
КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ КОНТЕНТ-АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ: КЕЙС-СТАДИ РОССИЙСКИХ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМ

КОБЫЛКО АЛЕКСАНДР АНАТОЛЬЕВИЧ,

Центральный экономико-математический институт РАН,
Москва, Россия,
e-mail: kobytko@cemi.rssi.ru;

РЫБАЧУК МАКСИМ АЛЕКСАНДРОВИЧ,

Центральный экономико-математический институт РАН,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Россия,
e-mail: rybachuk@cemi.rssi.ru

Цитирование: Кобылко А.А., Рыбачук М.А. (2025). Количественный контент-анализ стратегий развития: кейс-стади российских бизнес-экосистем. *Journal of Economic Regulation* 16(2): 18-29 DOI: 10.17835/2078-5429.2025.16.2.018-029

В данной работе представлены результаты контент-анализа стратегических документов ключевых игроков российского рынка социально-экономических экосистем. На основе 41 документа бизнес-экосистем (ВК, МТС, «Ростелеком», «Т-Банк», «МегаФон», ВТБ, «ВымпелКом», банк МКБ и «Росбанк») за период с 2015 по 2024 годы проведено исследование приоритетов стратегического развития компаний в двух периодах – до и после 2020 года. Обработка текстовых данных выполнена с использованием скрипта на языке R, позволившего выделить ключевые слова (теги) и оценить их частоту встречаемости. Отдельно проведена оценка тематической структуры стратегических документов с помощью метода неотрицательной матричной факторизации (NMF). Анализ позволил выявить устойчивые тренды, присущие развитию бизнес-экосистем в целом, а также изменения в стратегических приоритетах, обусловленные такими глобальными вызовами, как пандемия COVID-19 и экономические санкции. Показано, что, несмотря на значительное влияние этих факторов на экономическую среду, они редко отражаются в стратегических документах в явном виде. В то же самое время наблюдается смещение акцентов в развитии компаний в сторону цифровизации, применения подписных моделей, технологий искусственного интеллекта, устойчивого развития и специализации сервисов.

Ключевые слова: бизнес-экосистема; внешние факторы; контент-анализ; комплексный продукт; стратегия; устойчивое развитие

QUANTITATIVE CONTENT ANALYSIS OF DEVELOPMENT STRATEGIES: CASE STUDY OF RUSSIAN BUSINESS ECOSYSTEMS

ALEXANDER A. KOBYLKO,

Central Economic and Mathematical Institute of the RAS,
Moscow, Russia,
e-mail: kobytko@cemi.rssi.ru;

MAXIM A. RYBACHUK,

Central Economic and Mathematical Institute of the RAS,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia,
e-mail: rybachuk@cemi.rssi.ru

Citation: Kobytko A.A., Rybachuk M.A. (2025). Quantitative content analysis of development strategies: Case study of Russian business ecosystems. *Journal of Economic Regulation* **16**(2): 18-29 (in Russian). DOI: 10.17835/2078-5429.2025.16.2.018-029

This paper presents the results of content analysis of strategic documents of key players in the Russian market of socio-economic ecosystems. Based on 41 documents of business ecosystems (VK, MTS, Rostelecom, T-Bank, MegaFon, VTB, VimpelCom, MKB Bank and Rosbank) for the period from 2015 to 2024, a study of the companies' strategic development priorities in two periods – before and after 2020 – was conducted. The text data processing was performed using the R script, which allowed to identify key words (tags) and assess their frequency of occurrence. The thematic structure of strategic documents was assessed separately using the method of non-negative matrix factorization (NMF). The analysis allowed us to identify stable trends inherent in the development of business ecosystems in general, as well as changes in strategic priorities due to such global challenges as the COVID-19 pandemic and economic sanctions. It is shown that despite the significant impact of these factors on the economic environment, they are rarely explicitly reflected in strategic documents. At the same time, there is a shift of emphasis in the development of companies towards digitalization, application of subscription models, artificial intelligence technologies, sustainable development and specialization of services.

Keywords: business ecosystem; external factors; content analysis; integrated product; strategy; sustainable development

JEL: L10, L21, C80, C83

1. Введение

В последние годы крупнейшие транснациональные корпорации, такие как Alphabet (Google), Amazon, Apple, Microsoft, Alibaba и др., развивают бизнес в экосистемной форме. Такой подход предполагает создание сложных интегрированных структур, объединяющих разнообразные продукты, услуги и технологии в единую систему, посредством которой пользователям предлагаются комплексные решения их повседневных потребностей. Крупные российские компании также стремятся к применению экосистемного подхода как в стратегическом управлении, так и в операционной деятельности. В условиях высокой динамики и неопределенности внешней среды применение данной модели позволяет повысить конкурентоспособность, обеспечить устойчивость, гибкость и масштабируемость бизнеса. Существует мнение, что в ближайшее время произойдет неизбежный переход большой доли хозяйствующих субъектов от традиционных форм к экосистемной форме организации бизнеса (см. напр., Куимов и др., 2021; Попов и др., 2024).

Пандемия COVID-19 как глобальный вызов современности оказала значительное влияние на мировую экономическую среду – ускорила внедрение удаленных форм работы, онлайн-сервисов и различных моделей подписок (subscription business models), что привело к усилению цифровой

трансформации и изменило характер потребительского спроса. В условиях ограничений, связанных с распространением коронавируса, компании были вынуждены адаптироваться к новым реалиям, переосмысливать стратегии взаимодействия с клиентами и расширять свои цифровые возможности.

Другим фактором, оказавшим значительное влияние на деятельность отечественных компаний, стало беспрецедентное санкционное давление, которое, начиная с 2022 года, заставило российские компании перенаправить усилия на развитие внутреннего рынка: перестройку цепочек поставок, импортозамещение, повышение технологического суверенитета и т.д. Особенно остро эти изменения ощутили крупные игроки, находящиеся под прямыми санкционными ограничениями. В этих условиях экосистемный подход стал не только стратегическим преимуществом, но и механизмом обеспечения устойчивости бизнеса за счет диверсификации продуктов, развития компаниями собственных программных решений и усиления кооперации внутри страны.

Согласно (Никонец, Дмитриев, 2023) в каждой бизнес-экосистеме присутствуют три ключевые составляющие: поставщики, клиенты и продукт (товар, услуга). Данные составляющие должны быть согласованы и гармонизированы между собой для успешного ответа на внешние вызовы. Средством, позволяющим выстроить устойчивую взаимосвязь между этими элементами, обеспечить целостность и сбалансированность развития компаний, являются стратегические документы. Посредством определения долгосрочных целей, приоритетных направлений развития и механизмов взаимодействия с партнерами и потребителями, стратегии способствуют не только внутренней согласованности, но и гибкому реагированию на изменения во внешней среде, таким как пандемия, технологические сдвиги или экономические санкции.

В данной работе проводится контент-анализ стратегий ключевых игроков российского рынка социально-экономических экосистем. Стратегические документы корпораций, вошедших в выборку, были обработаны с помощью скрипта на языке R, с помощью которого было выполнено разделение текста на теги (отдельные слова) и определена частота встречаемости этих тегов. Результаты анализа позволили оценить изменения в приоритетах стратегического развития корпораций. Так, например, последние годы прослеживаются следующие тенденции: компании внедряют в свою работу принципы ESG, технологии искусственного интеллекта, стремятся повысить уровень доверия и создать большую ценность для потребителей.

2. Понятие и критерии отнесения компаний к социально-экономическим экосистемам

В настоящее время стремительно растет интерес к концепции экосистем как новой формы организации бизнеса (см. Fuller and Jacobides, 2019). Общепринятое определение понятия экосистемы при этом пока что отсутствует, однако предпринимаются отдельные попытки систематизации подходов к изучению экосистем (Sloane and O'reilly, 2013; Graça et al., 2017; Андреева и др., 2018; Jacobides et al., 2018; Spigel and Harrison, 2018; Раменская, 2020, и др.). Так, например, в работе (Lukin, 2024) в качестве важных особенностей выделяется самодостаточность экосистемы, уровень интеграции сервисов экосистемы между собой и удовлетворенность клиентов их синергией. В монографии (Интеллектуальные технологии..., 2025: 35–36) определяются характеристики дискретности и непрерывности экосистем в пространстве и времени. В статье (Ратушняк, Шаповалов, 2025) отмечается, что экосистемы характеризуются технологической модульностью, координацией и совместным использованием комплементарных ресурсов. При этом авторы отмечают, что ключевую роль в формировании ценности играют интеллектуальные ресурсы и компетенции элементов (участников) экосистемы. Как показано в работах (Кароор et al., 2021; Koch et al., 2022) внутри экосистем соединяются и согласовываются между собой экономико-управленческие и технико-технологические аспекты деятельности компаний, что необходимо учитывать при принятии стратегических решений.

Экосистемы также могут рассматриваться как набор партнеров, которые взаимодействуют друг с другом и объединены общей целью по созданию ценностного предложения в рамках структуры, обеспечивающей выравнивание их инновационной активности (Adner, 2017: 42). Отличный подход предлагается в работе (Tiwana et al., 2010), где экосистема рассматривается как модульная структура, функционирующая на базе некоторой платформы.

Здесь мы будем придерживаться следующих критериев отнесения компаний к социально-экономическим экосистемам, предложенных нами ранее в (Клейнер и др., 2020; Экосистемы в пространстве..., 2020: 296–297; Качалов и др., 2024). Первый критерий – *высокотехнологичность*. Компании должны внедрять в работу бизнеса и иметь возможности для создания современных цифровых технологий, улучшающих комплексный продукт, предоставляемый пользователям. Второй критерий – *обеспеченность финансовыми ресурсами*, которые предоставляют компаниям возможности для развития и расширения перечня предлагаемых клиентам услуг (товаров, работ). Третий критерий – *социальная ориентированность бизнеса*. Ценностное предложение экосистемы должно быть направлено на удовлетворение ежедневных потребностей человека во всех жизненных сферах (питании, образовании, здоровье, транспорте и т.д.). Отсюда следует, что возникновение и построение социально-экономических экосистем возможно не во всех секторах экономики. Как показывает российская практика, социально-экономические экосистемы, как правило, развиваются в области финансов, информационных технологий, страховании, телекома или онлайн-торговли.

Отметим, что разные исследователи по-разному определяют функционирующие на российском рынке бизнес-экосистемы. Так, в работе (Маркова, Кузнецова, 2021) к числу бизнес-экосистем отнесены «Яндекс», VK, 1С, «Сбер», ВТБ, «Тинькофф», МТС, Wildberries, Ozon и Avito. По данным Центрального банка России (Банк России, 2021), в перечень российских бизнес-экосистем входят «Яндекс», VK, «Сбер», ВТБ, «Тинькофф» и МТС; помимо перечисленных компаний в российский индекс экосистем RUSECO дополнительно добавлены «Ростелеком», Ozon и Московская Биржа. В работе (Георгиевский, 2022) проводится анализ экосистем в сфере розничной торговли и выделяются следующие игроки: X5 Group, «Магнит», «Детский мир», «Азбука вкуса», «Петрович».

В то же самое время некоторые участники рынка, например «Альфа-банк» и «Райффайзенбанк», придерживаются иного мнения и развивают бизнес в рамках традиционной модели предоставления финансовых услуг без перехода к экосистемной форме. Данный факт может свидетельствовать о том, что экосистемный подход пока еще не стал доминирующей парадигмой развития на российском рынке.

3. Методологический подход к анализу стратегических решений и подготовка исходных данных для анализа

Стратегическое планирование деятельности и развития предприятий предполагает наличие определенного набора элементов, отражающих долгосрочную ориентацию и способ достижения установленных целей. Среди базовых компонентов стратегии можно выделить цели развития, методы и инструменты ее реализации, которые также называют стратегическими решениями. Такого рода решения можно разделить на две группы – общие (генеральные) решения и индивидуальные (специальные) решения.

Первый тип стратегических решений отражает актуальные и универсальные тренды, характерные для большинства участников рынка или отрасли в целом. Как правило, общие решения формируются под влиянием макроэкономических факторов, изменений в законодательстве и других внешних условий, которые одинаково затрагивают большинство компаний. Общие решения служат основой для адаптации компаний к среде функционирования и позволяют сохранять конкурентоспособность в условиях меняющегося рынка.

Второй тип стратегических решений направлен на развитие уникальных конкурентных преимуществ конкретной компании. Данные решения отличаются высокой степенью дифференциации, их целью является укрепление конкурентных преимуществ компании за счет внедрения инновационных продуктов, оригинальных бизнес-моделей или передовых технологий и способов организации производства. Индивидуальные стратегические решения создают основу для долгосрочной стратегии компании и выделяют ее среди других участников рынка.

Для выявления общих стратегических решений, отражающих тенденции рынка в целом, был проведен контент-анализ стратегических документов и годовых отчетов за период с 2015 по 2024 годы девяти российских бизнес-экосистем. Общее количество проанализированных документов составило 41. В выборку вошли следующие компании: VK (бывшая Mail.Ru Group), МТС, «Ростелеком», «Т-Банк» (бывший «Тинькофф»), «МегаФон», Группа ВТБ, «ВымпелКом» (торговая

марка «Билайн»), банк МКБ и «Росбанк». К сожалению, компании «Яндекс» и Ozon не вошли в выборку в силу ограниченного доступа к их стратегическим документам, т.к. организации не раскрывают свои планы развития для широкой аудитории.

Выбор компаний обусловлен тем, что они относятся к числу лидеров рынка и активно декларируют экосистемный подход в своей деятельности, а также отвечают критериям экосистемности, выделенным нами ранее.

Особое значение имеет временной интервал 2020–2024 гг., который оказался переломным для российской экономики. Пандемия COVID-19 (2020–2021 гг.) и последовавшие с 2022 года санкционные ограничения существенно изменили условия ведения бизнеса, потребовали адаптации стратегий и пересмотра приоритетов развития компаний. Таким образом, было сформулировано два корпуса текстов, включающих в себя стратегические документы до 2020 года и после 2020 года. Ввиду того, что большая часть исходных документов была представлена на английском языке, имеющиеся документы на русском были переведены на английский язык с помощью сервиса машинного перевода DeepL Translate. На базе полученных корпусов текстов помимо выявления общих трендов проводится оценка изменений, произошедших под действием указанных внешних вызовов.

Учитывая высокую динамику рынков, на которых функционируют бизнес-экосистемы, четырехлетний период является достаточным для анализа стратегических изменений. Для большинства исследуемых компаний 3–4 года соответствуют стандартному стратегическому циклу (Кобылко, 2023), на который ориентировано долгосрочное планирование (см. рис. 1).

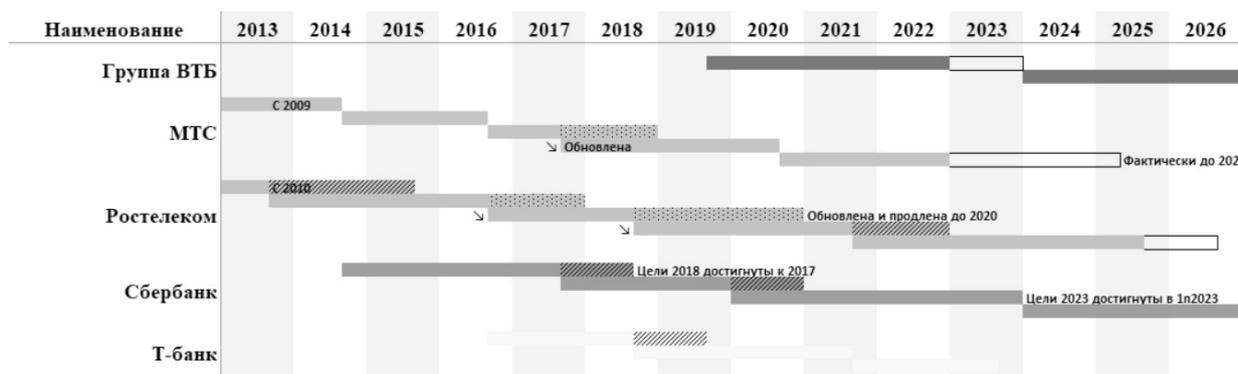


Рис. 1. Стратегические циклы и длительность стратегий ряда российских бизнес-экосистем

Источник: составлено авторами.

Для проведения контент-анализа был разработан скрипт на языке R, с помощью которого имеющиеся корпуса текстов были разделены на теги (отдельные слова) и определена частота их встречаемости. Затем с помощью метода NMF (Non-negative Matrix Factorization) (см., напр., Плешакова, 2022; Chen et al., 2019; Athukorala and Mohotti, 2022), примененного с помощью пакета scikit-learn (библиотека Python), выявлены приоритетные направления (темы) стратегического развития российских бизнес-экосистем.

4. Анализ частоты встречаемости ключевых слов, характеризующих стратегическое развитие российских бизнес-экосистем

Сравнение двух перечней ключевых слов и частот их встречаемости в корпусах текстов, полученные в результате контент-анализа, показывает, что топ-25 слов по частоте встречаемости являются идентичными для обеих выборок. Данное обстоятельство может быть интерпретировано следующим образом: отобранные теги можно отнести к элементам языка стратегического планирования, который используется компаниями для описания их деятельности и отражает специфику бизнеса. См. подробнее в табл. 1.

Таблица 1

Топ-25 ключевых слов по частоте встречаемости для корпуса текстов до и после 2020 года

№ п/п	Тег	Частота (до 2020 года)	Частота (после 2020 года)	Изменение
1.	service	742	400	-46%
2.	customer	351	276	-21%
3.	Russia	345	182	-47%
4.	client	323	156	-52%
5.	data	315	132	-58%
6.	product	311	288	-7%
7.	business	305	193	-37%
8.	development	303	164	-46%
9.	network	296	125	-58%
10.	technology	295	50	-83%
11.	new	272	137	-50%
12.	digital	245	145	-41%
13.	market	232	190	-18%
14.	cloud	228	40	-82%
15.	mobile	226	96	-58%
16.	launch	212	80	-62%
17.	company	211	89	-58%
18.	system	204	51	-75%
19.	growth	201	162	-19%
20.	bank	197	133	-32%
21.	platform	195	80	-59%
22.	management	188	41	-78%
23.	solution	183	66	-64%
24.	project	154	77	-50%
25.	ecosystem	154	196	+27%

Источник: составлено авторами.

Большая часть тегов в таблице 1 показала снижение темпов прироста после 2020 года по отношению к периоду до 2020 года, отчасти это может быть связано с тем, что полученные корпуса текстов, несмотря на приблизительно одинаковый объем, сформированы из разнородных стратегических документов исследуемых бизнес-экосистем.

На следующем шаге теги были отсортированы по убыванию темпов прироста после 2020 года по отношению к периоду до 2020 года. Топ-20 ключевых слов с наибольшими темпами прироста в сравниваемых периодах представлен в таблице 2.

Наибольшие темпы прироста выявлены у следующих тегов “source” («источник»), “Belarus” («Беларусь»), “partnership” («партнерство»), “Armenia” («Армения»), “loan” («заем»), “internal” («внутренний») и “credit” («кредит»). Отдельно необходимо отметить увеличение частоты встречаемости ключевого слова “ecosystem” («экосистема»), которое также вошло в топ-25 ключевых слов по частоте встречаемости.

Для выявления ключевых слов, впервые возникших во втором корпусе текстов и характеризующих изменения, произошедшие после 2020 года, выполнен отбор тегов, которые не вошли в первый список. Результаты представлены в табл. 3.

Наиболее часто встречающимся ключевым словом стало “app” («приложение»), на втором месте “subscription” («подписка»), третьем месте – “transfer” («трансфер»), затем “higher” («выше»), “penetration” («проникновение») и др.

В последние несколько лет практически все экосистемы предложили своим клиентам оформлять подписку на сервисы за ежемесячную плату. Клиенты получают доступ к расширенному функционалу экосистемы или имеют скидки и бонусы при регулярном пользовании услугами. В частности, в работах (Weiller and Neely, 2013; Tsuo and Weisert, 2018; Ахмаева, 2022) показано, что подписная модель

функционирования экосистем различного типа позволяет повышать лояльность и успешно удерживать клиентов, а также стимулировать их к более активному использованию сервисов внутри одной экосистемы.

Таблица 2

**Топ-20 ключевых слов по темпам прироста в корпусе текстов после 2020 года
по отношению к корпусу текстов до 2020 года**

№ п/п	Тег	Частота (до 2020 года)	Частота (после 2020 года)	Изменение
1.	source	33	58	+76%
2.	Belarus	26	45	+73%
3.	partnership	26	45	+73%
4.	Armenia	19	32	+68%
5.	loan	59	95	+61%
6.	internal	29	45	+55%
7.	credit	45	66	+47%
8.	active	49	71	+45%
9.	brand	39	54	+38%
10.	capital	30	41	+37%
11.	tool	26	35	+35%
12.	card	53	71	+34%
13.	leader	25	32	+28%
14.	ecosystem	154	196	+27%
15.	future	24	29	+21%
16.	account	66	78	+18%
17.	group	82	94	+15%
18.	expand	47	53	+13%
19.	continue	74	82	+11%
20.	social	34	36	+6%

Источник: составлено авторами.

Таблица 3

Топ-20 ключевых слов, встречающихся впервые в корпусе текстов после 2020 года

№ п/п	Тег	Частота (до 2020 года)	Частота (после 2020 года)	Изменение
1.	app	0	65	+100%
2.	subscription	0	45	+100%
3.	transfer	0	32	+100%
4.	higher	0	31	+100%
5.	penetration	0	30	+100%
6.	delivery	0	27	+100%
7.	flexibility	0	25	+100%
8.	revenues	0	24	+100%
9.	debit	0	23	+100%
10.	SME	0	23	+100%
11.	audience	0	22	+100%
12.	competition	0	22	+100%
13.	fintech	0	22	+100%
14.	monthly active users	0	22	+100%
15.	point of sale	0	21	+100%
16.	chat	0	20	+100%
17.	countries	0	20	+100%
18.	foreign	0	20	+100%
19.	rating	0	20	+100%
20.	assistant	0	18	+100%

Источник: составлено авторами.

Отдельно рассмотрим ключевые слова, характеризующие упоминавшиеся ранее глобальные вызовы: пандемию COVID-19 и международные санкции. Слово «пандемия» в анализируемых корпусах текстов встречалось редко: 12 раз до 2020 года и 20 раз после 2020 года. Частота применения слова в стратегических документах до 2020 года выросла, но большинство этих отчетов было опубликовано уже в середине 2020 года.

Слово «санкция(и)» вообще не удалось обнаружить в стратегических документах. При этом практически весь российский бизнес, развивающийся в экосистемной форме, прямо или косвенно испытывает санкционные ограничения. Крупнейшие банки и операторы связи – ВТБ, «Сбербанк», «Т-банк», МТС, «Ростелеком» – находятся под прямыми санкциями ряда недружественных стран. Возможной причиной этого может быть отношение руководства компаний к санкциям как временному явлению, не требующему учета в стратегиях, которые ориентированы на долгосрочные цели (3–5 лет).

Отметим также снижение частоты упоминания слов “retail” («розница»), “internet” («интернет») и “mobile” («мобильный»), которые присутствовали и в документах и до 2020 года, но постепенно теряют свою значимость, поскольку являются уже стандартными и общепринятыми для потребителей экосистемных продуктов.

Дополнительно обратим внимание не теги “delivery” («доставка»), “SME” («средний и малый бизнес»), “fintech” («финансовые технологии»), которые указывают на расширение специализации экосистем и увеличение набора имеющихся внутри экосистем сервисов. Так, например, один из возможных сценариев дальнейшего развития отечественных бизнес-экосистем заключается в создании комплексных продуктов «под ключ» для отдельных направлений – малого и среднего бизнеса, отраслевых решений, разделения наборов услуг для физических и юридических лиц и т.д.

5. Общие тренды и анализ изменений в стратегических приоритетах российских бизнес-экосистем

Для анализа стратегических документов был применен метод NMF (Non-negative Matrix Factorization) – один из видов тематического моделирования, хорошо подходящий для небольших корпусов текстов. Всего было выделено семь приоритетов развития (тем) и проведена оценка изменений в них.

Приоритет 1. Цифровизация и платформенное развитие. Несмотря на общий рост интереса к цифровым решениям, такие термины, как “digital”, “platform”, “data”, встречаются во втором корпусе текстов реже. Вероятно, это связано с тем, что цифровизация стала стандартной частью деятельности компаний и перестала быть уникальным стратегическим элементом. Тем не менее, снижение частоты использования ключевых слов, вошедших в данный приоритет стратегического развития бизнес-экосистем, не означает снижения их значения, скорее отражает переход к более специфическим формулировкам.

Приоритет 2. Финансовые сервисы. Финансовая составляющая остается важной частью деятельности бизнес-экосистем, однако наблюдается некоторое снижение количества соответствующих ключевых слов в стратегических документах, относящихся ко второму исследуемому периоду. Тег “bank” встречается реже, но в применении терминов “loan”, “debit” и “credit” растет, что может говорить о смещении фокуса с классических банковских продуктов на новые формы финансовой поддержки клиентов и участников (партнеров) бизнес-экосистем.

В последние годы прошел ряд сделок по поглощению финансовых сервисов бизнес-экосистемами, сформировавшимися в других отраслях. Так, «Яндекс», МТС, Ozon и др. в разные годы выкупили доли в банках или сформировали собственные финансовые сервисы, интегрировав их в свои экосистемы.

Приоритет 3. Клиентская ориентация. Слова, отражающие ориентацию бизнес-экосистем на клиентов (“customer”, “client”, “audience”), также встречаются реже. Возможной причиной этого мог стать переход от традиционных метрик оценки лояльности и удовлетворенности клиентов продуктами компании к использованию более специализированных понятий, характеризующих взаимодействие с пользователями, “engagement”, “user experience” и “personalization”. Подбор наборов услуг, предоставляемых клиентам, осуществляется с целью удовлетворения как можно большего количества их потребностей.

Приоритет 4. ESG и устойчивое развитие. Одним из наиболее заметных выявленных трендов является увеличение внимания российских бизнес-экосистем к вопросам устойчивого развития, социальной ответственности и экологичности. Тег “ESG” не встречался в материалах до 2020 года, но в документах после 2020 года количество его упоминаний достигло 17. Такой результат может быть как

свидетельством внедрения принципов ESG в деятельность компаний под давлением международных требований, так и внутренними инициативами по укреплению общественной значимости бизнеса.

Приоритет 5. Географическая экспансия и региональное развитие. Наблюдается уменьшение упоминаний таких слов, как “region”, “market”, “expansion”, что может быть связано с ограничением возможностей для международного расширения, связанных с пандемией COVID-19 и санкциями. Компании сместили фокус с глобального присутствия и расширения на развитие внутрироссийского рынка и углубление работы с существующими клиентскими сегментами.

Приоритет 6. Подписки, сервисы и суперприложения. Самый высокий рост частоты встречаемости продемонстрирован ключевыми словами, вошедшими в данный приоритет. Теги “app”, “subscription”, “delivery”, “lifestyle” ранее практически не использовались, но после 2020 года стали важной частью стратегических документов бизнес-экосистем. Так, например, ключевое слово “app” встречается 65 раз во втором корпусе текстов, а слово “subscription” – 45 (см. табл. 3). Данные результаты указывают на формирование нового типа взаимодействия с пользователем через суперприложения (т.н. superapp, суперапп) – единые цифровые платформы, объединяющие на своей базе различные сервисы или предложения в рамках одной экосистемы. Примером такой платформы может служить приложение «Яндекс.Go», которое предоставляет доступ к такси, доставке, каршерингу и другим сервисам внутри одной экосистемы.

Отметим также, что формирование комплексного продукта, являющееся главной задачей любой экосистемы, возможно только на базе суперприложения. Продукт должен содержать гармоничный набор услуг, а также товаров и работ, отвечающих запросам целевой аудитории, и в то же самое время представлять собой основу продуктовой экосистемы/технологической платформы (Jacobides et al., 2018; Kleiner and Kobyлко, 2022). Именно полнота и сбалансированность набора услуг дает одно из преимуществ перед конкурентами.

Приоритет 7. Технологии будущего и искусственный интеллект. Интерес бизнес-экосистем к технологическим инновациям также возрос. Упоминания таких ключевых слов, как “artificial intelligence”, “AI”, “IoT”, во втором корпусе текстов увеличились. Отсюда можно предположить, что крупные компании все чаще рассматривают технологии будущего как ключевой элемент своего конкурентного преимущества и основу для масштабируемости бизнеса. При этом явно прослеживается смещение акцента с традиционных IT-решений в сторону интеллектуальных систем и автоматизации процессов.

Результаты распределения ключевых слов по семи представленным приоритетам, частота их встречаемости в темах и ее изменения после 2020 г. по отношению к периоду до 2020 года представлены в табл. 4.

Таблица 4

Оценка изменения частоты встречаемости тегов по стратегическим приоритетам развития бизнес-экосистем до и после 2020 года

Приоритет	Тег	Частота (до 2020 года)	Частота (после 2020 года)	Изменение
1. Цифровизация и платформенное развитие	digital, platform, data, online, cloud, technologies, systems	1 356	854	-37%
2. Финансовые сервисы	bank, banking, financial, debit, credit, loans, payments	871	633	-27%
3. Клиентская ориентация	customer, client, users, audience, engagement	706	581	-18%
4. ESG и устойчивое развитие	ESG, sustainable, social, responsibility, ecology, green	121	171	+41%
5. Географическая экспансия и региональное развитие	region, market, cities, countries, expansion	354	283	-20%
6. Подписки, сервисы и суперприложения	subscription, app, delivery, lifestyle, chat, assistant	164	256	+56%
7. Технологии будущего и искусственный интеллект	artificial, intelligence, AI, IoT, innovation, AI	156	198	+27%

Источник: составлено авторами.

Таким образом, по четырем приоритетам наблюдается снижение числа встречаемости ключевых слов, вошедших в них, по остальным трем приоритетам, наоборот, увеличение. Наибольший прирост показала тема, в которую вошли подписки, сервисы и суперприложения.

6. Заключение

На основе анализа стратегических документов российских компаний, развивающихся в экосистемной форме, были выявлены как устойчивые тренды, так и изменения в приоритетах развития за период с 2015 по 2024 годы. Контент-анализ двух корпусов текстов, сформированных из стратегических документов до и после 2020 года, показал, что российские бизнес-экосистемы продолжают развиваться в рамках сложившихся стратегических парадигм, несмотря на значительное влияние таких глобальных факторов, как пандемия COVID-19 и экономические санкции.

В тематической структуре стратегических документов, несмотря на преемственность развития, наблюдается ряд изменений. В частности, выявлено, что такие темы, как цифровизация, финансовые сервисы, клиентоориентированность, ESG, региональное развитие и технологические инновации, остаются актуальными для большинства бизнес-экосистем. При этом наблюдается рост интереса компаний к новым направлениям: подписные модели, суперприложения, искусственный интеллект и технологии будущего. Среди наиболее заметных изменений – увеличение частоты употребления ключевых слов, вошедших в стратегические приоритеты развития, связанные с подписными моделями (+56%), ESG (+41%) и искусственным интеллектом (+27%). Напротив, теги, связанные с мобильной связью, международным расширением и традиционными финансовыми продуктами, встречаются реже, что может быть связано с переходом к более комплексному, платформенному представлению продукта и смещением фокуса компаний на внутренние рынки.

Важно отметить, что в стратегических документах не удалось обнаружить прямых упоминаний о таких факторах, как пандемия или санкционное давление. Однако, стратегические документы и годовые отчеты формируются компаниями с учетом не только содержательных аспектов, но и коммуникационных целей, например, привлечения инвестиций или укрепления доверия со стороны общественности. В связи с этим такие документы часто отличаются оптимистичным тоном и избегают акцента на влиянии негативных факторов.

Также интересным представляется факт различий в структуре стратегических документов как у различных бизнес-экосистем, так и внутри каждой компании в разные годы. По этой причине необходимо осторожно подходить к полученным результатам, т.к. данные могут быть чувствительны к методологии сбора и способу представления информации. Тем не менее, проведенный контент-анализ продемонстрировал высокую степень согласованности с предыдущими исследованиями и подтвердил наличие устойчивых тенденций в развитии российских социально-экономических экосистем. Несмотря на внешние вызовы, компании продолжают развивать свои цифровые, финансовые и продуктовые направления, уделяя все большее внимание устойчивости, персонализации и технологическому суверенитету. Хотя пандемия и санкции не нашли прямого отражения в формулировках, используемых в стратегических документах, их влияние проявляется в изменении акцентов, например, таких как усиление внутреннего рынка, развитие собственной инфраструктуры и поиск новых точек роста в условиях изоляции от западных технологий и рынков.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

Андреева Е.Л., Глухих П.Л., Мыслякова Ю.Г. (2018). Бизнес-стратегии участия компании в предпринимательских экосистемах. *Управленец* 9(6): 49–57. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-6-5. [Andreeva, E.L., Glukhikh, P.L., Myslyakova, Yu.G. (2018). A company's business strategies for participating in ecosystems. *Upravlenets – The Manager* 9(6): 49–57. (In Russian).]

Ахмаева Л.Г. (2022). Синергетический ценностной эффект от подписки на сервисы внутри экосистемы Яндекс. *Вестник университета* (6): 65–73. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-6-65-73. [Akhmaeva, L.G. (2022) Synergic value effect from subscription to services within the Yandex ecosystem. *Vestnik universteta* (6): 65–73. (In Russian).]

Банк России (2021, июнь). Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы. (http://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_2306202.pdf – Дата обращения 20.04.2025). [Central Bank of the Russian Federation. (2021, June). *Regulating the risks of banks' participation in ecosystems and investment into immobilized assets: report for public consultations*. (In Russian).]

Георгиевский А.Б. (2022). Экосистемы российского ритейла: основные участники и индикаторы формирования. *Всероссийский экономический журнал ЭКО* (4): 138–155. [Georgievsky, A.B. (2022). Russian Retail Ecosystems: Principal Participants and Indicators of Development. *ECO Journal* 52(4): 138–155. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2022-4-138-155. (In Russian).]

Интеллектуальные технологии в микро- и мезоэкономике (2025): монография / Под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера; предисл. чл.-корр. РАН А.Р. Бахтизина. М.: Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА». [Intelligent technologies in micro- and mesoeconomics (2025): a monograph / edited by Corresponding member. RAS by G.B. Kleiner; preface by Corresponding member. RAS A.R. Bakhtizina, Moscow: SCIENTIFIC LIBRARY Publishing House. (In Russian).]

Качалов Р.М., Кобылко А.А., Слепцова Ю.А. (2024). Управление деятельностью социально-экономических экосистем [Текст]: монография. М: ЦЭМИ РАН. 174 с. DOI: 10.33276/978-5-8211-0829-6. [Kachalov, R.M., Kobylko, A.A., Sleptsova, Yu.A. (2024). Socio-economic ecosystems management: monograph. Moscow, СЕМИ РАН. (In Russian).]

Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Карпинская В.А. (2020). Развитие экосистем в финансовом секторе России. *Управленец* 4(11): 2–15. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-1. [Kleiner, G.B., Rybachuk, M.A., Karpinskaya, V.A. (2020). Development of ecosystems in the financial sector of Russia. *Upravlenets – The Manager* 4(11): 2–15. (In Russian).]

Кобылко А.А. (2023). Планируемый и фактический сроки реализации стратегии. *Российский журнал менеджмента* 21(2): 255–274. DOI: 10.21638/spbu18.2023.205. [Kobylko, A.A. (2023). Planned and Actual Timeline of the Strategy. *Russian Management Journal* 21(2): 255–274. (In Russian).]

Куимов В.В., Симонов К.В., Кобалинский М.В., Ананина Р.Ф., Цацорин А.В. (2021). Бизнес-экосистемы региона: возможности развития в цифровом пространстве. *Креативная экономика* 15(2): 359–378. DOI:10.18334/ce.15.2.111752. [Kuimov, V.V., Simonov, K.V., Kobalinskiy, M.V., Ananina, R.F., Tsatsorin, A.V. (2021). Business ecosystems of the region: opportunities for development in the digital space. *Creative Economy* 15(2): 359–378. (In Russian).]

Маркова В.Д., Кузнецова С.А. (2021). Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта. *Стратегические решения и риск-менеджмент* 12(3): 242–251. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-3-242-251. [Markova, V.D., Kuznetsova, S.A. (2021). Strategic management in ecosystems: analysis of the Russian experience. *Strategic Decisions and Risk Management* 12(3): 242–251. (In Russian).]

Никонец О.Е., Дмитриев С.Г. (2023). Развитие бизнес-экосистемы через дизайн-ориентированную стратегию. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика* (6): 97–108. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-58-6-6. [Nikonets, O.E., Dmitriev, S.G. (2023). Developing a business ecosystem through design-thinking strategy. *Moscow University Economics Bulletin* (6): 97–108. (In Russ.). (In Russian).]

Плешакова Е.С., Гатауллин С.Т., Осипов А.В., Романова Е.В., Марунько А.С. (2022). Применение методов тематического моделирования в задачах распознавания темы текста для обнаружения телефонного мошенничества. *Программные системы и вычислительные методы* (3): 14–27. DOI: 10.7256/24540714.2022.3.38770. [Pleshakova, E.S., Gataullin, S.T., Osipov, A.V., Romanova, E.V., Marun'ko, A.S. (2022). Application of Thematic Modeling Methods in Text Topic Recognition Tasks to Detect Telephone Fraud. *Software systems and computational methods* (3): 14–27. (In Russian).]

Попов Е.В., Симонова В.Л., Зырянов А.С. (2024). Эволюция бизнес-экосистем в промышленности – от классического типа к цифровым. *Информатизация в цифровой экономике* 5(3): 341–360. DOI 10.18334/ide.5.3.121748. [Popov, E.V., Simonova, V.L., Zyryanov, A.S. (2024). The evolution of business ecosystems in the industry – from the classic type to digital. *Informatization in the Digital Economy* 5(3): 341–360. (In Russian).]

Раменская Л.А. (2020). Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях. *Управленец* 11(4): 16–25. [Ramenskaya, L.A. (2020). The Concept of Ecosystem in Economic and Management Studies. *Upravlenets – The Manager* 11(4): 16–25. (In Russian).]

Ратушняк Е.С., Шаповалов В.В. (2025). Концепция экосистемы в экономике и управлении: систематический обзор. *Российский внешнеэкономический вестник* (3): 49–65. DOI: 10.24412/2072-8042-2025-3-49-65. [Ratushnyak, E.S., Shapovalov, V.V. (2025). The Ecosystem Concept in Economics and Management: A Systematic Review. *Russian Foreign Economic Journal* (3): 49–65. (In Russian).]

Экосистемы в пространстве новой экономики: монография (2020) / науч. ред.: М.А. Боровская, Г.Б. Клейнер, Н.Н. Лябах, М.А. Масыч, Л.Г. Матвеева, И.К. Шевченко: Южный федеральный университет. Ростов н/Д; Таганрог: Изд-во Южного федерального университета. [Ecosystems in the space of the new Economy: a monograph (2020) / Scientific editors: M.A. Borovskaya, G.B. Kleiner, N.N. Lyabakh, M.A. Masych, L.G. Matveeva, I.K. Shevchenko: Southern Federal University. Rostov-on-Don; Taganrog: Publishing House of the Southern Federal University, 720 p. (In Russian).]

Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management* 43(1): 39–58.

Athukorala, S., Mohotti, W. (2022). An effective short-text topic modelling with neighbourhood assistance-driven NMF in Twitter. *Social network analysis and mining* 12(1): 89.

Chen, Y., Zhang, H., Liu, R., Ye, Z., Lin, J. (2019). Experimental explorations on short text topic mining between LDA and NMF based Schemes. *Knowledge-Based Systems* 163(5): 1–13.

Fuller J., Jacobides M. (2019). The Myths and Realities of Business Ecosystem [Electronic resource]. (<https://sloanreview.mit.edu/article/the-myths-and-realities-of-business-ecosystems/> – Дата обращения: 13.09.2024).

Graça, P., Camarinha-Matos, L.M. (2017). Performance indicators for collaborative business ecosystems – Literature review and trends. *Technological Forecasting and Social Change* 116: 237–255. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.10.012.

Jacobides, M.G., Cennamo, C., Gawer, A. (2018). Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal* 39(8): 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904.

Kapoor, K.K., Ziaee, Bigdeli, A., Dwivedi, Y., Schroeder, A.C., Beltagui, A., Baines, T. (2021). A socio-technical view of platform ecosystems: Systematic review and research agenda. *Journal of Business Research* 128: 94–108.

Kleiner, G., Kobylko, A. (2022). Business Ecosystem Strategy: Design and Specifics. In: Vasiliev, Y.S., Pankratova, N.D., Volkova, V.N., Shipunova, O.D., Lyabakh, N.N. (eds) System Analysis in Engineering and Control. SAEC 2021. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 442. Springer, Cham, pp. 43–51. DOI: 10.1007/978-3-030-98832-6_4.

Koch, M., Krohmer, D., Naab, M., Rost, D., Trapp, M. (2022). A matter of definition: Criteria for digital ecosystems. *Digital Business* 2(2): 100027. DOI: 10.1016/j.digbus.2022.100027.

Lukin, I. (2024). Determinants of Financial Performance of Business Ecosystems in Russia. *Journal of Corporate Finance Research* 18(4): 34–50. doi: 10.17323/j.jcfr.2073-0438.18.4.2024.34-50.

Sloane, A., O'reilly, S. (2013). The emergence of supply network ecosystems: a social network analysis perspective. *Production Planning & Control* 24(7): 621–639. DOI: 10.1080/09537287.2012.659874.

Spigel, B., Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal* 12(1): 151–168. DOI: 10.1002/sej.1268.

Tiwana, A., Konsynski, B., Bush, A. (2010). Research Commentary – Platform Evolution: Coevolution of Platform Architecture, Governance and Environmental Dynamics. *Information Systems Research* 21(4): 675–687.

Tzuo, T., Weisert, G. (2018). *Subscribed: Why the Subscription Model Will be Your Company's Future – and What to Do about It*. Penguin, 256 p.

Weiller, C., Neely, A. (2013). Business Model Design in an Ecosystem Context. Working paper.