

Родионова С. Н. ORCID ID 0000-0001-7049-5895

ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет», Москва, Россия,
e-mail: rodionova_sn@mail.ru

Шишкина Н. П. ORCID ID 0009-0008-4235-310X

Читинский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет»,
Чита, Россия

ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Ключевые слова: бизнес-экосистема, платформенная экономика, технологическое развитие, цифровая платформа, сетевые эффекты, цифровая трансформация, цифровой суверенитет, цифровая инфраструктура.

В статье рассматривается трансформация российской модели предпринимательства в сторону экосистемного подхода на фоне цифровизации и санкционных ограничений. Цель работы – структурно-функциональный анализ ключевых бизнес-экосистем РФ (Яндекс, Сбер, VK, МТС, Ozon, Wildberries, Т-Банк) с классификацией игроков, оценкой проблем развития и разработкой сценариев эволюции. На основе системного, институционального и сравнительного методов исследования выявлены системные противоречия: монополизация рынков, риски технологического суверенитета, кадровый дисбаланс и конфликт интересов при кросс-субсидировании. Предложены три сценария развития (олигополистическая консолидация, регуляторная фрагментация, государственный оркестратор) и меры по стимулированию интероперабельности, разделению финансовых и нефинансовых рисков, а также защите прав малого бизнеса. Автор приходит к выводу, что будущее экосистем зависит от поиска баланса между беспшовностью сервисов и принципами рыночной нейтральности.

Rodionova S. N. ORCID ID 0000-0001-7049-5895

MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia,
e-mail: rodionova_sn@mail.ru

Shishkina N. P. ORCID ID 0009-0008-4235-310X

Chita Branch of Baikal State University, Chita, Russia

FEATURES AND TRENDS OF BUSINESS ECOSYSTEM DEVELOPMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION

Keywords: business ecosystem, platform economy, technological development, digital platform, network effects, digital transformation, digital sovereignty, digital infrastructure.

The article examines the transformation of the Russian business model towards an ecosystem approach against the background of digitalization and sanctions restrictions. The purpose of the work is a structural and functional analysis of the key business ecosystems of the Russian Federation (Yandex, Sberbank, VK, MTS, Ozon, Wildberries, T-Bank) with the classification of players, assessment of development problems and development of evolution scenarios. Based on systemic, institutional and comparative research methods, systemic contradictions have been identified: monopolization of markets, risks of technological sovereignty, personnel imbalance and conflict of interests in cross-subsidization. Three development scenarios are proposed (oligopolistic consolidation, regulatory fragmentation, state orchestrator) and measures to stimulate interoperability, separate financial and non-financial risks, and protect the rights of small businesses. The author concludes that the future of ecosystems depends on finding a balance between seamless services and the principles of market neutrality.

Введение

Трансформация модели современного предпринимательства все чаще описывается через призму экосистемного подхода, концептуально восходящего к работам Дж. Ф. Мура. В отличие от традиционной

отраслевой конкуренции, бизнес-экосистема представляет собой динамичную коэволюционирующую общность, в рамках которой разнородные, но взаимодополняющие экономические агенты совместно создают ценность, превышающую сумму индивиду-

альных вкладов. Для Российской Федерации 2020-е годы стали периодом стремительного формирования национальных экосистемных контуров, что обусловлено как глобальным трендом цифровизации, так и специфическими последствиями геополитического давления и ухода зарубежных технологических компаний.

Актуальность углубленного изучения российских бизнес-экосистем неуклонно возрастает по нескольким причинам. Во-первых, в условиях внешних санкционных ограничений и курса на технологический суверенитет именно крупные национальные экосистемы берут на себя функцию импортозамещения критических цифровых сервисов – от облачных вычислений до платежных инструментов, замещая ушедшие западные платформы. Во-вторых, стремительная экспансия экосистем в смежные отрасли порождает нетривиальные регуляторные вызовы: размываются границы между финансовым, телекоммуникационным и ритейл-секторами, в связи с чем традиционные механизмы антимонопольного и пруденциального контроля теряют эффективность. В-третьих, концентрация колоссальных массивов пользовательских данных в руках нескольких операторов актуализирует проблематику цифрового профилирования, приватности и рыночной власти платформ, что требует выработки новых правовых и этических рамок. Таким образом, анализ становления экосистемной модели в РФ – это не только теоретическая задача, но и острая практическая необходимость для формирования взвешенной экономической политики.

Цель исследования заключается в проведении структурно-функционального анализа феномена бизнес-экосистем в РФ, классификации действующих игроков, оценке ключевых проблем их развития и разработке сценариев дальнейшей эволюции в условиях ограниченной открытости рынков.

Материал и методы исследования

Теоретико-методологическую основу проведенного исследования составили:

Системный подход, которые использовался для моделирования цифровой экосистемы как сложной адаптивной системы, состоящей из взаимосвязанных уровней (технологического, платформенного, сервисного, пользовательского) и характеризующейся эмерджентными свойствами (сетевые эффекты, эффект масштаба).

Институциональный анализ, применяемый для оценки влияния внешней регуляторной среды (антимонопольное регулирование, законодательство о персональных данных, политика импортозамещения) на стратегии развития экосистем.

Сравнительно-сопоставительный метод – для выявления общих закономерностей и специфических черт российских экосистем в сопоставлении друг с другом.

Метод кейс-стади использовался для детального изучения траекторий развития каждой из выделенных экосистем (Яндекс, Сбер, VK, Ozon, Wildberries, Т-Банк) с акцентом на ядро, механизмы расширения и ключевые компетенции.

Инструментарием анализа выступал анализ вторичных данных, т.е. обработка открытых отчетностей компаний, данных рейтинговых агентств, материалов ФАС, статистических сборников Росстата и аналитических докладов профильных организаций.

В работе также использовался контент-анализ, базирующийся на изучении публичных стратегий, интервью топ-менеджеров, регуляторных документов и экспертных публикаций для выстраивания логики развития экосистем.

Для оценки современного состояния экосистем РФ был взят период 2024–2025 годы, позволяющий зафиксировать сложившиеся контуры экосистем и эффекты санкционных ограничений.

В качестве источников информации для проведения исследования использовались первичные источники (годовые отчеты и презентации для инвесторов компаний-экосистем, официальные сайты и пресс-релизы), регуляторные и статистические источники (данные ФАС России, Росстата, Министерства цифрового развития, отчеты ЦБ РФ по развитию финансовых технологий), обзоры аналитических и рейтинговых агентств, научные и экспертные публикации, а также медиа-источники.

Результаты исследования и их обсуждение

Концепция «экосистемы», заимствованная из биологии, была адаптирована для экономического контекста в работах Дж. Мура, который ввел термин «бизнес-экосистема».

В современной экономической литературе бизнес-экосистема трактуется как выровненная структура, состоящая из центральной фирмы (оркестратора), платформенного

ядра и сети комплементоров – независимых поставщиков товаров, услуг и технологических модулей, разделяющих общие стандарты и архитектуру ценности [1].

Цифровая экосистема – это сложная, открытая или полузакрытая, саморегулирующаяся сеть независимых, но взаимосвязанных организаций и пользователей (как поставщиков, так и потребителей), объединенных вокруг единой цифровой платформы (или набора платформ) и разделяющих общие стандарты, протоколы и ценности, целью которой является ко-создание и обмен ценностью для всех участников.

Ключевыми атрибутами экосистемы выступают: модульность предложения, позволяющая комбинировать продукты без роста транзакционных издержек; многосторонние сетевые эффекты; и общая идентичность, поддерживаемая цифровой средой [2].

Применительно к российским реалиям может быть предложена следующая классификация бизнес-экосистем:

1. По генезису центрального актива:

Финансово-центрированные экосистемы – эволюционировавшие из банковского бизнеса (Сбер, Т-Банк);

Технологически-центрированные (ИТ-платформы) – выросшие из поисковых систем, социальных сетей или телекома (Яндекс, VK, МТС);

Логистико-маркетплейсовые – сформировавшиеся вокруг физической инфраструктуры доставки и e-commerce (Ozon, Wildberries).

2. По архитектуре управления:

Иерархические (интегрированные) – с высоким уровнем контроля оркестратора над активами (Сбер, МТС);

Платформенно-партнерские – где оркестратор задает правила и API, но производство услуг распределено (Яндекс Маркет, VK Mini Apps).

3. По масштабу проникновения:

Национальные супер-экосистемы (ежедневный охват более 50 млн пользователей);

Нишевые экосистемы (специализированные сервисы в сфере здоровья, недвижимости, агротеха) [3].

Формирование цифровых экосистем в России происходило в специфических условиях, определяемых рядом факторов.

Высокий уровень проникновения интернета и мобильной связи. Россия является одним из крупнейших интернет-рынков мира с высокой долей смартфонизированного на-

селения, что создает обширную пользовательскую базу [4].

Макроэкономическая и регуляторная среда. Относительная молодость и динамичность рынка по сравнению с развитыми странами, а также особенности регулирования (в т.ч. политика импортозамещения) создали «окно возможностей» для местных игроков.

Санкционное давление и курс на цифровой суверенитет. Ограничения доступа к иностранным технологиям и капиталу стимулировали развитие отечественных решений и стремление к созданию замкнутых, самодостаточных сред.

Активная роль государства. Национальный проект «Экономика данных», развитие Единой биометрической системы, системы быстрых платежей (СБП) и инфраструктуры «Госуслуг» создали критически важную общегосударственную цифровую инфраструктуру, которую частные экосистемы могут интегрировать в свои сервисы [5].

На российском рынке сформировалось несколько доминирующих экосистем, каждая из которых демонстрирует уникальную траекторию развития.

В анализ включены крупнейшие частные и государственные цифровые экосистемы России, соответствующие следующим критериям:

1. наличие цифровой платформы как технологического ядра, обеспечивающего взаимодействие множества пользователей и партнеров;

2. присутствие не менее трех различных сервисных направлений за пределами основного бизнеса (например, финансы, e-commerce, медиа, логистика, образование, здоровье);

3. аудитория – не менее 10 млн активных пользователей в месяц (для B2C-экосистем) или значительное присутствие в корпоративном секторе (для B2B);

4. публичность стратегии и наличие достаточной открытой информации для анализа.

На основании этих критериев отобраны: Яндекс, Сбер, VK (Mail.ru Group), МТС, Ozon, Wildberries, Т-Банк, а также государственный портал «Госуслуги» как уникальный пример G2C/G2B-экосистемы.

Сравнительный анализ проводится по следующей матрице параметров: ядро экосистемы, ключевые сервисные направления, технологический стек, модель монетизации, масштаб аудитории, регуляторная нагрузка.

Представленные результаты сравнительного анализа не претендуют на абсолют-

ную методологическую полноту, поскольку в ходе его проведения были приняты некоторые ограничения исследования:

Неполнота данных, т.е. часть финансовых и операционных показателей экосистем не раскрывается в достаточной детализации (особенно по новым, непрофильным направлениям), что ограничивает возможности точной количественной оценки вклада отдельных сервисов.

Сложность оценки сетевых эффектов, что проявляется в сложности прямого измерения перекрестных сетевых эффектов между сервисами внутри экосистемы из-за отсутствия универсальной методики и данных на уровне индивидуальных пользовательских траекторий.

Динамичность объекта, что подразумевает постоянную трансформацию цифровых экосистем, что делает фиксацию «среза» достаточно условной.

Регуляторная неопределенность. Изменчивость антимонопольной и налоговой политики в отношении цифровых платформ создают риск того, что выводы о текущем состоянии могут потерять актуальность в среднесрочной перспективе.

Сбер. Наиболее диверсифицированная финансово-технологическая экосистема, развивающаяся вокруг якорного банка. Отличительная особенность – жесткая иерархическая интеграция нефинансовых сервисов: электронная коммерция (МегаМаркет), такси и доставка (Купер), медицина (СберЗдоровье), развлечения (Okko, Союзмультфильм) и девелопмент. Ключевой механизм удержания – подписка «СберПрайм», объединяющая финансовые привилегии с доступом к небанковским сервисам. Эффект масштаба достигается за счет физического присутствия (отделения как точки контакта) и массива данных о транзакционном поведении граждан [6].

Яндекс. Эталонный пример платформенной модели с глубокими технологическими компетенциями. Ядром выступает поисковая система и логистическая инфраструктура (Яндекс Go, Маркет, Лавка, Еда). После раздела активов в 2022–2024 годах российский Яндекс сфокусировался на развитии AI-сервисов (YaGPT) и беспилотных технологиях. Структурная особенность – меньшая по сравнению со Сбером вертикальная интеграция, большая ставка на алгоритмическое управление децентрализованными сетями исполнителей (таксопарки, курье-

ры) и развитие облачной платформы Yandex Cloud как B2B-фундамента [7].

VK (бывшая Mail.ru Group). Экосистема, сфокусированная на контенте, коммуникациях и образовании. Включает социальные сети (ВКонтакте, Одноклассники), почту, мессенджеры, VK Видео, VK Музыку и образовательные сервисы (Skillbox, Учи.ру). Слабее представлена в сфере повседневных услуг, однако компенсирует это глубочайшим проникновением в пользовательский социальный граф. Основной актив – рекламная и рекомендательная технологическая платформа [8].

МТС. Экосистема, выросшая из телеком-оператора, который осуществил масштабную трансформацию в цифровую структуру. Экосистема включает пять ключевых направлений: Финтех (МТС-Банк, «Система Капитал», «Факторин»), Медиа и Funtech (онлайн-кинотеатр Kion, киностудия Kion Film, «МТС Музыка», сервис «Строки», сеть концертных площадок и собственный лейбл), IT-сервисы (МТС Web Services, MWS), AdTech (рекламный бизнес МТС), Кикшеринг (сервис аренды самокатов «МТС Юрент»). Технологический фокус экосистемы строится вокруг трех ключевых трендов – искусственного интеллекта, облачных технологий и платформенных решений. МТС также является пионером в области импортозамещения телеком-инфраструктуры [9].

Ozon. Экосистема Ozon эволюционировала из классического маркетплейса в многоуровневую логистико-финансовую платформу, сохраняя при этом доминанту электронной коммерции. Ядром выступает торговая площадка с развитой системой фулфилмента и последней мили, дополненная собственной банковской инфраструктурой (Ozon Банк, Ozon Карта, сервис «Долями»). Структурная особенность заключается в интеграции финансовых инструментов непосредственно в клиентский путь покупки: кредитование, рассрочка и кешбэк-механики встроены в интерфейс маркетплейса, снижая трение транзакций. Кроме того, экосистема активно развивает направление Ozon Travel, Ozon Fresh и цифровой контент. Рост обеспечивается масштабированием региональной логистической сети и экспансией в сегмент частотных покупок (e-grocery). При этом уровень вертикальной интеграции активов остается умеренным: компания преимущественно выступает инфраструктурным оператором, предоставляя доступ не-

зависимым продавцам к стандартизированным сервисам [10].

Wildberries. Wildberries представляет собой крупнейшую по объему оборота экосистему в сегменте онлайн-ритейла России. Отличительная черта – экстенсивный рост на основе сверхплотной сети пунктов выдачи заказов и сортировочных центров, формирующих физический каркас присутствия бренда в шаговой доступности для потребителя. Параллельно развивается сегмент финансовых сервисов (Wildberries Банк, WB Кошелек). Экосистемная стратегия компании опирается на глубокую алгоритмизацию цепочек поставок и модель «ультра-быстрой» доставки, однако, в отличие от ряда конкурентов, Wildberries менее диверсифицирована в сегменты развлечений и образования, концентрируя ресурсы на масштабировании товарной платформы и сопутствующих логистических сервисах [11].

Т-Банк. Экосистема Т-Банка исторически возникла как полностью цифровой финтех-проект и последовательно трансформируется в лайфстайл-суперэкосистему, не имеющую физических отделений. Центральным звеном выступает кредитная организация с развитой технологической платформой, обеспечивающая эмиссию и обслуживание счетов, инвестиции, страхование и эквайринг. Вокруг банковского ядра надстраиваются нефинансовые сервисы под единым брендом: виртуальный мобильный оператор (Т-Мобайл), сервис путешествий, бронирования билетов и отелей, подписка на развлечения и образовательные продукты. Принципиальная особенность архитектуры – ориентация на AI-персонализацию всех клиентских взаимодействий и модель «супераппа», в котором финансовые и бытовые услуги объединены бесшовным интерфейсом [12].

Обобщая изложенной, можно представить итоговую сравнительную таблицу российских экосистем (таблица).

Государство в России выступает не только как регулятор, но и как активный создатель экосистемных решений. Портал «Госуслуги» трансформировался из информационного ресурса в масштабную экосистему G2C и G2B. На платформе доступны не только государственные услуги (получение паспорта, запись к врачу, подача налоговой декларации), но и коммерческие сервисы (оплата штрафов, парковок, услуги банков). Интеграция с Единой биометрической системой и СБП делает «Госуслуги»

ключевым элементом национальной цифровой инфраструктуры, с которой вынуждены взаимодействовать частные экосистемы [3].

Несмотря на агрессивный рост, отечественные бизнес-экосистемы сталкиваются с рядом системных противоречий, снижающих их эффективность и создающих риски для экономической среды в целом.

1. Принудительное «связывание» и монополизация рынков. Создание замкнутых контуров обслуживания приводит к злоупотреблению доминирующим положением. Внедрение практики безальтернативной аутентификации через экосистемный ID, навязывание кредитных продуктов при заказе товаров и запрет на размещение конкурирующих сервисов на подконтрольных платформах подавляют рыночную конкуренцию. Формируется феномен «экосистемного феодализма», когда переход клиента к конкуренту сопряжен с потерей накопленных баллов лояльности и неудобством переноса данных.

2. Риски технологического суверенитета и комплаенса. Основные экосистемы РФ зависят от импортозамещения критического программного обеспечения и оборудования. Перенос данных между сегментами экосистемы порождает высокий риск «единой точки отказа» при кибератаках. Кроме того, концентрация биометрических, медицинских и финансовых сведений в рамках одной группы компаний создает серьезные вызовы для защиты приватности, требуя внедрения сложных архитектур согласий.

3. Конфликт интересов и кросс-субсидирование. Финансово-центрированные экосистемы склонны использовать капитал, привлеченный от вкладчиков (в том числе застрахованные депозиты), для инвестиций в высокорискованные небанковские активы (таксопарки, e-grocery). Это создает угрозы финансовой стабильности, так как убытки венчурных направлений могут покрываться за счет основной кредитной организации, искажая мотивацию менеджмента и требуя ужесточения банковского надзора.

4. Кадровый голод и «выжигание» партнеров. Экспансия экосистем на рынок труда (логистика, IT) приводит к дефициту кадров в традиционной экономике. Мелкий и средний бизнес, попадая в орбиту маркетплейсов, сталкивается с диктатом комиссионных ставок и утратой прямого контакта с потребителем, превращаясь в обезличенного поставщика без собственного рыночного суверенитета [13, 14].

Сравнительная характеристика российских экосистем

Экосистемы/ критерий сравнения	Ядро экосистемы	Ключевые сервисы	Целевая аудитория	Степень диверсификации	Наличие финансового блока	Государственная интеграция	Риски данных	Признаки рыночной власти
Яндекс	Поисковая система, реклама, геосервисы	Мобильность (Яндекс Go), геосервисы, ИИ-ассистенты, поиск, контент (Кинопоиск, Музыка, Дзен)	Массовая интернет-аудитория, пользователи сервисов	Высокая. Лидер в 5 из 18 вертикалей	Развивается (например, Яндекс.Деньги)	Средняя (интеграция с госуслугами, участие в напрокатах)	Высокие (данные поиска, геолокации, покупки, личные данные)	Доминирование в поиске, мобильности и информационных сервисах
Сбер	Универсальный банк и финансовые сервисы	Финансы, здоровье, недвижимость, развлечения, логистика	Широкая B2C и B2B аудитория	Высокая. Лидер в 8 из 18 вертикалей	Центральное ядро (Сбербанк)	Высокая (системно-образующий банк, госконтракты)	Высокие (огромный массив финансовых и персональных данных пользователей)	Доминирование в финансовом секторе, лидер по числу вертикалей
VK	Социальные сети (VKontakte, Одноклассники)	Соцсети, развлечения (VK Музыка, Видео), облачные сервисы, реклама	Пользователи соцсетей и других сервисов	Средняя. Присутствие в 3-4 из 18 вертикалей	Отсутствует	Средняя (популярная платформа, используется для гос. коммуникации)	Высокие (огромный массив пользователей данных из соцсетей)	Доминирование в коммуникациях
МТС	Телеком-оператор (мобильная связь, интернет)	Связь, IT-решения (облака, кибербезопасность), финансы (МТС Банк)	Абоненты мобильной связи и пользователи цифровых сервисов	Средняя. Присутствие в 3-4 из 18 вертикалей	Присутствует (МТС Банк)	Средняя (телеком-оператор, участие в гос. программах)	Высокие (данные о местоположении, звонках, и интернет-активности)	Сильные позиции в телекоме и IT-решениях
Ozon	Мультикатегорийный маркетплейс (e-commerce)	E-commerce, финтех (Ozon Банк), логистика (Ozon Logistics), экспресс-доставка (Ozon Express), тревел-сервисы (Ozon Travel)	Покупатели и продавцы	Высокая. Активно расширяется в финтех, логистику, тревел, экспресс-доставку	Присутствует (Ozon Банк)	Средняя. Проходит редемпцию (смену юрисдикции) в Россию. Ozon Банк включен в реестр значимых на рынке платежных услуг	Высокие (данные о покупках, платежах, геолокации, предпочтениях миллионов пользователей)	Второй крупнейший игрок e-commerce. Признан ФАС доминирующим игроком
Wildberries	Маркетплейс (электронная коммерция)	E-commerce, финансовые услуги (WB Банк), реклама, логистика, туризм (приобретение туроператора Fun & Sun), продажа автомобилей и новостроек	Покупатели и продавцы	Высокая. Выходит в финансы, туризм, рекламу, продажу автомобилей и недвижимости	Присутствует (WB Банк). Развивает кредитные продукты и банковские карты	Средняя. Компания трансформируется в гибридную финансово-торговую платформу с государственной инфраструктурой	Высокие (огромный массив данных о покупках, поведении, платежах, а также данные продавцов)	Крупнейший игрок e-commerce. Признан ФАС доминирующим игроком
Т-Банк	Онлайн-банк	Финансовые сервисы, ритейл (интеграция с партнерами)	Клиенты онлайн-банка	Низкая. Присутствие в 1-2 из 18 вертикалей	Центральное ядро (Т-Банк)	Низкая (частный банк)	Высокие (финансовые и персональные данные)	Сильные позиции в онлайн-банкинге

Примечание: составлено авторами по результатам исследования.

На основе анализа траекторий экосистемных субъектов можно сформулировать три вероятных сценария развития российских бизнес-экосистем:

1. Сценарий «Олигополистическая консолидация» (базовый). Произойдет дальнейшая концентрация рынка вокруг 3–4 супер-экосистем (Сбер, Яндекс, VK/Т-Банк). Границы между ними стабилизируются в формате негласного раздела рынков: ритейл, медицина, транспорт, финтех. Ключевым фронтом конкурентной борьбы станут технологии искусственного интеллекта, встроенные в голосовые ассистенты и роботизированные сервисы доставки [15].

2. Сценарий «Регуляторная фрагментация». Усиление антимонопольного законодательства по китайской модели (ограничение доли перекрестных владений, запрет на использование депозитной базы для нефинансовых поглощений) принудительно разделит экосистемы на инфраструктурный и сервисный бизнес. Это создаст окно возможностей для нишевых платформ.

3. Сценарий «Государственный оркестратор». Вероятно появление национальной цифровой экосистемы на базе портала Госуслуг (ЕСИА), которая возьмет на себя функции доверенной идентификации и агрегации государственных и коммерческих услуг, ставясь прямым конкурентом частных экосистем в части цифрового профиля гражданина.

Для обеспечения сбалансированного роста бизнес-экосистем и предотвращения их деградации в закрытые монополии предлагается следующий комплекс мер:

1. Внедрение про-конкурентного регулирования (принцип интероперабельности). Для этого необходим закон, обязывающий крупные экосистемы открывать API для бесшовного переноса пользовательских данных (цифровой багаж, история покупок) к конкурентам. Это устранил искусственные барьеры переключения и восстановит суверенитет потребителя.

2. Разделение рисков финансового и нефинансового бизнеса. Ужесточение пруденциального надзора Банка России за инвестициями системно значимых банков в экосистемные дочерние общества. Введение жестких лимитов на иммобилизацию капитала и повышенных резервных требований по венчурным активам экосистем.

3. Стимулирование государственно-частного партнерства в критической инфраструктуре. Экосистемные лидеры должны быть вовлечены в развитие импортонезависимых облачных платформ и вычислительных мощностей, получая преференции в обмен на отказ от монопольного использования созданной инфраструктуры.

4. Правовой статус «цифрового партнера». Разработка стандарта защиты прав поставщиков маркетплейсов, исключающего произвольное изменение комиссий и блокировку аккаунтов без объяснения причин, что позволит сохранить слой малых предпринимателей как независимый экономический класс.

Заключение

Бизнес-экосистемы в Российской Федерации стали доминирующей формой организации цифровой экономики, заместив ушедшие западные платформы и предложив потребителю комплексный бесшовный сервис. Однако их развитие сопряжено с фундаментальной дилеммой: безудержная экспансия и замыкание данных внутри контуров создает угрозу рыночной конкуренции и макроэкономической стабильности. Будущее российских экосистем лежит в плоскости поиска компромисса между архитектурой «единого окна» и принципом сетевой нейтральности, что требует тонкой настройки регуляторных механизмов, основанных на стимулировании интероперабельности и защите прав всех участников экосистемного взаимодействия.

Библиографический список

1. Зинина О. В., Родионова С. Н. Электронная коммерция в России: основные тренды ведущих маркетплейсов, перспективы развития // Естественные и технические науки. 2026. № 4(215). С. 202-204.
2. Маркова В. Д. Цифровая экономика: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2024. 184 с.
3. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. Т. 12, № 3. С. 242-251.
4. Пространственное развитие экономики России: теория, анализ, моделирование / Е. В. Алешина, Э. С. Алпатов, Н. И. Быканова и др. Самара: Поволжская научная корпорация, 2026. 306 с.

-
5. Родионова С. Н. Экосистемы в цифровой экономике: теоретико-концептуальные основы и особенности развития в Российской Федерации // Экономическое развитие России: стратегии цифровой трансформации и технологического суверенитета: Материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 21–24 октября 2025 года. Том 4. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2025. С. 210-216.
 6. Анализ экосистемы Сбера: Возможности и риски. [Электронный ресурс]. <https://mosregdata.ru/article/sber-ecosystem-analysis> (дата обращения: 16.05.2026).
 7. Экосистема Яндекса. [Электронный ресурс]. <https://ecomhub.ru/yandex-ecosystem-2026-search-marketplace-food-delivery-mobility-fintech-advertising-cloud-ai-alisa-yandex-go/> (дата обращения: 16.05.2026).
 8. Главные итоги VK за девять месяцев 2025 года. [Электронный ресурс]. https://corp.vkcdn.ru/media/2025/11/20/rus_press_release_9m_2025_TbyT9Eo.pdf (дата обращения: 16.05.2026).
 9. Экосистема МТС: векторы и результаты развития. [Электронный ресурс]. <https://ar2023.mts.ru/wp-content/uploads/2024/08/mts-ar2023-rus-ch2.pdf> (дата обращения: 16.05.2026).
 10. Озон: от маркетплейса к экосистеме. Анализ текущего положения и потенциала компании после редомициляции. [Электронный ресурс]. <https://goinvest.ru/blog/analytics/ozon-ot-marketplejsa-k-ekosisteme/> (дата обращения: 16.05.2026).
 11. Татьяна Ким: «Нам важнее не «одно волшебное изменение», а постоянный диалог». [Электронный ресурс]. <https://www.vedomosti.ru/technology/characters/2025/05/27/1112901-tatyana-kim-nam-vazhnee-odno-izmenenie-a-postoyannii-dialog> (дата обращения: 16.05.2026).
 12. Исследование: крупнейшие российские цифровые экосистемы 2024-2025. [Электронный ресурс]. <https://spekr.team/tpost/g8cbrog511-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsifrovye-ekosistemy-2024-2025> (дата обращения: 16.05.2026).
 13. Анализ цифровых экосистем России: вызовы и тренды. [Электронный ресурс]. https://www.tbank.ru/invest/social/profile/Fin_Surfer/89a5be2a-2071-4740-9f91-cdde56ab39d9/?author=profile (дата обращения: 16.05.2026).
 14. Топ-5 трендов на рынке российских цифровых экосистем. [Электронный ресурс]. https://www.cnews.ru/reviews/karta_rossijskih_tsifrovyh_ekosistem_2026/articles/top-5_trendov_na_rynke_rossijskih (дата обращения: 16.05.2026).
 15. Цифровые экосистемы в России. [Электронный ресурс]. https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровые_экосистемы_в_России (дата обращения: 16.05.2026).