

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

*На правах рукописи*

Мальцев Григорий Александрович

ФОРМИРОВАНИЕ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВСКИХ  
ЭКОСИСТЕМ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ  
МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: маркетинг

АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Карпова Светлана Васильевна,  
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоятся 9 сентября 2026 г. в 16:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.104 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, аудитория 406.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: [www.fa.ru](http://www.fa.ru).

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Васильева Е.В., д.э.н., профессор;  
заместитель председателя – Карпова С.В., д.э.н., профессор;  
ученый секретарь – Меркулина И.А., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:

Абаев А.Л., д.э.н., доцент;  
Данченко Л.А., д.э.н., профессор;  
Ксенофонтова Т.Ю., д.э.н., профессор;  
Ойнер О.К., д.э.н., доцент;  
Трегуб И.В., д.э.н., профессор;  
Фирсова И.А., д.э.н., доцент;  
Христофорова И.В., д.э.н., профессор;  
Шишкин А.В., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 3 июля 2026 г.

Ученый секретарь диссертационного совета  
Финансового университета Д 505.001.104

И.А. Меркулина

## I Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** Динамичное развитие инновационных технологий и цифровая трансформация в банковском секторе создают условия для появления инновационных моделей организации банковской деятельности и новых видов продуктов и услуг на рынке. Согласно данным Центрального банка Российской Федерации, показатель уровня цифровизации финансовых услуг в России за 2020-2024 гг. увеличился на 23,4 п.п. – с 63,5% до 86,9% для физических лиц и на 19,8 п.п. – с 64,3% до 84,1% для юридических лиц, и достиг к 30 июня 2025 г. значений, равных 88,5% для физических лиц и 91,7% для юридических лиц. При этом по состоянию на 1 января 2019 г. общее число филиалов действующих кредитных организаций составляло 709, а по состоянию на 1 января 2026 г. – 369, что соответствует сокращению на 340 единиц, или на 47,95%, и обусловлено, в том числе, влиянием цифровизации банковских продуктов и услуг.

Совершенствование современных информационно-коммуникационных технологий способствует проведению технологической модернизации и повышению доступности продуктов и услуг в динамично и пропорционально развивающемся банковском секторе, отношение активов которого к ВВП Российской Федерации за 2001-2025 гг. увеличилось с 23% до 90%. В целях сохранения рыночных позиций при усилении конкуренции на рынке российские банки выявляют новые способы повышения прибыли, в том числе на основе оптимизации ассортимента товаров и услуг (банковских и небанковских продуктов) при использовании экосистемной бизнес-модели.

Повышение востребованности экосистемной бизнес-модели среди российских банков формирует необходимость разработки оптимальных с учетом особенностей функционирования банковских экосистем как вида объединений между различными финансовыми и нефинансовыми учреждениями маркетинговых стратегий. За 2019-2025 гг. показатель участия банков в уставных капиталах дочерних и зависимых акционерных обществ, а также паевых инвестиционных фондов увеличился с 1 546 до 2 214 млн руб., что отражает тенденции диверсификации активов коммерческих банков и, соответственно, реализации их стратегического роста на рынке. Интеграция различных сфер деятельности участников банковских

экосистем в единую систему предоставляет им возможности получения различных дополнительных положительных эффектов, в том числе эффекта синергии.

Применение российскими банками экосистемной бизнес-модели с использованием маркетинговых технологий направлено на повышение степени удовлетворенности потребителей банковских и небанковских продуктов, что формирует необходимость разработки оптимальных и эффективных маркетинговых стратегий банков с учетом особенностей функционирования экосистем как вида объединений между различными финансовыми и нефинансовыми организациями. Формирование маркетинга банковских экосистем как одного из направлений маркетинга финансовых услуг (финансового маркетинга) основывается на выстраивании долгосрочных взаимоотношений между участниками экосистем, разработке политики по отношению к элементам комплекса маркетинга экосистем, создании системы маркетингового обеспечения и других мероприятий, направленных на повышение их конкурентоспособности.

**Степень разработанности темы исследования.** Теоретическими исследованиями основных современных понятий маркетинга, стратегического маркетинга и особенностей развития маркетинга финансовых услуг (финансового и банковского маркетинга) занимались такие отечественные и зарубежные ученые, как Е.В. Васильева, С.В. Карпова, Ф. Котлер, И.В. Рожков, М.В. Леонов, В.В. Чистюхин, В.А. Кинсбургская, Г.А. Щербаков, А. Охозин и др.

Развитие теории банковского дела, конкуренции, определение особенностей конкурентной борьбы на финансовом рынке и базовые составляющие оценки конкурентоспособности банков рассматриваются в работах Н.П. Абаевой, М.А. Абрамовой, В. Быковой, Б.П. Воловикова, Н.А. Казаковой, А. Маршалла, И.А. Меркулиной, Г.А. Польшинской, М. Портера, Д. Риккардо, Дж. Робинсона, А.Г. Сикорской, Н.А. Тысячниковой, Р. Фатхутдинова, И.А. Фирсовой и др.

В изучение подходов к определению понятий, отличительных особенностей и структуры маркетингового обеспечения и развития банковских экосистем значительный вклад внесли такие отечественные и зарубежные ученые, как Е.М. Азарян, Н.А. Балабанова, Н.Р. Беленко, О.В. Береза, Д.Э. Возиянов, Л.Э. Горлевская, Ж. Кадыров, К.Ф. Каландаришвили, Е.Г. Киселева, Д.А. Ковтун, М.В. Леонов, М.А. Мамедов, А.А. Мозговая, П.А. Орлова, И.А. Пригодич,

С.В. Разумова, Е.Н. Рудская, К. Саркар, В.Д. Секерин, Р.Ю. Стыцюк, Г.А. Щербаков и др.

**Целью исследования** является разработка теоретико-методических и практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности банковских экосистем с использованием маркетинговых технологий в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков.

В соответствии с поставленной целью были определены и решены следующие **основные задачи**:

1) выявление теоретико-методических аспектов особенностей использования маркетинговых технологий и инструментов в банковских экосистемах в условиях цифровизации;

2) обоснование принципов достижения синергии банковских экосистем на основе функций маркетинга, оказывающих влияние на конкурентоспособность банковских экосистем;

3) разработка модели маркетингового управления конкурентоспособностью банковских экосистем на основе принципов достижения синергии;

4) формирование алгоритма совершенствования маркетингового потенциала банковских экосистем на основе развития конкурентоспособности ресурсов;

5) разработка и предложение методических рекомендаций по совершенствованию элементов и структуры маркетингового обеспечения конкурентоспособности банковских экосистем.

**Объектом исследования** являются потребители банковских товаров и услуг (банковских продуктов), действующие в рамках конкурентоспособности банковских экосистем.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие при формировании конкурентоспособности банковских экосистем с использованием современных маркетинговых технологий, ориентированных на потребителей банковских товаров и услуг (банковских продуктов) и действующих в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков.

**Область исследования** диссертации соответствует п. 10.5. «Маркетинг на рынках товаров и услуг. Маркетинговые стратегии и маркетинговая деятельность хозяйствующих субъектов» и п. 10.10. «Оценка деятельности конкурентов, ее

использование в маркетинговой деятельности компании. Конкурентоспособность товаров (услуг). Бенчмаркинг» Паспорта научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: маркетинг (экономические науки).

**Методология и методы исследования.** Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых в области банковской деятельности, конкурентоспособности банков, стратегического маркетинга, маркетинга финансовых услуг (прежде всего, банковского маркетинга) и маркетинга банковских экосистем. В процессе решения поставленных в диссертационном исследовании задач применялись следующие методы: анализ, синтез, сравнение, научная абстракция и методы типологии и обобщения. При построении прогнозной динамики развития экосистемных сервисов банков использовались методы системного, структурного, корреляционного и регрессионного анализа. При разработке алгоритма совершенствования внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем использовались методы экономико-статистического анализа и современных цифровых технологий.

**Информационную базу** исследования составили официальные федеральные законодательные акты, нормативный и инструктивный материал Банка России, обзорно-аналитические материалы и статистические данные, результаты научно-практических и прикладных исследований по проблемам оценки и управления конкурентоспособностью на финансовом (прежде всего, банковском) рынке, научные статьи по исследуемым проблемам, официальная банковская отчетность, материалы научных исследований, представленные в виде диссертаций, и ресурсы Интернета. В исследовании широко использовались полученные автором лично и в соавторстве результаты научно-исследовательских работ в области маркетинга банковских экосистем.

**Научная новизна** исследования заключается в обосновании теоретико-методических и практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности банковских экосистем с использованием современных маркетинговых технологий. Внедрение предложенных рекомендаций направлено на адаптацию банковских экосистем к изменениям на банковском рынке и совершенствование их внутреннего потенциала для обеспечения экономической устойчивости отдельных банков и всей российской финансовой системы в целом в

условиях появления системных рисков, что влияет на социально-экономическое благосостояние, качество и уровень жизни населения.

**Положения, выносимые на защиту:**

1) Выявлены ключевые особенности использования маркетинговых технологий в формировании банковских экосистем через раскрытие понятий «банковская экосистема» и «маркетинг банковских экосистем» в условиях цифровизации. Среди ключевых особенностей выделены: постоянный обмен информацией между участниками банковской экосистемы; использование многоуровневых систем интегрированных маркетинговых коммуникаций, основанных на многостороннем взаимодействии участников экосистем; применение цифровых платформ экосистем в процессе разработки и реализации комплекса маркетинга банка; использование концепции клиентоориентированности в качестве одного из основных маркетинговых подходов к формированию банковских экосистем (С. 41-44).

2) Обоснованы принципы достижения синергии банковских экосистем с учетом функций маркетинга, выявленных ключевых особенностей использования маркетинговых технологий и инструментов, обеспечивающие повышение конкурентоспособности экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков. К наиболее значимым принципам относят: аналитический, интегрированный и управленческий принципы. В отличие от принципов достижения синергии банковских экосистем с использованием традиционных маркетинговых технологий, принципы достижения синергии банковских экосистем с учетом функций маркетинга предполагают комплексное удовлетворение потребностей целевых сегментов (С. 91-94).

3) Разработана модель маркетингового управления конкурентоспособностью банковских экосистем на основе рассмотренных ключевых особенностей использования маркетинговых технологий и принципов достижения эффекта синергии банковских экосистем. В сравнении с существующими подходами к обеспечению конкурентоспособности банковских экосистем, основанными на интеграции деятельности экосистемных партнеров, разработанная модель раскрывает развитие внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем, влияя на уровень конкурентоспособности и формируя эффективный маркетинг банковских экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков (С. 147-164).

4) Предложен алгоритм совершенствования внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков. Алгоритм построен на основе выявленных ключевых особенностей использования маркетинговых технологий и принципов достижения синергии банковских экосистем, направленных на комплексное применение маркетинговых технологий для совершенствования конкурентоспособности в условиях цифровизации (С. 182-190).

5) Разработаны методические рекомендации по совершенствованию маркетингового обеспечения конкурентоспособности банковских экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков. Методические рекомендации предполагают внедрение в маркетинговую стратегию российских банков принципов достижения синергии банковских экосистем с учетом функций маркетинга и выявленных ключевых особенностей использования маркетинговых технологий и инструментов (С. 192-194).

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическая значимость заключается в том, что основные выводы и положения диссертационного исследования дополняют теоретические подходы к применению маркетинговых технологий банковскими экосистемами и повышению конкурентоспособности маркетинговой деятельности банковских экосистем в условиях цифровизации.

Практическая значимость работы связана с тем, что результаты, полученные в ходе исследования, могут быть использованы российскими банками и консалтинговыми компаниями при формировании маркетингового обеспечения банковских экосистем, оценке и разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности маркетинговой деятельности банковских экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков.

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Достоверность результатов и выводов диссертации подтверждается их соответствием методологическим положениям теории управления маркетингом, применением комплекса известных специальных и общенаучных методов исследования. Теоретическая база исследования построена на актуальных и проверяемых данных. Научные результаты подтверждаются практическими расчетами на примере коммерческих банков, действующих на рынке экосистемных продуктов (товаров и услуг).

Основные положения и результаты диссертационного исследования были представлены на международных и всероссийских научно-практических конференциях, в том числе на конференции «Научные школы Финансового университета: становление и развитие» (Москва, Финансовый университет, 28 марта 2024 года); на III Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация» (Москва, Финансовый университет, 5-6 декабря 2024 года); на Международной научно-практической конференции «Технологическое предпринимательство в цифровом обществе» (Москва, Финансовый университет, 10 декабря 2024 года); на IX Всероссийской научно-практической конференции «Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие» (Москва, Финансовый университет, 24-25 января 2025 года); на I Международной научно-практической конференции «Маркетинг России», посвященной памяти А.П. Панкрухина (Москва, Финансовый университет, 20 марта 2025 года); на Международной научно-практической конференции «Управленческие технологии для профессионалов будущего» (Москва, Финансовый университет, 18 сентября - 8 октября 2025 года); на VII Международной научно-практической конференции «Трансформация финансовых рынков и финансовых систем в условиях цифровой экономики» (Москва, Финансовый университет, 23-24 октября 2025 года); на II Международной научно-практической конференции «Технологическое предпринимательство в цифровом обществе» (Москва, Финансовый университет, 3-4 декабря 2025 года); на XXX Всероссийской научно-методической конференции заведующих кафедрами маркетинга, рекламы, связей с общественностью и смежных дисциплин «Особенности маркетинговых коммуникаций в сфере креативной экономики» (Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, 29-30 апреля 2026 года); на VII Международной молодежной конференции «Векторы будущего: новое поколение о развитии экономики и технологий» (Москва, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), 18 мая 2026 года).

Диссертация выполнена в рамках научно-исследовательской работы Финансового университета по теме: «Разработка подходов к оценке удовлетворенности ветеранов специальной военной операции мерами социальной поддержки» (Государственное задание, приказ Финуниверситета от 30.12.2025 № 3301/о) в части оценки удовлетворенности ветеранов мерами социальной поддержки.

Материалы диссертации использованы при выполнении научно-исследовательской работы Финансового университета по теме: «Разработка подходов к оценке восприятия контента в социальных сетях в целях духовно-нравственного и патриотического воспитания молодежи» (Государственное задание, приказ Финуниверситета от 26.12.2024 № 3268/о) в части оценки информационно-коммуникационного воздействия социальных сетей.

Материалы диссертации используются в практической деятельности Банка ВТБ (ПАО), в частности используется разработанная модель маркетингового управления конкурентоспособностью банковских экосистем. По материалам исследования внедрен предложенный в диссертации алгоритм совершенствования внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем на основе развития конкурентоспособности их ресурсов, позволяющий увеличить конкурентоспособность банка.

Материалы диссертации также используются в практической деятельности ПАО Сбербанк, в частности используется разработанная в диссертации модель маркетингового управления процессом повышения конкурентоспособности банковских экосистем. По материалам исследования внедрен предложенный в диссертации алгоритм совершенствования внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем, позволяющий увеличить конкурентоспособность банка.

Материалы диссертации использовались Кафедрой маркетинга Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета в преподавании учебных дисциплин «Научно-исследовательский семинар» и «Инновационные маркетинговые технологии» для студентов магистратуры по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Финансовый маркетинг» (очная форма обучения).

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

**Публикации.** Основные положения и результаты диссертации отражены в 7 работах общим объемом 4,34 п.л. (авторский объем 3,82 п.л.), опубликованных в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертации** обусловлены целью, задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 143 наименований и 9 приложений. Текст диссертации изложен на 251 странице,

содержит 42 рисунков и 37 таблиц.

## **II Основное содержание работы**

В соответствии с целью и задачами исследования, получены и обоснованы следующие научные результаты:

**1) Выявлены ключевые особенности использования маркетинговых технологий в формировании банковских экосистем через раскрытие понятий «банковская экосистема» и «маркетинг банковских экосистем» в условиях цифровизации.**

Понятие «банковская экосистема» формируется на основе существующих подходов к пониманию данной категории, раскрывая ее как: способ организации банковских структур; сеть организаций, кооперирующихся на базе технологической платформы; совокупность каналов, используемых банком для предоставления продукции; совокупность финансовых и нефинансовых продуктов (товаров и услуг); инновационная модель осуществления банковской деятельности.

Существует достаточное разнообразие видов банковских экосистем. В зависимости от степени публичности критериев допуска новых участников в банковские экосистемы выделяют закрытые экосистемы, обладающие высокой степенью конфиденциальности критериев, и открытые экосистемы, основанные на публичной открытости критериев. Кроме того, по виду организационной структуры среди банковских экосистем выделяют вертикальные экосистемы, высший уровень управления которых занимает банк-архитектор, и горизонтальные экосистемы, основанные на совместном управлении экосистемных партнеров.

Таким образом, «банковская экосистема» может рассматриваться в качестве инновационной бизнес-модели банков, предполагающей кооперацию банковских и небанковских организаций и формирование долгосрочных взаимоотношений между заинтересованными сторонами для обеспечения комплексного предоставления финансовых и нефинансовых продуктов с использованием цифровых платформ.

Согласно существующим классификациям маркетинговых технологий по способам коммуникации, методам анализа и степени автоматизации выделяют классические и современные маркетинговые технологии.

Классические маркетинговые технологии включают в себя технологии маркетинговых исследований, маркетинговой аналитики и информационно-аналитического обеспечения маркетинговых решений.

К современным маркетинговым технологиям относятся технологии интегрированных маркетинговых коммуникаций, анализа больших данных, автоматизации маркетинговых решений и платформенного взаимодействия.

В качестве ключевых особенностей использования маркетинговых технологий банковскими экосистемами могут быть выделены: постоянный обмен информацией между участниками банковской экосистемы; использование многоуровневых систем интегрированных маркетинговых коммуникаций, основанных на многостороннем взаимодействии участников экосистем; применение цифровых платформ экосистем в процессе разработки и реализации комплекса маркетинга банка; использование концепции клиентоориентированности в качестве одного из основных маркетинговых подходов к формированию банковских экосистем.

В таблице 1 представлена группировка ключевых особенностей использования маркетинговых технологий банковскими экосистемами в соответствии с этапами их создания и развития.

Таблица 1 – Группировка ключевых особенностей использования маркетинговых технологий с учетом этапов создания и развития банковских экосистем

Этапы создания и развития банковских экосистем	Маркетинговые технологии	Направления применения маркетинговых технологий банковскими экосистемами	Ключевые особенности использования маркетинговых технологий
1	2	3	4
1 этап – подготовительный: выявление целесообразности создания банковских экосистем	классические маркетинговые технологии	сбор и обработка информации; структурирование экосистемной аналитики	постоянный обмен информацией между участниками банковской экосистемы
2 этап – основной: создание банковских экосистем	современные маркетинговые технологии	внедрение интегрированных маркетинговых коммуникаций на базе чат-ботов, мобильных приложений и сайтов; аналитика «больших данных»; персонализация на основе искусственного интеллекта (ИИ)	использование многоуровневых систем интегрированных маркетинговых коммуникаций, основанных на многостороннем взаимодействии участников экосистем

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
3 этап – заключительный: повышение конкурентоспособности банковских экосистем	современные маркетинговые технологии	внедрение цифрового маркетинга на основе комплексных ИТ- и платформенных решений; CRM-системы; цифровой профиль потребителя (цифровой экосистемный профиль)	применение цифровых платформ экосистем в процессе разработки и реализации комплекса маркетинга банка; использование концепции клиентоориентированности в качестве одного из основных маркетинговых подходов к формированию банковских экосистем

Источник: составлено автором.

Первый, подготовительный, этап создания и развития банковских экосистем связан с выявлением целесообразности создания банковских экосистем и включает определение маркетингового потенциала экосистем с использованием классических маркетинговых технологий. На данном этапе проявляется такая ключевая особенность использования маркетинговых технологий, как постоянный обмен информацией между участниками банковской экосистемы, обеспечивающий сбор и обработку информации о потребностях целевых сегментов и структурирование аналитики.

Второй, основной, этап создания и развития банковских экосистем связан с созданием банковских экосистем и включает формирование внутреннего маркетингового потенциала экосистем с использованием современных маркетинговых технологий. На данном этапе проявляется такая ключевая особенность использования маркетинговых технологий, как использование многоуровневых систем интегрированных маркетинговых коммуникаций, основанных на многостороннем взаимодействии участников экосистем, посредством технологий анализа больших данных и персонализации взаимодействия с потребителями.

Третий, заключительный, этап создания и развития банковских экосистем связан с повышением их конкурентоспособности и включает оценку и корректировку маркетинговых стратегий с учетом потребительской ценности и лояльности целевых сегментов. На данном этапе формируются особенности, связанные с применением цифровых платформ экосистем в процессе разработки и реализации комплекса маркетинга банка, а также с использованием концепции клиентоориентированности.

Инструменты банковского маркетинга в зависимости от поставленных банками стратегических маркетинговых задач разделяются на две группы: инструменты маркетинговых исследований банковского рынка, использование которых направлено на сбор информации, анализ, наблюдение и прогнозирование рыночной среды, и инструменты комплекса маркетинга, обеспечивающие реализацию банковской стратегии.

В таблице 2 представлены инструменты банковского маркетинга с учетом этапов создания и развития банковских экосистем, применение которых направлено на реализацию маркетинговых технологий при повышении потребительской ценности и конкурентоспособности в условиях цифровизации.

Таблица 2 – Инструменты банковского маркетинга при создании и развитии банковских экосистем

Этапы создания и развития банковских экосистем	Инструменты банковского маркетинга	Направления применения маркетинговых инструментов банковскими экосистемами
1 этап – подготовительный: выявление целесообразности создания банковских экосистем	сегментирование и позиционирование потребителей и производителей, матрица GE/McKinsey, PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ 5 сил М. Портера	интеграция банковских товаров и услуг в комплексный банковский продукт на базе цифровых платформ
		маркетинговое обеспечение формирования цифровых платформ экосистем
		формирование пользовательских интерфейсов цифровых платформ экосистем
2 этап – основной: создание банковских экосистем	интегрированные маркетинговые коммуникации, цифровая реклама, PR-технологии, формирование спроса и стимулирование сбыта в цифровой среде, цифровая аналитика внешней среды	продвижение экосистемной продукции банковских экосистем
		развитие платформенных брендов банковских экосистем
		продвижение брендов банков-архитекторов
3 этап – заключительный: повышение конкурентоспособности банковских экосистем	анализ элементов концепции «5E» и комплекса маркетинга и уровня лояльности потребителей в цифровой среде экосистемы	применение маркетингового подхода, ориентированного на потребителя (клиентоориентированный и персонализированный подход)
		разработка оптимальных конкурентных стратегий банковских экосистем
		совершенствование пользовательских интерфейсов цифровых сервисов экосистем и качества обслуживания потребителей

Источник: составлено автором.

Внедрение маркетинговых инструментов на первом этапе формирования экосистем направлено на реализацию классических маркетинговых технологий через исследование банковского рынка, целевых сегментов и конкурентной среды.

Применение маркетинговых инструментов на последующих двух этапах основано на внедрении инструментов комплекса маркетинга в цифровой среде в целях реализации современных маркетинговых технологий.

Таким образом, понятие «маркетинг банковских экосистем» может рассматриваться в качестве одного из направлений развития понятия «банковский маркетинг» в процессе разработки и внедрения элементов комплекса маркетинга и формирования долгосрочных взаимоотношений с заинтересованными сторонами внутри банковских экосистем в условиях цифровизации.

Вследствие наличия различий между эффектом интегрированного применения маркетинговых технологий и совокупности их использования по отдельности экосистемными партнерами формируется синергетический эффект.

**2) Обоснованы принципы достижения синергии банковских экосистем с учетом функций маркетинга, выявленных ключевых особенностей использования маркетинговых технологий и инструментов, обеспечивающие повышение конкурентоспособности экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков. К наиболее значимым принципам относят: аналитический, интегрированный и управленческий принципы.**

В отличие от принципов достижения синергии банковских экосистем с использованием традиционных маркетинговых технологий, основанных на таких видах синергетического эффекта как, эффект синергии на основе единого экосистемного бренда и синергетический эффект на базе комплексного продукта банковской экосистемы, принципы достижения синергии банковских экосистем на основе маркетинговых технологий с учетом функций маркетинга предполагают комплексное удовлетворение потребностей целевых сегментов.

К основным принципам достижения эффекта синергии банковских экосистем можно отнести: аналитический принцип, интегрированный принцип, управленческий принцип. Аналитический принцип раскрывает совместное выполнение аналитической функции маркетинговой деятельности банков. Интегрированный принцип способствует интегрированию производственной и сбытовой функций маркетинга.

Управленческий принцип способствует совместному выполнению управленческой и маркетинговой функций банков.

Основные принципы достижения эффекта синергии банковских экосистем с учетом механизма формирования экосистем представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Принципы достижения синергии банковских экосистем с учетом функций маркетинга

Этапы создания и развития банковских экосистем	Принципы достижения синергии банковских экосистем	Функции маркетинга	Условия получения эффекта синергии на основе маркетинговых технологий
1 этап – подготовительный: выявление целесообразности создания банковских экосистем	Аналитический принцип	Аналитическая функция	Интеграция технологий сбора и обработки информации, и организация обмена информацией для совместного формирования рыночных концепций
2 этап – основной: создание банковских экосистем	Интегрированный принцип	Производственная функция	Интеграция технологий маркетинговых коммуникаций на основе цифровых каналов продвижения через совместное формирование ассортимента и создание маркетинговой среды
		Сбытовая функция	
3 этап – заключительный: повышение конкурентоспособности банковских экосистем	Управленческий принцип	Управленческая функция	Интеграция технологий цифрового маркетинга на основе комплекса ИТ- и платформенных решений, CRM-систем для формирования эффективного управленческого взаимодействия между экосистемными партнерами

Источник: составлено автором.

Каждая маркетинговая функция поддерживается внедрением отдельных маркетинговых технологий, стратегий и инструментов. Внедрение аналитической функции связано как с применением классических аналитических методов и моделей, так и с реализацией современных цифровых технологий, в том числе технологий больших данных, машинного обучения и искусственного интеллекта, в целях прогнозирования спроса целевых сегментов и персонализации предложения.

В качестве основных цифровых и аналитических технологий, применяемых при реализации производственной функции маркетинга банковских экосистем, могут быть выделены микросервисная архитектура для создания гибких CRM-систем,

интеграционные решения, цифровые каналы продвижения персонализированных экосистемных предложений и другие.

В качестве основных каналов дистрибуции сбытовой функции банковских экосистем, могут быть выделены: цифровые платформы, используемые в качестве центрального канала дистрибуции; «экосистемные подписки», предполагающие объединение сервисов; интегрированные сервисы, включающие партнерские или смежные услуги; интеграции через продвижение на сторонних платформах.

Совместное выполнение управленческой функции маркетинга банковскими экосистемами основывается на выполнении таких подходов, как бенчмаркинг, модели компетенций, сценарное планирование, сегментирование и позиционирование на основе ИТ- и платформенных решений, CRM-систем.

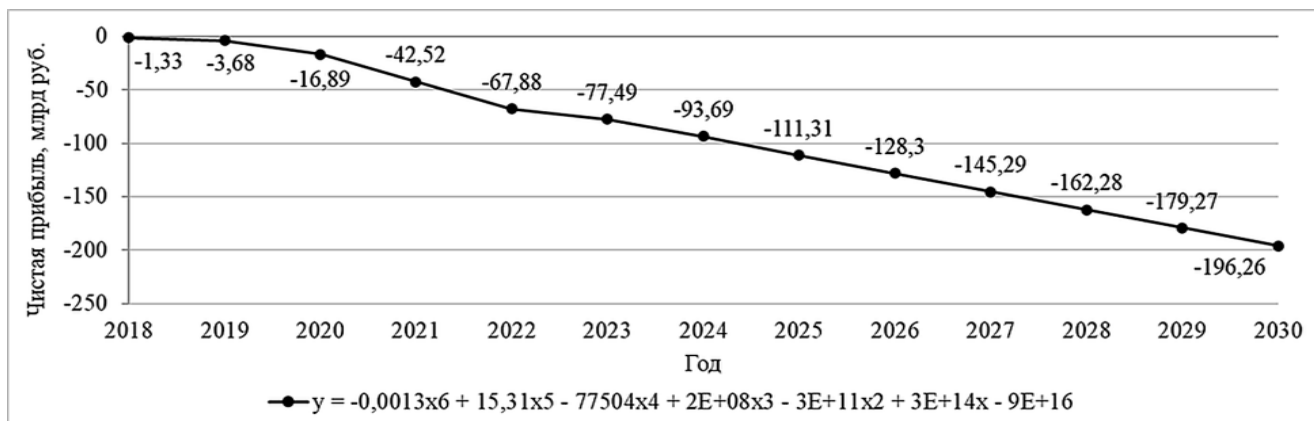
Принципы достижения эффекта синергии банковских экосистем могут использоваться для последующего осуществления маркетингового управления процессом повышения конкурентоспособности банковских экосистем.

**3) Разработана модель маркетингового управления конкурентоспособностью банковских экосистем на основе рассмотренных ключевых особенностей использования маркетинговых технологий и принципов достижения эффекта синергии банковских экосистем.**

В сравнении с существующими подходами к обеспечению конкурентоспособности банковских экосистем, основанными на интеграции деятельности экосистемных партнеров, разработанная модель раскрывает развитие внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем, влияя на уровень конкурентоспособности и формируя эффективный маркетинг банковских экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков.

В целях построения тренда для проведения оценки устойчивости ряда и прогноза динамики развития экосистемных сервисов были консолидированы показатели отчетности экосистемных партнеров ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» и Банка ВТБ (ПАО) за 2018-2025 гг. по пяти различным для каждого отдельного банка направлениям, формирующим различную потребительскую ценность.

На рисунке 1 представлены результаты построения полиномиального тренда по показателю чистой прибыли (убытка) экосистемных сервисов ПАО Сбербанк с высоким уровнем аппроксимации исходных данных ( $R^2 = 0,9991$ ).



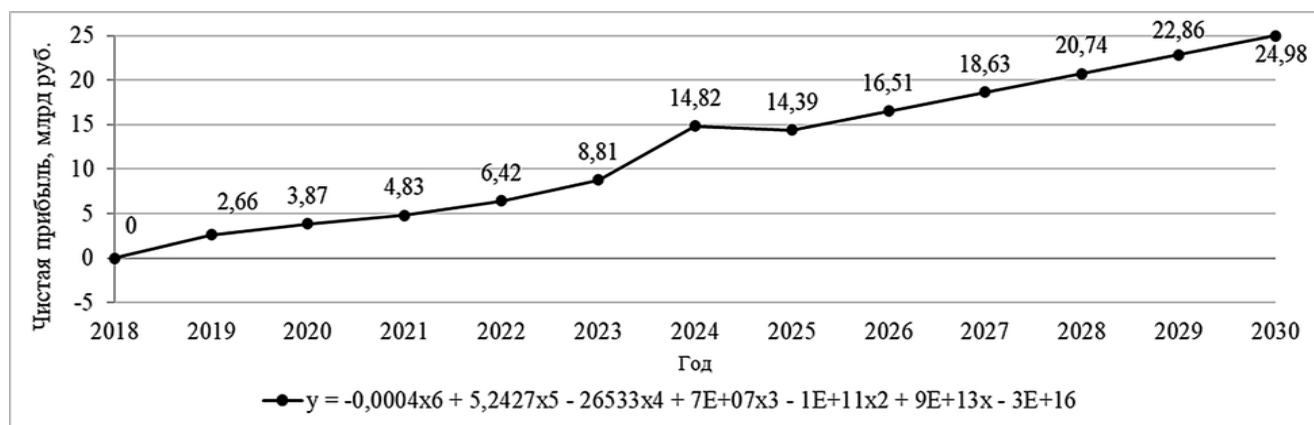
Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Диаграмма «Основной тренд, прогноз с 2026 г. по 2030 г. (полином 6 степени,  $R^2 = 0,9991$ )» по отчетности экосистемных сервисов ПАО Сбербанк

Для проведения прогнозирования значений показателя на 2026-2030 гг. была проведена экстраполяция для табличных данных отчетности. Прогнозные значения по рассматриваемым экосистемным направлениям составили -179,27 млрд руб. в 2029 г. и -196,26 млрд руб. в 2030 г. С вероятностью 0,9991 можно предположить, что эти значения отражают реальное состояние. Из рисунка 1 также видно, что линия тренда имеет нисходящую динамику по уравнению (1)

$$y = -0,0013 \times x^6 + 15,31 \times x^5 - 77504 \times x^4 + 2 \times 10^8 \times x^3 - 3 \times 10^{11} \times x^2 + 3 \times 10^{14} \times x - 9 \times 10^{16}. \quad (1)$$

Также в диссертации были проведены аналогичные расчеты для построения тренда по отчетности экосистемных сервисов АО «ТБанк», представленные на рисунке 2.

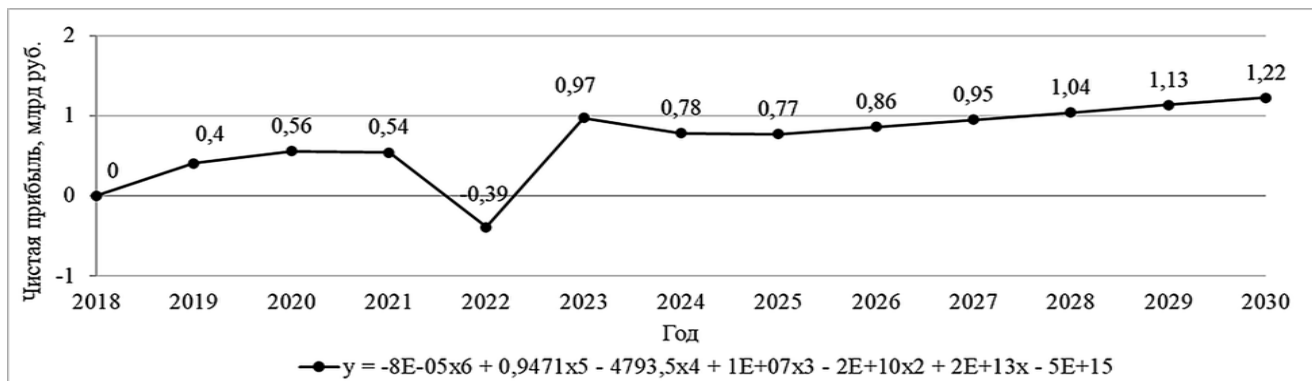


Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Диаграмма «Основной тренд, прогноз с 2026 г. по 2030 г. (полином 6 степени,  $R^2 = 0,9922$ )» по отчетности экосистемных сервисов АО «ТБанк»

Прогнозные значения: 22,86 млрд руб. в 2029 г. и 24,98 млрд руб. в 2030 г. по рассматриваемым экосистемным направлениям.

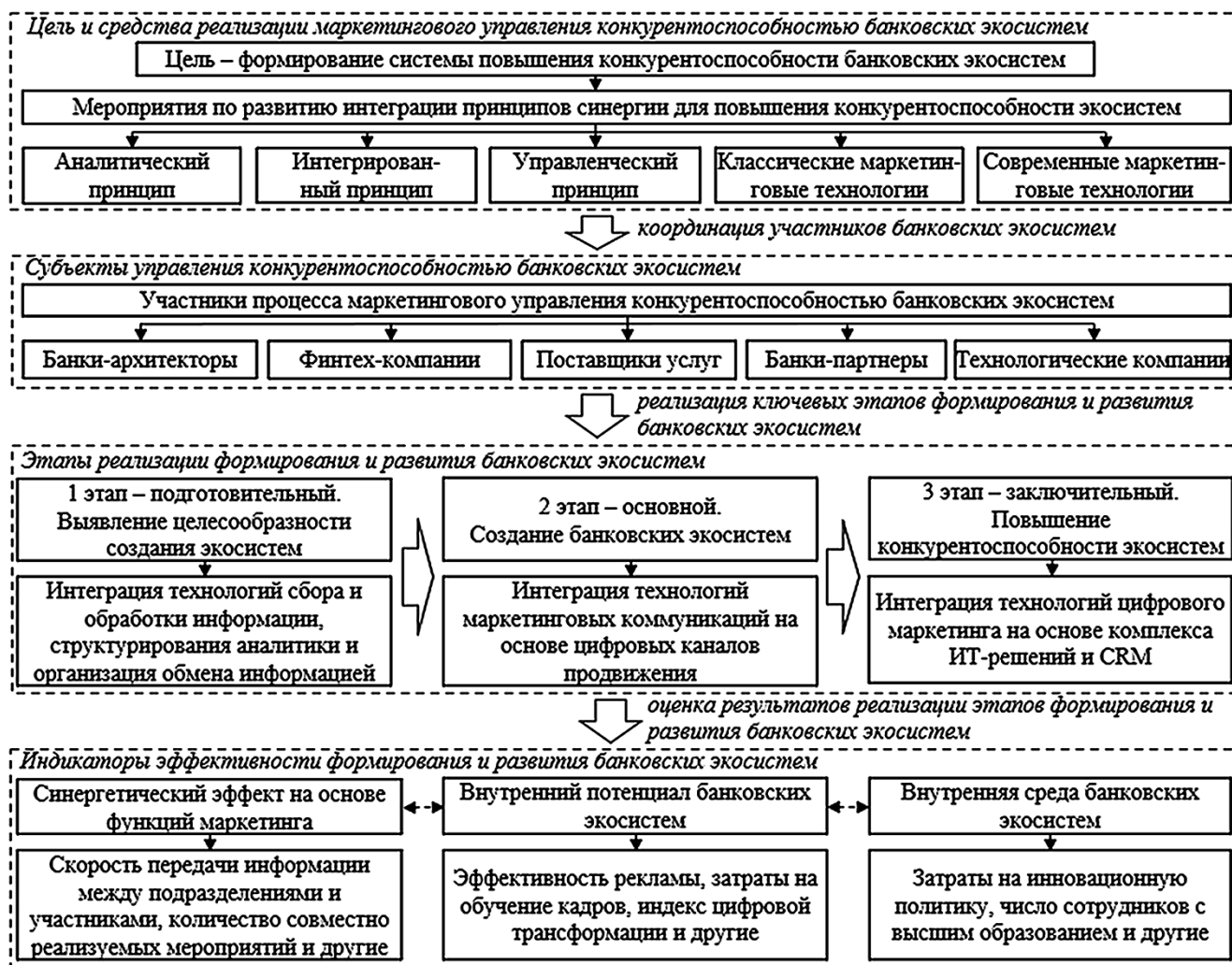
Результаты, проведенных в диссертации, аналогичных расчетов по отчетности экосистемных сервисов Банка ВТБ (ПАО), представлены на рисунке 3.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Диаграмма «Основной тренд, прогноз с 2026 г. по 2030 г. (полином 6 степени,  $R^2 = 0,6704$ )» по отчетности экосистемных сервисов Банка ВТБ (ПАО)

На рисунке 4 представлена предложенная модель маркетингового управления процессом повышения конкурентоспособности банковских экосистем.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Модель маркетингового управления конкурентоспособностью банковских экосистем

Таким образом, предложенная модель маркетингового управления процессом повышения конкурентоспособности банковских экосистем предполагает повышение эффективности совместного выполнения функций маркетинга банковских экосистем, ориентированных на выявление потребностей целевых сегментов и формирование потребительской ценности. Это способствует персонализации предложений и развитию цифрового взаимодействия с потребителями экосистемной продукции.

Модель включает процессы развития интеграции принципов достижения синергии банковских экосистем, для раскрытия которых необходимо построение алгоритма последовательных действий российских банков для повышения их конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации.

#### **4) Предложен алгоритм совершенствования внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков.**

В отличие от существующих результатов исследований отечественных и зарубежных авторов, которые посвящены развитию отдельных показателей оценки внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем, предложенный алгоритм построен на основе выявленных ключевых особенностей использования маркетинговых технологий и принципов достижения синергии банковских экосистем, направленных на комплексное применение маркетинговых технологий для повышения конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации.

К внутреннему маркетинговому потенциалу банковских экосистем относятся: ресурсная обеспеченность маркетинговой деятельности; функциональные возможности формирования и развития экосистемного предложения; уровень маркетинговых компетенций участников экосистем; состояние организационно-технологической инфраструктуры. Внутренний маркетинговый потенциал обладает сильной корреляцией с общими показателями конкурентоспособности банков.

Для обоснования процессов совершенствования внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем в условиях цифровой трансформации был проведен комплексный анализ трех ведущих системообразующих банков (ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» и Банк ВТБ (ПАО)), реализующих экосистемный подход. В результате

анализа определен внутренний маркетинговый потенциал рассматриваемых банков, связанный с развитием взаимодействия с потребителями экосистемной продукции.

В целях проведения оценки внутреннего маркетингового потенциала АО «ТБанк» был проведен корреляционно-регрессионный анализ для выявления эффективности маркетинговых затрат с учетом факторов маркетинговой среды.

Данные годовой отчетности АО «ТБанк» за 2021-2025 гг., использованные для проведения анализа, представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Маркетинговые и финансовые показатели АО «ТБанк» за 2021-2025 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Расходы на рекламу и маркетинг, млрд руб.	25,5	23,6	40	49,4	56,7
Расходы на ИТ-технологии, млрд руб.	3	4,3	7,8	23,5	25,9
Чистая прибыль, млрд руб.	40,9	11,2	45,9	55,2	112,1
Количество потребителей, млн чел.	18,5	28,9	40,4	48	50
Среднедушевые доходы населения России, руб.	28 289	31 099	50 265	63 090	74 845

Источник: составлено автором.

Данные таблицы 4 отражают рост маркетинговых и цифровых расходов АО «ТБанк», расширение его потребительской базы и увеличение чистой прибыли в 2021-2025 гг., что формирует эмпирическую основу для проведения корреляционно-регрессионного анализа взаимосвязи представленных показателей.

В таблице 5 представлены расчетные значения коэффициента корреляции маркетинговых показателей и показателя чистой прибыли АО «ТБанк».

Таблица 5 – Матрица корреляции маркетинговых и финансовых показателей АО «ТБанк» за 2021-2025 гг.

Показатели	Расходы на рекламу и маркетинг	Расходы на ИТ-технологии	Чистая прибыль	Количество потребителей	Среднедушевые доходы
Расходы на рекламу и маркетинг, млрд руб.	1	0,946615	0,873179	0,934807	0,994856
Расходы на ИТ-технологии, млрд руб.	0,946615	1	0,809319	0,893638	0,951957
Чистая прибыль, млрд руб.	0,873179	0,809319	1	0,677352	0,859252
Количество потребителей, млн чел.	0,934807	0,893638	0,677352	1	0,955496
Среднедушевые доходы населения России, руб.	0,994856	0,951957	0,859252	0,955496	1

Источник: составлено автором.

Согласно результатам проведенного в диссертации корреляционно-регрессионного анализа, значения показателя количества потребителей банка АО «ТБанк» в высокой степени зависят от эффективности его маркетинговых затрат, коэффициент равен  $0,93$  при нормативе весьма/очень высокая степень взаимосвязанности, определяемом интервалом от  $0,9$  до  $1$  по шкале Чеддока. Расчет по шкале Чеддока связан с тем, что данная шкала показывает силу связи между двумя переменными – маркетинговыми и финансовыми показателями. Метод расчета самого коэффициента корреляции обычно вычисляется по формулам Пирсона, Спирмена и др. Шкала Чеддока, основанная на значении коэффициента корреляции (от  $0$  до  $1$ , или от  $-1$  до  $1$ ), классифицирует силу этой связи на категории: «слабая» ( $0,1-0,3$ ), «умеренная» ( $0,3-0,5$ ), «заметная/средняя» ( $0,5-0,7$ ), «высокая» ( $0,7-0,9$ ) и «весьма/очень высокая» ( $0,9-1,0$ ).

Разработанный по результатам исследования алгоритм повышения конкурентоспособности банковских экосистем представлен на рисунке 5.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Алгоритм совершенствования внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем

На 1 этапе «Выявление целесообразности создания банковских экосистем» осуществляется оценка внутреннего потенциала банков-архитекторов и экосистемных

партнеров с учетом их возможностей по формированию ценности для целевых потребительских сегментов. При этом анализируются следующие компоненты внутреннего потенциала: финансовый потенциал, уровень цифровизации, кадровый потенциал и маркетинговый потенциал банковских экосистем.

На 2 этапе «Создание банковских экосистем» осуществляется продвижение экосистемных продуктов (брендов) и цифровых платформ банковских экосистем на основе интеграции современных технологий маркетинговых коммуникаций экосистемных партнеров, входящих в состав банковских экосистем.

На 3 этапе «Повышение конкурентоспособности банковских экосистем» проводится повышение уровня интеграции управленческого принципа достижения синергии банковских экосистем на основе согласования технологий цифрового маркетинга и развития управленческого взаимодействия между их участниками.

Разработанный алгоритм обеспечивает последовательную реализацию маркетинговых мероприятий, ориентированных на выявление потребностей целевых сегментов, продвижение комплексных экосистемных продуктов через цифровые каналы коммуникации и повышение потребительской ценности предложения банковских экосистем.

Совершенствование конкурентоспособности российских банков в условиях цифровизации в рамках предложенного алгоритма обеспечивается за счет развития цифровых каналов продвижения, платформенных брендов, интерфейсов экосистемных сервисов, CRM-систем и иных инструментов цифрового маркетинга, обеспечивающих персонализацию взаимодействия с потребителями.

Таким образом, предложенный алгоритм направлен на совершенствование внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков. Ключевым становится использование экосистемных бизнес-моделей в качестве востребованной стратегии развития и повышения конкурентоспособности банков в условиях цифровизации.

**5) Разработаны методические рекомендации по совершенствованию маркетингового обеспечения конкурентоспособности банковских экосистем в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов банков.**

В отличие от существующих подходов к совершенствованию маркетингового обеспечения банковских экосистем методические рекомендации предполагают

внедрение в маркетинговую стратегию российских банков принципов достижения синергии банковских экосистем с учетом функций маркетинга и выявленных ключевых особенностей использования маркетинговых технологий и инструментов.

На рисунке 6 представлены методические рекомендации по развитию маркетингового обеспечения конкурентоспособности банковских экосистем.



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Методические рекомендации по совершенствованию маркетингового обеспечения конкурентоспособности банковских экосистем

Методические рекомендации предполагают проведение следующих мероприятий:

1) организация мероприятий по выявлению возможностей внедрения принципов достижения эффекта синергии в маркетинговую деятельность банков с учетом потребительской ценности экосистемного предложения;

2) определение параметров интеграции комплекса маркетинговых инструментов банков для согласования принципов достижения эффекта синергии;

3) согласование принципов достижения эффекта синергии банковских экосистем и ключевых направлений маркетинговой деятельности банков;

4) применение согласованных с ключевыми направлениями маркетинговой деятельности принципов достижения эффекта синергии по отношению к маркетинговым стратегиям банков в условиях цифровой трансформации.

Становление экосистемных бизнес-моделей в качестве востребованной стратегии развития и повышения конкурентоспособности банков в условиях цифровизации сопряжено с рядом рисков для банковского сектора, что обусловлено появлением в процессе роста банковских экосистем риска монополизации рынка и системного риска потери финансовой стабильности банков.

Внедрение методических рекомендаций направлено на адаптацию банковских систем к изменениям на рынке и совершенствование их внутреннего маркетингового потенциала для обеспечения социально-экономической и финансовой устойчивости российской банковской системы в условиях нестабильности.

### **III Заключение**

Поставленная цель диссертационного исследования достигнута, все поставленные задачи решены. В процессе выполнения исследования был развит научно-обоснованный комплексный подход к применению маркетинговых технологий банковскими экосистемами для повышения их конкурентоспособности.

В ходе исследования были выявлены ключевые особенности использования маркетинговых технологий и инструментов и принципов достижения эффекта синергии банковских экосистем. Анализ подходов к созданию системы маркетингового обеспечения банковских экосистем показал, что в зависимости от различных этапов их формирования и стратегического развития применяются различные виды маркетинговых технологий и инструментов.

Предложена модель маркетингового управления конкурентоспособностью банковских экосистем и алгоритм совершенствования внутреннего маркетингового потенциала банковских экосистем на основе развития конкурентоспособности их ресурсов. Проведенный анализ деятельности ведущих российских банковских

экосистем показывает, что они обладают определенными сходствами и различиями параметров бизнес-процессов, экосистемных продуктов (брендов) и участников.

Разработаны методические рекомендации по совершенствованию элементов и структуры маркетингового обеспечения конкурентоспособности банковских экосистем основаны на внедрении в маркетинговые стратегии развития принципов достижения эффекта синергии, согласованных с параметрами системы маркетингового обеспечения в условиях цифровой трансформации.

#### **IV Список работ, опубликованных по теме диссертации**

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,  
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Мальцев, Г.А. Информационное обеспечение маркетинговой деятельности на рынке инвестиций / Г.А. Мальцев, Б.С. Касаев // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 1. – С. 197-200. – ISSN 2307-180X.

2. Мальцев, Г.А. Маркетинговые стратегии банка в условиях пандемии / Г.А. Мальцев, Б.С. Касаев // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 7. – С. 108-112. – ISSN 2307-180X.

3. Мальцев, Г.А. Оценка моделей специальных банковских объединений: аспекты развития конкуренции банковского сектора / Г.А. Мальцев // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 4. – С. 219-224. – ISSN 2658-3917.

4. Мальцев, Г.А. Разработка модели формирования банковского кластера на основе системы франчайзинговых взаимоотношений / Г.А. Мальцев // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 4. – С. 360-365. – ISSN 2658-3917.

5. Мальцев, Г.А. Тенденции применения искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности банковских экосистем / Г.А. Мальцев // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 11. – С. 275-278. – ISSN 2658-3917.

6. Мальцев, Г.А. Стратегическое развитие банковских экосистем с использованием маркетинговых технологий / Г.А. Мальцев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – № 1А. Том 15. – С. 129-138. – ISSN 2222-9167.

7. Мальцев, Г.А. Формирование синергетического эффекта в маркетинговой среде банковской экосистемы / Г.А. Мальцев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – № 10А. Том 15. – С. 205-214. – ISSN 2222-9167.