



Формирование бизнес-экосистем как новой модели управления в финансовой сфере

Нелли Николаевна Матненко¹, Татьяна Сергеевна Сальникова²✉,
Юрий Анатольевич Мезяков³

^{1, 2, 3} Московский международный университет, Москва, Россия

✉ apm-msiu@yandex.ru

Аннотация. В статье раскрываются процессы формирования бизнес-экосистем в финансовой сфере как новой модели управления в условиях цифровой трансформации. Выявлены критические различия между кластерными, сетевыми и экосистемными формами организации, на основе которых предложена модель формирования финансовых экосистем. Обосновано, что устойчивое функционирование экосистемы обеспечивается моделью двойного управления (dual governance), рационально сочетающей централизованный контроль и автономию участников, что требует от оркестратора полидекстерности (polydexterity). Выявлена отраслевая специфика формирования бизнес-экосистем в финансовом секторе, определяемая регуляторными ограничениями Банка России и особенностями создания ценности на основе использования концепции встроенных финансов.

Ключевые слова: бизнес-экосистемы, кластерный подход, цифровая трансформация, цифровая платформа, финтех, открытые инновации

Для цитирования: Матненко Н.Н., Сальникова Т.С., Мезяков Ю.А. Формирование бизнес-экосистем как новой модели управления в финансовой сфере // Экономические системы. 2026. Том 19, № 3. С. 64–71. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-3-64-71.

Original article

Formation of business ecosystems as a new management model in the financial sector

Nelli N. Matnenko¹, Tatiana S. Salnikova²✉, Yuriy A. Mezyakov³

^{1, 2, 3} Moscow International University, Moscow, Russia

✉ apm-msiu@yandex.ru

Abstract. The article examines the formation processes of business ecosystems in the financial sector as a new management model in the context of digital transformation. Critical differences between cluster, network, and ecosystem organizational forms are identified, based on which a formation model for financial ecosystems. It is substantiated that sustainable ecosystem functioning is ensured by a dual governance model balancing centralized control and participant autonomy, which requires polydexterity from the orchestrator. Industry-specific formation characteristics determined by Bank of Russia regulatory constraints and value creation features through embedded finance are revealed.

Keywords: business ecosystems, cluster approach, digital transformation, digital platform, fintech, open innovation

For citation: Matnenko N.N., Salnikova T.S., Mezyakov Yu.A. Formation of business ecosystems as a new management model in the financial sector. *Economic Systems*. 2026;19(3):64-71. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-3-64-71.

Введение

Глобальная цифровая трансформация радикально меняет механизмы создания стоимости в экономике. Концепция бизнес-экосистемы, введенная Дж. Муром по аналогии с биологическими системами, описывает экономическое сообщество взаимодействующих организаций и индивидов, совместно эволюционирующих в единой среде [1, с. 2]. Развитие этой концепции привело к формированию «экосистемной экономики» (*ecosystem economy*), в которой технологические платформы, бизнес-процессы и инновационные ресурсы интегрируются для совместного создания ценности [2, с. 2].

Актуальность исследования определяется трансформацией моделей управления в финансовой сфере, где традиционные иерархические структуры и кластерные объединения замещаются экосистемной формой организации. Цифровизация требует переосмысления механизмов управления, трансформирующихся от контроля вертикально интегрированных процессов к оркестрации сетей взаимодополняющих партнеров на цифровых платформах. В финансовом секторе экосистемный подход реализуется путем интеграции банковских, страхо-

вых, инвестиционных и небанковских сервисов в единую клиентоориентированную архитектуру.

Цель исследования состоит в выявлении механизмов формирования бизнес-экосистем в финансовой сфере и обосновании модели двойного управления как основного инструмента координации участников в условиях цифровой трансформации.

Материалы и методы

Исследование базируется на работах по пространственной экономике, архитектуре цифровых платформ и экосистемному управлению, дополненных публикациями 2023–2025 гг. по трансформации кластеров в экосистемы [3, 4, 5, 6]. Применен метод сравнительного институционально-организационного анализа кластеров, предпринимательских сетей и бизнес-экосистем.

Основная часть

Теоретические основы межфирменного взаимодействия эволюционировали от географических к цифровым моделям. Кластерный подход М. Портера, предложенный в конце 1990-х гг., определял конкурентное преимущество на базе географической концентрации взаимосвязанных компаний и институтов. Дж. Мур расширил эту концепцию, введя понятие «бизнес-экосистемы» как сообщества организаций, эволюционирующих совместно независимо от территориальной близости. Современные исследования фиксируют трансформацию кластеров в цифровые экосистемы под влиянием платформенных технологий [3, 5].

Для выявления трансформационных изменений, лежащих в основе формирования экосистем, необходимо систематизировать институциональные и организационные различия между кластерным, сетевым и экосистемным подходами. Сравнительный анализ представлен в табл. 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика организационных моделей межфирменного взаимодействия

Критерий сравнения	Кластер/ региональная система	Предпри- мательская сеть	Цифровая бизнес-экосистема
Территориаль- ная сеть	Строгая географи- ческая локализация	Ограничена договорной базой и логистикой	Экстерриториальность, глобальный масштаб платформы
Координация	Государство или градообразующее предприятие	Отсутствуют явный центр, равноправ- ное партнерство	Коммерческая организация- оркестратор (банк, ИТ-гигант)
Характер связи	Вертикальные и горизонтальные цепочки создания стоимости	Долгосрочные контрактные B2B-отношения	Модульность, открытые API

Окончание табл. 1

Критерий сравнения	Кластер/ региональная система	Предпри- мательская сеть	Цифровая бизнес-экосистема
Управление (Governance)	Иерархическое / государственно- частное партнерство	Контрактное право, сетевое доверие	Двойное управление (dual governance), полидекстерность
Тип ценности	Физические товары, снижение издержек	Совместные проек- ты, обмен ресурсами	Оmnikanальные тран- закции, «решения под ключ», совместное создание стоимости

Источник: составлено авторами по данным [1, 2, 3, 7].

Представленная матрица фиксирует критические различия между организационными моделями, определяющие специфику архитектуры бизнес-экосистем. Наиболее значимыми дифференцирующими факторами выступают замещение территориальной близости цифровой связностью, переход от контрактной координатной к платформенному управлению и трансформация типа создаваемой ценности – от индивидуальной к совместной (co-creation). Эти различия формируют основу для понимания механизмов целенаправленного построения экосистем в отраслевых контекстах.

Финансовый сектор демонстрирует наиболее динамичный переход от кластерных и сетевых структур к экосистемной модели. Традиционные формы организации, такие как территориальные финансовые центры (Москва-Сити), клиринговые палаты и т. п., базировались на географической концентрации и контрактных сетях. Формирование финансовых экосистем требует трансформации традиционных структур путем использования платформенной архитектуры и новой модели управления, реализуемой в несколько этапов:

Этап 1. Идентификация базовой платформы и якорного участника.

Формирование финансовой экосистемы начинается с определения ядра, как правило, крупного банка или финтех-платформы, обладающей критической массой клиентов и данных. На этом этапе ключевым ресурсом выступают клиентская база и цифровая инфраструктура.

Этап 2. Формирование архитектуры открытости.

На данном этапе осуществляется разработка технологических интерфейсов взаимодействия. Критическим показателем выступают количество подключенных внешних сервисов и объем транзакций через API. Кроме того, необходимым условием является создание документации, песочниц для тестирования, программ технической поддержки партнеров.

Этап 3. Привлечение комплементарных участников.

В ходе осуществления этапа происходит привлечение комплементарных участников в смежных сегментах (маркетплейсы, страхование, логистика и др.)

благодаря венчурным инвестициям, акселерационным программам, моделям распределения доходов и льготного доступа к клиентской базе.

Этап 4. Развитие механизмов двойного управления (Dual Governance).

Этот этап предполагает создание балансирующей системы управления, обеспечивающей контроль доступа, идентификацию клиентов, регуляторный комплаенс и модерацию сервисов, а также автономность участников в развитии собственных продуктов. Баланс контроля и автономии формализуется с помощью партнерских соглашений, определяющих зоны ответственности, технические стандарты API-интеграции и метрики оценки качества сервисов.

Этап 5. Масштабирование и синергия данных.

Интеграция данных партнеров формирует комплексный профиль клиента, обеспечивая персонализированные предложения, кросс-продажи и уникальные продукты, формируя единую систему лояльности и сквозную аналитику клиентских путей.

Успешная реализация этапов формирования финансовой экосистемы обеспечивается моделью двойного управления, основанной на балансе между централизованным контролем оркестратора и децентрализованной автономией участников.

Банк-оркестратор устанавливает правила функционирования экосистемы, обеспечивает регуляторный комплаенс, управление рисками, стандарты качества сервисов и контроль доступа к данным клиентов [6]. Критическая инфраструктура, к которой относится единый ID клиента, платежная система, базовые сервисы идентификации обеспечивает гарантию безопасности и соответствие требованиям регуляторов. При этом независимые участники сохраняют автономию в разработке продуктов, ценообразовании и функциональности и интегрируются с платформенным ядром на базе использования стандартизированных API.

Реализация двойного управления обеспечивается с помощью платформенного управления, управления жизненным циклом партнерств и распределением ценности, что требует от оркестратора полидекстерности (polydexterity), т. е. способности одновременно управлять традиционным банковским ядром и координировать развитие небанковских сервисов, обеспечивая рациональный баланс между краткосрочной эффективностью и долгосрочными инвестициями в экосистему. Дефицит этой компетенции объясняет неудачи многих финансовых институтов в построении устойчивых экосистем.

Формирование экосистем в финансовой сфере имеет отраслевую специфику, определяемую регуляторной средой и особенностями создания ценности. Ключевым ограничением выступает регуляторная политика Банка России, так как с апреля 2027 г. планируется установить риск-чувствительный лимит на непрофильные активы банковских групп (постепенное снижение лимита до 25% капитала запланировано на период 2027–2031 гг.), требования раздельного учета, стресс-тестирования экосистемных рисков и защиты персональных данных [8]. Эти ограничения определяют более сдержанную динамику развития российских экосистем по сравнению с азиатскими моделями (Alibaba, Tencent).

Особенности создания ценности в финансовых экосистемах связаны с концепцией встроенных финансов, т. е. интеграцией финансовых услуг в нефинансовые сервисы в точке принятия решения клиентом. Персонализация на основе транзакционных данных и модель «единого окна» снижают транзакционные издержки. Одновременно модель порождает риски экосистемной зависимости клиентов, репутационные последствия от действий партнеров и вызовы информационной безопасности при обмене данными.

Практическое применение описанных механизмов иллюстрирует опыт Сбера, начавшего в 2019–2020 гг. трансформацию в мультисервисную экосистему с целевым показателем доли небанковских доходов 30% к 2030 г. Платформенное ядро базируется на данных более чем 100 млн клиентов, интеграция которых обеспечивает персонализацию и синергию сервисов. Ключевыми элементами формирования экосистемы стали создание открытых API для агрегации счетов, портфель комплементарных сервисов (e-commerce, доставка, медицина, образование), объединенных программой лояльности, и реализация модели двойного управления. Переход к экосистемной модели подтверждается ростом комиссионных доходов на 10,3% в 2024 г., отражающим увеличение межсервисных транзакций [9, 10].

Заключение

Исследование формирования бизнес-экосистем как новой модели управления в финансовой сфере позволяет сформулировать следующие выводы.

Формирование финансовых экосистем представляет собой управляемый процесс трансформации, включающий пять этапов, начиная от идентификации платформенного ядра до масштабирования на основе синергии данных. Критическими факторами успеха выступают создание граничных ресурсов (открытые API) и комплементарность данных для совместного создания ценности.

Ключевым отличием экосистемной модели является двойное управление, требующее от оркестратора полидекстерности, способности одновременного управления банковским ядром и небанковскими сервисами. Баланс централизованного контроля и автономии участников достигается управлением API, партнерствами и распределением ценности.

Формирование экосистем в финансовом секторе имеет отраслевую специфику, определяемую регуляторными ограничениями Банка России и особенностями встроенных финансов. Экосистемная модель снижает транзакционные издержки за счет персонализации и единого окна обслуживания, но порождает риски чрезмерной зависимости участников от оркестратора и вызовы информационной безопасности.

Практическая значимость исследования состоит в разработке модели формирования экосистем для банков и финтех-компаний, реализующих стратегии диверсификации. Кейс Сбера подтверждает работоспособность концепции.

Список источников

1. Ахмед Т., Ковалковский С. Новый отраслевой плейбук: цифровые сервисные инновации в мультиплатформенных экосистемах // *Journal of Enterprise Information Management*. 2025. DOI 10.1108/JEIM-05-2024-0240.
2. Ляо Х.-Т., Пан Ц.-Л., Ву Ч. Цифровая трансформация, инновации и бизнес-экосистемы: библиометрический анализ для концептуальных идей и совместной практики экосистемных инноваций // *International Journal of Information Management*. 2024. Т. 8, № 4. С. 406–431. DOI 10.1016/j.ijis.2024.04.003.
3. Инновационные экосистемы: от кластеров к сетевым структурам в эпоху цифровой трансформации / И. Н. Макаров [и др.] // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. Т. 6, № 11 (164). С. 206–214. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.11.06.023. EDN WNBCWG.
4. Попов Е.В., Симонова В.Л., Беляева Н.Ф. Козволюция цифровых технологий и развития экосистемы фирмы // *Креативная экономика*. 2023. Т. 17, № 6. С. 2185–2204. DOI 10.18334/ce.17.6.118140.
5. Тагаров Б.Ж. Цифровой кластер как новая форма экономической концентрации // *Креативная экономика*. 2021. Т. 15, № 2. С. 327–340. DOI 10.18334/ce.15.2.111726. URL: <https://1economic.ru/lib/111726>.
6. Якобидес М.Дж., Ченнамо С., Гавер А. К теории экосистем // *Strategic Management Journal*. 2018. Т. 39, № 8. С. 2255–2276. DOI 10.1002/smj.2904.
7. Портер М. Кластеры и новая экономика конкуренции // *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 6. С. 77–90.
8. ЦБ отложил внедрение регулирования непрофильных активов банков на 2027 год // *Forbes*. 01.12.2025. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/551074-cb-otlozil-vnedrenie-regulirovania-neprofil-nyh-aktivov-bankov-na-2027-god> (дата обращения: 27.06.2026).
9. Опыт Сбера: как меняются экосистемы // РБК. 11.12.2025. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/69398f419a794722a1cbc03b> (дата обращения: 27.06.2026).
10. ПАО «Сбербанк России» и его дочерние организации. Обобщенная консолидированная финансовая отчетность за 2024 год с аудиторским заключением независимого аудитора. Москва : Сбербанк России, 2025. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/reporting_4q_pnz4bfhv_2024.pdf (дата обращения: 27.06.2026).

References

1. Ahmed T., Kovalkovsky S. The new industry playbook: digital service innovations in multiplatform ecosystems. *Journal of Enterprise Information Management*. 2025. DOI 10.1108/JEIM-05-2024-0240.
2. Liao H.-T., Pan C.-L., Wu H. Digital transformation, innovation and business ecosystems: a bibliometric analysis for conceptual ideas and joint practice of ecosystem innovations. *International Journal of Information Management*. 2024;8(4):406-431. DOI 10.1016/j.ijis.2024.04.003.
3. Innovative ecosystems: from clusters to network structures in the era of digital transformation / I. N. Makarov [et al.]. *Economics and management: problems, solutions*. 2025;6(11(164)):206-214. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.11.06.023. EDN WNBCWG.
4. Popov E.V., Simonova V.L., Belyaeva N.F. The co-evolution of digital technologies and the development of the company ecosystem. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2023;17(6):2185-2204. DOI 10.18334/ce.17.6.118140.
5. Tagarov B.J. Digital cluster as a new form of economic concentration. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2021;15(2):327-340. DOI 10.18334/ce.15.2.111726. URL: <https://1economic.ru/lib/111726>.

6. Jacobides M.J., Chennamo S., Gaver A. Towards Ecosystem Theory. *Strategic Management Journal*. 2018;39(8):2255-2276. DOI 10.1002/smj.2904.
7. Porter M. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 1998;76(6):77-90.
8. The Central Bank postponed the introduction of regulation of non-core assets of banks for 2027 // *Forbes*. 12/01/2025. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/551074-cb-otlozil-vnedrenie-regulirovania-neprofil-nyh-aktivov-bankov-na-2027-god>.
9. Experience of the Savings Bank: how ecosystems are changing // *RBC*. 12/11/2025. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/69398f419a794722a1cbc03b>.
10. Sberbank of Russia PJSC and its subsidiaries. Consolidated financial statements for 2024 with an independent auditor's report. Moscow: Sberbank of Russia, 2025. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/reporting_4q_pnz4bfhv_2024.pdf.

Информация об авторах / Information about the authors

Нелли Николаевна Матненко – кандидат экономических наук, доцент, доцент Московского международного университета, Москва, Россия, interimdean@inbox.ru;

Татьяна Сергеевна Сальникова – кандидат экономических наук, доцент, доцент Московского международного университета, Москва, Россия, apm-msiu@yandex.ru;

Юрий Анатольевич Мезяков – преподаватель Московского международного университета, Москва, Россия, umosrp@gmail.com.

Nelli N. Matnenko – Ph.D. in economic sciences, associate professor, associate professor Moscow International University, Moscow, Russia, interimdean@inbox.ru;

Tatiana S. Salnikova – Ph.D. in economic sciences, associate professor, associate professor Moscow International University, Moscow, Russia, apm-msiu@yandex.ru;

Yurij A. Mezyakov – lecturer Moscow International University, Moscow, Russia, umosrp@gmail.com.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 27.07.2026; одобрена после рецензирования 28.08.2026; принята к публикации 06.09.2026.

The article was submitted 27.07.2026; approved after reviewing 28.08.2026; accepted for publication 06.09.2026.