

Научная статья

УДК 336.7

DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1266

Victoria Grigoryevna Antonets

Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism,
Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky
Donetsk, Russian Federation
vikuvi555@mail.ru

Виктория Григорьевна Антонец

канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры туризма,
Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского
Донецк, Российская Федерация
vikuvi555@mail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭКОСИСТЕМНЫХ СТРАТЕГИЙ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

5.2.4 — Финансы

Аннотация. В современной экономической среде экосистемные бизнес-модели набирают обороты, а финансовые институты всё глубже оценивают их потенциал. Банки активно включаются в существующие экосистемы и даже выступают инициаторами их создания, рассматривая это как путь к собственному росту. Однако спектр возможностей, предоставляемых экосистемной моделью, еще не полностью раскрыт банками. Становясь «архитекторами» экосистем, банки открывают для себя новые горизонты, принимая на себя руководящие роли и развивая необходимые для этого перспективные компетенции. Это и определило цель настоящего исследования — изучение природы и перспектив развития банковских экосистем, а также совершенствование экосистемных стратегий в банковской сфере для формирования дополнительных инновационных и технологических преимуществ, обеспечивающих банку устойчивое конкурентное положение в долгосрочной перспективе.

Обоснована необходимость активизации внедрения современных финансовых технологий в банковскую практику с учетом особенностей потребностей клиентов банковских услуг, что позволит банковским организациям приобретать черты авангардного характера. Представлены перспективные направления развития финтех на финансовом рынке.

Исследование подчеркивает важность экосистемного подхода для роста и развития рынка финансовых технологий. Определены основные модели развития финтеха в рамках экосистем. Выделены основные параметры и условия развития экосистем, что позволило сделать вывод о том, что деловые экосистемы — это новая платформенно-ориентированная бизнес-модель, основанная на коллаборации разных бизнесов и модифицирующая конкурентную среду.

Результатом исследования стали разработанные четыре экосистемные стратегии, которые, согласно исследованиям, могут дать действующим организациям значительное преимущество на финансовом рынке. Три из них — это стратегии-организаторы, а четвертая описывает, как банки могут выигрывать, выступая в качестве участников. Применение одной из представленных результативных стратегий является необходимым условием для устойчивого развития банков в рамках экосистемного подхода, а также оказывает положительное влияние на прогресс финтех-индустрии в целом.

Ключевые слова: финтех, банковская сфера, экосистема, развитие, цифровизация, стратегия, параметры экосистем, бизнес-модель, финтех-индустрия, концепция экосистем

Для цитирования: Антонев В. Г. Совершенствование экосистемных стратегий в банковской сфере // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 2(71). С. 25—30. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1266.

Original article

IMPROVING ECOSYSTEM STRATEGIES IN BANKING

5.2.4 — Finance

Abstract. In the modern economic environment, ecosystem business models are gaining momentum, and financial institutions are increasingly assessing their potential. Banks are actively involved in existing ecosystems and even initiate their creation, considering this as a path to their own growth. However, the range of opportunities provided by the ecosystem model has not yet been fully revealed by banks. By becoming “architects” of ecosystems, banks are opening up new horizons for themselves, taking on leadership roles and developing the necessary promising competences. This determined the purpose of this study - to explore the nature and prospects for the development of banking ecosystems, as well as the improvement of ecosystem strategies in the banking sector to form additional innovative and technological advantages that provide the bank

with a sustainable competitive position in the long term. The need to intensify the introduction of modern financial technologies into banking practice is substantiated, taking into account the specific needs of banking clients, which will allow banking organizations to acquire avant-garde features. Promising areas for the development of fintech in the financial market are presented. The study emphasizes the importance of the ecosystem approach for the growth and development of the financial technology market. The main models of fintech development within ecosystems are defined. The main parameters and conditions for the development of ecosystems are highlighted, which allow us to conclude that business ecosystems are a new platform-oriented business model based on the collaboration of different businesses and modifying the competitive environment.

The study resulted in the development of four ecosystem strategies, which, according to research, can give existing organizations a significant advantage in the financial market. Three of them are organizing strategies, and the fourth describes how banks can win by acting as participants. The use of one of the presented effective strategies is a pre-

requisite for the sustainable development of banks within the ecosystem approach, and also has a positive impact on the progress of the fintech industry as a whole.

Keywords: *fintech, banking, ecosystem, development, digitalization, strategy, ecosystem parameters, business model, fintech industry, ecosystem concept*

For citation: Antonets V. G. Improving ecosystem strategies in banking. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2025;2(71):25—30. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1266.

Введение

Актуальность. В современных условиях традиционные банки переживают период трансформации, стремясь адаптироваться к быстро меняющемуся цифровому ландшафту. Они сталкиваются с растущей конкуренцией со стороны небанков, финтех-компаний и крупных технологических корпораций. Этот вызов усугубляется тем, что новое поколение клиентов предъявляет всё более высокие требования к банковским услугам, ожидая от них удобства и функциональности, сравнимой с платформами электронной коммерции и сервисами вроде агрегаторов такси. Экосистемные бизнес-модели получают широкое распространение в современной экономике, их потенциал всё больше осознаётся финансовыми организациями. На глобальном и российском рынках активно формируются финансовые экосистемы, главным действующим лицом которых являются банки.

Изученность проблемы. Экосистема банковского бизнеса представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, продуктов и услуг, составляющих бизнес-среду для банковской деятельности. Экосистема банковского бизнеса включает в себя не только сам банк и его клиентов, но и различных партнеров и поставщиков услуг. Это могут быть финтех-компании, платежные системы, страховые компании, агрегаторы финансовых данных и другие участники рынка. Многие ученые проводили научные исследования по бизнес-экосистеме коммерческих банков. В частности, голландский экономист Марта Шимановска изучала различные аспекты банковских экосистем, включая влияние финансовых инноваций и роль банков в экономике [1]. Экономист А. Иванов высказал мнение, что концепция экосистемы в банковском бизнесе, интеграция нескольких сервисов, связанных общей ценностью для клиента, в один пользовательский интерфейс создает ряд удобства [2]. М. В. Леонов в своих исследованиях подчеркивает, что развитие банковских экосистем с учетом финансовых технологий может коренным образом перестроить привычные банковские операции: от расчетно-кассового обслуживания до кредитования и привлечения клиентских средств [3, с. 99]. Исследователи М. Дж. Якобидес, К. Кеннамо и А. Гейвер рассматривают банковскую экосистему в двух направлениях: как совокупность банковских организаций, связанных производственными процессами и ресурсами, как взаимосвязанную систему технологий [4]. Н. П. Радковская и О. Е. Фомичева предлагают рассматривать экосистему как IT-платформу, позволяющую интегрировать и предлагать клиентам множество различных услуг и продуктов, как разработанных внутренними подразделениями банка, так и предоставляемых внешними партнерами [5]. Г. Б. Клейнер, М. А. Рыбачук, В. А. Карпинская определяют банковскую экосистему как комплекс, состоящий из четырех компонент: кластера, платформы, сети и бизнес-инкубатора, который не исключает участия в экосистеме нескольких банков [6, с. 10]. В своих науч-

ных взглядах Р. Аднер определяет экосистему как набор многогранных партнеров, которые должны взаимодействовать для реализации определенных ценностных предложений и связаны между собой структурой, которая обеспечивает согласованность инновационной деятельности [7]. Н. И. Быканова, Ю. А. Соловей, Д. В. Гордя, Л. А. Коньшина в своих исследованиях фокусируются на том, что в бизнес-экосистемах клиентам становятся доступными линейка различных продуктов и услуг в «едином цифровом окне», предусматривается возможность гибкой интеграции с партнерами и проявляется синергетический эффект при одновременном использовании нескольких продуктов и услуг [8]. А. А. Метельский в качестве возможных направлений развития банковских экосистем предлагает четыре стратегические модели: самостоятельное формирование универсальной экосистемы, самостоятельное формирование нишевой экосистемы, интеграция в существующую универсальную экосистему, интеграция в существующую нишевую экосистему [9, с. 645]. Несмотря на значительное количество исследований в данной области, на текущий момент отсутствует системный подход к идентификации экосистемных стратегий в банковской сфере с учетом влияния финансовых технологий.

Научная новизна исследования заключается в совершенствовании экосистемных стратегий в банковской сфере, которые в отличие от существующих, описывают два варианта развития: в качестве организатора и участника бизнес-экосистемы. Разработанные стратегии могут кардинально изменить ситуацию для банков, предоставив им возможность выйти на новые рынки, привлечь новых клиентов и расширить ассортимент своих предложений.

Цель исследования заключается в выявлении направлений и обосновании необходимости активизации внедрения современных финансовых технологий в банковскую практику с учетом особенностей потребностей клиентов банковских услуг, что позволит банковским организациям приобретать черты авангардного характера.

Задачи исследования включают: обоснование преимуществ бизнес-экосистемы для банковской сферы, определение ключевых факторов развития экосистем и разработка направлений совершенствования экосистемных стратегий банковских организаций для оптимизации их деятельности.

Теоретическая значимость исследования заключается в дополнении и развитии теоретической базы стратегического планирования в финансовых организациях с учетом современных требований бизнеса.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных выводов в качестве основы для оптимизации действующих экосистемных стратегий в банковской сфере, которые будут тесно связаны с клиентскими и коммерческими амбициями бизнеса, а также для составления дорожной карты с учетом необходимых возможностей и инвестиций.

Основная часть

Методология исследования включала методы научной абстракции, группировки, сравнения, ретроспективного и перспективного, эмпирического анализа. Кроме того, были изучены обзоры практики применения цифровых финансовых инструментов, специализированная литература, материалы интернет-ресурсов и профильных выступлений специалистов на конференциях, а также научные публикации и экспертные оценки.

Результаты. Ускоренная цифровизация изменила динамику конкуренции в банковском секторе. Обеспечение функционирования банков в рамках бизнес-экосистемы подразумевает взаимодействие таких факторов и субъектов:

1. **Клиенты:** физические лица, корпоративные клиенты и субъекты малого бизнеса, которые пользуются услугами коммерческих банков для управления финансами, получения кредитов, инвестирования и выполнения других операций.

2. **Банковские продукты и услуги:** коммерческие банки предлагают широкий спектр продуктов и услуг, таких как счета, кредиты, дебетовые и кредитные карты, инвестиционные продукты, страхование и т. д.

3. **Органы финансового регулирования:** государственные органы и регулирующие органы осуществляют надзор за деятельностью коммерческих банков для обеспечения соблюдения законов и защиты интересов клиентов.

4. **Конкуренты:** другие коммерческие банки, кредитные союзы и финансовые учреждения, которые поощряют инновации и разработку новых продуктов и услуг, создавая конкурентную среду.

5. **Технологическая инфраструктура:** коммерческие банки активно используют информационные технологии для обработки и хранения данных клиентов, автоматизации процессов, предоставления онлайн-банкинга и мобильных приложений [10].

Банки становятся частью экосистем, а некоторые из них инициируют их создание, видя в этой бизнес-модели возможность для своего развития. Становясь частью экосистем, банки получают новые возможности, берут на себя новые управленческие функции, которые требуют развития новых

перспективных компетенций. Этот аспект предопределяет необходимость исследования сущности и перспектив развития банковских экосистем и создания модели формирования дополнительных инновационных и технологических преимуществ банковских экосистем, позволяющих банку создать условия для долгосрочных конкурентных преимуществ.

Изучение предпринимательских экосистем становится самостоятельной областью исследований и рассматривается как особая бизнес-модель, характерная для эпохи цифровизации. Несмотря на некоторое сходство с другими моделями экономической деятельности, то, что называют предпринимательскими экосистемами, не является просто эволюционировавшей формой партнерства и сотрудничества. В условиях цифровизации они приобретают самостоятельное значение и формируют новые конкурентные условия во внешней и внутренней среде. Будучи перспективной формой, она имеет ряд преимуществ, которые определяют ее самобытность и аутентичность. Это предопределено их технологичностью (в контексте наличия специальных технологий, формирующих систему и делающих ее аутентичной, рыночно-релевантной и конкурентоспособной), реализацией цифровых платформенных отношений, распространенностью кооперативных партнерств, доступностью финансовых отношений (форм, методов и технологий реализации, которые должны возрастать за счет включения в систему не только отношений, связанных с оплатой товаров и услуг, но и со страхованием, кредитованием участников, иными возможными формами развития финансовых отношений и финансовых услуг в рамках экосистем, в т. ч. специализированных, которые должны возникать по мере их развития) [11].

Понятие экосистемы достаточно прочно вошло во все сферы современной экономической науки и хозяйственной деятельности. Парадигматичность экосистем характеризует их значимость для исследований и высокую вероятность возникновения новых условий ведения бизнеса из-за цифровизации бизнес-процессов и трансформации потребительского поведения.

Особенности и основные факторы развития банковских экосистем представлены на рис. 1.

Основные параметры экосистем		
Характеристика	Особенности	Условия развития
Широкая линейка различных продуктов (комплексные продукты) в едином цифровом окне	Модульность и гибкость: клиент сам формирует свой набор опций и комбинирует их	Сбалансированное и комплексное развитие всех элементов экосистемы: людей, капитала, культуры, политики, финансов
Комплексная цифровая платформа	Кастомизация и совместимость: продукты адаптированы друг к другу и к платформе	Последовательные изменения: постепенное развитие каждого элемента деловой экосистемы
Персональный подход к клиенту	Многосторонние отношения участников	Внедрение лучших практик для получения новых знаний и технологий
Изучение и анализ клиентской базы для создания психографического профиля	Координация (осуществляется через внедрение общих стандартов, правил и процессов)	Формирование локальных экосистем
Синергия от использования комплекса продуктов и услуг		Создание команды из профессионалов
		Начинающим экосистемам необходимо руководствоваться примером более опытных экосистем

Рис. 1. Основные параметры экосистем (сост. по: [12—14])

Дальнейшая эволюция банковской сферы будет заключаться в формировании открытых, интегрированных, недискриминационных и персонализированных экосистем. Банковская экосистема определяется как сеть взаимосвязанных организаций, деятельность которых направлена на повышение потребительской ценности. Ключевыми факторами, обуславливающими данную эволюцию, являются:

1. Повышение требований к качеству обслуживания: увеличение ожиданий потребителей в отношении уровня сервиса, оказываемого финансовыми учреждениями, обусловлено опытом взаимодействия с цифровыми платформами нефинансового сектора. Традиционные банки испытывают трудности в адаптации к данным требованиям, что создает предпосылки для появления альтернативных провайдеров услуг.

2. Необходимость в комплексных решениях: акцент смещается с предоставления дискретных финансовых продуктов на удовлетворение всего спектра потребностей

клиента. Это приводит к тенденции интеграции банковских и небанковских сервисов для создания комплексных предложений.

Теоретическая концепция экосистем развивается быстрыми темпами, и уже сформировались новые взгляды на понятие экосистем, отличные от тех, которые стали классическими [15]. Следует отметить, что пандемия COVID-19, несмотря на свой негативный характер, стимулировала развитие экосистем. Возросший интерес научного сообщества к изучению данного явления привел к увеличению числа публикаций и дифференциации позиций исследователей. Особый интерес представляет то, что экосистемы способны конституировать новые формы сотрудничества и новые формы конкуренции.

Основываясь на вышеизложенных фактах, определим четыре экосистемные стратегии, которые, согласно нашим исследованиям, могут дать действующим организациям значительное преимущество на рынке (рис. 2).

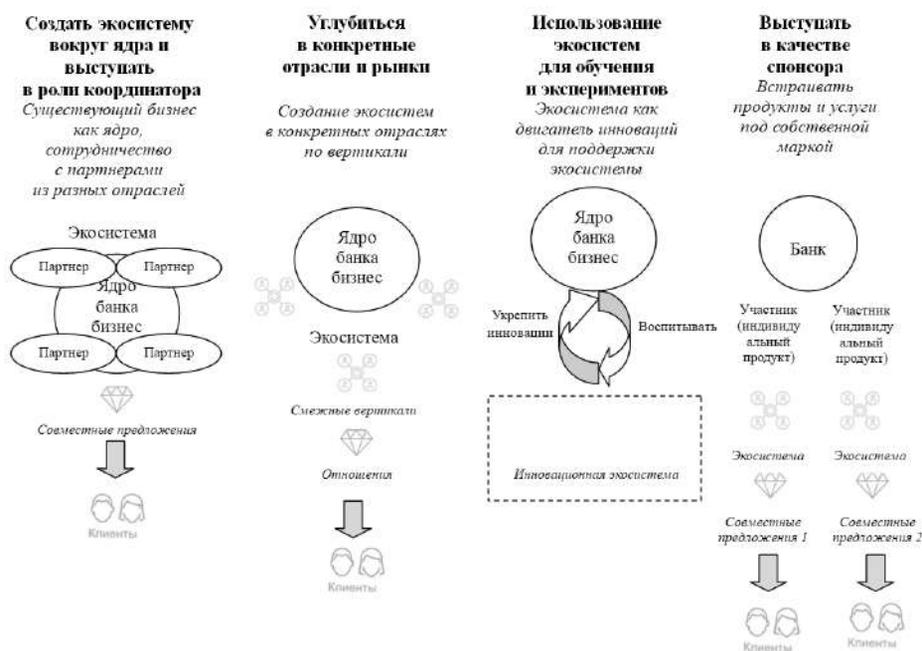


Рис. 2. Стратегические решения в банковской бизнес-экосистеме

Три из них — это стратегии-организаторы, а четвертая описывает, как банки могут выигрывать, выступая в качестве участников.

1. **Банк как координатор экосистемы.** Банки создают вокруг своего основного бизнеса взаимосвязанную экосистему, координируя взаимодействие с компаниями из разных отраслей. Они расширяют свои финансовые продукты сопутствующими услугами. Эта модель подходит для крупных банков, стремящихся укрепить свои позиции на рынке или полностью трансформироваться в экосистемных игроков. Основная преимущество — привлечение и удержание клиентов из сегмента малого и среднего бизнеса, а также защита от конкурентов. Монетизация может потребовать времени.

2. **Углубление в отраслевые ниши.** Банки фокусируются на конкретных отраслях или рынках, где у них есть сильные позиции и потенциал для роста. Они предлагают специализированные продукты и услуги, адаптированные к потребностям этих сегментов, и стремятся к доминированию в выбранных нишах. Партнерство с крупными отрас-

левыми игроками позволяет быстро масштабировать деятельность и повысить эффективность для всех участников. Этот подход также позволяет банкам внедрять принципы устойчивого развития и укреплять свою репутацию.

3. **Экосистема как центр инноваций и платформа для экспериментов.** Банки используют цифровые экосистемы для тестирования новых продуктов, бизнес-моделей и технологий. Это позволяет им адаптироваться к меняющимся условиям рынка, оценивать перспективные концепции и оптимизировать процессы. Эксперименты в экосистемах помогают упростить продукты для цифровых каналов и улучшить соответствие адаптироваться под существующие требования финансового рынка.

4. **Банк как спонсор экосистемы.** Банки могут участвовать в платформах, управляемых другими компаниями, в качестве спонсоров, предлагая свои продукты и услуги под собственным брендом. Другой вариант — фокусировка на конкретных сегментах экосистем и адаптация предложений к их потребностям. Также банк может стать эксклюзивным партнером в нишевой экосистеме,

если обладает уникальными преимуществами. Участие в экосистемах снижает риски и требует меньших первоначальных инвестиций, обеспечивая стратегическую гибкость. Банки с востребованными компетенциями могут устанавливать выгодные цены и получать значительную долю прибыли.

Заключение

Для банковских организаций формирование экосистем представляет большой интерес, и многие банки осуществляют свою деятельность в этом направлении. Этот процесс является инвестиционно-емким и требует высоких компетенций в цифровизации и организации грамотного управления внутрибанковской деятельностью, а также высокоэффективных маркетинговых мероприятий внутри и вне своей экосистемы. Следует отметить, что, формируя экосистемы, банки выходят на новый уровень организации деятельности, расширяют свои компетенции, диверсифицируют свою деятельность. В целом можно убедиться, что создание банковских экосистем — это не дань моде, а возможность улучшить свои финансовые показатели и создать дополнительные источники роста. При формировании экосистем раскрываются новые возможности, имеющие скрытую форму. Помимо вышеперечисленных, это возможности увели-

чения количества клиентов, формирования уникальных синтезированных банковских и финансовых продуктов. Возможность установления контроля над инновациями, создаваемыми экосистемой, должна позволить банку-участнику не только получать доступ к инновациям, созданным в различных областях, но и управлять и даже владеть созданной в рамках экосистемы интеллектуальной собственностью. Таким образом, банк-организатор становится сильным агентом рынка инновационных технологий и владельцем передовой интеллектуальной собственности. Это означает как новые компетенции, так и новые возможности и перспективы роста.

Таким образом, бизнес-экосистемы могут кардинально изменить ситуацию для банков, предоставив им возможность выйти на новые рынки, привлечь новых клиентов и расширить ассортимент своих предложений. Однако для достижения успеха финансовым организациям необходимо разработать согласованную стратегию экосистемы, которая будет тесно связана с клиентскими и коммерческими амбициями бизнеса, а также составить дорожную карту с учетом необходимых возможностей и инвестиций. Те, кто уверенно и целенаправленно воспользуется возможностями экосистемы, смогут снизить риски и увеличить прибыль, а также опередить более медленных и менее дисциплинированных конкурентов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

1. Szymanowska M., Fernández M. V., Heilmann C. Financial Economics: What Kind of Science Is It // *The Philosophy of Money and Finance* / eds. J. Sandberg, L. Warenski. Oxford : Oxford University Press, 2024. Pp. 111—128.
2. Иванов А. Экосистема наоборот // *Genplace*. 2019. URL: <https://genplace.ru/ivanov-ekosistema> (дата обращения: 20.01.2025).
3. Леонов М. В. Банковская экосистема как экономическая категория // *Управленческий учет*. 2021. № 7-1. С. 94—100.
4. Jacobides M., Cennamo C., Gawer A. Industries, Ecosystems, Platforms, and Architectures: Rethinking our Strategy Constructs at the Aggregate Level : Working paper. London Business School, 2015. 49 p.
5. Радковская Н. П., Фомичева О. Е. Финансовая экосистема-основной тренд цифровой трансформации модели банковского бизнеса // *Журнал правовых и экономических исследований*. 2018. № 4. С. 186—189.
6. Клейнер Г. Б., Рыбачук М. А., Карпинская В. А. Развитие экосистем в финансовом секторе России // *Управленец*. 2020. № 4. С. 2—15.
7. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy // *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. No. 1. Pp. 39—58. DOI: 10.1177/014920631667845.
8. Быканова Н. И., Соловей Ю. А., Гордя Д. В., Коньшина Л. А. Формирование экосистем банков в условиях цифровизации банковского пространства // *Экономика. Информатика*. 2020. № 1. С. 91—100.
9. Метельский А. А. Экосистемный подход в развитии банкинга на основе цифровых сервисов и технологий // *Журнал прикладных исследований*. 2022. Т. 7. № 6. С. 642—646. DOI: 10.47576/2712-7516_2022_6_7_642.
10. Тарханова Е. А., Борисов Д. С., Тарханова А. В., Фрицлер А. В. Банковские экосистемы: сущность, типология и современные подходы к регулированию в России // *Экономика, предпринимательство и право*. 2023. Т. 13. № 6. С. 1877—1888. DOI: 10.18334/epp.13.6.117771.
11. Храменко А. А. Проблемы и преимущества использования технологий в банках // *Вестник академии знаний*. 2021. № 45(4). С. 422—427.
12. Фролов А. В. Банковские экосистемы: виды, функции, их роль в экономической системе страны // *Вестник евразийской науки*. 2023. Т. 15. № s1. URL: <https://esj.today/PDF/34FAVN123.pdf> (дата обращения: 02.02.2025).
13. Котыхова А. Н., Коваль О. О., Цикалова А. В. Экосистемы в банковской сфере РФ: нездоровая конкуренция и методы ее регулирования // *Гуманитарный научный вестник*. 2022. № 2. С. 137—142.
14. Антонец В. Г. Трансформация банковских систем в условиях развития финансовых технологий // *Индустриальная экономика*. 2022. № 4. Т. 4. С. 322—329.
15. Богданов Д. В., Шапиро И. Е. Проблемы развития цифровых технологий банковской системы в России // *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*. 2019. № 2(66). С. 161—165.

REFERENCES

1. Szymanowska M., Fernández M. V., Heilmann C. Financial Economics: What Kind of Science Is It. *The Philosophy of Money and Finance*. J. Sandberg, L. Warenski (eds.). Oxford, Oxford University Press, 2024. Pp. 111—128.
2. Ivanov A. Ecosystem on the contrary. *Genplace*, 2019. (In Russ.) URL: <https://genplace.ru/ivanov-ekosistema> (accessed: 20.01.2025).

3. Leonov M. V. Banking ecosystem as an economic category. *Upravlencheskii uchet = Management accounting*. 2021;7-1:94—100. (In Russ.)
4. Jacobides M., Cennamo C., Gawer A. Industries, Ecosystems, Platforms, and Architectures: Rethinking our Strategy Constructs at the Aggregate Level. Working paper. London Business School, 2015. 49 p.
5. Radkovskaya N. P., Fomicheva O. E. Financial ecosystem - the main trend of digital transformation of the banking business model. *Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy = Journal of Legal and Economic Research*. 2018;4:186—189. (In Russ.)
6. Kleiner G. B., Rybachuk M. A., Karpinskaya V. A. Development of ecosystems in the financial sector of Russia. *Upravlenets = Manager*. 2020;4:2—15. (In Russ.)
7. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017;43(1):39—58. DOI: 10.1177/014920631667845.
8. Bykanova N. I., Solovey Yu. A., Gordya D. V., Konshina L. A. Formation of banking ecosystems in the context of digitalization of the banking space. *Ekonomika. Informatika = Economy. Informatics*. 2020;1:91—100. (In Russ.)
9. Metelsky A. A. Ecosystem approach in the development of banking based on digital services and technologies. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy = Journal of Applied research*. 2022;7(6):642—646. (In Russ.) DOI: 10.47576/2712-7516_2022_6_7_642.
10. Tarkhanova E. A., Borisov D. S., Tarkhanova A. V., Fritsler A. V. Banking ecosystems: essence, typology and modern approaches to regulation in Russia. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2023;13(6):1877—1888. (In Russ.) DOI: 10.18334/epp.13.6.117771.
11. Khranchenko A. A. Problems and advantages of using technologies in banks. *Vestnik akademii znaniy = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2021;45(4):422—427. (In Russ.)
12. Frolov A. V. Banking ecosystems: types, functions, their role in the country's economic system. *Vestnik evrazijskoi nauki = Bulletin of Eurasian Science*. 2023;15(s1). (In Russ.) URL: <https://esj.today/PDF/34FAVN123.pdf> (accessed: 02.02.2025).
13. Kotykhova A. N., Koval O. O., Tsikalova A. V. Ecosystems in the banking sector of the Russian Federation: unhealthy competition and methods of its regulation. *Gumanitarnyi nauchnyi vestnik = Humanitarian Scientific Bulletin*. 2022;2:137—142. (In Russ.)
14. Antonets V. G. Transformation of banking systems in the context of development of financial technologies. *Industrial'naya ekonomika = Industrial Economy*. 2022;4(4):322—329. (In Russ.)
15. Bogdanov D. V., Shapiro I. E. Problems of development of digital technologies of the banking system in Russia. *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINKh) = Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH)*. 2019;2(66):161—165. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 05.03.2025; одобрена после рецензирования 23.03.2025; принята к публикации 24.03.2025.
The article was submitted 05.03.2025; approved after reviewing 23.03.2025; accepted for publication 24.03.2025.