

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Белорусский государственный университет
Институт бизнеса БГУ

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ**

**INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION
IN THE CONDITIONS OF THE MODERN ECONOMY**

Сборник материалов V Международной научно-практической конференции

Минск, 30–31 мая 2025 г.

Научное электронное издание

ISBN 978-985-7362-01-1

Минск
Институт бизнеса БГУ
2026

УДК 005.7(06)
ББК 65.291.21я431

Редакционная коллегия:

кандидат экономических наук, доцент *Н. В. Манцурова* (председатель);
кандидат экономических наук, доцент *А. В. Чирич*;
кандидат психологических наук, доцент *Н. К. Плавник*;
кандидат экономических наук, доцент *И. И. Пантелеева*;
кандидат филологических наук, доцент *А. А. Сардарова*

Повышение эффективности деятельности организации в условиях современной экономики = Increasing the efficiency of the organization in the conditions of the modern economy : сб. материалов V Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 30–31 мая 2025 г. : научное электронное издание / Ин-т бизнеса БГУ; редкол. : Н. В. Манцурова (пред.) [и др.]. – Минск : Ин-т бизнеса БГУ, 2026. – Систем. требования: PC, Pentium 166 или выше RAM 16 Мб ; Windows XP, Internet Explorer ; видеокарта 2 Мб ; экран 1024×768. – ISBN 978-985-7362-01-1.

В статьях, подготовленных участниками V Международной научно-практической конференции «Повышение эффективности деятельности организации в условиях современной экономики», рассматриваются вопросы, связанные с современными достижениями и инновациями в области менеджмента и бизнес-администрирования, управления человеческими ресурсами, управления маркетингом и логистическими системами, финансового менеджмента, цифровизации бизнеса и применения технологий искусственного интеллекта, а также бизнес-образования в условиях современной экономики.

Для руководителей и менеджеров современных компаний, специалистов организаций, практиков различных областей бизнеса и экономики, научных работников, преподавателей бизнес-школ, аспирантов, магистрантов, студентов.

Минимальные системные требования:

PC, Pentium 166 или выше RAM 16 Мб ; Windows XP, Internet Explorer ; видеокарта 2 Мб ; экран 1024×768

Использованное программное обеспечение: Microsoft Word 2007, Adobe Acrobat Pro

Ответственные за выпуск *Т. Н. Бурбовская, Т. К. Раманович* Компьютерная верстка *И. П. Гришиной*

Дата размещения: 27.04.2026.

Объем издания: 5,08 Мб.

Адрес размещения: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/345912>.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	
<i>Архипова Н. И., Назайкинский С. В., Седова О. Л.</i>	
ТРЕНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ	9
<i>Бородинская Е. М.</i>	
БИРЖЕВАЯ ТОРГОВЛЯ ТОВАРАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ	12
<i>Вацило А. А.</i>	
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ.....	16
<i>Вильдт Е. Ю., Мельников Н. К.</i>	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ЗАО «НЕО БАНК АЗИЯ»	21
<i>Ганчерёнок И. И., Мороз Т. И., Горбачёв Н. Н.</i>	
ЭВОЛЮЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ: ПРАКТИКООРИЕНТИРОВАННОСТЬ И ДВОЙСТВЕННАЯ РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА	25
<i>Бондарь Т. Е., Гао Я</i>	
МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО КНР И РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В РАМКАХ ИНИЦИАТИВЫ «ОДИН ПОЯС, ОДИН ПУТЬ»	30
<i>Голубцова А. В.</i>	
ОСНОВЫ ТЕОРИИ ПОИСКА РЕНТЫ	33
<i>Гордиенко Я. А.</i>	
ПОТЕНЦИАЛ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ЦИФРОВОМ АНАЛИЗЕ АРКТИЧЕСКОЙ СОБЫТИЙНОЙ ПОВЕСТКИ	37
<i>Данилов В. В.</i>	
КРИТЕРИАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	40
<i>Додонов О. В., Додонова Е. А.</i>	
СПЕЦИФИКА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.....	43
<i>Домакур О. В., Карпач А. А.</i>	
УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ	47
<i>Доронкевич Г. А.</i>	
ПРЕДЛОЖЕНИЯ ИНОСТРАННОЙ ВАЛЮТЫ НА ВНЕШНЕМ И ВНУТРЕННЕМ РЫНКАХ КАК ИСТОЧНИК МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ	52

Дудкин А. Б., Королев Ю. Ю.

ВЛИЯНИЕ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА.....	56
--	----

Зеньчук Н. Ф.

ПОКАЗАТЕЛЬ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО КАЧЕСТВА ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТЕХНОПАРКА	61
--	----

Какора М. И., Ефименко А. Г.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКОВ.....	64
---	----

Киеня Е. А., Пушненина Е. В., Чекстор М. А., Малашёнок П. Е.

ИНТЕГРАЦИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ	69
---	----

Ковалинский А. И., Ван Яопу

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	72
--	----

Ковалинский А. И., Ван Яояо

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КИТАЙСКОЙ КОМПАНИИ.....	75
---	----

Комарова А. С., Проровский А. Г.

АВТОМАТИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОЦЕССОВ ПОСРЕДСТВОМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА	79
--	----

Конончук И. А.

ПАРАМЕТРИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ РИСКОВ ПРИ РАЗРАБОТКЕ КОРПОРАТИВНОЙ НАЛОГОВОЙ СТРАТЕГИИ.....	83
--	----

Корженевская Г. М., Жилинская Н. Н.

СОВРЕМЕННЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	86
---	----

Косовский А. А.

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕХНОПАРКОВ.....	92
---	----

Крыштопович Е. А., Лукашевич В. А.

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕНТАРИЗАЦИИ.....	97
--	----

Кулагина Н. А., Бакаев А. А.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА В ОТРАСЛИ СТАНКОСТРОЕНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ.....	100
---	-----

Лукашевич В. А., Андрюшкевич Д. А., Бир Д. С.

АНАЛИЗ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ И ЛИКВИДНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	104
--	-----

Лукашевич В. А., Сурма А. В., Мостыка В. А.

БУХГАЛТЕРСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ В СИСТЕМЕ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	108
--	-----

Лунева С. К., Потемкина Т. В., Лунева В. Л.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ УГРОЗЫ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	112
---	-----

<i>Новикова Е. А.</i>	
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РЫНКОМ ЛИНГВИСТИЧЕСКОГО ПЕРЕВОДА В ЕАЭС	116
<i>Новицкая К. И., Песецкая Т. И.</i>	
СОЗДАНИЕ ИНФОРМАЦИОННО-РЕКЛАМНЫХ ВИДЕОРОЛИКОВ ДЛЯ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НЕЙРОННЫХ СЕТЕЙ	120
<i>Поддубская Е. А., Чжан Цзиньвэй</i>	
ВИРТУАЛЬНАЯ СИСТЕМА СОВМЕСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ...	124
<i>Поддубская Е. А., Цзя Синьюй</i>	
ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ	127
<i>Пригодич И. А.</i>	
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЭКОСИСТЕМНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ БАНКАХ...	130
<i>Рогожинская Д. Д.</i>	
ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ-МИКС: АДАПТАЦИЯ ТРАДИЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ К ОНЛАЙН-РЕАЛИЯМ. ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ ПЕРЕХОД КОМПАНИЙ К ОНЛАЙН-СРЕДЕ.....	134
<i>Савич В. В.</i>	
ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ДВИГАТЕЛЬ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	140
<i>Солтан З. Ю.</i>	
ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ	143
<i>Трухан Р. И.</i>	
ОСОБЕННОСТИ РЫНКА ПРАВОВОЙ ИНФОРМАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	147
<i>Фёдорова Т. В., Брусина М. Е.</i>	
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ И БЕЛОРУССКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ	151
<i>Шевченко А. Е.</i>	
ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ РАСПОЗНАВАНИЯ ЭМОЦИЙ НА ОСНОВЕ ИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ УЧАСТНИКОВ МЕРОПРИЯТИЙ	155
<i>Чэнь Шуи</i>	
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В РАМКАХ ИНИЦИАТИВЫ «ОДИН ПОЯС, ОДИН ПУТЬ»	158
<i>Bai Jinyue</i>	
INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES IN EDUCATION.....	161

<i>I. Burlyka</i>	IT BUSINESS PARTNERS AND PROJECT MANAGERS: SYNERGIZING STRATEGY AND EXECUTION	164
<i>Chen Shasha, Li Anran</i>	ECONOMIC IMPACT OF SF EXPRESS CORPORATE CULTURE ON EMPLOYEE EFFICIENCY AND COST CONTROL	166
<i>Hongwei I. He, Yingying P. Zhu</i>	FROM "PROFIT FIRST" TO "PEOPLE FIRST": THE ETHICAL SHIFT AND HUMANISTIC RECONSTRUCTION OF MODERN BUSINESS EDUCATION.....	169
<i>He Ziyu</i>	RESEARCH ON THE PATHWAYS TO ENHANCE ORGANIZATIONAL EFFICIENCY UNDER MODERN ECONOMIC CONDITIONS.....	173
<i>Huang Can</i>	RESEARCH ON SYNERGISTIC PATHS OF STRATEGY, HUMAN RESOURCES AND TECHNOLOGY FOR IMPROVING ORGANIZATIONAL EFFICIENCY.....	177
<i>Jiao Yixin</i>	LEVERAGING CORPORATE CULTURE AND INNOVATION TO ENHANCE ORGANIZATIONAL EFFICIENCY: A CASE STUDY OF CHAGEE.....	180
<i>Wang Jiaqi</i>	ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN A COMPETITIVE BUSINESS ENVIRONMENT.....	183
<i>Li Suyu</i>	HOW TO ATTRACT AND RETAIN TALENTS IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS.....	187
<i>Li Zehua</i>	AI-DRIVEN HR AGILITY: STRATEGIC ADAPTATION IN THE DIGITAL ECONOMY.....	190
<i>Liu Ming</i>	INTEGRATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY AND RISK MANAGEMENT IN CORPORATE MERGERS AND ACQUISITIONS: A CASE STUDY OF CHINA EASTERN AIRLINES' ACQUISITION OF SKYNRG ASIA.....	193
<i>Liu Suying, Natallia Plavnik</i>	ON STRATEGIC INNOVATION AND TRANSFORMATION WITHIN SMALL AND MEDIUM – SIZED INSURANCE COMPANIES IN CHINA	196
<i>Liu Yuting</i>	AI LEADERSHIP SIMULATIONS: BRINGING GLOBAL SKILL GAPS IN THE 4IR ERA.....	199
<i>Liu Ziqi</i>	THEORETICAL EVOLUTION OF STRATEGIC HRM: RESHAPING ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS THROUGH VALUE CREATION	202
<i>Ma Junxi</i>	RESEARCH ON UNIVERSITY INNOVATION AND DEVELOPMENT STRATEGIES.....	207

<i>Qian Q., Yujie Y.</i>	
THE APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGY IN HUMAN RESOURCE	210
<i>Rudak I, Yi Zhang</i>	
ORGANIZATION DEVELOPMENT AND PROMOTION STRATEGY (THE EXAMPLE OF XI'AN INSTITUTE OF TECHNOLOGY MINGDE)	215
<i>Sapun O., Wang Linja</i>	
PERSONNEL TRAINING AS A WAY TO IMPROVE RESULTS OF COMPANY	218
<i>Solodkin A.</i>	
EFFECTIVE ORGANIZATIONS: ILLUSIONS AND REALITY	222
<i>Wang Chen</i>	
THE APPLICATION OF AI IN UNIVERSITY MANAGEMENT TO ENHANCE ADMINISTRATIVE EFFICIENCY: A CASE STUDY OF BEIJING NORMAL UNIVERSITY	230
<i>Wang Jianfen, Natallia Plavnik</i>	
RESEARCH ON OPTIMIZATION OF TENCENT EMPLOYEE INCENTIVE SYSTEM BASED ON KPI	233
<i>Wang Rui, Wu Yaoyu, Zhang Sibo</i>	
COMPETENCY BASED APPROACH IN CHINA	236
<i>Wu Jindi</i>	
DIGITALLY-INTEGRATED POSITIVE EMOTION INTERVENTIONS FOR COUNSELOR TEAMS	239
<i>Wu Yufei</i>	
THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON HUMAN RESOURCE EFFECTIVENESS IN STATE-OWNED ENTERPRISES: THE CASE OF CNPC	244
<i>Zhang Sibo</i>	
DYNAMIC COMMUNICATION MODELS IN EDUCATIONAL SETTING	247
<i>Zhang Yuan, Gao Bo</i>	
UNCERTAINTY, COMPLEXITY AND DYNAMIC CHALLENGES IN RISK MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION PROJECTS	252

И. А. Пригодич

*Полесский государственный университет,
Пинск, Беларусь, prigodich.i@polessu.by*

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЭКОСИСТЕМНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ БАНКАХ

Развитие банковских экосистем становится ключевым направлением в финансовом секторе, позволяя банкам адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка и требованиям клиентов. Стратегия экосистемности включает в себя интеграцию различных финансовых и нефинансовых услуг, что способствует созданию более удобного и комплексного клиентского опыта, однако требует от банков выработки новых подходов к управлению непосредственно всей экосистемой.

Ключевые слова: банк, экосистема, стратегия, цифровизация, платформа

I. Pryhodzich

*Polessky State University,
Pinsk, Belarus, prigodich.i@polessu.by*

ECOSYSTEM DEVELOPMENT STRATEGIES IN MODERN BANKS

Annotation. The development of banking ecosystems is becoming a key focus in the financial sector, allowing banks to adapt to rapidly changing market conditions and customer requirements. The ecosystem strategy includes the integration of various financial and non-financial services, which contributes to the creation of a more convenient and comprehensive customer experience, but requires banks to develop new approaches to managing the entire ecosystem itself.

Keywords: bank, ecosystem, strategy, digitalization, platform

Экосистемность в банках представляет собой концепцию, которая подразумевает создание и развитие комплексной среды, в которой финансовые учреждения взаимодействуют с клиентами, партнерами и другими участниками рынка для предоставления более широкого спектра услуг и создания добавленной стоимости.

Экосистемность в банковском секторе требует комплексного подхода, который включает в себя технологические инновации, стратегические партнерства и фокус на клиентах. Успешные банки, которые смогут интегрировать эти факторы, будут способны создать устойчивую и эффективную экосистему, отвечающую требованиям современного рынка.

Экосистемы банков представляют собой интегрированные цифровые платформы, объединяющие банки, финтех-компании, торговые сети, сервисных провайдеров и других участников рынка. Такая модель позволяет создавать новые продукты и услуги, улучшать клиентский опыт и ускорять инновации за счет партнерств и открытых технологий.

В настоящее время можно выделить 4 основные стратегии, которые банки используют для развития новых возможностей, внедрения технологий или расширения своей деятельности: Build, Buy, Partner и комбинированная стратегии. Кратко рассмотрим каждую из них.

При реализации стратегии Build банк самостоятельно разрабатывает новые продукты, услуги или технологии, используя собственные ресурсы.

Первое, что следует отметить в качестве ключевой характеристики данной стратегии – это ориентация на внутренние ресурсы и компетенции. Банк, реализующий такую стратегию, инвестирует в разработку как традиционных финансовых продуктов (кредитов, депозитов, платежных решений), так и в инновационные нефинансовые сервисы (страхование, инвестиционные платформы, маркетплейсы). Такой подход снижает зависимость от внешних партнеров и снижает риски, связанные с несовершенством контрактов и асимметрией информации.

Второй важный аспект – контроль над технологической платформой. В условиях цифровой экономики именно способность интегрировать данные и сервисы внутри единой инфраструктуры становится критическим конкурентным преимуществом. Это позволяет не только повысить качество клиентского обслуживания, но и создать экосистему, способную адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и регуляторным требованиям.

Третья особенность – это стратегическая перспектива. Создание комплексной экосистемы требует значительных инвестиций и времени, что отражает долгосрочную ориентацию банка. Согласно экономической теории, это можно рассматривать как вложение в специфический капитал, который не может быть легко воспроизведен конкурентами, обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество [1].

Стратегия *Buy* предполагает, что банк покупает готовые продукты, технологии или даже целые компании, чтобы быстро получить необходимые возможности.

Ключевым фактором, определяющим привлекательность стратегии *Buy*, является стремление снизить транзакционные и производственные издержки. Разработка собственных платформ и сервисов требует значительных инвестиций в специфический капитал, человеческие ресурсы и время, что увеличивает риски и замедляет адаптацию к изменениям рынка. В случае приобретения готовых решений, банк снижает неопределенность, связанную с инновациями, и получает доступ к проверенным высококачественным технологиям и компетенциям, которые в противном случае пришлось бы выстраивать внутри самого банка.

С точки зрения теории контрактов, *Buy* позволяет переложить часть рисков на поставщиков, обладающих специализированными знаниями и опытом. Это значительно сокращает проблемы банка, связанные с асимметрией информации и сложностью мониторинга, что особенно важно в условиях быстро меняющейся технологической среды [2].

Выбор стратегии *Buy* отражает институциональные ограничения самого банка: недостаток внутренних компетенций, ограниченность ресурсов и необходимость быстрого выхода на рынок. По этой причине приобретение готовых решений становится способом обхода институциональных барьеров, позволяющим реализовать цифровую трансформацию без необходимости глубокой перестройки организационной структуры банка [3].

Однако, необходимо также отметить, что такая зависимость от внешних поставщиков увеличивает транзакционные издержки банка, связанные с управлением контрактами, возможными сбоями в интеграции и рисками технологической уязвимости. Более того, ограниченный контроль над развитием и адаптацией приобретенных решений может снижать стратегическую гибкость банка в долгосрочной перспективе.

Стратегия *Partner* ориентирует банк на тесное сотрудничество с другими организациями – технологическими компаниями, стартапами, поставщиками или даже конкурентами – для совместной разработки и внедрения инноваций.

Стратегия *Partner* сконцентрирована на признании институциональных ограничений и ярко демонстрирует несовершенства рынка: недостаточную прозрачность, высокую сложность технологических решений и необходимость координации множества заинтересованных сторон. Создание партнерских отношений в данном случае выступает механизмом институционального устройства, который позволяет преодолеть эти ограничения через формализацию и развитие доверия, а также через установление правил взаимодействия, обеспечивающих устойчивость и долгосрочность сотрудничества. В таком контексте партнерство позиционируется как гибкая институциональная форма, сочетающая преимущества рыночных механизмов, таких как конкуренция и специализация, а также внутрифирменного управления, таких как координация и интеграция. Это дает возможности банку минимизировать свои транзакционные издержки, связанные с частыми изменениями требований клиентов и технологической неопределенностью.

Стратегия *Partner* обеспечивает баланс между инновационной гибкостью и управляемостью рисков. Совместная разработка и эксплуатация новых решений позволяют банку и партнерам оперативно адаптироваться к изменениям рынка, разделять инвестиционные и операционные

риски, а также использовать синергию компетенций. Это способствует созданию устойчивых конкурентных преимуществ и развитию экосистемы [2].

Однако стоит отметить, что такая форма сотрудничества требует высоких затрат на установление и поддержание доверия, координацию действий участников и управление конфликтами их интересов. При этом необходимость согласования целей и распределения выгод может существенно затруднить принятие решений и замедлить процессы внедрения инноваций.

Комбинированная стратегия подразумевает реализацию такого гибридного подхода, при котором банк одновременно использует все три стратегии в зависимости от конкретных задач, ресурсов и рыночных условий. В качестве примера можно привести наиболее выгодный, по мнению автора, вариант взаимодействия. Так, для ключевых и стратегически важных технологий банку следует строить собственные решения (стратегия Build). Для ускорения выхода на рынок или получения доступа к уникальным технологиям банку целесообразно приобретать стартапы или лицензии (стратегия Buy). Для расширения экосистемы, доступа к новым рынкам и совместного развития банк, как управленческая организация, должен сформировать партнерские отношения с огромным множеством контрагентов (стратегия Partner).

Такой гибридный подход позволит быстро адаптироваться к изменениям рынка и снизить транзакционные издержки посредством эффективного управления всей экосистемой банка.

Комбинированная стратегия позволяет диверсифицировать эти издержки и риски посредством выбора для разных компонентов экосистемы наиболее эффективного институционального режима. Например, критические и стратегически важные технологии банк может развивать самостоятельно, стандартизированные решения – приобретать, а инновационные и быстро меняющиеся сервисы – реализовывать через партнерства.

Комбинированный подход отражает институциональную рациональность, признавая, что рынок и иерархия имеют свои ограничения и преимущества, а гибридные формы взаимодействия позволяют преодолевать эти ограничения. Институциональная структура комбинированной стратегии создает баланс между контролем, гибкостью и адаптивностью, снижая транзакционные издержки и институциональные барьеры.

Такое сочетание форм сотрудничества и владения ресурсами способствует формированию устойчивой экосистемы банка с четко выстроенными правилами, механизмами разрешения конфликтов и распределения выгод, что критично для долгосрочного развития и инновационной активности.

Безусловно, выбор наиболее эффективной стратегии развития экосистемы банка, как и ее успешное функционирование, сопряжено с множеством вызовов и рисков, которые тесно связаны с институциональными особенностями, транзакционными издержками и информационной асимметрией. Рассмотрим их подробнее в контексте теории транзакционных издержек и институциональной экономики [4]:

1. Институциональная неопределенность и регулирование.

Банковский сектор регулируется жесткими нормами, которые значительно различаются по странам и регионам. Для экосистемы, охватывающей множество участников и территорий, это создает высокие транзакционные издержки на согласование действий и обеспечение соответствия требованиям. Риски связаны с изменениями в законодательстве, неоднозначной интерпретацией правил и необходимостью контроля за соблюдением норм в децентрализованной сети партнеров. Это значительно повышает издержки и может замедлять процесс внедрения инноваций.

2. Информационная асимметрия и риск недобросовестного поведения.

При интеграции множества участников – банков, финтех-компаний, ритейла, государственных служб – возникает проблема односторонней информации, которая приводит к моральному риску и проблемам с контролем качества данных и транзакций. Это увеличивает издержки мониторинга, снижает доверие участников и усложняет координацию.

3. Координация и управление комплексностью.

Экосистемы – это по своей природе сложные гибридные организации. Управление разнообразными партнёрами, интеграция технологий и обеспечение совместимости систем требуют значительных издержек на координацию. Ошибки в институциональном дизайне могут привести к фрагментации, конфликтам интересов и снижению эффективности взаимодействия.

4. Технологические риски и уязвимости.

Интенсивная цифровизация, зависимость от облаков, искусственный интеллект, блокчейн создает уязвимости системы, например, кибератаки и сбойные алгоритмы. Ошибки в управлении технологическими рисками увеличивают транзакционные издержки контроля, а возможные репутационные потери могут подорвать доверие клиентов и партнеров.

5. Барьеры для входа и сохранения конкуренции.

Безусловно экосистемы стремятся к эффектам масштаба, однако они могут способствовать концентрации рыночной власти и порождать барьеры для новых участников. Это ведет к рискам монополизации, снижению инновационной динамики и росту институциональных издержек, связанных с антимонопольным регулированием.

6. Неоднородность участников и распределение выгод.

Разные участники экосистемы обладают неодинаковыми ресурсами и стратегиями, что может привести к конфликтам в распределении выгод и издержек, снижая мотивацию к сотрудничеству. Институциональные механизмы разрешения таких конфликтов часто недостаточно развиты, что создает риски дезинтеграции сети.

Подводя итог, можно отметить, что развитие экосистем банков в настоящее время является ключевым трендом цифровой трансформации финансового сектора, который позволяет создавать новые источники дохода, улучшать клиентский опыт, повышать операционную эффективность и гибкость управления. Однако успех требует рационального сочетания различных стратегий, а также учета множества вызовов: от регулирования и безопасности до компетентного управления технологическими и организационными сложностями.

Только интегрированный, адаптивный подход, ориентированный на клиента и инновации, позволит банкам эффективно конкурировать и сохранять лидерство в условиях ускоряющихся изменений.

Список использованных источников

1. Bain & Company Build, buy, or partner: How to accelerate digital transformation. – URL: <https://www.bain.com/insights/build-buy-or-partner-how-to-accelerate-digital-transformation/> (дата обращения 29.01.2025).
2. Accenture Build, buy, or partner: Choosing the right approach to innovation. – URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/build-buy-partner-innovation> (дата обращения 15.03.2025).
3. KPMG Strategic partnerships: Unlocking value through collaboration. – URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/09/strategic-partnerships-unlocking-value.html> (дата обращения 23.03.2025).
4. Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. Digital Finance and FinTech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580.