

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-1-13>

УДК 339.138



Attribution

cc by

## ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОСИСТЕМ ФИНАНСОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ

Козлова Н.П.

Финансовый университет при Правительстве РФ, <https://orcid.org/0000-0001-7324-8304>

**Аннотация.** Актуальность исследования формирования экосистем в финансовых организациях на основе понимания потребностей клиентов обусловлена необходимостью адаптации компаний к современной динамике рынка. Экосистемный подход позволяет финансовым организациям предлагать комплексные решения, удовлетворяющие широкий спектр потребностей клиентов, разрушая традиционные барьеры и стимулируя инновации. Цель: выявление факторов, влияющих на удовлетворенность клиентов финансовой экосистемы. Задачи: рассмотреть понятие экосистемы в финансовой сфере; оценить значение изучения потребностей клиентов при формировании финансовой экосистемы; выявить способы повышения эффективности финансовой экосистемы. Методология и методы исследования построены на системном анализе понятийного аппарата; функционально-структурном анализе; статистическом, и экономическом анализе результатов проведенного полевого исследования. В результатах исследования рассмотрены дефиниции понятия «экосистема» в финансовой сфере; подчеркнута значимость изучения потребностей клиентов в формировании экосистем; проведено полевое исследование существующих и потенциальных клиентов экосистемы Сбера, выявлены основные факторы, влияющие на клиентский опыт. Выводы: изучение потребностей клиентов является ключевым элементом в создании экосистем, объединяющих различные продукты и услуги. Данный подход обеспечивает предоставление комплексных решений, соответствующих потребностям клиентов, и создание ценности через взаимосвязанные продукты и услуги.

**Ключевые слова:** бизнес-экосистема, финансовая экосистема, финансовый рынок, потребности, клиентоориентированность, клиентский опыт.

**Финансирование:** инициативная работа.

Original article

## FORMATION OF FINANCIAL ORGANIZATION ECOSYSTEMS BASED ON CUSTOMER NEEDS

Nadezhda P. Kozlova

Financial University under the Government of the Russian Federation

**Abstract.** The relevance of the study of ecosystem formation in financial organizations based on understanding customer needs is due to the need for companies to adapt to modern market dynamics. The ecosystem approach allows financial institutions to offer comprehensive solutions that meet a wide range of customer needs, breaking down traditional barriers and stimulating innovation. Object: to identify the factors affecting customer satisfaction in the financial ecosystem. Objectives: to consider the concept of an ecosystem in the financial sphere; to assess the importance of studying customer needs in the formation of a financial ecosystem; to identify ways to improve the efficiency of the financial ecosystem. The methodology and methods of the research are based on a systematic analysis of the conceptual apparatus; functional and structural analysis; statistical and economic analysis of the results of the conducted field research. Findings: the definitions of the concept of "ecosystem" in the financial sphere are considered; the importance of studying the needs of customers in the formation of ecosystems is emphasized. A field study of existing and potential customers of the Beber ecosystem was conducted, and the main factors influencing the customer experience were identified. Conclusions: Studying customer needs is a key element in creating ecosystems that combine various products and services. This approach ensures the provision of comprehensive solutions that meet customer needs and create value through interconnected products and services.

**Keywords:** *business ecosystem, financial ecosystem, financial market, needs, customer orientation, customer experience.*

**Funding:** *Independent work.*

### **Введение.**

Экосистемный подход позволяет финансовым организациям предлагать комплексные решения, удовлетворяющие широкий спектр потребностей клиентов, разрушая традиционные барьеры и стимулируя инновации. Анализируя потребности клиентов, можно раскрыть подлинные мотивы поведения потребителей, что позволит адаптировать продукты, услуги и стратегии коммуникации к ожиданиям клиентов, а полученные из взаимодействия с клиентами в рамках экосистемы данные, использовать для улучшения и совершенствования предложения, актуального в постоянно изменяющемся рынке. Создание экосистем внутри финансовых организаций не только выгодно, но и необходимо для их адаптации и успешного функционирования в динамичной среде с максимальным удовлетворением потребностей клиентов.

В процессе проведения исследования особое внимание уделялось работам таких зарубежных и российских авторов, как Джемс Мур, А. Хейли, Дроздов Д.И., Эскиндаров М.А., Фатхутдинова Т. Ф., Зокиров М.А., Чистюхин В.В, Кинсбургская В. А., Свиридов О. Ю., Бадмаева Б. С, Солдаткина М. В. и др.

### **Обсуждение. Результаты.**

#### **Понятие «экосистема» в финансовой сфере.**

В 1930-х годах британский ботаник Артур Танслей ввел термин "экосистема" для описания локальных сообществ организмов, взаимодействующих друг с другом и с окружающей средой. Концепция Танслея выделяла конкуренцию, сотрудничество, коэволюцию и способность организмов адаптироваться к внешним изменениям для достижения процветания. С течением времени идея экосистемы переходит из биологии в экономику [2].

Интеграция концепции экосистемы в экономику произошла, когда бизнес-аналитик Джеймс Мур в 1993 году перенес данную идею на коммерческие организации, предлагая рассматривать их не как изолированные сущности, а как неотъемлемые элементы рыночной экосистемы. Идея Мура подчеркивала, что бизнес-экосистема, аналогично биологической, охватывает разнообразные субъекты из различных отраслей и эволюционирует от случайной коллекции к более структурированному механизму [10].

Современное понимание экосистемы – это постоянно развивающееся сообщество, создающее ценность через сотрудничество, где конкуренция отходит на второй план. Общие цели, общие интересы и необходимость удовлетворения потребительских запросов подчеркивают сотрудничество как основу бизнес-экосистемы.

Нынешнее российское законодательство не содержит юридического определения термина "финансовая экосистема", а также не предусматривает базового понятия "экосистема". Для более глубокого понимания концепции финансовой экосистемы рассмотрим толкования этого термина различными авторами (табл. 1).

#### *Дефиниция понятия «экосистема» в финансовой сфере. Таблица 1.*

Автор	Определение понятия экосистема
Эскиндаров М.А.	Построение сети организаций, созданных вокруг единой технологической платформы и пользующихся её услугами для формирования предложений клиентам и доступа к ним.[9]
Фатхутдинова Т. Ф.	Система взаимодействия компаний-провайдеров услуг, регуляторов и потребителей, включающая конкуренцию и сотрудничество, с целью предоставления сервиса клиенту.[6]
Кинсбургская В. А.	Этап интеграции финансовых услуг, где финансовые и нефинансовые организации, объединены одним банком как платежным центром, формируя единую систему взаимодействия для достижения общей цели.[1]
Чистюхин В.В.	Субъекты финансового рынка, действующие на основе инновационной бизнес-схемы, объединяющей управление оказанием услуг в финансовой сфере, электронной коммерции, информационных технологиях и других повседневных услугах для населения.[8]

Согласно определению Банка России, экосистема в финансовом контексте представляет собой комплекс услуг, построенных на основе данных клиентов, обеспечивающих пользователям доступ к широкому спектру продуктов и сервисов в едином процессе [4].

Разнообразность интерпретаций подчеркивает многогранную природу экосистем на финансовом рынке, демонстрируя различные подходы к пониманию и внедрению данной концепции. Развитие экосистем на финансовых рынках представляет собой значительное изменение в способе создания и предоставления ценности клиентам.

В цифровой экосистеме первостепенное значение имеет ориентация на клиента. Ставя клиента в центр своей деятельности, экосистема может предоставлять персонализированный опыт, предугадывать потребности пользователей и формировать долгосрочные отношения. Такой

клиентоориентированный подход стимулирует инновации и рост, делая цифровую экосистему мощной бизнес-моделью в современном взаимосвязанном мире [3].

Изучение потребностей клиентов является ключевым элементом в создании экосистем, объединяющих различные продукты и услуги. Данный подход обеспечивает предоставление комплексных решений, соответствующих потребностям клиентов, и создание ценности через взаимосвязанные продукты и услуги.

В контексте современного бизнеса, важность исследования потребностей клиентов, их клиентского опыта в формировании экосистем обусловлена стремлением предоставить клиентам не только продукты и услуги, но и удовлетворяющие их желания и потребности впечатления. Клиентский опыт представляет собой сложное и изменчивое понятие, зависящее от восприятия потребителей. Хорошее обслуживание и высококачественный продукт не всегда приводят к положительному опыту клиента, поскольку определяющим фактором является восприятие клиентами предоставленных услуг. Продукт не получит высоких оценок удовлетворенности, если он не удовлетворяет ожиданиям целевой аудитории. На клиентский опыт влияют взаимодействие компании с клиентами, внимательность к их потребностям, скорость решения проблем и способность предвосхищать запросы.

В условиях современной динамичной экономической среды организации постоянно адаптируются к постоянно меняющимся потребностям и ожиданиям своих клиентов. Понимание потребностей с помощью эффективного анализа имеет решающее значение для успеха на конкурентном рынке финансовых услуг.

В России развиваются цифровые экосистемы, во главе которых стоят Сбер, Яндекс с более чем 100 миллионами пользователей каждая. В рейтинге самых крупных экосистем на Российском рынке также присутствуют VK (90 млн. пользователей), МТС (79,7 млн.) и Мегафон (74 млн.) [7]. Они объединяют различные сервисы под едиными технологическими решениями, собирая большие объемы данных о пользователях, что помогает оптимизировать предложение продуктов и услуг, предугадывая потребности пользователей и тем самым увеличивая количество транзакций.

Крупнейшие российские экосистемы основаны на решении разных базовых проблем клиентов: поиск информации (Яндекс), финансовые задачи (Сбер, Тинькофф), обмен информацией по

почте и в социальных сетях (Mail.ru+VK). Заполучив внушительные клиентские базы, данные компании начали развиваться не только в своей профильной деятельности, но и горизонтально, диверсифицируя бизнес.

Экосистема Сбера выделяется на фоне остальных особенно активным развитием, превратившись из классического финансового учреждения в многофункциональную платформу, предоставляющую разнообразные услуги как для частных лиц, так и для бизнеса.

В 2020 году произошел ребрендинг и под одним брендом Сбер объединил финансовые и нефинансовые продукты и услуги, что позволяет пользователям получить доступ к большому разнообразию сервисов от покупок и здравоохранения до развлечений и поиска работы.

Юридические лица, в свою очередь, получают доступ к разнообразным специализированным сервисам, которые помогают находить клиентов и эффективных сотрудников, находить новые каналы продаж, оптимизировать процессы внутри компании и т. д. Благодаря приобретению более 60 компаний, оказывающих различные услуги в повседневной жизни и в сфере бизнеса, экосистема Сбербанка охватывает всеобъемлющий спектр секторов. Сотрудничество Сбербанка с юридическими лицами, в том числе через эквайринговые услуги, внесло значительный вклад в укрепление его позиций на рынке, обеспечив первое место в Европе и третье в мире по количеству эквайринговых операций к концу 2022 года.

Сбер ID является центральным элементом функциональности экосистемы, позволяющим цифровым резидентам беспрепятственно проходить аутентификацию на различных платформах. Стандартизированные интерфейсы, такие как СберAPI, облегчают обмен данными между приложениями разных поставщиков. Такая совместимость способствует инновациям, позволяя создавать новые услуги, используя данные из разных источников. Сбер ID позволяет авторизоваться не только внутри банка, но и бесшовно переходить между сервисами экосистемы, не заполняя персональные данные в каждом отдельном приложении. Пользователи получают индивидуальные рекомендации, основанные на данных, полученных в других бизнесах Сбера, что делает клиентский опыт комфортным.

Кроме того, ключевые элементы цифровой инфраструктуры Сбера включают подписки СберПрайм и СберПрайм+, которые уже имеет 10,2 млн подписчиков [5].

Неотъемлемой частью экосистемы является концепция стимулирования вовлеченности потребителей с помощью бонусов в программе лояльности СберСпасибо, что позволяет эффективно снижать издержки потребителей.

Но роль экосистемы Сбера простирается далеко за пределы обеспечения удобства для конечного пользователя. Экосистема играет значительную роль в стимулировании экономического роста через создание новых рабочих мест, развитие предпринимательской культуры и обмен знаниями.

В целом нефинансовая деятельность Сбера отражает стратегию диверсификации, направленную на использование открывающихся возможностей в различных секторах, подкрепленную стремлением к инновациям и высокому качеству обслуживания.

Для поддержания лояльности клиентов, стимулирования роста и сохранения конкурентоспособности необходима оценка удовлетворенности клиентов в банковском секторе. Удовлетворенные клиенты с большей вероятностью останутся лояльными, будут рекомендовать свой банк знакомым, то есть способствовать сарафанному маркетингу. Мониторинг уровня удовлетворенности помогает банкам выявлять области для улучшения, адаптироваться к меняющимся предпочтениям потребителей и повышать общий уровень обслуживания клиентов. В условиях современной конкуренции приоритет удовлетворенности клиентов имеет решающее значение для сохранения доли рынка и актуальности в условиях растущей конкуренции.

#### **Результаты полевого исследования.**

Для оценки уровня удовлетворенности клиентов экосистемы Сбера в марте-апреле 2023 года было проведено полевое исследование посредством анкетирования действующих и потенциальных клиентов цифровой экосистемы. Всего было опрошено 170 действующих и потенциальных клиентов цифровой экосистемы «Сбер»

В ходе исследования были выявлено, что уровень осведомленности об экосистеме Сбер опрошенных респондентов внушительный – свыше 90% из них знают о существовании такой экосистемы. Это свидетельствует об успешных маркетинговых усилиях по распространению информации об экосистеме за пределами традиционных банковских услуг. Однако, несмотря на столь высокий уровень осведомленности, только 68,6% респондентов назвали себя пользователями экосистемы Сбер, т.е. наблюдается заметный раз-

рыв между информированными людьми и активными пользователями, что свидетельствует о необходимости повышения конверсии банковских клиентов в экосистемных. Интересно, что значительная часть респондентов (25,7%) заявила, что пользуется другой экосистемой, что говорит о конкурентном характере рынка и наличии более привлекательных альтернатив для клиента. Следовательно, необходимы глубокие исследования барьеров, препятствующих входу клиента в экосистему и факторов, определяющих использование услуг других экосистем. Полученная информация будет иметь решающее значение для обоснования стратегических решений и повышения конкурентоспособности экосистемы Сбера. Кроме того, изучение передового опыта конкурентов может дать ценные сведения для оптимизации маркетинговых стратегий и стимулирования роста экосистемы. Также, 5,7% респондентов указали, что они в целом не используют какие-либо экосистемные предложения, что указывает на потенциальный сегмент рынка, который может потребовать целенаправленных маркетинговых усилий для стимулирования внедрения.

Отдельный блок вопросов был связан с ключевыми компонентами экосистемы Сбера, связывающими все сервисы между собой, такими, как: идентификатор Сбер ID, программа лояльности «СберСпасибо» и подписка «СберПрайм». Полученные результаты дали ценную информацию о пользовательском опыте, вовлеченности и удовлетворенности клиентов от использования данных опций экосистемы.

Как показали результаты исследования, 70% респондентов используют Сбер ID для доступа к различным экосистемным предложениям, а значит - этот метод является предпочтительным. Более того, когда респондентов попросили оценить уровень удовлетворенности авторизацией с помощью Сбер ID, подавляющее большинство из них выразили высокую удовлетворенность: 57 % оценили ее на 5 баллов из 5 и еще 31 % - на 4 балла из 5. Только 12% респондентов поставили оценки ниже 4. Эти положительные оценки привели к впечатляющему среднему уровню удовлетворенности в 86,27%, что подчеркивает эффективность использования Сбер ID, как инструмента аутентификации в экосистеме. Однако стоит отметить, что 30 % респондентов в настоящее время не используют авторизацию по Сбер ID, следовательно, есть возможности для совершенствования сервиса, чтобы закрыть потребности пользователей.

При оценке программы лояльности СберСпасибо было выявлено, что 60 % респондентов используют данную программу, что свидетельствует о значительном уровне ее принятия пользователями. Следовательно, СберСпасибо эффективно привлекает и удерживает клиентов в экосистеме, способствуя повышению их лояльности и вовлеченности. Однако, оценки удовлетворенности программой лояльности "СберСпасибо", свидетельствуют о неоднозначных настроениях среди респондентов. В то время как большинство респондентов (38 %) оценили свою удовлетворенность на 4 балла из 5, что свидетельствует об умеренном уровне удовлетворенности, значительная часть респондентов оценила свою удовлетворенность на 1, 2 или 3 балла, что в совокупности составило 36% ответов. Средний уровень удовлетворенности программой лояльности составляет 68,30 %. Полученные результаты свидетельствуют о том, что, хотя программа лояльности СберСпасибо получила заметное распространение среди клиентов, существуют возможности для повышения удовлетворенности и вовлеченности пользователей. Кроме того, в отношении 40 % респондентов, которые в настоящее время не пользуются программой лояльности "СберСпасибо", важно понять причины их неучастия. Проведение дополнительных исследований для выявления барьеров, препятствующих участию в программе, и реализация целевых стратегий по их устранению могли бы помочь расширить охват программы и стимулировать ее принятие более широкой аудиторией. Прислушиваясь к отзывам клиентов, устраняя недовольство и внедряя стратегические улучшения, Сбер может повысить эффективность программы лояльности и улучшить пользовательский опыт.

Последний ключевой компонент экосистемы Сбера, связывающий ее сервисы воедино – подписки СберПрайм и СберПрайм+. На первый взгляд очевидно, что уровень внедрения подписок СберПрайм ниже по сравнению с другими компонентами экосистемы: только 25,7% респондентов указали, что у них есть подписка СберПрайм или СберПрайм+. Понимание причин такого низкого уровня внедрения может дать представление о потенциальных препятствиях или возможностях для улучшения. Несмотря на некоторый интерес к подпискам, большинство клиентов банка все-таки не пользуются данной услугой, следовательно, есть возможности для роста и расширения ее пользовательской базы. Проведение дальнейших исследований для выявления препятствий для подписки, и разработка целевых маркетинговых

стратегий может помочь стимулировать внедрение и увеличить базу пользователей программы. Оценка удовлетворенности абонентов программой подписки «СберПрайм» выявила смешанные настроения. В то время как 64% подписчиков оценили свою удовлетворенность на 4 из 5, что указывает на относительно высокий уровень удовлетворенности, заметная часть подписчиков (14%) оценила свою удовлетворенность на 1 или 2, сигнализируя о неудовлетворенности программой. Средний уровень удовлетворенности составляет 66,43%.

Таким образом, существует большое пространство для повышения ценности в глазах как действующих, так и потенциальных клиентов. Прислушиваясь к отзывам клиентов, устраняя проблемы, вызывающие недовольство, и внедряя стратегические улучшения, такие как предложение дополнительных преимуществ или улучшение существующих функций, можно помочь привлечь новых подписчиков и повысить качество подписки.

Проанализировав результаты опроса относительно сервисов, которые пользуются наибольшей популярностью в экосистеме Сбера, можно сделать несколько выводов.

Прежде всего, примечательно, что категория электронной коммерции и доставки еды, включающая такие сервисы, как «СберМаркет», «МегаМаркет», «Самокат» и «Кухня на районе», получила более высокие оценки, чем финансовые сервисы, которые являются профильными для Сбера. 84% респондентов отметили, что пользуются ими. Данная тенденция свидетельствует о растущем спросе на удобные и оптимизированные решения в сфере доставки еды и покупок продуктов. Стоит заметить, что небанковские услуги в настоящее время уже вносят существенный вклад в экосистему Сбера. Так, становится очевидным успех стратегии диверсификации бизнеса за пределы финансовых услуг для удовлетворения растущих потребностей и предпочтений клиентов в цифровом пространстве.

Следующая значимая категория сервисов экосистемы Сбера – развлечения. 36% респондентов отметили использование таких сервисов, как Okko, Afisha.ru, Rambler&Co и СберЗвук, Союзмультфильм, что говорит о достаточно высоком спросе на разнообразные варианты отдыха в рамках экосистемы и открывает возможности для дальнейшего расширения и улучшения услуг в этой сфере. Однако важно отметить, что сервис Звук в настоящее время не пользуется широкой популярностью среди пользователей, занимая 6-

место среди музыкальных сервисов на российском рынке с уровнем проникновения 11 %, согласно исследованию 2023. Можно предположить, что популярность категории развлечений в экосистеме Сбер обусловлена онлайн-кинотеатром Okko, который находится на 3 месте по популярности в России.

С другой стороны, такие сектора, как навигация и транспорт, технологии, здоровье и образование демонстрируют более низкие уровни использования. Несмотря на то, что такие сервисы как GigaChat, СберЗдоровье и СберУниверситет, представляют потенциальную ценность для пользователей, их низкий уровень использования предполагает, что они, возможно, все еще находятся на ранних стадиях разработки или могут нуждаться в дальнейших улучшениях для эффективного удовлетворения потребностей и предпочтений пользователей.

Примечательно, что такие факторы, как подарки и бонусы от партнеров Сбера и персонализированные предложения, получили сравнительно меньше голосов. Одним из возможных объяснений меньшей важности персонализированных предложений может быть отсутствие эффективности или актуальности в текущей реализации. Если клиенты не чувствуют персонализированного подхода, они могут не считать его ключевым фактором при принятии решения о взаимодействии с экосистемой.

Таким образом, у Сбера могут появиться возможности усовершенствовать свои стратегии персонализации и лучше адаптировать предложения и рекомендации к индивидуальным предпочтениям и поведению пользователей.

В процессе проведения исследования у респондентов спрашивали о тех барьерах, которые мешают им стать клиентами экосистемы Сбера. Почти четверть опрошенных среди сдерживающих факторов назвали отсутствие информации о преимуществах экосистемы, следовательно, Сберу необходимо улучшить свои коммуникационные усилия и рассказать пользователям о ценностном предложении экосистемы.

Кроме того, высокий процент респондентов, выражающих обеспокоенность по поводу сбора данных о клиентах (24%), подчеркивает важность надежных мер по обеспечению конфиденциальности и безопасности данных для сохранения доверия пользователей.

По результатам опроса становится очевидным, что экосистемная стратегия Сбера добилась успеха, выйдя за рамки традиционных банков-

ских услуг и предложив широкий спектр сервисов, которые находят отклик у пользователей. Для извлечения выгоды из сильных сторон популярных секторов, таких как e-commerce и развлечения, рекомендуется продолжать инвестировать в эти области для дальнейшего улучшения пользовательского опыта и вовлеченности. Кроме того, существуют возможности для расширения и улучшения услуг в таких секторах, как навигация и транспорт, а также сосредоточения внимания на разработке и продвижении услуг в менее используемых секторах, таких как образование и здравоохранение, чтобы повысить привлекательность экосистемы и привлечь более широкую базу пользователей. В дальнейшем Сберу будет важно продолжать внедрять инновации и совершенствовать свои экосистемные предложения на основании обратной связи потребителей, чтобы сохранить и укрепить свои конкурентные позиции на рынке.

#### **Заключение.**

В результате проведенного исследования степени удовлетворенности клиентов экосистемы Сбера позволило сделать следующие выводы:

1. Экосистемные сервисы Сбера играют значительную роль в жизни многих респондентов. Чтобы извлечь выгоду из этого взаимодействия и еще больше укрепить позиции Сбера как ведущего поставщика экосистемных услуг, важно продолжать инвестировать в инновации, персонализацию и улучшение качества обслуживания клиентов.

2. Клиенты экосистемы Сбера, ценят практические преимущества, предлагаемые экосистемой: специальные скидки и возможность сэкономить с помощью бонусов СберСпасибо.

3. Важным фактором, привлекающим пользователей, стало удобство входа в различные сервисы с использованием единого Сбер ID, подчеркивающее важность бесперебойного пользовательского опыта и упрощения доступа к сервисам. Данный факт говорит о том, что респонденты отдают приоритет простоте и эффективности взаимодействия с экосистемой, подчеркивая ценность механизмов централизованной аутентификации для повышения удовлетворенности пользователей.

4. Разнообразие предложений играет роль в привлечении и удержании пользователей, поскольку они ценят удобство доступа к внушительному спектру услуг в рамках единой платформы.

5. Результаты опроса подчеркивают важность устранения ключевых препятствий, таких как отсутствие информации, проблемы безопасности данных и низкая эффективность бонусных

программ, для повышения удовлетворенности пользователей и стимулирования более активного взаимодействия с экосистемой Сбера.

Таким образом, уделяя приоритетное внимание удовлетворению клиентов и постоянно раз-

виваясь для удовлетворения растущих потребностей пользователей, Сбер может еще больше укрепить свои позиции в качестве ведущего поставщика экосистемных услуг, обеспечивая устойчивый рост и ценность как для клиентов, так и для компании.

**Конфликт интересов**

Не указан.

**Рецензия**

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

**Conflict of Interest**

None declared.

**Review**

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

**Список источников:**

1. Кинсбургская В. А. Блокчейн как технологическая основа развития банковских экосистем // Имущественные отношения в РФ. 2022. №3 (246). – с.44-55.
2. Лезина Т.А., Иванова В.В., Стоянова О.В. Влияние цифровой трансформации на российский бизнес: систематизация взглядов и опыта // Информационное общество. – 2022. – № 2. – с. 10–17.
3. Молодчик Н.А., Брагина Д. С. Внешние и внутренние цифровые экосистемы: российские практики // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2023. №1. - с.142-157.
4. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в имобилизованные активы. Доклад для общественных консультаций. Банк России. Москва. Июнь 2021 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation\\_Paper\\_23062021.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf) (дата обращения: 20.10.2024).
5. Сокращенные результаты ПАО Сбербанк по РПБУ за февраль 2024 года // Сбербанк [Электронный ресурс]. URL: [https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/february\\_2024](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/february_2024) (дата обращения: 15.09.2024).
6. Фатхутдинова Т. Ф. Банк как экосистема // Научное сообщество студентов: Междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. XLVI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 11(46). [Электронный ресурс]. URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/11\(46\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/11(46).pdf) (дата обращения: 15.10.2024)
7. Цифровые экосистемы в России: эволюция, типология, подходы к регулированию // Институт экономической политики им. Е. Т. Гайдара URL: [https://ict.moscow/static/pdf/files/Issledovanie\\_jekosistem\\_Otchet.pdf](https://ict.moscow/static/pdf/files/Issledovanie_jekosistem_Otchet.pdf) (дата обращения: 26.09.2024).
8. Чистюхин В.В. Правовое регулирование финансового контроля за деятельностью некредитных финансовых организаций в Российской Федерации: диссертация кандидата юридических наук / В.В. Чистюхин. Москва, 2022. 251 с.
9. Эскиндаров М.А. Модернизация банковского сектора и рынка ценных бумаг в интересах национальной экономики. / В сборнике: Модернизация банковского сектора и рынка ценных бумаг в интересах повышения эффективности национальной экономики. - М.: Издание Государственной Думы, 2018. – с. 59–74.
10. James F. Moore Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Hbr.org. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата обращения: 10.09.2024).

**References:**

1. Kinsburskaya V. A. Blockchain as a technological basis for the development of banking ecosystems // Property relations in the Russian Federation. 2022. №3 (246). – pp.44-55.
2. Lezina T.A., Ivanova V.V., Stoyanova O.V. The impact of digital transformation on Russian business: systematization of views and experience // Information society. – 2022. – No. 2. – pp. 10-17.
3. Molodchik N.A., Bragina D. S. External and internal digital ecosystems: Russian practices // Bulletin of PNRPU. Socio-economic sciences. 2023. No.1. - pp.142-157.
4. Regulation of the risks of banks' participation in ecosystems and investments in immobilized assets. A report for public consultation. The Bank of Russia. Moscow. June 2021 [Electronic resource]. URL: [http://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation\\_Paper\\_23062021.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf) (date of reference: 10/20/2024).
5. Abbreviated results of Sberbank PJSC according to RAS for February 2024 // Sberbank [Electronic resource]. URL: [https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/february\\_2024](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/february_2024) (date of request: 09/15/2024).
6. Fatkhutdinova T. F. Bank as an ecosystem // Scientific community of students: Interdisciplinary research: collection of articles on mat. XLVI international student scientific and practical conference No. 11(46). [Electronic resource]. URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/11\(46\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/11(46).pdf) (accessed: 10/15/2024)

---

7. *Digital ecosystems in Russia: evolution, typology, approaches to regulation* // E. T. Gaidar Institute of Economic Policy URL: [https://ict.moscow/static/pdf/files/Issledovanie\\_jekosistem\\_Otchet.pdf](https://ict.moscow/static/pdf/files/Issledovanie_jekosistem_Otchet.pdf) (date of application: 09/26/2024).

8. Chistyukhin V.V. *Legal regulation of financial control over the activities of non-credit financial organizations in the Russian Federation: dissertation of the candidate of Legal Sciences* / V.V. Chistyukhin. Moscow, 2022. 251 p.

9. Eskindarov M.A. *Modernization of the banking sector and the securities market in the interests of the national economy.* / In the collection: *Modernization of the banking sector and the securities market in the interests of improving the efficiency of the national economy.* - M.: Edition of the State Duma, 2018. – pp. 59-74.

10. James F. Moore *Predators and Prey: A New Ecology of Competition.* Hbr.org. [electronic resource]. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (date of application: 09/10/2024).

#### **Информация об авторе:**

**Козлова Надежда Павловна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга факультета «Высшая школа управления» ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Российская Федерация, [nadezda5665@yandex.ru](mailto:nadezda5665@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0001-7324-8304>

**Nadezhda P. Kozlova**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Faculty of Higher School of Management, "Financial University under the Government of the Russian Federation", Moscow, Russian Federation, [nadezda5665@yandex.ru](mailto:nadezda5665@yandex.ru), ORCID 0000-0001-7324-8304

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 04.12.2024;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 8.01.2025;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.01.2025.

Автором окончательный вариант рукописи одобрен.