STRATEGIZING:
THEORY AND PRACTICE
2023. Vol 3. No 1

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-124-139

Оригинальная статья
УДК 338.27:574.4

Стратегические вопросы цифрового развития экосистемы финансовой организации

Е. А. Федулова[1], А. К. Стародубцева[2], Д. Р. Вервейн[3]
[1,2,3]Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия
[1]fedulovaea@mail.ru; https://orcid.org/0000-0002-1820-3848
[2]yakovlevaalina16@mail.ru; https://orcid.org/0000-0002-2086-5357
[3]dmitry.vervejn@yandex.ru

Аннотация: Исследование процессов цифрового развития экосистемы финансовой организации со стратегической точки зрения является важной научно-методологической задачей. Мировая практика показывает, что экосистемы – это стратегическое будущее экономики, кардинально меняющее традиционный бизнес. Семь из десяти крупнейших по капитализации глобальных компаний являются экосистемными. В среднесрочной перспективе на экосистемы будет приходиться значительная часть национального и глобального валового продукта. Глобальный экосистемный тренд развивается и в России: существуют компании, которые заявляют о соответствующей стратегии развития и имеют определенные признаки экосистем. В этих условиях новые вызовы получают крупные системообразующие банки, такие как «Сбер». В статье обосновывается необходимость выстраивания экосистемной стратегии в парадигме цифровой экономики и рассматриваются ее технологические возможности и риски на примере ПАО «Сбер». В работе был предложен алгоритм стратегического анализа тенденций, возможностей и ограничений развития цифровой трансформации экосистемы финансовой организации (на материалах «Сбера») согласно теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта.

Ключевые слова: экосистема, цифровая трансформация, стратегические тенденции, цифровое развитие, OTSW-анализ, стратегирование, финансовая организация

Цитирование: Федулова Е. А., Стародубцева А. К., Вервейн Д. Р. Стратегические вопросы цифрового развития экосистемы финансовой организации // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 1. С. 124–139. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-124-139

Поступила в редакцию 20.01.2023. Прошла рецензирование 28.01.2023. Принята к печати 01.02.2023.

original article

Digital Development of Financial Ecosystems: Strategic Issues

Elena A. Fedulova[1], Alina K. Starodubtseva[2], Dmitry R. Vervein[3]
[1,2,3]Kemerovo State University, Kemerovo, Russia
[1]fedulovaea@mail.ru; https://orcid.org/0000-0002-1820-3848
[2]yakovlevaalina16@mail.ru; https://orcid.org/0000-0002-2086-5357
[3]dmitry.vervejn@yandex.ru

Abstract: The ecosystem of digital development of a financial enterprise is a strategically important scientific and methodological task. World practice shows that ecosystems are the strategic future of the economy

© 2023. The Author(s). This article is distributed under the terms of the CC BY 4.0 International License

that are able to transform traditional business. Seven of the ten largest global companies are ecosystem companies. In the medium term, ecosystems will account for a significant part of the national and global gross product. The global ecosystem trend is also developing in Russia. Under these conditions, large systemically important banks, e.g., the Sberbank, have to face new challenges. The article describes the role of the ecosystem strategy with its technological capabilities and risks in the paradigm of the digital economy in the case of the Sberbank. It introduces a new algorithm that can be applied to test the trends, opportunities, and limitations of the ecosystem and digital transformation of a financial organization. The analysis relied on the strategy theory and strategizing methodology developed by V.L. Kvint.
Keywords: ecosystem, digital transformation, strategic trends, digital development, OTSW-analysis, strategizing, financial organization

Citation: Fedulova EA, Starodubtseva AK, Vervein DR. Digital Development of Financial Ecosystems: Strategic Issues. Strategizing: Theory and Practice. 2023;3(1):124–139. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-124-139

Received 20 January 2023. Reviewed 28 January 2023. Accepted 01 February 2023

论金融机构生态系统数字化发展的战略问题

E.A. Fedulova[1], A.K. Starodubtseva[2], D.R. Vervein[3]

[1,2,3] 克麦罗沃国立大学，俄罗斯，克麦罗沃

[1]fedulovaea@mail.ru; https://orcid.org/0000-0002-1820-3848

[2]yakovlevaalina16@mail.ru; https://orcid.org/0000-0002-2086-5357

[3]dmitry.vervejn@yandex.ru

摘要：从战略角度研究金融机构生态系统的数字化发展进程是一项重要的科学和方法论任务。全球实践表明，生态系统是经济的战略未来，它从根本上改变了传统商业。全球十大市值最高的公司中有七家是生态系统公司。从中期来看，生态系统将占国家和全球总产值的很大一部分。全球生态系统的趋势也正在俄罗斯发展。国内已经有多家企业宣布了相应的发展战略，并具有生态系统的某些属性。在此情况下，像Sberbank这样具有系统重要性的大型银行正面临新的挑战。基于此，本文论证了在数字经济范式下建立生态系统战略的必要性，并以Sberbank PJSC为例研究其过程能力和风险。本文根据V.L.昆特院士的战略理论和战略化方法论，提出了一种对金融机构生态系统数字化转型发展的趋势、机遇和制约因素进行战略分析的算法（使用Sberbank的材料）。
关键词：生态系统，数字化转型，战略趋势，数字化发展，OTSW分析，战略化，金融机构

部收到稿件的日期: 2023年01月20日　日期: 2023年01月28日 接受　表的日期: 2023年02月01日

ВВЕДЕНИЕ

Современные финансовые экосистемы изменяют традиционный экономический ландшафт. С одной стороны, в перспективе экосистемы будут обеспечивать часть потребностей домохозяйств и малого и среднего бизнеса за счет индивидуализированного предложения через смартфон. Потребители с минимальными затратами времени в удобном месте будут получать все необходимое через единого оператора. Часть производителей товаров и услуг сосредоточится на операционной деятельности, полностью передав логистику, маркетинг и обслуживание клиентов экосистемам. С другой стороны, возможности развития традиционного банковского бизнеса и роста доли рынка практически исчерпаны, а экспансия вне страны затруднена санкциями. Поэтому встает вопрос о стратегической диверсификации с опорой на

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-124-139

конкурентные преимущества такой финансовой организации, как «Сбер», которая обладает большими объемами данных о клиентских платежах, компетенциями в сфере широкого охвата данных и крупной распределенной сетью[1]. Банку целесообразно диверсифицировать бизнес за счет нефинансовой сферы. Поэтому стратегия «Сбера» исходит из необходимости стать экосистемной компанией. Наблюдается острая конкуренция со стороны других экосистем, а также становится важным предельно точное определение стратегических ставок и выявление особенностей объекта стратегирования в условиях цифрового развития[2].

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования выступила экосистема «Сбера» в рамках цифровой трансформации, предметом – стратегические вопросы ее цифрового развития. Цель данной работы заключалась в разработке научных представлений об особенностях стратегирования цифрового развития экосистем финансовых организаций.

Теоретико-методологическая основа исследования базируется на положениях научной школы стратегирования академика В. Л. Квинта[3]. В логичной последовательности представлены основные тенденции формирования экосистем финансовой организации, и выделены стратегические экономические факторы внешней и внутренней среды (OTSW-анализ), позволяющие выявить особенности стратегируемого объекта.

Методы исследования включают в себя системный, сравнительный и логический анализ. В описании исследования применили исторический (ретроспективный) подход и отдельные положения корпоративного и финансового стратегирования.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Практически каждая компания, развивающая цифровую экосистему, использует те или иные инновационные финансовые технологии, поэтому сами по себе они не могут быть источником конкурентных преимуществ. Потенциал достижения таких преимуществ возникает в том случае, если объект стратегирования (финансовая организация) может предложить лучшие, по сравнению с конкурентами, продукты. Например, самые удобные или быстрые пользовательские приложения. Для этого необходим как сильный собственный сектор исследований и разработок, так и создание вокруг компании «пояса инноваторов», которые могут создавать новые решения[4,5]. То есть конкурентные преимущества экосистем связаны с наилучшим знанием потребностей клиента, возможностью предоставить ему индивидуальное предложение на основе единого «окна доступа» и перераспределением функций в цепочках создания ценности.

В связи с этим глобальным трендом, влияющим на цифровое развитие экосистем, является заинтересованность людей и высокий спрос на бесконтактные решения, а также формирование привычки пользоваться заказами через интернет с доставкой на дом. Эта стратегическая тенденция касается также и России.

На рисунке 1[6] показана существующая и прогнозная динамика рынка услуг курьерской

[1] Moore J. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: Harper Business, 1996. 297 p.

[2] Ашурбекова З. Н., Мусаева З. А. Банковские экосистемы как новое направление трансформации банковского сектора России // Теория и практика мировой науки. 2021. № 5. С. 19–22.

[3] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7

[4] Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий. М.: Поколение, 2007. 336 с.

[5] Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. Т. 165. № 9. С. 57–67. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67

[6] Global Courier & Delivery Services – Market Size 2005–2028. URL: https://www.ibisworld.com/global/market-size/global-courier-delivery-services (дата обращения: 15.12.2022).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-124-139

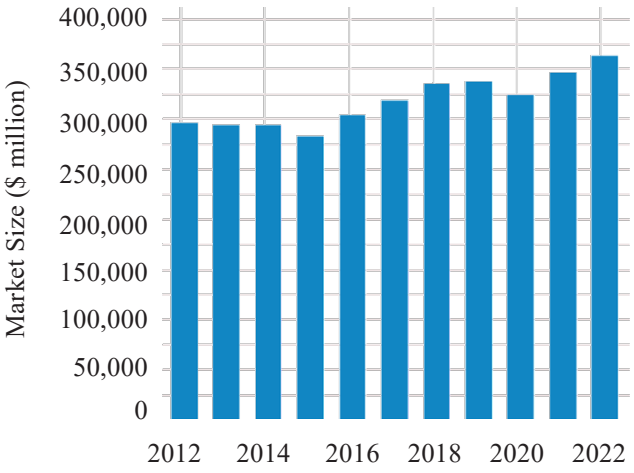

Рис. 1. Динамика развития мирового рынка курьерских услуг и доставки в 2012–2022 гг., млрд. долл. США

Fig. 1. World market of courier services and delivery in 2012–2022, billion US dollars

доставки в мире. Мировой рынок доставки до 2020 г. развивался динамично, но в 2020 г. сократился на $15 млрд. Это обусловлено тем, что коронавирусные ограничения в странах с высоким уровнем дохода, где чаще всего пользовались доставкой, были наиболее жесткими и затрагивали даже курьерские услуги.

Однако в 2021 г. мировой рынок доставки полностью восстановился. По оценкам «IBISWorld», в 2022 г. его величина достигнет $363,8 млрд с тенденцией к дальнейшему росту на 2,6 % в год[7]. Основной сегмент рынка доставки – продукты и готовая еда, а также потребительские товары. В 2020 г. его величина составила $115,1 млрд, в 2021 г. – $126,9 млрд. На 2022 г. прогнозировалось достижение отметки в $141 млрд или около 39 % рынка. Услугами доставки в 2021 г. пользовалось около 1,5 млрд человек, что составляет почти четверть населения Земли. К 2024 г. ожидается прирост еще в 800 млн человек[8]. Следовательно, активно формируется крупный потребительский рынок, на котором важно оказаться первым и привлечь клиентов в свою экосистему.

В России до 2020 г. наблюдалось отставание в развитии рынка услуг курьерской доставки от стран с высоким уровнем дохода. Ускорение этому рынку придало распространение коронавирусной инфекции COVID-19, когда торговля и услуги общественного питания переместилась в интернет. В совместном исследовании Ассоциации электронных коммуникаций и Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» указывается, что только рынок доставки готовой еды в 2020 г. вырос на 69 % по отношению к 2019 г., достигнув отметки в 316,4 млрд руб., а в 2021 г. – 329 млрд рублей[9].

Анализ ряда экспертных, аналитических и документальных материалов (российских и зарубежных) позволяет говорить о следующих стратегически важных трендах цифрового развития экосистем финансовых организаций:

1. Изменение запросов части клиентов, которые больше не хотят совершать физические визиты в банк. Необходимо обслуживать клиента в удобное для них время, в любом месте и с максимальным комфортом. Проще всего это делать через смартфон, поэтому банковские приложения постепенно превращаются в универсальных помощников, через которые клиент получает доступ к управлению своими средствами и другим услугам;

2. При такой организации взаимодействия с клиентами становится важным вопрос работы с персональными данными, объем передачи которых резко возрастает. Необходимо обеспечить реализацию прав и законных интересов клиента в сфере персональных данных;

3. Потребности и интересы клиентов в современном мире меняются динамично, что приходит в противоречие с корпоративной культурой коммерческих банков, являющихся кон-

[7] Global Courier...

[8] Online Food Delivery Services Global Market Report 2021: COVID-19 Growth And Change To 2030. URL: https://www.reportlinker.com/p06064489/Online-Food-Delivery-Services-Global-Market-Report-COVID-19-Growth-And-Change-To.html (дата обращения: 15.12.2022).

[9] Исследование: рынок доставки еды и продуктов питания в России. URL: https://www.retail.ru/articles/issledovanie-rynok-dostavki-edy-i-produktov-pitaniya-v-rossii (дата обращения: 10.01.2023).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-124-139

сервативными организациями. Поэтому возникает необходимость привлечения сотрудников из финансово-технологических компаний, которые более продуктивны в работе с инновациями и рисками;

4. Новым компаниям и малым предприятиям без больших рекламных бюджетов сложно выйти на привлечение внимания клиентов, поскольку «плотность рекламной нагрузки» на человека в современном мире велика. В этой ситуации стратегической возможностью является сотрудничество с уже организованными экосистемами, у которых имеется большое число клиентов. В то же время такое положение дел может привести к дискриминации организаторами экосистем более мелких партнеров;

5. Появляются цифровые технологии, которые соответствуют потребностям экосистем в организации совместной работы и координации, – это облачные технологии и API. Они упрощают и облегчают формирование партнерских отношений внутри экосистем. Это достигается за счет того, что информация открыта для участников и хорошо защищена от внешних угроз[10];

6. Меняется подход потребителя к выбору банка и финансового продукта. Чтобы выбрать наиболее подходящее предложение по кредиту, депозиту или страховому полису, клиент обращается к интернет-агрегаторам, где сравниваются предложения разных финансовых компаний. Поэтому финансовым компаниям необходимо активно присутствовать на таких площадках, используя все возможности цифрового маркетинга;

7. Инновации становятся все более и более дорогостоящими из-за своей возрастающей сложности. Поэтому компаниям, предоставляющим финансовые услуги, все сложнее создавать инновационные продукты и услуги самостоятельно. В большинстве случаев лучше сотрудничать со сторонней организацией, которая может предложить эти услуги. Это позволяет финансовым организациям опробовать сразу несколько инновационных продуктов и услуг без необходимости делать огромные инвестиции, осуществляя процесс цифровой трансформации с нуля[11].

С точки зрения выбора цифровых технологий эксперты выделяют несколько важных элементов, которые определяют образ современной финансово-технологической компании. Это блокчейн, датчики и Интернет вещей, мобильные платежи и цифровые банковские услуги, дополненная и виртуальная реальность, смарт-контракты и роботизированная автоматизация процессов, т. е. боты, голосовые платежи, виртуальные карты, автономные финансы, биометрическая безопасность, искусственный интеллект, машинное обучение, открытый банкинг, кибербезопасность, большие данные, регуляторные технологии, геймификация и квантовые вычисления[12].

Уровень проникновения этих технологий в России неодинаков, поэтому они могут рассматриваться как потенциальные источники конкурентных преимуществ экосистемы финансовой организации. Первенство в их внедрении образует потенциал лидерства на рынке при правильном определении стратегических ставок[13]. Одновременно с этим можно говорить о еще более амбициозной стратегии – создании собственного «инновационного пояса» финтех-компаний, которые могли бы разработать новые финансовые цифровые технологии для последующего тиражирования. Согласно дан-

[10] Трушина К. В., Смагин А. В. Тренд на развитие крупнейших банков в парадигме экосистемы (к вопросу о понятии «экосистема») // Банковские услуги. 2019. № 12. С. 7–11. https://doi.org/10.36992/2075-1915_2019_12_7

[11] Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9

[12] 17 Fintech trends you should know about: The ultimate guide. URL: https://fintechmagazine.com/sustainability/17-fintech-trends-you-should-know-about-ultimate-guide (дата обращения: 15.01.2023).

[13] Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-124-139

ным «McKinsey» около 80 % банков имеют партнерства со стартапами в сфере финансовых технологий[14].

Развитие финансовых экосистем с привлечением финтех-компаний наблюдается не только в странах с высоким уровнем доходов. Примером может служить Индия, где существует более 2100 финтех-компаний с оборотом более $27,6 млрд. К 2025 г. ожидается, что показатель капитализации этих компаний превысит $150 млрд, что обусловлено емкостью индийского рынка[15].

Из анализа данных сферы деятельности российских экосистем можно сделать вывод о том, что экосистемы концентрируются на обеспечении клиентов продуктами и услугами, которые необходимы потребителю повседневно[16]. Это услуги связи (сотовая связь, мессенджеры, электронная почта), доступ к интернет-контенту, банковские услуги, а также интернет-магазины с возможностью доставки товаров. Кроме того, сбор данных и формирование профилей о потребителях позволяет направлять им индивидуализированные предложения по всему ассортименту товаров и услуг экосистемы[17].

Пока российские экосистемы только инвестируют в развитие бизнеса, наблюдая недостаточную прибыль. По данным деловой прессы, в 2020 г. три экосистемы – «Mail.ru Group», «Яндекс» и «Сбер» – получили около 400 млрд. руб выручки (прирост на 24 % к 2019 г.). Однако такая положительная динамика была вызвана распространением коронавирусной инфекции COVID-19, которая способствовала стимулированию развития онлайн-услуг. Более половины всей выручки экосистем получил «Яндекс»[18].

По данным за первое полугодие 2021 г., весь экосистемный бизнес был нерентабелен. За этот период убытки от экосистемы «Сбера» составили 19,2 млрд руб., «Яндекса» – 7,8 млрд руб., «Mail.ru Group» – 7,4 млрд рублей[19]. С другой стороны, инвестиции в соответствующие направления увеличивают капитализацию компаний, а убыточность на первом этапе запуска стратегически прорывных направлений при наличии необходимых ресурсов является приемлемым явлением. Любому новому проекту необходимо время, чтобы выйти на точку безубыточности и начать приносить прибыль.

Базовой конструкцией экосистем является мультисервисная подписка, которая делает пользователя постоянным лояльным клиентом, позволяет получить о нем полную информацию и сформировать индивидуализированное предложение. Подписка дает клиенту возможность сэкономить при использовании значительного числа предложений товаров и услуг за счет скидок, бонусов, кешбэка и т. п. В таблице 1[20] представлены данные о наиболее популярных в России мультисервисных подписках (по состоянию на январь 2022 г.).

Приведенные данные показывают, что у 4 наиболее развитых экосистем страны имеется максимальное число подписчиков (от 4 до 10 млн человек), но это небольшая величина по сравнению с общим числом пользователей

[14] Королева Е. В., Солган Л. А. Экосистема в экосистеме: развитие финансовых технологий в России // Финансы и кредит. 2021. Т. 27. № 5. С. 1116–1131. https://doi.org/10.24891/fc.27.5.1116

[15] What Trends are Driving the Fintech Revolution in India? URL: https://www.india-briefing.com/news/what-trends-are-driving-the-fintech-revolution-in-india-23809.html (дата обращения: 20.12.2022).

[16] Яковлева А. К., Федулова Е. А. Оценка эффективности применения структурных финансовых продуктов в экосистеме коммерческого банка // Финансы и кредит. 2021. Т. 27. № 3. С. 502–522. https://doi.org/10.24891/fc.27.3.505

[17] Эксперты назвали компании с признаками экосистем. Они конкурируют между собой в развитии онлайн-торговли, контента и финсервисов. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/01/02/2022/61f3d76f9a794775ff544309 (дата обращения: 15.12.2022).

[18] Куда направляются экосистемы. URL: https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2021/02/23/858980-ekosistemi (дата обращения: 25.12.2022).

[19] Гонка экосистем: как «Сбер» будет конкурировать с «Яндексом» и Mail.ru Group. URL: https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/437337-gonka-ekosistem-kak-sber-budet-konkurirovat-s-yandeksom-i-mailru-group (дата обращения: 10.01.2023).

[20] Как российские компании развивают экосистемы-2022. URL: https://vc.ru/u/163530-nikolay-sedashov/349623-kak-rossiyskie-kompanii-razvivayut-ekosistemy-2022 (дата обращения: 25.12.2022).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-124-139

Таблица 1. Основные показатели развития наиболее популярных российских мультисервисных подписок

Table 1. Top Russian multiservice subscriptions: the main development indicators

Экосистема	Подписка	Год запуска	Количество пользователей подписки, млн человек	Количество пользователей экосистемы, млн человек	Уровень проникновения подписки, %
«Яндекс»	Яндекс Плюс	2018	10,3	104,0	10
«МТС»	Premium	2020	7,4	79,7	9
«VK»	VK combo	2020	4,5	90,0	5
«Сбер»	Сбер Прайм	2020	4,0	103,0	4
«Тинькофф»	Тинькофф	2020	1,3	19,0	7
«Ozon»	Premium	2019	0,8	21,3	4
«МегаФон»	МегаФон Плюс	2021	н/д	74,0	–
«X5 Retail Group»	Пакет	2021	н/д	72,5	–
«Сеть партнерств»	Огонь	2021	н/д	5,0	–

«Яндекса» или клиентов «Сбера». Уровень проникновения подписок остается низким. Это говорит о том, что основная конкурентная борьба за пользователя еще впереди. В то же время по архитектонике бизнеса и возможностям, предоставляемым для потребителя, отечественные экосистемы не уступают мировым.

Исходя из вышеизложенного, в качестве стратегических рисков цифрового развития экосистемы финансовой организации необходимо выделить следующие факторы:

1. Отечественные экосистемы практически полностью замкнуты внутри страны с населением менее 150 млн человек, что почти в 10 раз меньше, чем в Индии или Китае. Ограниченный внутренний спрос сужает возможности для развития и не позволяет в полной мере задействовать эффект масштабирования;

2. Цифровые технологии и сервисы финансовой сферы зависят от иностранного оборудования, комплектующих и программных продуктов, доступ к которым для России из-за санкций ограничен. На момент выполнения исследования сложно дать комплексную оценку этого фактора, но, по данным деловой прессы и СМИ, возможны перебои с поставкой телекоммуникационного оборудования («Nokia», «Ericsson»), оборудования для дата-центров («TSMC», «Samsung») и других критически важных для развития цифровых экосистем компонентов;

3. Общий экономический спад и падение реальных располагаемых доходов населения России создает риск сокращения общего потребительского спроса и примитивизации моделей потребления. Например, отказ от доставок продуктов, использование «пиратского» контента и стремление найти наиболее дешевое предложение в магазинах нижнего ценового сегмента.

По данным Федеральной службы государственной статистики РФ, реальные располагаемые денежные доходы населения в первом полугодии 2022 г. составили 99,2 % по отношению к аналогичному периоду в 2021 г. Оборот

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-124-139

розничной торговли в июне 2022 г. достиг 90,4 % от уровня июня 2020 г. Реальная заработная плата в мае 2022 г. составила 93,9 % по отношению к маю 2021 г.[21].

В соответствии с методологией стратегирования академика В. Л. Квинта сосредоточимся на поиске сильных сторон и конкурентных преимуществ цифровой экосистемы «Сбера» в контексте изложенных выше трендов с учетом неизбежных в современных экономических условиях рисков[22].

Как уже отмечалось раннее, суммирование результатов стратегического исследования внешней среды проводится в рамках OTSW-анализа в определенной последовательности. В соответствии с этим были выделены следующие стратегические возможности (Opportunities) для развития цифровой экосистемы «Сбера»:

1. Появление новых технологических инструментов, включая цифровые, которые обеспечивают стратегируемой экосистеме возможность опережения конкурентов. Конкурентами являются как другие экосистемы, так и традиционный бизнес. Например, розничная торговля в офлайн-формате. В то же время стратегическое значение имеют не любые современные технологии, которые активно применяют многие экосистемные компании. Стратегическим потенциалом обладают опережающие инновации, которые способна генерировать сама экосистема, в том числе в партнерстве с другими участниками[23];

2. Высокий уровень развития российской сферы информационных технологий и компетентности IT-специалистов в сравнении с кадровым потенциалом стран, где рыночная экономика достаточно зрелая. Данный аспект благоприятствует генерации экосистемой «Сбера» собственных инноваций при помощи привлечения лучших партнеров в сфере информационных технологий;

3. Быстрый рост спроса и емкости рынка электронной коммерции и распространение дистанционного формата оказания услуг. Эта возможность проявляется как на глобальном, так и на национальном уровнях. Отечественные пользователи уже успели оценить преимущества и удобства дистанционных форматов взаимодействия;

4. Повышение заинтересованности потребителей в использовании смартфона как единого пункта доступа к большинству товаров и услуг и получении комплексного индивидуализированного предложения. Это открывает возможности подключения большого количества пользователей к экосистеме «Сбера»;

5. Быстрое развитие взаимодействий, согласно модели «открытых инноваций», с привлечением большого числа технологических партнеров на основе открытых архитектур, успешной работе которых способствует наличие современных программно-цифровых инструментов[24];

6. Высокая заинтересованность бизнеса, особенно малых и средних организаций, в подключении к экосистемам с целью выхода на объемный потребительский рынок. По отдельности таким финансовым организациям не всегда удается это сделать из-за ограниченности или отсутствия бюджета. Соответственно, крупная цифровая экосистема может отобрать лучших партнеров для удовлетворения потребностей своих клиентов;

7. При заинтересованности потребителей в экосистемных сервисах большинство россиян пока не сделали конкретного выбора в пользу определенных экосистем финансовых организаций. Даже у крупнейших игроков данного рынка уровень проникновения подписки

[21] Социально-экономическое положение России. Январь-июнь 2022 года. М.: Росстат, 2022. 295 с.
[22] Kvint V. L. Konzepte der Strategie: Impulse für Führungskräfte. Munchen: UVK Verlag, 2021. 128 p. (In German)
[23] Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. https://doi.org/10.4324/9781315709314
[24] Chesbrough H. W. The era of open innovation (introduction) // MIT Sloan Management Review. 2003. Vol. 44. № 3. P. 35–41.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-124-139

не превышает 7–10 %. Следовательно, появляется стратегическая возможность привлечь значительное число еще неопределившихся потенциальных клиентов;

8. Россия достигла высокого уровня проникновения сотовой связи, интернет-покрытия, смартфонов и других технологических решений среди населения, в том числе относительно мирового уровня. Каждый пользователь является потенциальным клиентом экосистемы, поскольку у него есть технологические возможности использования подписок и сервисов.

Таким образом, рынок экосистемных услуг – быстро растущий сегмент мировой и российской экономики, конкурентная борьба на котором набирает обороты. Здесь активно развиваются инновации, которые стратегируемый объект может создавать сам, чтобы опередить конкурентов. Потенциал роста для экосистемы «Сбера» велик, а дальнейшее привлечение активных подписчиков создаст основу для перспективного развития[25].

Далее необходимо оценить внешние угрозы и риски цифрового развития экосистемы «Сбера» (Threats). Используя материалы анализа, систематизируем их следующим образом:

1. Очень высокий уровень конкуренции на формирующемся рынке экосистем и невозможность одновременного сосуществования большого их числа. Из-за этого стратегия развития цифровой экосистемы финансовой организации предполагает поиск авангардных решений и реализацию ассиметричных подходов;

2. Объективная необходимость работы экосистемы с большими объемами персональных данных создает риск неудачи бизнеса при провалах в обеспечении конфиденциальности. Практика свидетельствует о том, что в последние годы ряд российских компаний допустил массированные утечки личной информации о своих пользователях. Такие факты подрывают доверие клиентов и затрудняют их привлечение в цифровые экосистемы;

3. Запросы, потребности и интересы людей в современном мире быстро меняются, что противоречит стилю работы консервативных финансовых организаций. Поэтому они вынуждены переформатировать и трансформировать устоявшиеся подходы[26];

4. Российские экосистемы ограничены в возможностях роста, тиражирования и реализации эффекта масштаба из-за небольшого числа клиентов внутри страны и низкой вероятности успешной интернационализации своей бизнес-модели[27];

5. Из-за экономических санкций возникают затруднения, связанные с импортом передовых технических и программных решений для развития экосистем в цифровом пространстве;

6. Экономический спад и снижение реальных доходов населения ограничивают платежеспособный спрос, что ведет к упрощению моделей потребления, заключающихся в ориентации на минимальную цену, а не на удобство и качество продуктов, услуг и т. д.

Далее выделим ключевые сильные стороны (Strengths) «Сбера» с точки зрения конкуренции с другими экосистемами:

1. «Сбер» имеет наиболее мощную финансово-инвестиционную базу и располагает собственными ресурсами для развития экосистемы. Для обоснования данного тезиса рассмотрим основные финансово-экономические показатели крупнейших экосистем России, учитывая определенные отличия в отчетности финансовых и нефинансовых компаний.

Как видно из показателей, представленных в таблице 2[28], «Сбер» превосходит конкурентов по показателям прибыли, доходов и активов. Финансовые ресурсы конкурентов «Сбера»

[25] Яковлева А. К., Федулова Е. А., Салькова О. С. Оценка эффективности функционирования экосистемы ПАО «Сбербанк» // Финансы и кредит. 2019. Т. 25. № 10. С. 2304–2321. https://doi.org/10.24891/fc.25.10.2304

[26] Kvint V. L., Bodrunov S. D. Strategizing societal transformation: Knowledge, technologies, and noonomy. Oakville: Apple Academic Press, 2023. 228 p.

[27] Valdez J. The entrepreneurial ecosystem: toward a theory of new business formation. San Antonio: University of Texas, 1988.

[28] Сбербанк (SBER): годовая финансовая отчетность МСФО. URL: https://smart-lab.ru/q/SBER/f/y (дата обращения: 25.12.2022).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-124-139

Таблица 2. Основные финансово-экономические показатели российских экосистем (2021 г.)

Table 2. Main financial and economic indicators of Russian ecosystems, 2021

	Чистая прибыль, млрд руб.	Доходы, млрд руб.	Активы, трлн руб.
«Яндекс»	14,7	356,2	0,6
«МТС»	59,7	373,3	0,9
«VK»	15,1	126,1	0,3
«Сбер»	1237,1	1617,5	38,0

несопоставимы с ним, даже с учетом того, что банк не может направлять весь инвестиционный бюджет на построение экосистемы. Например, прибыль экосистемы «МТС» составляет менее 5 % от прибыли «Сбера»;

2. Количество клиентов «Сбера» (более 100 млн человек) сопоставимо с аналогичным показателем «Яндекса» и превышает численность аудитории других экосистем. Это дает стратегические возможности для привлечения части жителей России в качестве подписчиков экосистемы «Сбера»;

3. Привлекательность «Сбера» в качестве работодателя для лучших сотрудников. По данным рейтинга «HeadHunter», за 2021 г. «Сбер» занял первое место среди крупнейших организаций с численностью сотрудников более 5 тыс. человек. Среди больших компаний лидером стал принадлежащий «Сберу» «2ГИС», а среди средних компаний – онлайн-кинотеатр «Okko». Следовательно, «Сбер» обладает ресурсами для привлечения человеческого потенциала;

4. Наличие «инновационного пояса» новых технологических компаний, занятых исследованиями, разработками и внедрением новых инженерных решений. Как подчеркивается в модели «открытых инноваций», в современном мире ни одна крупная компания не в состоянии закрыть все свои потребности в инновациях самостоятельно[29]. В качестве примера можно привести компанию «Apple», которая для создания своего фирменного продукта приобрела десятки стартапов.

В «инновационный пояс» «Сбера» входит более 50 технологических компаний, что больше, чем у его конкурентов. Такого рода партнерство позволяет создавать и внедрять технологические новшества. В результате «Сбер» первым в России запустил такие прорывные технологические решения, как облачная блокчейн-платформа торговли сертификатами возобновляемой энергии, робот-дезинфектор, российский беспилотный автомобиль и программа генерации текстов[30];

5. «Сбер» наиболее успешен в самом важном и востребованном сегменте экосистемных услуг – в доставке продуктов и готовой еды. Доля «СберМаркета» на этом рынке составляет 13,4 %, «Самоката» – 6,1 %. Удельный вес «Яндекс.Маркета» ниже – 7,1 %. Этот факт предполагает наличие стратегических возможностей для привлечения большего числа клиентов к другим экосистемным сервисам «Сбера»;

6. «Сбер» обладает такими конкурентными преимуществами, как доступ к большим объемам данных о части платежей и расчет практически всего экономически активного населения нашей страны. Это дает уникальные маркетинговые компетенции и открывает возможности формулировки максимально точных персонализированных предложений для клиентов.

В качестве конечной стадии OTSW-анализа выделим слабые стороны (Weaknesses) цифрового развития экосистемы «Сбера»:

1. Имидж экосистемы «Сбера» в сравнении с конкурентами. Несмотря на усилия по осуществлению ребрендинга и попытки позиционирования своей деятельности не только как

[29] Kiryukhina E. A., Averkieva L. G. “Open innovation” – A new theory of Henry Chesbrough // Journal of Economics and Social Sciences. 2014. № 4.
[30] Жданов Д. А. Цифровая трансформация: платформенные экосистемы как инструмент управления высокотехнологичным бизнесом // Управленческие науки. 2021. Т. 11. № 4. С. 25–39. https://doi.org/10.26794/2404-022X-2021-11-4-25-39

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-124-139

банковской, многие клиенты все еще воспринимают «Сбер» исключительно в качестве кредитной организации.

«Сбер» многое делает для трансформации своего имиджа, но пока, как видно из данных таблицы 1, уровень проникновения подписки по отношению к общему количеству клиентов у него самый низкий среди четырех развитых российских экосистем;

2. Ограничения на небанковскую деятельность со стороны регулятора. Как бы ни позиционировал себя «Сбер» и как бы ни воспринимали его клиенты, для Центрального банка РФ он является коммерческим банком, который обязан соблюдать все установленные правила. Центральный банк РФ уже выражал озабоченность активизацией нефинансового бизнеса ряда коммерческих банков. С 2023 г. вводится новый подход к регулированию рисков нефинансового бизнеса кредитных организаций на основе введения единых риск-чувствительных лимитов на покрытие иммобилизованных активов. Таким образом, «Сбер» имеет меньшую свободу действий в вопросах инвестиций в экосистему;

3. Низкий уровень развития компетенций и качества менеджмента в сфере нефинансового экосистемного бизнеса. Сравнить качество управления и уровень принятия решений в разных экосистемах сложно, но финансовым институтам труднее заниматься цифровым нефинансовым бизнесом, развивать доставку и индустрию развлечений и сотрудничать со стартапами в сравнении с технологическими гигантами. Как отмечалось выше, «Сбер» использовал для развития ряда экосистемных бизнесов стратегическое партнерство с сопоставимыми по масштабам игроками. Этот подход не оправдал себя из-за замедления процесса принятия решений[31].

Агрессивное расширение экосистемного бизнеса, сопровождающееся покупкой большого числа компаний, связано с некоторыми вопросами, поскольку поглощение всегда является сложным процессом из-за разницы в корпоративных культурах, смены менеджеров, сопротивления персонала и т. п. Интеграция в экосистему «Сбера» требует принятия жестких стандартов и правил, что не всегда согласуется с позицией партнеров. Кроме того, специфика управления экосистемой и традиционным банковским бизнесом требует дополнительных компетенций из-за различий этих двух сфер;

4. Ограничения со стороны других органов власти. В начале августа 2022 г. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ исключило «Сбер» из реестра аккредитованных IT-компаний в связи с недостижением порогового уровня выручки от деятельности в сфере информационных технологий (наряду с «Альфа-банк» и «Тинькофф банк»). Кроме того, ряд экосистемных проектов может быть затронут сферой антимонопольной политики;

5. Сохраняющаяся убыточность многих экосистемных сервисов «Сбера». Несмотря на то что «Сбер» лидирует на наиболее важном сегменте доставки еды, данный бизнес пока не приносит значительную прибыль. Отрицательная маржинальность может рассматриваться как приемлемое явление тогда, когда пользователи доставки еды будут привлекаться в качестве клиентов к другим сервисам экосистемы;

6. В сегменте электронной коммерции «Сбер» пока уступает лидерам интернет-торговли. По состоянию на 2020 г., «Wildberries» и «Ozon» занимали 16 и 8 % рынка соответственно, «Яндекс.Маркет» – 2 %, а «СберМегаМаркет» – только 1,5 %[32]. Инвестируя и покрывая убытки при помощи сервисов доставки еды, «Сбе-

[31] Isenberg D. What an entrepreneurship ecosystem actually is // Harvard Business Review. 2014. Vol. 5. P. 1–7.

[32] Тренды рынка маркетплейсов в России: 11 выводов из большого исследования iConText Group. URL: https://e-pepper.ru/news/trendy-rynka-marketpleysov-v-rossii-11-vyvodov-iz-bolshogo-issledovaniya-icontext-group.html (дата обращения: 25.12.2022).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-124-139

Таблица 3. Результаты OTSW-анализа экосистемы «Сбера»

Table 3. OTSW analysis of the Sberbank ecosystem

Opportunities – Возможности	Threats – Угрозы
1. Появление и создание новых технологических инструментов; 2. Высокий уровень развития информационных и цифровых технологий в России; 3. Рост емкости рынка электронной коммерции, доставки и индустрии развлечений; 4. Повышение заинтересованности потребителей в экосистемных сервисах; 5. Развитие модели «открытых инноваций»; 6. Высокая заинтересованность малого и среднего бизнеса в подключении к экосистемам; 7. Большое число потенциальных клиентов, пока не выбравших конкретную экосистему; 8. Высокий уровень проникновения смартфонов и интернет-покрытия в России.	1. Высокий уровень конкуренции; 2. Возможность утечки персональных данных; 3. Быстрое изменение запросов и желаний потребителей; 4. Ограниченное число потребителей на внутрироссийском рынке; 5. Затруднения с импортом передовых технологических решений; 6. Экономический спад и снижение реальных доходов населения России.
Strengths – Сильные стороны	**Weaknesses – Слабые стороны**
1. Финансовый и инвестиционный потенциал «Сбера»; 2. Большая клиентская база «Сбера» как финансового института; 3. Привлекательность «Сбера» как работодателя для лучших сотрудников; 4. Наличие «инновационного пояса» технологических бизнесов; 5. Лидерство в сегменте доставки продуктов и готовой еды; 6. Наличие больших данных о платежах более чем 100 млн клиентов.	1. Инерция имиджа «Сбера» как банка; 2. Ограничения на небанковскую деятельность со стороны Центрального банка РФ; 3. Недостаточный уровень менеджмента и компетенций в развитии нефинансового бизнеса экосистемы; 4. Ограничения со стороны органов власти, включая антимонопольные; 5. Убыточность многих экосистемных сервисов; 6. Низкая доля рынка в сегменте электронной коммерции промышленных товаров.

ру» пока не удается занять серьезную долю на более маржинальном рынке интернет-торговли промышленными товарами. В сегменте такси «Яндекс.Такси» также опережает «СитиМобил».

Представим результаты OTSW-анализа цифрового развития экосистемы «Сбера» в виде таблицы (табл. 3[33]).

Таким образом, были выделены ключевые национальные и глобальные тренды развития современных цифровых экосистем, и выявлено их стратегическое лидерство в мировой экономике, обусловленное технологическими, экономическими и социально-психологическими факторами. Продемонстрирован и критически оценен уровень развития российских экосистем. Это позволило сделать вывод о быстром росте данного сегмента и предстоящей острой конкурентной борьбе. Наряду с этим проанализировано построение экосистемы «Сбера», по сравнению с конкурентами, и продемонстрирован ее быстрый рост и вхождение в число лидеров рынка при сохраняющейся убыточности нефинансового бизнеса.

Пока уровень проникновения экосистем ограничен, но в будущем все больше потребностей людей будет удовлетворяться через

[33] Составлено автором.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-124-139

«единое окно» при помощи современных технологических решений.

ВЫВОДЫ

В целях реализации успешной стратегии цифрового развития экосистемы финансовой организации были определены глобальные тенденции стратегируемого объекта: формирование высокотехнологичной базы, заинтересованность людей и высокий спрос на бесконтактные решения, растущая конкуренция между экосистемами, возможность и необходимость объединения большого числа участников. В статье рассмотрены такие тренды стратегического развития экосистем банков, как изменение запросов большей части клиентов, риски, связанные с персональными данными, быстрое изменение потребностей, заинтересованность малых и средних предприятий в сотрудничестве, появление облачных технологий и API, изменение подхода к выбору банка и финансового продукта, рост стоимости и сложности создания инноваций[34]. Выделены стратегические риски развития экосистем в России: ограниченность внутреннего рынка, сложности с получением импортного оборудования и технологий, экономический спад и снижение реальных доходов.

В рамках OTSW-анализа выявлены особенности объекта стратегирования, связанные с внутренней средой его развития. К сильным сторонам отнесены финансовый и инвестиционный потенциал «Сбера», большое число клиентов, его привлекательность как работодателя для лучших сотрудников, наличие «инновационного пояса» технологических бизнесов, лидерство в сегменте доставки продуктов и готовой еды, а также наличие большого объема данных о платежах более чем 100 млн клиентов.

К слабым сторонам рассматриваемой финансовой организации относятся инерция имиджа «Сбера» как банка, ограничения на небанковскую деятельность со стороны Центрального банка РФ, низкий уровень компетенций в развитии нефинансового бизнеса экосистемы, ограничения со стороны органов власти, включая антимонопольные, убыточность многих экосистемных сервисов, низкая доля рынка в сегменте электронной коммерции промышленных товаров.

Таким образом, быстрый рост выручки от экосистемных сервисов «Сбера» – стратегически значимое достижение, но пока не удалось добиться лидерства в важнейшем сегменте электронной коммерции. Для использования благоприятных возможностей и сильных сторон развития экосистемы в условиях цифровой трансформации необходима дальнейшая разработка обоснованной стратегии, опирающейся на приоритеты и конкурентные преимущества экосистемы «Сбера».

ЛИТЕРАТУРА

Ашурбекова З. Н., Мусаева З. А. Банковские экосистемы как новое направление трансформации банковского сектора России // Теория и практика мировой науки. 2021. № 5. С. 19–22.

Жданов Д. А. Цифровая трансформация: платформенные экосистемы как инструмент управления высокотехнологичным бизнесом // Управленческие науки. 2021. Т. 11. № 4. С. 25–39. https://doi.org/10.26794/2404-022X-2021-11-4-25-39

Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7

Квинт В. Л. Стратегия развития стратегии // Журнал Бюджет. 2022. Т. 230. № 2. С. 44–46.

Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

[34] Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества…

Королева Е. В., Солган Л. А. Экосистема в экосистеме: развитие финансовых технологий в России // Финансы и кредит. 2021. Т. 27. № 5. С. 1116–1131. https://doi.org/10.24891/fc.27.5.1116

Социально-экономическое положение России. Январь-июнь 2022 года. М.: Росстат, 2022. 295 с.

Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. Т. 165. № 9. С. 57–67. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67

Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9

Трушина К. В., Смагин А. В. Тренд на развитие крупнейших банков в парадигме экосистемы (к вопросу о понятии «экосистема») // Банковские услуги. 2019. № 12. С. 7–11. https://doi.org/10.36992/2075-1915_2019_12_7

Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий. М.: Поколение, 2007. 336 с.

Яковлева А. К., Федулова Е. А. Оценка эффективности применения структурных финансовых продуктов в экосистеме коммерческого банка // Финансы и кредит. 2021. Т. 27. № 3. С. 502–522. https://doi.org/10.24891/fc.27.3.505

Яковлева А. К., Федулова Е. А., Салькова О. С. Оценка эффективности функционирования экосистемы ПАО «Сбербанк» // Финансы и кредит. 2019. Т. 25. № 10. С. 2304–2321. https://doi.org/10.24891/fc.25.10.2304

Chesbrough H. W. The era of open innovation (introduction) // MIT Sloan Management Review. 2003. Vol. 44. № 3. P. 35–41.

Isenberg D. What an entrepreneurship ecosystem actually is // Harvard Business Review. 2014. Vol. 5. P. 1–7.

Kiryukhina E. A., Averkieva L. G. “Open innovation” – A new theory of Henry Chesbrough // Journal of Economics and Social Sciences. 2014. № 4.

Kvint V. L. Konzepte der Strategie: Impulse für Führungskräfte. Munchen: UVK Verlag, 2021. 128 p. (In German)

Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. https://doi.org/10.4324/9781315709314

Kvint V. L., Bodrunov S. D. Strategizing societal transformation: Knowledge, technologies, and noonomy. Oakville: Apple Academic Press, 2023. 228 p.

Moore J. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: Harper Business, 1996. 297 p.

Valdez J. The entrepreneurial ecosystem: toward a theory of new business formation. San Antonio: University of Texas, 1988.

REFERENCES

Ashurbekova ZN, Musayeva ZA. Banking ecosystems as a new direction of transformation of the Russian banking sector. Theory and Practice of the World Science. 2021;(5):19–22. (In Russ.)

Zhdanov DA. Digital transformation: Platform ecosystems as a tool for high-tech business management. Management Sciences. 2021;11(4):25–39. (In Russ.) https://doi.org/10.26794/2404-022X-2021-11-4-25-39

Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7

Kvint VL. Strategiya razvitiya strategii [Strategizing the strategy development]. Zhurnal Byudzhet [Budget Journal]. 2022;230(2):44–46. (In Russ.)

Kvint VL, Bodrunov SD. Strategirovanie transformatsii obshchestva: znanie, tekhnologii, noonomika [Strategic transformation of society: knowledge, technology, and noonomy]. St. Petersburg: INIR im. S.Yu. Vitte; 2021. 351 p. (In Russ.)

Koroleva EV, Solgan LA. Ecosystem within ecosystem: The development of financial technologies in Russia. Finance and Credit. 2021;27(5):1116–1131. (In Russ.) https://doi.org/10.24891/fc.27.5.1116

Sotsial′no-ehkonomicheskoe polozhenie Rossii. Yanvar′-iyun′ 2022 goda [Socio-economic situation in Russia. January-June 2022]. Moscow: Rosstat; 2022. 295 p. (In Russ.)

Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing the national economy during a period of burgeoning technological sovereignty. Administrative Consulting. 2022;165(9):57–67. (In Russ.) https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67

Kvint VL, Alimuradov MK, Astapov KL, Alekseev GF, Bagaev DV, Boksgorn AA, et al. Strategizing of Kuzbass region economic and investing development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 364 p. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9

Trushina KV, Smagin AV. The trend for the development of the largest banks in the paradigm of ecosystem (on the concept of "ecosystems"). Banking Services. 2019;(12):7–11. (In Russ.) https://doi.org/10.36992/2075-1915_2019_12_7

Chesbro G. Otkrytye innovatsii. Sozdanie pribyl′nykh tekhnologiy [Open innovation. Creating profitable technologies]. Moscow: Pokolenie; 2007. 336 p. (In Russ.)

Yakovleva AK, Fedulova EA. Evaluating the effectiveness of structured financial instruments in the commercial bank's ecosystem. Finance and Credit. 2021;27(3):502–522. (In Russ.) https://doi.org/10.24891/fc.27.3.505

Yakovleva AK, Fedulova EA, Salkova OS. Assessing the efficiency of ecosystem functioning of PAO Sberbank. Finance and Credit. 2019;25(10):2304–2321. (In Russ.) https://doi.org/10.24891/fc.25.10.2304

Chesbrough HW. The era of open innovation (introduction). MIT Sloan Management Review. 2003;44(3):35–41.

Isenberg D. What an entrepreneurship ecosystem actually is. Harvard Business Review. 2014;5:1–7.

Kiryukhina EA, Averkieva LG. "Open innovation" – A new theory of Henry Chesbrough. Journal of Economics and Social Sciences. 2014;(4).

Kvint VL. Konzepte der Strategie: Impulse für Führungskräfte. Munchen: UVK Verlag; 2021. 128 p. (In German)

Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge; 2015. 548 p. https://doi.org/10.4324/9781315709314

Kvint VL, Bodrunov SD. Strategizing societal transformation: Knowledge, technologies, and noonomy. Oakville: Apple Academic Press; 2023. 228 p.

Moore J. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: Harper Business; 1996. 297 p.

Valdez J. The entrepreneurial ecosystem: toward a theory of new business formation. San Antonio: University of Texas; 1988.

ФИНАНСИРОВАНИЕ: Исследование было проведено с использованием оборудования Центра коллективного пользования научным оборудованием КемГУ в рамках соглашения № 075-15-2021-694 от 05.08.2021, заключенного между Министерством науки и высшего образования

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-124-139

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2023. Том 3. № 1

Российской Федерации и Кемеровским государственным университетом (уникальный идентификатор контракта RF----2296.61321X0032).

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Е. А. Федулова – разработка и утверждение концепции исследования, содержания статьи, научное консультирование. А. К. Стародубцева – составление статьи и ее итоговая переработка, в т. ч. написание аннотации, корректировка выводов и таблицы 3, окончательное утверждение версии для публикации. Д. Р. Вервейн – сбор, анализ и интерпретация данных, в т. ч. написание всех разделов без аннотации, составление рисунка 1 и таблиц 1–3. Все авторы прочитали и одобрили окончательную рукопись.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Федулова Елена Анатольевна, д-р экон. наук, доцент, заведующая кафедрой экономической теории и государственного управления Института экономики и управления, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; fedulovaea@mail.ru; https://orcid.org/0000-0002-1820-3848
Стародубцева Алина Константиновна, аспирант, ассистент кафедры стратегии регионального и отраслевого развития Института экономики и управления, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; yakovlevaalina16@mail.ru; https://orcid.org/0000-0002-2086-5357
Вервейн Дмитрий Робертович, магистр кафедры стратегии регионального и отраслевого развития Института экономики и управления, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; dmitry.vervejn@yandex.ru

FUNDING: The research was conducted on premises of the Research Equipment Sharing Center of Kemerovo State University, agreement No. 075-15-2021-694, August 5, 2021, between the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (Minobrnauka) and Kemerovo State University (KemSU) (contract identifier RF----2296.61321X0032).

CONTRIBUTION: E.A. Fedulova developed the strategizing concept, designed the article, and provided scientific consultations. A.K. Starodubtseva wrote and proofread the article, including the abstract, conclusion, and Table 3. D.R. Vervein gathered, analyzed, and interpreted the data, wrote all the sections but for the abstract, and compiled Figure 1 and Tables 1–3. All the authors have read and approved of the final manuscript.

CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Elena A. Fedulova, Dr.Sc.(Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Economic Theory and Public Administration of the Institute of Economics and Management, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; fedulovaea@mail.ru; https://orcid.org/0000-0002-1820-3848
Alina K. Starodubtseva, Postgraduate Student, Assistant of the Department of Regional and Industrial Development Strategy of the Institute of Economics and Management, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; yakovlevaalina16@mail.ru; https://orcid.org/0000-0002-2086-5357
Dmitry R. Vervein, Master of the Department of Regional and Industrial Development Strategy of the Institute of Economics and Management, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; dmitry.vervejn@yandex.ru