности клиентов за счет узкой специализации. Наличие четко очерченного целевого сегмента способствует эффективному управлению ресурсами и снижению конкуренции со стороны более масштабных платформ.

**Межотраслевые бизнес-экосистемы** напротив, ориентированы на охват широкого спектра пользователей и предоставление многофункциональных сервисов, интегрирующих различные секторы экономики. Их ключевой особенностью является создание универсальной цифровой платформы, служащей основой для взаимодействия участников из разнородных отраслей – от технологических стартапов до социальных организаций, от корпоративных игроков до сообществ и пользовательского контента. Такая модель подразумевает формирование единого пространства ценностного предложения, где финансовые, торговые, транспортные, образовательные и иные услуги становятся частью сквозного пользовательского опыта. Развитие межотраслевых бизнес-экосистем обусловлено стремлением к масштабированию, диверсификации источников дохода и повышению устойчивости бизнес-модели за счет расширения границ взаимодействия.

Выбор между нишевой и межотраслевой моделью определяется стратегическими целями организации-архитектора, уровнем зрелости рынка и возможностями технологической интеграции. Нишевые экосистемы обеспечивают глубину проникновения и контроль над сегментом, тогда как межотраслевые – широту охвата и потенциал для системной трансформации экономики. В современных условиях, при активной цифровизации всех сфер жизнедеятельности, наблюдается тенденция к доминированию межотраслевых моделей, что обусловлено их способностью создавать синергетический эффект за счет интеграции разнородных компетенций и ресурсов в единую цифровую среду.

На рисунке 1 отражены вышеописанные классификационные признаки бизнес-экосистем.

### КЛАССИФИКАЦИОННЫЕ ПРИЗНАКИ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМ



Источник: составлено автором.

*Рис. 1. Структурное представление классификационных признаков бизнес-экосистем*

Переходя к анализу процессов развития бизнес-экосистем в России, отметим, что инициаторами формирования экосистемной формы функционирования бизнеса выступают не только национальные системно значимые банки, нацеленные на образование банкоцентрических бизнес-экосистем, но и крупные финтех-компании, выступающие в качестве инициаторов формирования техноцентрических бизнес-экосистем.

Данные ниже приведенной таблицы 1 демонстрируют неисчерпывающий перечень банкоцентрических и техноцентрических бизнес-экосистем, функционирующих на российском финансовом рынке. Анализ деятельности ведущих российских банкоцентрических и техноцентрических экосистем свидетельствует

о формировании принципиально нового типа цифровой платформы, в рамках которой пользователю предоставляется не отдельный финансовый продукт, а интегрированный комплекс услуг, охватывающий ключевые сферы повседневной и деловой активности пользователей. Современные бизнес-экосистемы представляют наиболее широкий спектр услуг своим пользователям, объединяя традиционные банковские сервисы (расчетно-кассовое обслуживание, кредитование, инвестиции) с нефинансовыми предложениями – от онлайн-торговли и медиаконтента до медицинских консультаций, образовательных курсов, транспортных решений и облачных технологий на базе искусственного интеллекта.

*Таблица 1*

**Ключевые направления деятельности российских банкоцентрических и техноцентрических бизнес-экосистем\***

Наименование бизнес-экосистемы	Роль банка в бизнес-экосистеме	Традиционная банковская деятельность	Дополнительные финансовые сервисы	Покупки/доставка	Здоровье	Образование	Медиа/развлечения	Навигация	Услуги связи	Сервис поиска работы	Путешествия	Сервисы и гаджеты для умного дома	Бизнес-направления: лизинг, факторинг и т.д.	Транспорт/мобильность	Искусственный интеллект / облачные сервисы
Сбер	А	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
ТБанк	А	+	+	+	-	+	+	-	+	-	+	-	+	+	+
ВТБ	А	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+	+	+
Яндекс	П	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+
VK	П	-	+	+	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-	+
МТС	П	+	+	+	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+

\*Источник: составлено автором по данным официальных сайтов ряда организаций<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Официальный сайт ПАО «Сбербанк», URL: [https://www.vbr.ru/banki/sberbank-rossii/officialnye-resursy/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fhttps://spec.tass.ru/sber180/ekosistema-sbera](https://www.vbr.ru/banki/sberbank-rossii/officialnye-resursy/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fhttps://spec.tass.ru/sber180/ekosistema-sbera); официальный сайт АО «ТБанк», URL: <https://www.tbk.ru>; официальный сайт АО «Яндекс Банк» «Яндекс», URL: <https://yabank.yandex.ru>; официальный сайт МКПАО «ВК», URL: <https://vk.company/ru/>; официальный сайт ПАО «МТС», URL: <https://shop.mts.ru> (дата обращения: 29.12.2025).

Многоотраслевая интеграция в рамках бизнес-экосистем обеспечивает снижение транзакционных издержек за счёт унификации цифрового профиля и платёжной инфраструктуры, повышает степень персонализации предложений на основе анализа поведенческих данных и способствует расширению доступности финансовых и нефинансовых услуг в режиме реального времени.

Анализ деятельности ведущих российских банкоцентрических и техноцентрических экосистем свидетельствует о формировании принципиально нового типа цифровой платформы, в рамках которой пользователю предоставляется не отдельный финансовый продукт, а интегрированный комплекс услуг, охватывающий ключевые сферы повседневной и деловой активности пользователей. Современные бизнес-экосистемы представляют наиболее широкий спектр услуг своим пользователям, объединяя традиционные банковские сервисы (расчётно-кассовое обслуживание, кредитование, инвестиции) с нефинансовыми предложениями – от онлайн-торговли и медиаконтента до медицинских консультаций, образовательных курсов, транспортных решений и облачных технологий на базе искусственного интеллекта.

Многоотраслевая интеграция в рамках бизнес-экосистем обеспечивает снижение транзакционных издержек за счёт унификации цифрового профиля и платёжной инфраструктуры, повышает степень персонализации предложений на основе анализа поведенческих данных и способствует расширению доступности финансовых и нефинансовых услуг в режиме реального времени.

В контексте развития финансового рынка более детально рассмотрим деятельность банкоцентрических бизнес-экосистем. Исходя из исходного определения термина «бизнес-экосистема», указанного в данном исследовании, отметим, что под банкоцентрическими экосистемами будем понимать разновидность интегрированной сетевой структуры, в которой системно значимый банк (или иной коммерческий банк) выступает в роли платформенного координатора (архитектора), задающего архитектуру взаимодействия, обеспечивающего технологическую и регуляторную совместимость участников и аккумулирующего создаваемую в экосистеме ценность [6].

Переход ряда системно значимых банков к экосистемной модели обусловлен их высокой технологической зрелостью, устойчивостью к регуляторным и макроэкономическим шокам, а также обладанием обширной клиентской базой, сформированной в результате идентификации клиентов. Эти факторы создают предпосылки для масштабирования цифровых сервисов за пределы традиционной банковской деятельности.

Кроме того, интерес банков к функционированию в экосистемном формате, по мнению автора настоящей статьи, обусловлен следующими ключевыми факторами, характерными для экосистемной бизнес-модели:

- расширением клиентской базы за счёт кросс-продаж и вовлечения пользователей нефинансовых сервисов;
- повышением устойчивости бизнеса в условиях дезинтермедиации;

– усилением конкурентных позиций на фоне роста конкуренции со стороны финтех-компаний;

– увеличением маржинальности за счёт монетизации данных и дополнительных сервисов;

– созданием новых возможностей для масштабирования и диверсификации деятельности.

Отметим, что в банкоцентрических экосистемах банки могут выполнять две роли – или архитекторов, или партнёров. Роль архитектора бизнес-экосистемы для банка заключается в создании цифровой платформы, на которой реализуется деятельность бизнес-экосистемы, в защите ее данных и технической поддержке, в высокой вовлеченности в создание, развитие, финансирование финансовых и нефинансовых сервисов бизнес-экосистемы. В роли партнёра банк интегрируется в уже существующую экосистему, представляя финансовые услуги на базе единой цифровой инфраструктуры, но без доминирующего влияния на её архитектуру.

Учитывая указанные ранее характерные признаки бизнес-экосистем, а также описанную в исследовании классификацию, на рисунке 2 представим модель комплементарности сервисов, необходимых для эффективного функционирования банкоцентрических экосистем на российском финансовом рынке.

Характеризуя данные рисунка 2, можно отметить, что, характер и состав базовых для банкоцентрических экосистем сервисов напрямую зависят от роли в ней банка. В случае доминирующей позиции банка как архитектора акцент делается на создание нефинансовой цифровой инфраструктуры, тогда как при партнёрском участии банк концентрируется на представлении финансовых решений в рамках уже сформированной экосистемы. При этом в обоих случаях банковские услуги становятся частью набора финансовых и нефинансовых услуг, участвующих в создании комплексных экосистемных продуктов.

Так, российские банки обладают всеми ресурсами и возможностями, необходимыми для формирования и дальнейшего развития качественных экосистемных сервисов, которые, в свою очередь, требуют значительных не только финансовых, но и технологических вложений, а также наличия определенных инфраструктурных условий.

Вместе с тем, развитие экосистемной модели сопряжено с возникновением новых системных рисков как для участников бизнес-экосистем, так и для экономики в целом – от усиления рыночной концентрации и угроз монополизации до роста операционной сложности и появления нетипичных рисков, таких как кросс-дефолт или иммобилизация активов. Это требует адаптации регуляторной среды, включая разработку правового статуса цифровых бизнес-экосистем, стандартов защиты персональных данных и механизмов антимонопольного контроля.

Говоря о банкоцентрических экосистемах, можно отметить, что им также характерна трансформация профилей рисков в связи с участием в экосистемной деятельности, которая проявляется в формировании новых источников традиционных банковских рисков, а также в возникновении новых нетипичных экосистемных рисков (см. табл. 2).



Источник: составлено автором.

Рис. 2. Иллюстрация модели комплементарности сервисов в банкоцентрических экосистемах:  
ключевые компоненты для архитектора и партнёра

Таблица 2

**Оценка изменения риск-профиля банка  
с различной степенью участия в деятельности бизнес-экосистемы\***

Категория риска	Наименование риска	Сущность риска	Причина усиления в экосистеме	Степень влияния
Традиционные банковские риски	Кредитный риск	Невыполнение контрагентом обязательств по кредиту	Концентрация кредитного портфеля в нетрадиционных секторах (медицина, образование, e-commerce)	Повышается для банков-архитекторов и партнёров
	Риск ликвидности	Неспособность выполнить обязательства из-за отсутствия ликвидных средств	Иммобилизация капитала в нематериальные активы и долгосрочные инвестиции в сервисы экосистемы	Повышается преимущественно для архитекторов
	Риск потери доходности	Снижение прибыли под влиянием совокупности рисков	Усиление операционной и кредитной нагрузки, рост затрат на цифровую трансформацию	Повышается для всех участников
	Операционный риск	Убытки из-за сбоев в ИТ, процессах, внешних событий	Масштабный обмен данными, интеграция сторонних сервисов, зависимость от платформенной инфраструктуры	Значительно повышается
Специфические экосистемные риски	Риск вынужденной поддержки	Необходимость финансовой помощи убыточным дочерним организациям	Высокая степень репутационной и функциональной зависимости от стабильности всей экосистемы	Повышается для архитекторов
	Риск кросс-дефолта	Дефолт по одному обязательству влечёт дефолт по другим	Высокая закредитованность различных элементов экосистемы в одном или нескольких банках	Повышается для всех участников
	Риск концентрации иммобилизованных активов	Рост доли неликвидных активов на балансе	Инвестиции в нематериальные активы, ИТ-инфраструктуру, доли в дочерних организациях	Повышается для архитекторов

\*Источник: составлено автором по материалам [7].

Указанные вызовы требуют адаптации регуляторной среды, включая разработку правового статуса цифровых экосистем, стандартов управления операционными рисками и механизмов антимонопольного контроля.

### **Заключение**

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод, что стремительное развитие новых технологий и их распространение во все сферы жизнедеятельности послужило предпосылкой для фундаментальных изменений национальной финансовой архитектуры – необходимости развития на национальном уровне новых моделей ведения бизнеса преимущественно в онлайн-формате. Подобная бизнес-модель, направленная на интеграцию участников экономических отношений в цифровую среду, предполагает формирование цифровых бизнес-экосистем.

Особенностью российской модели цифровой трансформации является доминирующая роль системно значимых банков в качестве архитекторов таких бизнес-экосистем. Это обусловлено их высокой технологической зрелостью, регуляторной устойчивостью, а также способностью мобилизовать широкую клиентскую базу и инфраструктурные ресурсы. В этих условиях банки трансформируются из традиционных финансовых посредников в технологических лидеров, формирующих национальные цифровые платформы и задающих вектор развития межотраслевой кооперации.

Банкоцентричные экосистемы представляют собой устойчивую организационно-технологическую модель, отражающую специфику институциональной среды российской экономики. В условиях доминирования системно значимых банков и высокой степени государственного регулирования, именно они становятся драйверами цифровой интеграции финансового и нефинансового секторов.

Экосистемная бизнес-модель позволяет минимизировать транзакционные издержки, повысить степень персонализации и расширить доступность услуг, однако одновременно порождает новые системные риски, требующие комплексного регуляторного реагирования. В долгосрочной перспективе развитие банкоцентричных экосистем будет определять вектор трансформации не только

финансового рынка, но и национальной цифровой экономики в целом.

### **Литература**

1. Moore James F. Predators and prey: a new ecology of competition // Harvard Business Review (Reprint 93309). 1993. – 16 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/13172133\\_Predators\\_and\\_Preys\\_A\\_New\\_Ecology\\_of\\_Competition](https://www.researchgate.net/publication/13172133_Predators_and_Preys_A_New_Ecology_of_Competition) (дата обращения: 25.12.2025).
2. Barnett M. The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability // Academy of Management Perspectives. 2006. Vol. 20, No. 2. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2006.20591015>. DOI: 10.5465/AMP.2006.20591015
3. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // Journal of Management. 2017. Vol. 43, Issue 1. PP. 39–57. DOI: 10.1177/0149206316678451
4. Jacobides M. G., Cennamo C., Gower A. Towards a theory of ecosystems // Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39, Issue 8. PP. 2265–2268.
5. Granstrand O. Corporate innovation systems: a comparative study of multi-technology corporations in Japan, Sweden and the USA // Chalmers University. 2000. URL: [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=ru&user=faU4jQkAAAAJ:5nx0vEk-isC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=faU4jQkAAAAJ&citation_for_view=faU4jQkAAAAJ:5nx0vEk-isC) (дата обращения: 25.12.2025).
6. Соколова (Савкуева) В. В. Российские банки-участники экосистемы: специфика деятельности, возможности роста и развития // Сибирская финансовая школа. 2023. № 3 (151). С. 90–96. DOI: 10.34020/1993-4386-2023-3-90-96
7. Савкуева В. В. О направлениях регулирования деятельности российских коммерческих банков в условиях формирования бизнес-экосистем / В сборнике: Обеспечение финансового суверенитета на основе достижения финансовой безопасности и развития финансовых // Материалы II Международного научно-практического форума (Ростов-на-Дону, 12–13 ноября 2024 г.) – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2024. С. 410–415.

### **Сведения об авторе**

**Савкуева Виктория Витальевна** – кандидат экономических наук, ст. преподаватель кафедры финансового мониторинга и финансовых рынков ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», Ростов-на-Дону, Россия.  
E-mail: viktoria.1714@yandex.ru

## INSTITUTIONAL FEATURES OF THE FORMATION OF BANK-CENTRIC ECOSYSTEMS IN THE RUSSIAN FINANCIAL MARKET

**V. Savkueva**

*Rostov State University of Economics,  
Rostov, Russia*

*Abstract. This article investigates the phenomenon of digital bank-centric business ecosystems as a key vector for transforming the Russian financial market under conditions of national economic digitization. The author substantiates a conceptual model of a bank-centric ecosystem, adapted to the institutional and regulatory specifics of the Russian financial system, and identifies its structural-functional characteristics. The paper proposes a classification of business ecosystems, with particular attention paid to the role of systemically significant banks as platform architects who coordinate cross-industry value creation chains and ensure technological and regulatory compatibility among participants. The study also analyzes the transformation of commercial banks' risk profiles under conditions of ecosystem integration, including the intensification of traditional risks and the emergence of specific ecosystem-related risks. The necessity of adapting the regulatory environment to the challenges posed by the ecosystem model is justified, including the development of a legal status for digital platforms, data protection standards, and antitrust control mechanisms.*

**Keywords:** digital integration, business ecosystem, bank-centric ecosystem, systemically significant bank, ecosystem risks, cross-industry cooperation.

### References

1. Moore James F. Predators and prey: a new ecology of competition, *Harvard Business Review (Reprint 93309)*, 1993, 16 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/13172133\\_Predators\\_and\\_Preys\\_A\\_New\\_Ecology\\_of\\_Competition](https://www.researchgate.net/publication/13172133_Predators_and_Preys_A_New_Ecology_of_Competition) (date of access: 25.12.2025).
2. Barnett M. The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability, *Academy of Management Perspectives*, 2006, Vol. 20, No. 2. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2006.20591015>. DOI: 10.5465/AMP.2006.20 591015
3. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy, *Journal of Management*, 2017, Vol. 43, Issue 1, pp. 39–57. DOI: 10.1177/0149206316678451
4. Jacobides M. G., Cennamo C., Gower A. Towards a theory of ecosystems, *Strategic Management Journal*, 2018, Vol. 39, Issue 8, pp. 2265–2268.
5. Granstrand O. Corporate innovation systems: a comparative study of multi-technology corporations in Japan, Sweden and the USA, *Chalmers University. 2000*, URL: [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=ru&user=faU4jQkAAAAJ&citation\\_for\\_view=faU4jQkAAAAJ:5nxA0vEk-isC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=faU4jQkAAAAJ&citation_for_view=faU4jQkAAAAJ:5nxA0vEk-isC) (date of access: 25.12.2025).
6. Sokolova (Savkueva) V.V. Russian banks participating in the ecosystem: specifics of their activities, growth and development opportunities, *Sibirskaya finansovaya shkola*, 2023, No. 3 (151), pp. 90–96. (In Russ.). DOI: 10.34020/1993-4386-2023-3-90-96
7. Savkueva V.V. On the directions of regulating the activities of Russian commercial banks in the context of the formation of business ecosystems, *Obespechenie finansovogo suvereniteta na osnove dostizheniya finansovoi bezopasnosti i razvitiya finansovykh* [Ensuring financial sovereignty based on achieving financial security and developing financial], Proceedings of the II International Scientific and Practical Forum (Rostov-on-Don, November 12-13, 2024), Rostov-na-Donu: Rostovskii gosudarstvennyi ekonomicheskii universitet (RINKH), 2024, pp. 410–415. (In Russ.).

### About the author

**Victoria V. Savkueva** – Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer at the Department of Financial Monitoring and Financial Markets, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia.  
E-mail: viktoria.1714@yandex.ru