

УДК 334.7

O.V. Shalovinskaya, V.V. Bakharev

ECOSYSTEM TRANSFORMATION OF RUSSIAN BUSINESS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF STRATEGIES OF SBER AND BEE-LINE

The article analyzes the characteristics and results of corporate transitions to an ecosystem model through the lens of Russian cases. A comparative analysis of Sber's successful ecosystem transformation and the failed attempt by Beeline (PJSC VimpelCom) reveals the critical factors determining ecosystem viability. It is concluded that transforming into an ecosystem constitutes a profound strategic restructuring, whose success hinges on the firm's capacity to position itself as a hub for value creation across the entire network of engaged actors.

Keywords: digital ecosystem, ecosystem transformation, ecosystem strategy, ecosystem governance, Russian ecosystems.

О.В. Шаловинская¹, В.В.Бахарев²

ЭКОСИСТЕМНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ СБЕРА И "БИЛАЙНА"

В статье анализируются особенности и результаты перехода компаний к экосистемной модели на примере российских кейсов. На основе сравнительного анализа успешной трансформации в экосистему Сбера и неудачного опыта "Билайна" (ПАО "ВымпелКом") были выявлены ключевые факторы жизнеспособности экосистемы. Делается вывод о том, что трансформация компании в экосистему представляет собой комплексную стратегическую перестройку, успех которой зависит от способности компании стать центром создания ценности для всех включённых во взаимодействие компаний.

Ключевые слова: цифровая экосистема, экосистемная трансформация, экосистемная стратегия, управление экосистемой, российские экосистемы.

DOI: 10.36807/2411-7269-2026-2-45-117-122

Несмотря на рост интереса к экосистемной модели в цифровой экономике, переход компании к формату экосистемы представляет собой сложную и многоплановую трансформацию. Статья полноценной цифровой экосистемой означает не просто расширить ассортимент цифровых сервисов или интегрировать платформенные решения, а выстроить устойчивую структуру взаимодействия множества разнородных акторов: клиентов, партнёров, разработчиков, поставщиков данных, государственных институтов и самой цифровой среды [1]–[3].

Для формирования жизнеспособной экосистемы компания должна обладать целым рядом критически важных ресурсов и компетенций [4]:

- цифровая инфраструктура и платформа;
- сильный бренд и клиентская база;
- организационная гибкость;
- способность к координации и управлению экосистемой;
- финансовые и институциональные ресурсы.

Не каждая компания, даже при наличии цифровых активов, может стать центром экосистемы. Многие попытки реализовать экосистемную стратегию заканчиваются неудачей из-за организационной неподготовленности, отсутствия стратегического фокуса, неустойчивости бизнес-модели, отсутствия скоординированной комплексной стратегии или прочих факторов [5]. Практика российских компаний демонстрирует как успешные, так и неудачные кейсы формирования экосистем [6], [7]. Некоторые компании смогли не только интегрировать различные цифровые сервисы, но и построить вокруг себя устойчивое сетевое взаимодействие, обеспечивающее создание ценности для всех участников [8]. В то же время другие организации, несмотря на масштаб инвестиций и амбиций, не сумели преодолеть институциональные, технологические или рыночные барьеры, что привело к стагнации или свёртыванию экосистемных инициатив [8], [9].

¹ Шаловинская О.В., магистрант; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого", г. Санкт-Петербург
Shalovinskaya O.V., Undergraduate; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Peter the Great Saint Petersburg State Polytechnic University", Saint Petersburg
E-mail: oks.ivasheva@yandex.ru

² Бахарев В.В., доцент, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", г. Санкт-Петербург

Bakharev V.V., Associate Professor, PhD in Economics; Associate Professor; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Peter the Great Saint Petersburg State Polytechnic University", Saint Petersburg
E-mail: v50226@mail.ru

Для более глубокого анализа специфики успешной и неудачной экосистемной трансформации в российской практике представляется целесообразным рассмотреть два характерных примера. В качестве удачного кейса экосистемной трансформации выступает компания Сбер, продемонстрировавшая способность к устойчивому развитию экосистемной модели. Противоположным примером является компания "Билайн" (ПАО "ВымпелКом", бренд Veon), которая в рамках стратегии цифровой трансформации предпринимала активные попытки формирования экосистемы через развитие блока "цифровых и новых бизнесов". Однако реализация данной инициативы столкнулась с рядом институциональных и рыночных трудностей, вследствие чего компания была вынуждена отказаться от данной стратегии. Отправной точкой экосистемной трансформации Сбера можно считать 2017 г., когда акционерами был утверждён план экосистемной трансформации банка [8], [10]. Именно в этот период банк начал активное поглощение компаний и развитие собственных сервисов как на финансовом, так и на нефинансовом рынках, что положило начало формированию одной из крупнейших экосистем в российском бизнесе [11]. Официально о том, что Сбер больше не рассматривает себя как банк, а позиционируется в качестве экосистемы, руководитель Сбербанка Герман Греф заявил в сентябре 2020 г. на пресс-конференции, где был презентован новый бренд экосистемы [12].

По имеющимся оценкам, в течение трёх последующих лет интенсивного развития экосистемной модели компания инвестировала в собственную трансформацию порядка 1 млрд долл. США, что составило около 3% от чистой прибыли. Объём вложений в нефинансовые активы к 2020 г. достиг 150 млрд руб. [13]. Следует отметить, что данная стратегия не только не повлияла на финансовую устойчивость группы, но и сопровождалась ростом ключевых экономических показателей. Так, согласно опубликованной отчётности, чистая прибыль Группы Сбер в 2024 г. составила 1580,3 млрд руб., увеличившись на 4,8% по сравнению с 2023 г. [14]. Это позволяет говорить о высокой степени эффективности реализуемой модели экосистемного развития и её положительном влиянии на финансовую динамику компании. При этом руководство Сбера последовательно придерживается долгосрочного стратегического курса на дальнейшее развитие экосистемной модели. Как заявил президент Сбербанка Г.О. Греф в ходе телеконференции с аналитиками, Сбер ожидает, что компании, входящие в состав экосистемы, выйдут на устойчивый уровень прибыльности к 2030 г. [15]. Он также подчеркнул, что в условиях глобальных тенденций "Сбербанк планирует развиваться как экосистемная компания, потому что этот тренд в мире только усиливается", а принятая в рамках этой логики стратегия "является вполне оправданной" [15]. Экосистему Сбера принято условно делить на финансовый и нефинансовый секторы [2], где финансовый сектор выделяется лучшими по стране показателями эффективности [13]. Нефинансовые сервисы, в свою очередь, отмечаются своим быстрым развитием, фокус в которых отводится на цифровой опыт. Большой толчок данному развитию был дан пандемией 2020 г., которая существенно усилила цифровые привычки пользователей. Так, существенно вырос спрос на сервисы доставки еды и товаров повседневного спроса, а также на развлекательные и медиаплатформы. Данный опыт подтвердил востребованность и стратегическую значимость нефинансовых направлений в структуре экосистемы, что стало основанием для усиления их роли в последующем этапе трансформации [13].

Отдельного внимания заслуживает институциональная эволюция архитектуры экосистемы Сбера. Ещё в феврале 2022 г. банк объявил о намерении разделить экосистему на два автономных сегмента: B2B и B2C. Вследствие политических и внешнеэкономических событий было принято решение отказаться от идеи деления на сегменты, сохранив единую управленческую структуру [16]. Однако под внешним давлением Сбер был вынужден выйти из капитала ряда компаний, ранее входивших в экосистему (Okko, "Звук", ЦРТ, "Эвотор" и SberCloud). Тем не менее некоторые из этих сервисов сохранились в экосистеме на партнёрских условиях, что позволило поддерживать их присутствие в клиентских продуктах даже без прямого участия банка [16]. Стратегическая цель Сбера при переходе к экосистемному формату заключалась в создании многофункционального цифрового пространства, удовлетворяющего широкий спектр потребностей клиента – от базовых финансовых услуг до повседневных бытовых и потребительских решений. Как отмечал глава Сбербанка Г.О. Греф, в условиях цифровой экономики "потребители будут покупать самую дешёвую и самую качественную услугу, которую в новом мире смогут предоставить только те, кто будет обладать огромным количеством данных, в том числе о клиенте, и возможностью предоставить любую универсальную услугу, которая тому нужна" [8]. На текущем этапе экосистема Сбера представляет собой интегрированную цифровую платформу, охватывающую широкий спектр направлений: финансовые и банковские услуги, B2B-сегмент, телемедицину, фудтех, электронную коммерцию, логистику, медиа, образование и облачные решения. Для обеспечения целостности и бесшовности клиентского опыта в экосистеме внедрены унифицированные механизмы взаимодействия – единый пользовательский идентификатор Сбер ID, программа лояльности СберСпасибо, а также подписные сервисы

СберПрайм и СберПрайм+, объединяющие доступ к цифровым продуктам экосистемы [17]. Такая модель направлена на удержание пользователя внутри цифрового контура за счёт персонализации сквозной аналитики данных и удобства интегрированных сервисов [18].

Совокупная инфраструктура экосистемы насчитывает более 110 полноценных сервисов, функционирующих в различных отраслях и формирующих основу для комплексного удовлетворения потребностей частных и корпоративных клиентов. Ниже представлена классификация этих сервисов по основным направлениям деятельности, отражающим масштаб и многоуровневость экосистемного подхода Сбера [19]:

- Единый ID: Сбер ID;
- Виртуальный ассистент: Салют;
- Недвижимость: Домклик24, Домклик, Моя недвижимость, ДомКлик. Аренда, СберСити, Portal DA;
- Путешествия: Mriya Resort & Spa, Курортный проект "Манжерок", СберСпасибо Тревел, Отелло, Туры на МегаМаркете;
- Финансовые сервисы: Юmoney, SberPay, Навыки Салюта: Финансы, Платформа ЦФА, Сбер НПФ, Сбербанк (отделения), Сбербанк Онлайн, СберИнвестиции, СберСтрахование, Драйв Клик Банк, Плати Частями;
- Дети: Детская Сберкарта, Навыки Салюта: Детям, СберKids, KidsAR, SberKids City;
- Коммуникации: СберМобайл, Рамблер. Почта, СберДиск;
- Развлечения: Ferra, Lenta, Motor, Quto, Звук, Мослента, Навыки Салюта: Развлечения, НаСпорте, Рамблер. Гороскопы, Рамблер. Знакомства, Рамблер. Новости, Секрет фирмы, Страсти, Чемпионат, Kandinsky, Okko;
- Работа: Ремонт со СберУслугами, Sber Graduate (стажировки), Работа.Ру, Рамблер. Работа;
- Здоровье: Навыки Салюта: Здоровье, НаСпорте, СберЗдоровье;
- Социальные инициативы: Сберегаем Вместе, СберВместе;
- Подписки и программы лояльности: Сбер Первый, Сбер Премьер, СберПрайм, СберСпасибо;
- Образование: Ассистент преподавателя, Кибрарий, КоМета, Навыки Салюта: Образование, Нетология, СберКласс, СберОбразование, СберСова, Школа 21, СберУниверситет, Фоксфорд, Edutoria, Sber Student, Sber Z;
- Гаджеты: Хаб Сбера, Сбер – Умное освещение, Сбер – Умные системы безопасности, Сбер – Умный климат-контроль, SberBoom, SberBox, SberPortal, Салют ТВ, Умные медицинские гаджеты;
- Информация: GigaCheck, GigaLegal, 2ГИС, Навыки Салюта: Информация, Рамблер ТВ программа, Рамблер. Погода, Рамблер. Топ-100, СберПраво, GigaChat, Поиск Рамблера, СберЮрист, AI – помощник для вузов Браузер Atom;
- Мобильность: Заправь авто, Ситидрайв;
- Покупки и доставка: Еаптека, Купер, SberDevices (магазин умных устройств), МегаМаркет, СберАвто, СберЛогистика, Ситидрайв Автотрейд, Quto.ru, Афиша;
- Фудтех и e-grocery: Самокат, Performance Food.

Таким образом, трансформационная стратегия Сбера может рассматриваться как пример успешной реализации экосистемы, в которой компания становится организующим центром сложной цифровой системы. Данный кейс наглядно иллюстрирует, что успех компании в вопросе экосистемной трансформации напрямую зависит от взаимосвязи следующих факторов:

- Технологическая готовность;
- Инвестиционные ресурсы;
- Институциональный капитал, включающий доверие со стороны акторов экосистемы (регуляторы, партнёры и пользователи).

В противовес успешному примеру экосистемной трансформации Сбера, интерес представляет кейс компании ПАО "ВымпелКом" (бренд "Билайн"), продемонстрировавший уникальный, но крайне сложный опыт интеграции экосистемных принципов в собственную бизнес-среду. Данный кейс выявил институциональные и рыночные ограничения, с которыми может столкнуться компания при реализации аналогичной стратегии в иной бизнес-реальности. Начало формированию экосистемы "Билайна" было положено в 2014 г. с созданием управленческого блока Digital Ventures (далее – DV), деятельность которого была направлена на "усиление цифровой трансформации бизнеса компании" [9]. Обновлённая стратегия развития на 2019–2021 гг. чётко фиксировала переход компании к экосистемному формату как одно из ключевых направлений [20], [21]. В рамках данной стратегии началось расширение продуктового портфеля, в том числе за счёт непрофильных сервисов, разработанных как самостоятельно, так и в

партнёрстве с другими компаниями. Примером такого партнёрства стала кооперация с Альфа-Банком по запуску финансовых продуктов, что свидетельствовало о намерении компании выйти за пределы своей привычной деятельности и стать на путь экосистемной трансформации [22]. В числе запущенных экосистемных решений можно выделить:

- Единый идентификатор: Mobile ID [18], [22];
- Кобрендинг с Альфа-Банком в части финтех-продуктов: кредитные и дебетовые карты [22];
- Сервис в области ЗОЖ – мобильный велнес (mWellness) [22];
- Медиасервисы и развлечения: "Билайн Журналы", "Музыка Билайн", "Билайн ТВ", Vee-line Gaming (облачный игровой сервис) [22];
- Партнёрское решение с Group IBw в области кибербезопасности: сервис защиты от киберугроз [22].

Презентация обновлённой стратегии происходила на фоне негативных отчётных данных "Билайна" с 2015 по 2018 гг., в которых наблюдалась тенденция по снижению количества абонентов мобильной связи. Несмотря на рост выручки компании на 5,7% в сравнении с 2018 г., количество абонентов сократилось на 5,5% и продолжало сокращаться (Рис. 1) [20].

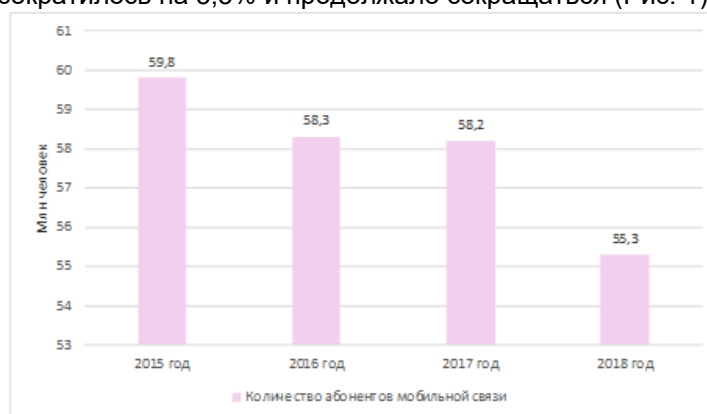


Рисунок 1 – Динамика абонентской базы ПАО "ВымпелКом" в РФ с 2015 по 2018 гг. [20]

Ускоряющееся развитие телекоммуникационного рынка и усиливающаяся конкуренция в борьбе за абонентов сместили приоритеты ПАО "ВымпелКом" в сторону задач удержания клиентской базы и масштабного обновления инфраструктуры. Несмотря на изначальные планы по построению цифровой экосистемы и реализованные партнёрства в области финтеха, компания стала первым отечественным оператором, открыто отказавшимся от экосистемной модели [8], [22]. Новое стратегическое направление, утверждённое после открытого отказа от экосистемности, предполагает фокус на клиентоцентричности: обеспечение стабильного и качественного сервиса мобильной передачи данных как ключевой ценности для потребителя [9].

В то же время "Билайн" не исключает точечного расширения присутствия в комплементарных направлениях (медиаконтент, кибербезопасность и рекламные технологии). Однако развитие в этих сферах планируется преимущественно через партнёрства с компетентными акторами бизнес-среды, обладающими достаточным рыночным весом, без попыток их интеграции в единую систему [8]. В стратегии развития ПАО "ВымпелКом" на 2019–2021 гг. экосистемная логика ещё сохранялась: компания заявляла о намерениях выйти за пределы базового телеком-бизнеса, в том числе через партнёрское сотрудничество. Однако в последующем вектор развития был скорректирован в сторону концентрации на собственных ключевых компетенциях. Как отметил генеральный директор компании Александр Торбахов, само понятие "экосистема" утратило определённость, превратившись в модный термин, используемый без конкретного содержания [8]. Как уже отмечалось ранее, в 2014 г. в компании ПАО "ВымпелКом" был создан блок DV, однако уже в декабре 2021 г. было принято решение о его расформировании, а все ресурсы данного подразделения были перераспределены по другим бизнес-вертикалям [9]. Незадолго до расформирования, летом 2021 г., исполнительным вице-президентом по развитию цифрового и нового бизнеса был назначен Евгений Черешнев, который ранее возглавлял основанную им компанию Biolink.Tech и занимавший пост вице-президента по международному маркетингу в Kaspersky Lab. После расформирования DV Е. Черешнев остался в компании, сосредоточившись на поиске новых точек роста [9]. Стоит также отметить, что пресс-службой компании реструктуризация объяснялась уже давно оконченным переходом компании в "цифру" [9]. Несмотря на комментарии пресс-службы, цифровая трансформация компании на тот момент оставалась незавершённой: лишь в 2025 г. были реализованы проекты по интеграции решений на базе искусственного интеллекта и начат пересмотр цифровой архитектуры, что указывает на продолжающийся характер внутренних трансформационных процессов [23]. Параллельно с

этим в публичной риторике компании начала проследиваться переоценка подхода к экосистемной трансформации. Вице-президент по корпоративному развитию и M&A Ренат Насретдинов в интервью ТАСС заявил, что "Билайн" не планирует создавать собственную экосистему продуктов, поскольку не считает возможным быть одинаково эффективным во всех направлениях. Вместо этого компания рассматривает себя как платформу для партнёрств, предоставляющую клиентам доступ к лучшим внешним продуктам и сервисам [24]. Возврат к экосистемному мышлению был отмечен в 2025 г. на Петербургском международном экономическом форуме, на котором было объявлено о начале стратегического партнёрства между "Билайном" и VK Tech [25]. Стороны подписали меморандум о сотрудничестве в области облачных сервисов для корпоративных клиентов, объединяя свои технологические ресурсы. По словам генерального директора "Билайна" Сергея Анохина, целью является формирование современной цифровой среды, в которой компании разных масштабов смогут масштабироваться без ограничений [25].

Отметим, что контекст событий на ПМЭФ-2025 выдвигает "Билайн" в роль поставщика цифровой инфраструктуры и технологических решений, поддерживающего цифровую трансформацию бизнеса на внешнем уровне.

Таким образом, приведём основные факторы, которые выступили в качестве реальных барьеров для успешной трансформации компании:

- слабая внутренняя координация и отсутствие последовательности в реализации экосистемной модели;
- распыление на множество непрофильных сервисов;
- нехватка доверия со стороны клиентов и партнёров (проявлением чего, в частности, стал отток абонентов).

Итак, успешный переход к экосистемной модели, как показывает кейс Сбера, является тщательно продуманной стратегической трансформацией всего бизнеса. Успех кейса обусловлен несколькими факторами: наличием мощной цифровой платформы и инфраструктуры, финансовыми ресурсами, доверием со стороны всех акторов. В противовес этому, пример "Билайна" показывает сложности и риски, которые могут не дать компании трансформироваться в экосистему. Несмотря на стремление стать экосистемой, компания столкнулась со сложностями в связи со слабой координацией внутри компании, отсутствием чёткой стратегии, избыточной диверсификацией деятельности (ведущей к утрате фокуса компании и сложности эффективной координации различных направлений) и оттоком абонентов. В результате компания была вынуждена временно отказаться от модели экосистемы в пользу фокуса на ключевых профилях компании.

Таким образом, российский опыт экосистемной трансформации бизнеса показывает, что формирование жизнеспособной цифровой экосистемы возможно лишь при условии комплексного подхода, сочетающего в себе технологическую готовность, стратегическую последовательность и кредит доверия со стороны всех участников процесса.

Список использованных источников

1. Вашкевич Н.П. Развитие инклюзивного туризма в Российской Федерации на основе экосистемного сотрудничества стейкхолдеров туристской отрасли / Н.П. Вашкевич, С.Е. Барыкин // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 1(65). – С. 129-141. – DOI: 10.26456/2219-1453/2024.1.129-141. – EDN MJKMCF.
2. Котляров И.Д. Цифровая трансформация финансовой сферы: содержание и тенденции / И.Д. Котляров // Управление. – 2020. – Т. 11. – № 3. – С. 72-81. – DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-6. – EDN QCAMVP.
3. Розанова Н. Цифровая экосистема как новая конфигурация бизнеса в XXI веке / Н. Розанова // Общество и экономика. – 2019. – № 2. – С. 14-29. – DOI: 10.31857/S020736760004132-4. – EDN YZRYLZ.
4. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems // Strategic Management Journal. – 2018. – Vol. 39. – Issue 8. – P. 2255-2276. – DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.
5. Дементьев Б.П. Цифровое пространство: проблемы и перспективы / Б.П. Дементьев // Россия: тенденции и перспективы развития: Ежегодник. Материалы XXI Национальной научной конференции с международным участием, Москва, 16–17 декабря 2021 года / Отв. редактор В.И. Герасимов. Том Выпуск 17. Часть 1. – Москва: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2022. – С. 629-632. – EDN IEHRZR.
6. Кузнецова С.А. Проблемы формирования бизнес-экосистемы на основе цифровой платформы: на примере платформы компании 1C / С.А. Кузнецова, В.Д. Маркова // Инновации. – 2018. – № 2(232). – С. 55-60. – EDN YRUNLG.

7. Маркова В.Д. Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2021. – Т. 12. – № 3. – С. 242-251. – DOI: 10.17747/2618-947X-2021-3-242-251. – EDN VAWMTR.
8. Ясакова Е. Эксперты назвали компании с признаками экосистем [Электронный ресурс] // РБК. – 2022. – URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/01/02/2022/61f3d76f9a794775ff544309 (дата обращения: 21.06.2025).
9. Билайн расформировал цифровой блок [Электронный ресурс] // РБК. – 2022. – URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/61f1385d9a79470604c6611c> (дата обращения: 21.06.2025).
10. Тофанюк Е., Усков Н. Герман Греф: "Трансформация Сбербанка – это вечный процесс" // Forbes, 22.11.2019. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/387895-german-gref-transformaciya-sberbanka-eto-vechnyy-process>. (дата обращения: 16.01.2026).
11. Котляров И.Д. Типовые бизнес-стратегии участников финансового рынка в условиях финансово-технологической революции / И.Д. Котляров // ЭКО. – 2019. – № 2(536). – С. 135-152. – EDN YYFSUH.
12. Морозова Т. Греф презентовал новый бренд экосистемы "Сбер". Главное // Ведомости, 24.09.2020. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2020/09/24/841039-bolshe-ne-bank-gref-prezentoval-novii-brend-ekosistemi-sber>. (дата обращения: 16.01.2026).
13. Майоров С.А. Развитие экосистемы ПАО "Сбербанк" / С.А. Майоров // Международный журнал прикладных наук и технологий Integral. – 2022. – № 1. – DOI: 10.55186/02357801_2022_7_1_3. – EDN SULWFC.
14. Годовой отчёт ПАО Сбербанк за 2024 год: Финансовые показатели [Электронный ресурс] // Сбербанк. – 2025. – URL: <https://shareholder.sberbank.com/AR24/ar/ru/financial-performance.html> (дата обращения: 21.06.2025).
15. Воронова Т., Алдошина И. Сбер по-прежнему ждёт прибыли от экосистемы к 2030 году [Электронный ресурс] // Frank Media. – 2023. – URL: <https://frankmedia.ru/115536> (дата обращения: 21.06.2025).
16. Тишина Ю. Общее к частному. Российский рынок высокотехнологичных экосистем трансформировался [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. – 2023. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6267515> (дата обращения: 21.06.2025).
17. Экосистема Сбербанка [Электронный ресурс] // Сбербанк. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/ecs> (дата обращения: 21.06.2025).
18. Бахарев В.В. Удалённая идентификация пользователей как управленческий и маркетинговый инструмент / В.В. Бахарев, К. Долгушина, В.А. Шелейко // Исследование проблем экономики и финансов. – 2023. – № 4. – DOI: 10.31279/2782-6414-2023-4-8. – EDN GRXQU.
19. Тищенко М. Исследование: крупнейшие российские цифровые экосистемы 2024–2025 [Электронный ресурс] // Spektr. – 2025. – URL: <https://spektr.team/tpost/g8cbrog5I1-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsif> (дата обращения: 21.06.2025).
20. Балашова А., Посыпкина А. Экосистемы на вырост [Электронный ресурс] // РБК daily. – 2019. – URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2019/02/26/5c73bd0c9a7947f50b00a1a5> (дата обращения: 21.06.2025).
21. Отчёт об устойчивом развитии ПАО "ВымпелКом" за 2018 год [Электронный ресурс]. – М.: ПАО "ВымпелКом", 2019. – 20 с. – URL: https://static.beeline.ru/upload/images/23969-Beeline_otchet_ob_ustoichivom_razviti.pdf (дата обращения: 21.06.2025).
22. Как понимать цифровую трансформацию III. Цифровые бизнес-экосистемы: возможности и вызовы для лидеров [Электронный ресурс]. – М.: Московская школа управления СКОЛКОВО, 2021. – С. 52-53. – URL: https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/f2d7887f-b8dc-4ef0-8c35-62f7de8632c0/digital_transformation_ru_interactive.pdf (дата обращения: 21.06.2025).
23. Орлова А. Операторы меняют рынок связи с помощью ИИ [Электронный ресурс] // Lenta.ru. – 2025. – URL: <https://lenta.ru/articles/2025/06/20/operatory-menyayut-rynok-svyazi-s-promoschiu-ii/> (дата обращения: 21.06.2025).
24. Билайн не будет создавать экосистему продуктов. Но компания может стать хорошей платформой для партнёров [Электронный ресурс] // iXBT.com. – 2023. – URL: <https://www.ixbt.com/news/2023/12/13/bilajn-ne-budet-sozdavat-jekosistemu-produktov.html> (дата обращения: 21.06.2025).
25. Билайн и VK Tech объявили о стратегическом партнёрстве на ПМЭФ-2025 [Электронный ресурс] // Mondiar. – URL: <https://news.mondiar.com/categories/7/posts/131379> (дата обращения: 21.06.2025).
26. Волкова М. Сбербанк экосистема: что это, состав, список сервисов [Электронный ресурс] // РБК. – 2024. – URL: <https://www.rbc.ru/finances/27/07/2024/66990af19a79476c962f7206> (дата обращения: 21.06.2025)