

УДК 658.8:336.71

DOI: 10.34670/AR.2025.41.85.019

## Формирование синергетического эффекта в маркетинговой среде банковской экосистемы

**Мальцев Григорий Александрович**

Аспирант,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 49/2;  
e-mail: makev543212@gmail.com

### Аннотация

Динамичное развитие инновационных технологий и цифровая трансформация деятельности коммерческих банков способствуют формированию новых бизнес-моделей и видов продукции на рынке, что обуславливает повышение востребованности экосистемных бизнес-моделей в современных условиях. Данные тенденции оказывают существенное влияние на структуру и характер управления крупнейших коммерческих банков, создавая возможности для совершенствования их систем маркетингового обеспечения и получения различных дополнительных положительных эффектов при интеграции деятельности с нефинансовыми организациями, в том числе синергетического эффекта. Цель исследования — разработка теоретико-методических предложений по развитию синергетического эффекта в маркетинговой среде российских банковских экосистем с применением маркетинговых технологий. В статье были рассмотрены особенности маркетинговых взаимодействий банковских экосистем как вида объединений между банковскими и небанковскими учреждениями. Обоснованы научно-методические подходы к формированию эффекта синергии банковских экосистем с применением маркетинговых инструментов. Научная новизна заключается в выявлении условий получения эффекта синергии при применении маркетинговой аналитики и сбытового маркетинга и организации маркетинга банковских экосистем. В результате были определены особенности формирования синергетического эффекта банковской экосистемы с использованием маркетинговых технологий в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков.

### Для цитирования в научных исследованиях

Мальцев Г.А. Формирование синергетического эффекта в маркетинговой среде банковской экосистемы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 10А. С. 205-214. DOI: 10.34670/AR.2025.41.85.019

### Ключевые слова

Синергетический эффект, маркетинговые взаимодействия, маркетинговый потенциал, банковская экосистема, инновационные бизнес-модели, банковский маркетинг, методология исследования.

## Введение

В современных условиях повышение востребованности экосистемных бизнес-моделей в российском банковском секторе способствует активному привлечению коммерческими банками, применяющими инновационную модель осуществления банковской деятельности, новых потребительских сегментов, внедрению современных информационно-коммуникационных технологий и персонализации их предложений на рынках экосистемных продуктов и услуг. За 2019-2024 гг. показатель участия банков в уставных капиталах дочерних и зависимых акционерных обществ, а также паевых инвестиционных фондов увеличился с 1 546 до 2 162 млн руб., что отражает тенденции диверсификации активов коммерческих банков и, соответственно, реализации их стратегического роста на рынке [Витязев, Далбаева, 2025, с. 87]. Также, согласно данным консалтинговой компании «J'son & Partners Consulting», объем российского рынка экосистемных подписок увеличился с 58,1 млрд руб. до 195 млрд руб. за 2022-2024 гг. [Цифровые экосистемы в России, 2025], что показывает изменение модели потребления целевых сегментов и развитие процессов интеграции экосистемных сервисов. Интеграция различных сфер деятельности участников банковских экосистем в единую систему предоставляет им возможности получения различных дополнительных положительных эффектов.

Формирование положительного эффекта от взаимодействия участников банковской экосистемы при внедрении в их деятельность инновационной бизнес-модели обусловлено также появлением синергетического эффекта, способствующего повышению эффективности деятельности коммерческого банка и его экосистемных партнеров при проведении объединения цифровых сервисов и инфраструктур, а также создании системы взаимоотношений между ними. Согласно данным исследовательского агентства «Spektr», горизонтальная динамика экосистем, представленная количеством внедренных и приобретенных экосистемных сервисов за 2022-2024 гг., банков ПАО «Сбербанк» и АО «ТБанк», в отличие от общей отраслевой динамики, за весь рассматриваемый период увеличилась с 4 до 7 сервисов и с 2 до 5 новых сервисов соответственно [Крупнейшие российские экосистемы..., 2025]. Помимо этого, в соответствии с исследованиями аналитического агентства «AdIndex» за 2021-2024 гг., данные банки осуществляют динамичное развитие рекламных инфраструктур, применяемых в целях реализации собственных кампаний и предоставления доступа к потребителям банковских продуктов и услуг экосистемным партнерам [Рекламный рынок в 2024 году..., 2025]. Динамичное развитие интеграции цифровых сервисов и маркетингового потенциала банковских экосистем в условиях цифровой трансформации обуславливают необходимость формирования теоретико-методических предложений по развитию синергетического эффекта в маркетинговой среде данных экосистем.

## Материалы и методы

В качестве основополагающих методов в ходе проведения исследования применялись анализ, синтез, сравнение, методы типологии и обобщения, системный анализ, анализ материалов научных трудов отечественных ученых в области определения сущности и исследования отличительных особенностей банковских экосистем как одного из видов объединений между банковскими и небанковскими учреждениями и выявления формируемых в процессе интеграции маркетинговой деятельности участников экосистем видов

синергетического эффекта. В качестве информационной и эмпирической основы исследования могут быть выделены обзорно-аналитические и статистические материалы, инструктивный материал Банка России, результаты различных научно-практических и прикладных исследований в сфере определения сущности, классификации и особенностей формирования синергетического эффекта банковских экосистем, материалы научных исследований, представленных в виде диссертаций, и ресурсы Интернета.

## Результаты и обсуждение

Маркетинговые взаимодействия банковских экосистем характеризуются высокой разветвленностью и широкой направленностью и разрабатываются в сетях участников данных образований, целевых аудиторий экосистемной продукции и других заинтересованных сторон. Результаты данных взаимодействий формируются при осуществлении воздействия их участников на другие заинтересованные стороны. При этом особенности реализуемых маркетинговых взаимодействий между заинтересованными сторонами определяются, в том числе, различными уровнями их взаимосвязей, а также характером и продолжительностью данных воздействий [Секерин, Горлевская, 2018, с. 15]. Параметры интеграции ресурсов участников рассматриваемого вида объединений также зависят от конкретных реализуемых участниками экосистем функций маркетинга, что обуславливает необходимость согласования особенностей маркетингового обеспечения экосистемных партнеров, входящих в единую маркетинговую среду банковской экосистемы.

Разработка систем долгосрочных маркетинговых взаимодействий банковской экосистемы, под которой, согласно определению Леонова М.В., понимается инновационная модель реализации банковской деятельности, предполагающая разработку комплексного продукта и применение цифровой платформы для создания технологического обеспечения его реализации [Леонов, 2023, с. 4-5], может быть выделено в качестве одного из основных направлений маркетинга данных образований. Получение дополнительных положительных эффектов, в том числе эффекта синергии, от интеграции экосистемных сервисов банковских экосистем, одними из ключевых отличительных характеристик которых являются внедрение комплексного ассортимента банковской и небанковской продукции и единой цифровой платформы для реализации данной продукции [Леонов, 2021, с. 84-86], обусловлено также формированием системы маркетинговых взаимодействий между участниками экосистем.

На всех этапах создания и стратегического развития банковских экосистем факторы внутренней и внешней маркетинговой среды оказывают существенное влияние на процессы интеграции экосистемных сервисов, что определяет необходимость учета данных факторов и повышения ориентированности бизнес-процессов экосистем на максимальное удовлетворение потребностей целевых аудиторий при разработке системы маркетингового обеспечения данных объединений. Основные заинтересованные стороны в системе маркетинговых взаимодействий банковских экосистем включены в их микросреду, представленную непосредственным бизнес-окружением, к которому, в том числе, относятся поставщики экосистемной продукции, являющиеся участниками экосистемы. Компании, входящие в состав экосистем, организациями-архитекторами которых являются коммерческие банки, получают доступ к определенным маркетинговым технологиям и целевым аудиториям банков за счет применения цифровых платформ при размещении экосистемной продукции, и использования брендов данных банков, что повышает степень доверия потребителей к нефинансовой продукции

экосистем.

Формирование синергетического эффекта обуславливается повышением эффективности деятельности компании на основе объединения обособленных элементов в единую систему и применения возможностей интеграции в целях достижения следующих видов синергетических эффектов: эффект масштаба; эффект интеграции; эффект комплексных преимуществ и эффект конгломерата [Овсянкин, 2014, с. 203-204]. Синергетический эффект в маркетинговой среде банковских экосистем может формироваться на основе наличия различий между эффектом интегрированного применения маркетинговых технологий участниками экосистем и совокупности соответствующих эффектов использования данных технологий по отдельности. При этом формируемый синергетический эффект может являться положительным или отрицательным в зависимости от уровня взаимодействия элементов маркетингового обеспечения банковской экосистемы и наличия внутренних факторов, оказывающих негативное влияние на процессы интеграции.

В зависимости от уровня публичности критериев, в соответствии с которыми коммерческие банки, обладающие собственными экосистемами, могут допускать в объединение потенциальных экосистемных партнеров выделяются следующие виды экосистем [Доклад Банка России..., 2021, с. 16]: 1) закрытая экосистема, предполагающая наличие высокой степени конфиденциальности параметров оценки потенциальных участников; 2) открытая экосистема, основанная на публичности критериев, в соответствии с которыми допускаются новые участники объединения; 3) гибридная экосистема, сочетающая отличительные параметры открытого и закрытого вида данных объединений. Высокая степень открытости банковской экосистемы к допуску новых участников увеличивает ее инвестиционную привлекательность, способствуя получению дополнительных технологий и управленческих компетенций на рынке экосистемных продуктов и услуг, что усиливает синергетический эффект интеграции.

Помимо этого, существует классификация данных бизнес-моделей на основе выделения характеристик организационной структуры, включающая следующие виды экосистем: 1) вертикальная экосистема, формируемая компанией-архитектором, расположенной на высшем уровне управления в организационной структуре экосистемы и предоставляющей доступ к используемым информационно-коммуникационным технологиям; 2) горизонтальная экосистема, основанная на совместном управлении партнеров внутри бизнес-модели и сохранении контроля участников объединения над отношениями с потребителями. Формирование банковской экосистемы, основанной на горизонтальной интеграции участников объединения, способствует появлению синергетического эффекта, связанного с объединением взаимодополняющих компетенций экосистемных партнеров [Барчуков, Краденых, 2016]. Вертикальная интеграция экосистемных партнеров данного вида объединений способствует получению эффекта синергии, основанного на совершенствовании цепочки создания стоимости и оптимизации затрат [Мочалов, 2014, с. 1].

Отличительные характеристики банковской экосистемы как одного из видов объединений между банковскими и небанковскими учреждениями, такие как использование комплексного ассортимента продукции, состоящего из экосистемных продуктов и услуг, и единой цифровой платформы для их реализации, обуславливают также формирование дополнительных синергетических эффектов, основанных на использовании передовых технологий и комплексном предоставлении продукции. В исследовании Быкановой Н.И., Коньшиной Л.А. и соавт. [Быканова и др., 2020, с. 93] было отмечено появление синергетического эффекта на базе комплексной реализации нескольких экосистемных продуктов и услуг банковских экосистем в

«едином цифровом окне». Квочкиным О.В. было обосновано наличие эффекта синергетического взаимодействия на основе интеграции деятельности банка и других финансовых организаций при формировании и стратегическом совершенствовании финансовых супермаркетов [Квочкин, 2009, с. 74]. В исследовании Леонова М.В. было выделено наличие синергетического эффекта применения цифровых данных в деятельности коммерческого банка при использовании единой цифровой платформы в качестве инструмента для реализации банковских операций [Леонов, 2023, с. 87]. Мамедовым М.А. было отмечено применение единых стандартов открытых банковских интерфейсов коммерческими банками в качестве инструмента для создания возможностей формирования синергии между финансовыми и технологическими сервисами [Мамедов, 2023, с. 157]. Таким образом, в текущих условиях существуют различные направления создания синергетических эффектов при объединении банковских и небанковских учреждений на базе применения экосистемной бизнес-модели, достижение которых предполагает комплексное использование ресурсов коммерческих банков для совершенствования процесса интеграции деятельности экосистемных партнеров и внедрения современных цифровых технологий.

На рисунке 1 представлены основные научно-методические подходы к формированию эффекта синергии банковских экосистем с применением внедренных маркетинговых инструментов, которые используются участниками данных образований для повышения их конкурентоспособности на рынке экосистемных продуктов и услуг.



Источник: составлено автором.

**Рисунок 1 – Научно-методические подходы к формированию синергетического эффекта банковских экосистем с использованием маркетинговых технологий**

Основные выделенные с учетом рассмотренных подходов к выявлению эффекта синергии банковских экосистем направления создания синергетического эффекта, предполагающие разработку и внедрение системы маркетингового обеспечения для развития интеграции между участниками исследуемого вида объединений, определяются наличием технологического партнерства и единого бренда и комплексным потреблением экосистемной продукции целевыми аудиториями. При этом параметры реализации маркетинговых технологий, соответствующих каждому из выделенных подходов к формированию эффекта синергии банковских экосистем, характеризуются определенными преимуществами и недостатками, определяемыми сложностью и стоимостью их реализации, степенью влияния на эффективность проводимых маркетинговых мероприятий и уровнем сбалансированности интересов участников рассматриваемых образований.

В таблице 1 содержатся выявленные основные условия получения синергетического эффекта банковской экосистемы на основе маркетинговых технологий по направлениям: маркетинговая аналитика; сбытовой маркетинг; организация маркетинга. Выделенные условия получения эффекта синергии по рассматриваемым направлениям определяются различными параметрами интеграции маркетинговой деятельности участников банковских экосистем, от которых, в том числе, зависит маркетинговый потенциал данных образований на рынке экосистемной продукции и их общие показатели конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков.

**Таблица 1 – Условия получения эффекта синергии банковской экосистемы по направлениям маркетинговой аналитики, сбытового маркетинга и организации маркетинга**

Направления маркетинговой деятельности	Маркетинговая аналитика	Сбытовой маркетинг	Организация маркетинга
Условия получения эффекта синергии банковской экосистемы на основе маркетинговых технологий	Интеграция маркетинговых исследований целевой аудитории на основе единой цифровой платформы экосистемы	Интеграция цифровых сервисов и формирование универсальной маркетинговой среды для реализации сбытовых операций	Разработка оптимальной системы управленческого взаимодействия между экосистемными партнерами
	Совместное проведение оценки внутреннего маркетингового потенциала банковской экосистемы	Оптимизация сбыта на основе интеграции ресурсов и компетенций участников экосистемы	Обеспечение совместного формирования и проведения маркетинговых мероприятий экосистемными партнерами
	Обеспечение высокого уровня цифровизации экосистемы в соответствии с текущими рыночными условиями	Обеспечение экосистемных партнеров рынками сбыта для внедряемых маркетинговых технологий	Совместная разработка мероприятий по развитию организационной структуры банковской экосистемы
	Формирование общей инфраструктуры банковской экосистемы		
	Обеспечение эффективного формирования имиджа банковской экосистемы		

Источник: составлено автором.

Таким образом, формирование синергетического эффекта банковской экосистемы с использованием маркетинговых технологий предполагает наличие высокого уровня кооперации

участников экосистемы, обеспечивающего концентрацию различных видов ресурсов в целях реализации маркетинговых стратегий данного объединения. Согласование между участниками банковской экосистемы маркетинговых операций, параметров распределения средств и интеграции их деятельности на базе единой цифровой платформы способствует формированию общего эффекта синергии. Выделенные направления маркетинговой деятельности банковской экосистемы при выявлении условий достижения синергетического эффекта ее участниками характеризуются следующими особенностями: 1) совместная реализация маркетинговой аналитики основана на интеграции деятельности по проведению маркетинговых исследований рынка экосистемных продуктов и услуг на базе единой цифровой платформы; 2) интеграция деятельности по реализации сбытового маркетинга предполагает объединение сбыта предоставляемой продукции и повышение эффективности расходов на привлечение и обслуживание целевых аудиторий; 3) организация управленческого взаимодействия между участниками банковской экосистемы направлена на повышение маркетингового потенциала объединения через интеграцию процесса создания и реализации маркетинговых стратегий экосистемы.

### Заключение

Таким образом, формирование эффекта синергии в маркетинговой среде банковской экосистемы обусловлено в существенной степени интеграцией маркетинговой деятельности участников данных образований и формированием системы долгосрочных взаимодействий, способствующих формированию дополнительных положительных эффектов. Комплексное предоставление экосистемной продукции целевым аудиториям при внедрении и применении цифровой платформы банковской экосистемы предоставляет ее участникам различные инструменты для персонализации предложений, повышения лояльности потребителей и оптимизации маркетинговых затрат за счет наличия различий между эффектом интегрированного использования маркетинговых технологий и совокупности синергетических эффектов при реализации данных технологий по отдельности. При этом в зависимости от определенных видов банковских экосистем, которые могут различаться с учетом степени открытости к допуску новых участников и параметров организационной структуры, синергетический эффект интеграции участников экосистем может способствовать повышению различных показателей маркетингового потенциала, определяемых, в том числе, оптимальностью цепочки создания стоимости и наличием взаимодополняющих компетенций экосистемных партнеров.

Проведенный теоретический анализ показывает наличие в отечественной научной литературе различных подходов к выявлению синергетических эффектов в маркетинговой среде банковских экосистем, связанных с использованием передовых технологий и комплексным предоставлением продукции и предполагающих комплексное использование ресурсов коммерческих банков участниками экосистем для совершенствования процесса интеграции деятельности экосистемных партнеров и внедрения современных цифровых технологий. Среди существующих подходов к формированию синергетического эффекта банковской экосистемы были выделены виды эффекта синергии на основе технологического партнерства при развитии цифровой платформы, единого экосистемного бренда и комплексного продукта данных образований. В ходе исследования были обоснованы условия получения эффекта синергии банковской экосистемы по направлениям маркетинговой аналитики, сбытового маркетинга и

организации маркетинга, от которых зависит маркетинговый потенциал данного образования на рынке экосистемной продукции и их общие показатели конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков. Наличие высокой степени интеграции маркетинговой деятельности банковской экосистемы может обеспечивать существенную концентрацию различных видов ресурсов для реализации маркетинговых стратегий на рынке.

### Библиография

1. Барчуков А.В., Краденых И.А. Формирование синергетических эффектов при горизонтальной интеграции золотодобывающих предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. № 5. С. 81–88.
2. Быканова Н.И., Соловей Ю.А. и др. Формирование экосистем банков в условиях цифровизации банковского пространства // Экономика. Информатика. 2020. № 1. С. 91–100.
3. Витязев А.Д., Далбаева В.Ю. Проблемы и перспективы развития банковских экосистем в России // Журнал прикладных исследований. 2025. № 3. С. 82–88.
4. Доклад Банка России для общественных консультаций. Экосистемы: подходы к регулированию // Банк России. 02.04.2021. URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation\\_Paper\\_02042021.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf)
5. Квочкин О.В. Современные тенденции создания и развития финансовых супермаркетов // Финансы и кредит. 2009. № 10 (346). С. 73–76.
6. Крупнейшие российские экосистемы 2024-2025 // Spektr. 02.04.2025. URL: [https://spektr.team/ecosystems\\_report](https://spektr.team/ecosystems_report)
7. Леонов М.В. Теория и методология формирования банковских экосистем в условиях цифровизации: Дис. ... докт. эконом. наук. Казань, 2023. 412 с.
8. Леонов М.В. Ценностный подход при формировании экосистемы банка // Хроноэкономика. 2021. № 4 (32). С. 68–70.
9. Мамедов М.А. Деятельность коммерческих банков в условиях формирования экосистем: Дис. ... канд. эконом. наук. Москва, 2023. 205 с.
10. Мочалов Д.С. Вертикальная интеграция: стратегические выгоды и негативные последствия // Корпоративные финансы. 2014. № 3 (31). С. 55–67.
11. Овсянкин В.Н. Преимущества синергетического эффекта для группы компаний // Бизнес-образование как инструмент инновационного развития экономики / отв. ред. Н.Г. Бобкова. Иркутск: Иркутский государственный университет, 2014. С. 203–205.
12. Разумова С.В. Цифровые экосистемы: роль маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2024. № 2. С. 35–46.
13. Рекламный рынок в 2024 году: объемы и крупнейшие игроки // AdIndex. 17.03.2025. URL: [https://adindex.ru/news/ad\\_budget/2025/03/14/331685.phtml](https://adindex.ru/news/ad_budget/2025/03/14/331685.phtml)
14. Секерин В.Д., Горлевская Э.Л. Маркетинг экосистем // Маркетинг в России и за рубежом. 2018. № 2. С. 13–18.
15. Цифровые экосистемы в России // TAdviser. 16.05.2025. URL: <https://www.tadviser.ru/a/589682>

## Formation of Synergistic Effect in the Marketing Environment of a Banking Ecosystem

**Grigorii A. Mal'tsev**

Postgraduate Student,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 49/2, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: malcev543212@gmail.com

### Abstract

The dynamic development of innovative technologies and the digital transformation of commercial banks' activities contribute to the formation of new business models and types of products in the market, which increases the demand for ecosystem business models in modern

Mal'tsev G.A.



conditions. These trends significantly influence the structure and nature of management of the largest commercial banks, creating opportunities to improve their marketing support systems and obtain various additional positive effects from integrating activities with non-financial organizations, including a synergistic effect. The aim of the research is to develop theoretical and methodological proposals for developing the synergistic effect in the marketing environment of Russian banking ecosystems using marketing technologies. The article examines the features of marketing interactions of banking ecosystems as a type of association between banking and non-banking institutions. Scientifically-methodological approaches to forming the synergy effect of banking ecosystems using marketing tools are justified. Scientific novelty lies in identifying the conditions for achieving the synergy effect through the application of marketing analytics, sales marketing, and the organization of marketing in banking ecosystems. As a result, the features of forming a synergistic effect of a banking ecosystem using marketing technologies in the conditions of digital transformation of banks' business processes were determined.

### For citation

Mal'tsev G.A. (2025) Formirovaniye sinergeticheskogo effekta v marketingovoy srede bankovskoy ekosistemy [Formation of Synergistic Effect in the Marketing Environment of a Banking Ecosystem]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (10A), pp. 205-214. DOI: 10.34670/AR.2025.41.85.019

### Keywords

Synergistic effect, marketing interactions, marketing potential, banking ecosystem, innovative business models, bank marketing, research methodology.

### References

1. AdIndex. (2025). *Reklamnyi rynek v 2024 godu: ob"emy i krupneishie igroki* [Advertising market in 2024: volumes and largest players]. Retrieved from [https://adindex.ru/news/ad\\_budjet/2025/03/14/331685.phtml](https://adindex.ru/news/ad_budjet/2025/03/14/331685.phtml)
2. Barchukov, A. V., & Kradenykh, I. A. (2016). Formirovanie sinergeticheskikh effektov pri gorizonta'noi integratsii zolotodobyvaiushchikh predpriatii [Formation of synergistic effects during horizontal integration of gold mining enterprises]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, (5), 81–88.
3. Bank of Russia. (2021). *Doklad Banka Rossii dlia obshchestvennykh konsul'tatsii. Ekosistemy: podkhody k regulirovaniyu* [Report of the Bank of Russia for public consultation. Ecosystems: approaches to regulation]. Retrieved from [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation\\_Paper\\_02042021.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf)
4. Bykanova, N. I., Solovey, Yu. A., et al. (2020). Formirovanie ekosistem bankov v usloviakh tsifrovizatsii bankovskogo prostranstva [Formation of ecosystems of banks in the conditions of digitalization of the banking space]. *Ekonomika. Informatika*, (1), 91–100.
5. Kvochkin, O. V. (2009). Sovremennye tendentsii sozdaniia i razvitiia finansovykh supermarketov [Modern trends in the creation and development of financial supermarkets]. *Finansy i Kredit*, 10(346), 73–76.
6. Leonov, M. V. (2023). *Teoriia i metodologiya formirovaniia bankovskikh ekosistem v usloviakh tsifrovizatsii* [Theory and methodology of formation of banking ecosystems in the conditions of digitalization] (Doctoral dissertation). Kazan.
7. Leonov, M. V. (2021). Tsennostnyi podkhod pri formirovanii ekosistemy banka [A value approach to the formation of a bank ecosystem]. *Khronoekonomika*, 4(32), 68–70.
8. Mamedov, M. A. (2023). *Deiatel'nost' kommercheskikh bankov v usloviakh formirovaniia ekosistem* [Activities of commercial banks in the conditions of formation of ecosystems] (Candidate dissertation). Moscow.
9. Mochalov, D. S. (2014). Vertikal'naia integratsiia: strategicheskie vygody i negativnye posledstviia [Vertical integration: strategic benefits and negative consequences]. *Korporativnye Finansy*, 3(31), 55–67.
10. Ovsyankin, V. N. (2014). Preimushchestva sinergeticheskogo effekta dlia gruppy kompanii [Advantages of the synergistic effect for a group of companies]. In N. G. Bobkova (Ed.), *Biznes-obrazovanie kak instrument innovatsionnogo razvitiia ekonomiki* (pp. 203–205). Irkutsk: Irkutsk State University.
11. Razumova, S. V. (2024). Tsifrovye ekosistemy: rol' marketinga [Digital ecosystems: the role of marketing]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, (2), 35–46.

- 
12. Sekerin, V. D., & Gorlevskaya, E. L. (2018). Marketing ekosistem [Marketing of ecosystems]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, (2), 13–18.
  13. Spektr. (2025). \*Krupneishie rossiiskie ekosistemy 2024-2025\* [The largest Russian ecosystems 2024-2025]. Retrieved from [https://spektr.team/ecosystems\\_report](https://spektr.team/ecosystems_report)
  14. TAdviser. (2025). *Tsifrovye ekosistemy v Rossii* [Digital ecosystems in Russia]. Retrieved from <https://www.tadviser.ru/a/589682>
  15. Vityazev, A. D., & Dalbaeva, V. Yu. (2025). Problemy i perspektivy razvitiia bankovskikh ekosistem v Rossii [Problems and prospects for the development of banking ecosystems in Russia]. *Zhurnal Prikladnykh Issledovaniy*, (3), 82–88.