

УДК 338.1
EDN: LFRGFM

Российские цифровые экосистемы в сегменте b2c: текущее состояние и перспективы развития

Шишкова А. С. ✉, Макаров В. В.

Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича,
Санкт-Петербург, 193232, Российская Федерация

Высокая **актуальность** исследований в области функционирования цифровых платформ и экосистем, которые в настоящее время составляют фундаментальную основу экономики, определяется сложностью рассматриваемого явления и высокой степенью его влияния на всех участников рынка. **Целью работы** является определение основных возможных направлений развития российских цифровых экосистемных компаний на основе всестороннего исследования теоретических основ концепции цифровых платформ и экосистем, анализа текущего состояния внутреннего рынка, определения особенностей ценообразования и конкуренции, ключевых факторов влияния и преобладающих тенденций. В исследовании использованы комбинированные **методы** систематизации и анализа данных, полученных из научных публикаций и официальных источников, касающихся деятельности крупнейших российских b2c-цифровых экосистем, в числе которых Яндекс, VK, Сбер, МТС и Т-Банк. **Основные результаты** работы заключаются в следующем: сформулированы понятия цифровой платформы и цифровой экосистемы и их ключевые признаки, выявлены особенности конкуренции, исследованы основные изменения, произошедшие в рыночной среде российских цифровых экосистем за последние три года, определены вызвавшие их ключевые факторы. **Практическая значимость:** результаты, полученные в ходе исследования, позволяют сделать выводы о возможных направлениях развития российских экосистемных компаний в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые могут послужить основой для принятия управленческих решений.

Ключевые слова: цифровая платформа, цифровая экосистема, транзакционные издержки, бизнес-модель, многосторонний рынок, энейблеры

Введение

В динамично развивающемся мире современного бизнеса воздействие цифровой трансформации на экономические процессы становится все более значимым [1], что позволяет говорить о наступлении новой экономической эры — эры цифровой экономики. При постоянно растущем уровне неопределенности внешней среды, увеличении объема доступной информации и скорости обмена данными привычные замкнутые системы с вертикальной субординацией не могут конкурировать с гибкими горизонтальными структурами, что способствует развитию экономики нового типа, фундаментальную основу которой составляют цифровые платформы и цифровые экосистемы.

Высокая актуальность исследований в области платформ и экосистем определяется следующими факторами. Во-первых, необходимо отметить сложность самого исследуемого феномена: несмотря на широкое использование термина «экосистема» в научном и деловом сообществе, его значе-

Библиографическая ссылка на статью:

Шишкова А. С., Макаров В. В. Российские цифровые экосистемы в сегменте b2c: текущее состояние и перспективы развития // Вестник СПбГУТ. 2025. Т. 3. № 3. С. 3. EDN: LFRGFM

Reference for citation:

Shishkova A. Makarov V. Russian Digital Ecosystems in b2c Segment: Current State and Development Prospects // Herald of SPbSUT. 2025. Vol. 3. Iss. 3. P. 3. EDN: LFRGFM

ние, принципиальное содержание и механизмы формирования и функционирования не до конца определены, а стратегия экосистемной компании формируется в результате переплетения сотрудничества, конкуренции и инноваций под влиянием огромного количества факторов.

Во-вторых, деятельность экосистемных компаний связана с высокой степенью влияния на всех участников рынка: с одной стороны, экосистемная бизнес-модель, основанная на разработке и коммерциализации сложных и интегрированных решений [2] и реализуемая посредством использования технологической площадки для обеспечения транзакций между внутренними и внешними пользователями системы, является драйвером дальнейшего развития компаний, повышая эффективность бизнеса за счет оптимизации бизнес-процессов и снижения транзакционных издержек; с другой стороны, цифровые экосистемы развиваются таким образом, чтобы удовлетворять одновременно предельно оперативно и на качественно высоком уровне максимальное количество разных по содержанию потребностей клиента, и те компании, которые могут предложить комплексные решения за рамками отдельных отраслей, становятся приоритетными для потребителя.

Кроме того, на уровне решения задач государственной важности, развитие цифровых рынков, национальных платформ и экосистем может стать не только драйвером экономического роста, но и основой для сохранения экономического и технологического суверенитета нашей страны¹.

Эффективное управление экономической деятельностью цифровой экосистемы, построенной на использовании экосистемной бизнес-модели на базе информационно-технологической инфраструктуры, требует как глубокого изучения концептуальных основ экосистем, так и анализа опыта их практического применения в условиях цифровой экономики.

На основе всестороннего исследования текущего состояния рынка, выявления особенностей конкуренции, ключевых факторов влияния и преобладающих тенденций становится возможным определение и корректировка основных направлений развития как в рамках компаний, так и на государственном уровне.

Цифровые платформы: понятие и признаки

Под цифровой платформой следует понимать реализованный с помощью информационных технологий сервис взаимодействия экономических агентов, целью которого является обеспечение взаимовыгодных отношений между ними. То есть цифровая платформа — это посредник, который позволяет объединить различных участников рыночных отношений, обеспечивая им возможность онлайн-связи через информационную систему для осуществления взаимовыгодного обмена информацией (цифровыми сервисами), продуктами, услугами.

Существует ряд ключевых признаков, которые позволяют идентифицировать информационную систему как цифровую платформу:

- 1) информационно-технологическая инфраструктура в основе;
- 2) участие двух и более взаимосвязанных групп потребителей;
- 3) наличие механизмов управления участниками системы;
- 4) наличие перекрестного (кросс-рыночного сетевого) эффекта за счет большого количества участников с обеих сторон;
- 5) наличие эффекта в виде снижения транзакционных издержек;
- 6) возможность масштабирования;
- 7) способность интегрировать доступные через ее интерфейс сервисы и приложения;
- 8) способность создания ценности для всех участников отношений.

Другими словами, цифровая платформа — это многосторонний рынок, реализованный с помощью информационных технологий, что и определило ее ключевые признаки (рисунок 1).

¹ Концепция общего регулирования деятельности групп компаний, развивающих цифровые сервисы на базе одной «экосистемы» // Минэкономразвития России. 2021. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/cb29a7d08290120645a871be41599850/konceptiya_21052021.pdf (дата обращения 24.03.2025).



Рис. 1. Сущность цифровой платформы и ее признаки

Ведение предпринимательской деятельности на базе цифровой платформы способствует уменьшению транзакционных издержек, которое становится возможным благодаря использованию цифровых технологий для работы с данными и изменению системы разделения труда, в том числе за счет уменьшения издержек, связанных с поиском и передачей информации, повышения скорости передачи и обработки данных, получения доступа к прямым каналам сбыта, снижения затрат на маркетинг. Важно, что цифровые платформы не просто снижают транзакционные издержки, а изменяют их структуру. Следует отметить, что некоторые виды издержек, наоборот, возрастают (например, те, что связаны с защитой прав собственности), но в конечном счете важен общий эффект, достигаемый в результате использования платформ.

Стремительное внедрение информационных технологий в повседневную жизнь привело к широкому распространению цифровых платформ как инструментов комплексного удовлетворения потребностей всех сторон экономических отношений, а очевидное наличие существенных эффектов от использования платформенных моделей способствовало развитию цифровых экосистем, позволяющих максимизировать эффективность деятельности компаний в условиях цифровой экономики.

Цифровые экосистемы: понятие и признаки

Понятие цифровой экосистемы шире цифровой платформы и включает в себя связь трех ключевых компонентов — платформ, сервисов и приложений. Платформы (облачные платформы, операционные системы и т. п.) как основа цифровой экосистемы являются базой для остальных компонентов — сервисов (платежных систем, сервисов идентификации и т. п.) и приложений, т. е. пользовательских интерфейсов, обеспечивающих использование сервисов на платформе.

Цифровая экосистема обладает следующими признаками:

- 1) наличие хотя бы одной цифровой платформы;
- 2) присутствие на нескольких рынках и / или в нескольких отраслях;
- 3) интегрированность сервисов;
- 4) высокая значимость данных о пользователях и истории их действий.

Другими словами, цифровую экосистему можно определить как интегрированную структуру различных цифровых участников, цепочек создания стоимости и деловых отношений [3], построенную на базе цифровой платформы (одной или связанной с другими цифровыми платформами), осуществляющую свою деятельность на нескольких отраслевых рынках или в нескольких отраслях путем предоставления совокупности сервисов (собственных или сервисов компаний-партнеров) (рисунки 2).

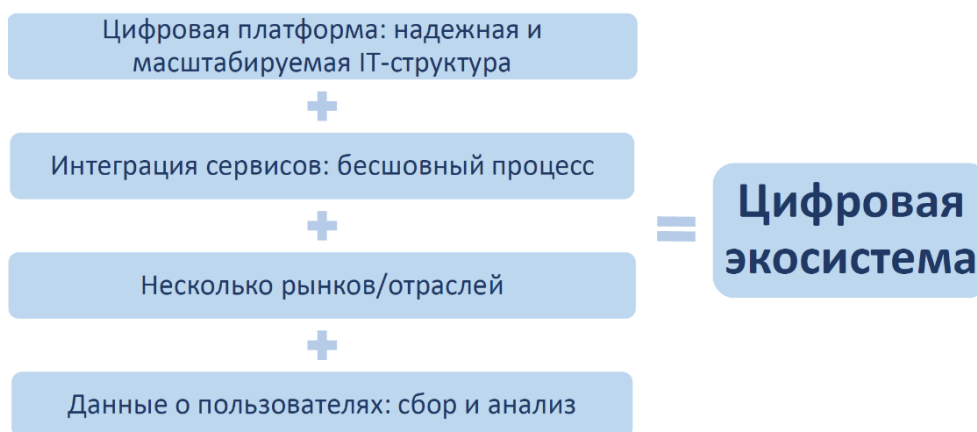


Рис. 2. Признаки цифровой экосистемы

Цифровая экосистема позволяет пользователям (продавцам, покупателям) удовлетворять различные потребности в рамках единого бесшовного процесса, при этом ценность формируется не отдельно по каждому продукту, а совокупно. Упрощая определение, можно представить цифровую экосистему в виде бесшовной цифровой среды, которая позволяет объединить собственные сервисы компании и сервисы ее партнеров из разных отраслей, создавая тем самым интегрированную среду для пользователей, взаимодействие которых строится на принципах взаимной выгоды, взаимной активности и безопасности.

Способность цифровых экосистем адаптироваться под запросы времени, быстрая реакция на изменения рынка и технологий, гибкость в принятии управленческих решений обеспечивают рост и развитие экосистемных компаний. Ключевыми факторами успеха являются, во-первых, понимание потребностей пользователей экосистемы и их персонализация, основанные на непрерывном сборе, обработке и анализе информации о пользователях и истории их действий, в результате которых возникает уникальный персонализированный пользовательский продукт. Во-вторых, успешность экосистемы зависит от удобства и безопасности ее использования: интерфейсы должны быть интуитивно понятны и доступны, при этом необходимо обеспечить соблюдение высоких стандартов защиты информации.

Особенности ценообразования и конкуренции

Основой формирования платформенных бизнес-моделей, как было ранее отмечено, является многосторонний рынок, объединяющий неограниченное число участников разного типа, количество и характер поведения которых оказывают существенное влияние на всех остальных.

Специфические особенности ценообразования на многосторонних рынках связаны со стремлением к достижению цели по максимизации количества осуществляемых на платформе сделок. Данная цель может быть достигнута за счет использования различных методов регулирования входных барьеров: например, установление повышенной входной платы для участников с одной из сторон и освобождение от входной платы участников с других сторон. При этом цены на отдельные виды продуктов / услуг могут не отражать объем издержек на их производство / оказание. Таким образом, цифровая экосистема может регулировать как структуру рынка, так и цены на нем.

Существующая между цифровыми экосистемами конкуренция имеет специфические черты, также обусловленные многосторонностью рынка. Любая цифровая экосистема функционирует на разных рынках в различных отраслях, конкурентная среда каждого из которых имеет свои характеристики. Чем более схожим является «набор» предоставляемых двумя экосистемами товаров / услуг, тем больше количество рынков, на которых они конкурируют между собой, и тем выше уровень конкуренции между ними в целом. Кроме того, конкуренция между экосистемами также зависит от деятельности узкоспециализированных компаний, традиционно осуществляющих свою деятельность на том или ином отраслевом рынке. Участники рынка, как продавцы, так и покупатели, могут быть пользователями как одной, так и нескольких платформ. Количество используемых платформ определяется наличием входных барьеров, величиной издержек переключения и степенью дифференциации предпочтений. Эти параметры также определяют характер конкуренции между цифровыми экосистемами и существование возможности монополизации отраслевых рынков одной из них.

Ведение бизнеса на основе экосистемной модели обеспечивает возможность получения преимуществ, основанных на сетевых эффектах и эффектах масштаба [4]. Последние заключаются в снижении постоянных затрат на единицу продукции при масштабировании платформы. Сетевые эффекты заключаются в том, что рост числа потребителей и соответствующее ему увеличение объемов потребления приводят к повышению предельной полезности товара или услуги и привлекательности платформы для пользователей.

Российские цифровые экосистемы: текущее состояние рынка

За последние 15 лет экосистемы достигли беспрецедентных масштабов и популярности: по данным консалтинговой фирмы PricewaterhouseCoopers, которая опросила 2000 мировых бизнес-лидеров, «наиболее эффективные компании почти в 1,3 раза чаще, чем другие компании имеют четкую экосистемную стратегию и уже в 2,3 раза чаще более 60 % своих доходов получают от экосистем и планируют увеличить их в будущем» [5].

Российский рынок цифровых экосистем на протяжении последних нескольких лет развивается достаточно быстрыми темпами. Количество российских экосистем и их пользователей неуклонно растет. На данный момент на различных отраслевых рынках, таких как e-commerce, финтех, рынок AI, развлекательные сервисы, музыкальный стриминг, цифровые книги, такси, каршеринг, рынок доставки², присутствует более десяти российских экосистем, конкурирующих друг с другом на глобальном и отраслевых рынках; в их числе Сбер, VK, Яндекс, Т-Банк, МТС, Wildberries, Ozon, ВТБ, «Мегафон» и др.

Наблюдается рост популярности экосистемной модели развития в самых разных отраслях, компании готовы к выходу за пределы своих привычных традиционных продуктов и сервисов и развитию в новых для себя сферах. Самыми развитыми российскими цифровыми экосистемами в сегменте b2c (аббр. от англ. business-to-consumer – «бизнес для потребителя»), присутствующими в наибольшем количестве вертикалей по итогам 2024 г., являются Яндекс, VK, МТС, Сбер и Т-Банк³. Каждая из перечисленных компаний имеет основной бизнес (Сбер и Т-Банк – финансы, МТС – связь и коммуникации, VK – социальная сеть, Яндекс – цифровые сервисы), вокруг которого строится вертикаль экосистемы путем добавления дополнительных возможностей и комплементарных сервисов.

Связь между элементами цифровых платформ и экосистем обеспечивается за счет единого ID, сервисов подписок, программ лояльности, цифровых ассистентов (голосовых помощников). Динамика развития крупнейших цифровых экосистем в вертикалях отражена на рисунке 3.

	Развлечения	Финансовые сервисы	Образование	Покупки и доставка	Путешествия	Информация	Коммуникации	Гаджеты	Здоровье	Дети
Яндекс	↑	↑	↑	↑	↑	↑	✓	↑	↓	✓
Сбер	↑	↑	↑	↑	↑	↑	✓	↑	✓	✓
МТС	↑	↑	✓	✓	✓	↑	↑	✓	↑	✓
Т-Банк	✓	↑	✓	✓	✓	✓	↑	---	✓	✓
VK	↑	✓	↑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

↑ Усиление вертикали
↓ Ослабление вертикали
✓ Присутствие в вертикали без динамики

Рис. 3. Динамика российских экосистем в ключевых вертикалях по итогам 2024 года

² Экосистемы России в b2c и b2b-сегментах. Игроки, сервисы, подписки, пользовательский опыт. Итоги 2023 года: Аналитический отчет компании J'son & Partners Consulting. 2024. URL: <https://json.tv/analytic/ekosistemy-rossii-v-b2c-i-b2b-segmentah-igroki-servisy-podpiski-polzovatel'skij-opyt-itogi-2023-goda> (дата обращения 25.02.2025).

³ Крупнейшие российские экосистемы 2023–2024 // SPECTR. 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/1oHzlNJ-FHLuuFbFOumGCbOatzlzn54Ni/view> (дата обращения 24.01.2025).

По имеющимся данным на конец 2024 г. крупнейшие цифровые экосистемы ведут свою деятельность практически во всех ключевых вертикалях, концентрируя усилия на предоставлении наиболее развитых сервисов и постепенно расширяя присутствие в новых для себя вертикалях.

Развитие российских экосистем наиболее активно происходило в последние три года под влиянием внешних санкций благодаря активному развитию коллаборации, усилению маркетинговой активности компаний и повышению объема инвестиций в развитие продуктовых (сервисных) вертикалей.

Значительное влияние на развитие цифровых экосистем оказала пандемия коронавируса (COVID-19), в результате которой стала очевидной способность компаний по всему миру за короткое время перейти на удаленную работу. Инструменты онлайн-коммуникации позволили поставщикам, заказчикам и другим заинтересованным сторонам взаимодействовать друг с другом мгновенно и практически бесплатно. Ведение бизнеса в условиях существенных ограничений, наложенных на личное взаимодействие с контрагентами, показало, что в цифровом формате может осуществляться не только значительная часть внутренних бизнес-процессов, но и внешнее взаимодействие с поставщиками, партнерами и иными контрагентами, значительно снижая организационные затраты и повышая скорость принятия решений. Пандемия коронавируса, вызвав разрыв существующих производственно-сбытовых цепочек, привела компании к необходимости практически мгновенной реакции и адаптации к изменяющейся ситуации. Этот процесс напрямую связан с развитием дистанционных сервисов и усилением влияния экосистем на экономику. В период, когда использование физических каналов взаимодействия стало практически невозможным из-за введенных ограничений, экосистемы стали рассматриваться в первую очередь в контексте развития цифровой экономики.

В этих условиях ключевое влияние на развитие экосистемного рынка оказали санкции, ставшие причиной ряда значимых для российских экосистем событий, связанных с закрытием западных рынков, уходом иностранных компаний и сервисов с российских рынков, ограничением доступа национальных компаний к иностранным продуктам и технологиям. Казалось бы, санкции стали непреодолимым барьером для развития цифровых экосистем, лишив их доступа на внешние рынки и возможности строить бизнес на базе привычной программной и финансовой инфраструктуры⁴, однако более глубокий анализ объективно показывает, что санкционные ограничения стали толчком для поиска новых направлений и источников развития. В результате активной коллаборации и разработки комплексных решений, связанных с заменой недоступных в России платежных сервисов, поиском альтернативных источников контента, развитием собственных технологий и географическим расширением рынков, российские экосистемы продолжают развиваться на качественно новом уровне.

Наблюдается активный рост инвестиций в перспективные направления. Т-Мобайл в сотрудничестве с МТС в целях расширения своего присутствия на рынке мобильной связи начал масштабную территориальную экспансию с выхода на новые региональные рынки Республики Башкортостан и Ставропольского края. Яндекс активно осваивает внешние рынки стран ближнего зарубежья, Латинской Америки и Африки, преимущественно в сфере оказания услуг доставки и такси, а также рекламного бизнеса. VK и МТС на протяжении последних двух лет активно развиваются в сфере развлечений: запуск VK Records, концертные площадки и сервисы по продаже билетов МТС. Сбер усилил свои позиции в туристической вертикали, запустив сервисы по бронированию путешествий через «Мегамаркет» совместно с партнерами Travelata и «Отелло», сократив разрыв по этому направлению от конкурентов.

Вследствие ухода с российского рынка иностранных платежных сервисов действующие экосистемные компании активно включились в конкурентную борьбу, в результате которой пользователи осваивают бесконтактные способы оплаты через «Сбер Pay», «Т-Pay», «Яндекс Пэй». Сочетание финансовых сервисов со множеством других позволяет в единой точке осуществлять покупки практически неограниченного перечня товаров и услуг, включая бронирование авиа- и железнодорожных билетов, ресторанов, гостиниц, предоставляет инструменты для планирования расходов и инвестиций, позволяет решать множество повседневных задач.

⁴ Например, Сбербанк по итогам 2022 г. зафиксировал убыток от прекращенной деятельности в 143,3 млрд рублей. См.: «Сбер» оценил убытки от потери и продажи «дочек» в кризис в ₽143 млрд // РБК. 09.03.2023. URL: <https://www.rbc.ru/finances/09/03/2023/6409de2c9a794726d6cfa682> (дата обращения 28.01.2025).

В качестве еще одного из трендов развития экосистем в последние несколько лет, усилившегося под воздействием санкций, можно отметить создание СТМ (собственных торговых марок) на рынке различных товаров: одежды, техники, продуктов питания и др. Сбер использует для развития таких продуктов «Самокат». Яндекс в 2024 г. запустил собственные бренды одежды, велосипедов и товаров для отдыха в рамках отдельного направления, получившего название «Яндекс Фабрика».

Продолжается расширение и адаптация экосистемных сервисов для людей с особыми потребностями (маломобильных, людей с нарушениями зрения), что позволяет увеличить охват, формирует положительный имидж компаний. И это особенно важно, когда конкуренция между продуктами уступает место конкуренции между брендами.

Перспективы развития российских цифровых экосистем

Проведенный анализ позволяет предполагать, что в ближайшей перспективе экосистемные компании продолжают свое развитие в выбранных направлениях, реализуя и расширяя уже внедренные и анонсированные проекты. Однако под воздействием внешних и внутренних ограничивающих факторов в условиях высокой степени насыщения продуктовых вертикалей даже ведущие, наиболее активно развивающиеся российские экосистемы пересматривают свои «портфели», отказываясь от самых затратных идей с высоким периодом окупаемости. Поэтому в дальнейшем есть вероятность отказа от ряда направлений развития и переключения на стратегию фокусирования, которая заключается в сосредоточении на конкретной нише, специализации на определенной географической области, сегменте рынка или определенной группе клиентов [6]. Этот процесс, связанный с выходом российских экосистемных компаний из проблемных (неликвидных и неимиджевых) для них проектов, может привести к усилению конкуренции между остающимися в нише экосистемами и способствовать развитию новых экосистем.

Закономерно предположить, что в ближайшей перспективе сохранится тенденция увеличения инвестиций в развлекательные сервисы. Сверхактивными темпами развиваются онлайн-кинотеатры как направления деятельности крупнейших цифровых экосистем: «Кинопоиск» (Яндекс), Okko (Сбер), KION (МТС). По итогам первого полугодия 2024 г. число пользователей онлайн-кинотеатров достигло 53 млн⁵.

Экосистемные компании конкурируют преимущественно в поле онлайн-экономики, однако общим трендом является расширение онлайн- и оффлайн-присутствия в образовании. Развитые экосистемы активно занимают эту нишу, внедряя образовательные платформы и проекты: Edutoria, «СберКласс» и «СберУниверситет» от Сбера; Skillbox, «Сферум», «Учи.Ру», GeekBrains от VK; «Покорение М» от МТС и др. В связи с высокой востребованностью и социальной значимостью образовательных проектов и инициатив, а также в результате роста доверия потребителей к экосистемным компаниям в целом активность экосистем в данном направлении будет нарастать.

Следует отметить существенный темп развития цифровых экосистем в вертикали финансовых продуктов, особенно тех, для которых этот сегмент не является профильным, в том числе для Яндекса, который уже предлагает своим пользователям такие финансовые продукты, как вклады (сейвы), накопительные счета, рассрочку (сплит), пластиковые карты и потребительские кредиты. Такое направление развития может приобрести характер ключевого долгосрочного тренда по «осваиванию» цифровыми экосистемами финансового направления, способного не только изменить характер конкуренции между экосистемами, но и в целом оказать существенное влияние на рынок финансовых услуг.

Существенного прироста можно ожидать в сфере путешествий, что связано с очень высокими темпами роста внутреннего туризма. Экосистемы активно включились в борьбу в освободившейся после ухода из России Booking.com и Airbnb нише на рынке туристических агрегаторов, развивая имеющиеся сервисы по бронированию билетов, отелей, апартаментов или запуская новые. Можно предположить, что данное направление развития экосистем станет одним из ключевых.

Развитие экосистемных компаний будет происходить под влиянием возрастающей роли энейблеров (сквозных «объединителей»), основными из которых являются обозначенные ранее единый ID пользователя, подписка, виртуальные ассистенты, а также единый платежный сервис, бренд и безопасность. Соответственно, развитие компаний, вертикали которых связаны наибольшим количеством энейблеров,

⁵ IAA TelecomDaily: число подписчиков ОК в России перешагнуло за 50 млн // TelecomDaily 19.07.2024. URL: <https://telecomdaily.ru/news/2024/07/19/iaa-telecomdaily-chislo-podpischikov-ok-v-rossii-pereshagnulo-za-50-mln> (дата обращения 20.05.2025).

будет происходить ускоренными темпами. Перспективным источником прогрессивного роста цифровых экосистем станет развитие виртуальных ассистентов — голосовых помощников, наличие которых значительно повышает заинтересованность пользователя в использовании платформенных сервисов.

Вектор развития рынка цифровых экосистем в долгосрочной перспективе будет определяться развитием искусственного интеллекта и внедрением собственных нейросетевых моделей, которые в настоящее время уже есть у Сбера и Яндекса. Сквозное внедрение нейросетевой модели требует значительных ресурсов и связано с огромными затратами, однако способно обеспечить масштабный эффект по многим направлениям деятельности экосистемной компании: маркетинг, логистика, финансы, управление персоналом и безопасность. Технологии искусственного интеллекта позволят более эффективно и быстро осуществлять обработку и интерпретацию больших объемов данных и вероятно будут играть ключевую роль в анализе текущего и прогнозировании будущего поведения пользователей, позволяя повысить уровень персонализации предлагаемых сервисов. В современном мире предпочтения людей становятся все более индивидуализированными, поэтому суперперсонализация предложений может стать ключевым фактором в конкурентной борьбе.

Однако необходимо отметить, что формирование и развитие рынка экосистемных компаний в России происходит под влиянием факторов, в разной степени ограничивающих или замедляющих эти процессы. Ряд проблем связан с последствиями санкционного давления. Во-первых, дефицит высокотехнологичного оборудования и комплектующих, необходимых для его самостоятельного производства, на данный момент недостаточно компенсируется собственными разработками и производственными мощностями, так как требует высоких финансовых вложений, а также привлечения высококвалифицированных специалистов. И это можно считать вторым фактором, оказывающим существенное влияние на развитие лежащих в основе экосистем цифровых платформ. Наиболее дефицитными работниками в IT-отрасли являются специалисты в области кибербезопасности и разработчики систем искусственного интеллекта. Это, в свою очередь, предопределяет существование третьей проблемы, связанной с угрозами информационной безопасности. Несмотря на осознание экономической эффективности цифровой экосистемы как модели бизнеса, ключевые участники российского рынка экосистем по-прежнему отмечают ряд рисков, связанных с возможностью кибератак, утечки конфиденциальной информации и персональных данных, сбоев в работе платформ и др. Озвученные выше проблемы и риски относятся преимущественно к обеспечению качественной информационно-технологической инфраструктуры.

Кроме того, есть ряд проблем, связанных с регулированием деятельности цифровых экосистем в России. На сегодняшний день законодательство в этой области находится в стадии проработки. В конце 2024 г. было опубликовано Распоряжение Президента Российской Федерации от 14 октября 2024 г. № 325-рп «О межведомственной рабочей группе по развитию экосистем цифровой экономики и цифровых платформ». Ряд мер по результатам работы уже предпринят. В частности, в июле текущего года был принят в окончательном чтении законопроект «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в РФ», нормы которого вступят в силу с 1 октября 2026 г. Основные задачи законодательства в этой сфере заключаются в защите прав всех сторон, обеспечении гарантий участникам рынка с целью создания условий для дальнейшего стабильного развития платформенной экономики в России. Очень важно при разработке дальнейших мер регулирования в области функционирования цифровых платформ и экосистем соблюдать баланс в принимаемых мерах, чтобы избежать чрезмерного контроля, который может затормозить развитие рынка, но и не допустить излишнюю «мягкость», чтобы не увеличить риски использования платформенных решений.

Несмотря на наличие рассмотренных выше проблем, оказывающих ограничивающее воздействие на развитие экосистемных компаний, при здравом подходе, не допускающем переоценки степени и характера их влияния, в долгосрочной перспективе можно ожидать, что российский рынок цифровых экосистем будет постепенно становится все более зрелым и сбалансированным за счет способности экосистемных компаний гибко адаптироваться к изменениям рынка и их готовности к постоянному внутреннему совершенствованию, внедрению в свою деятельность технологических инноваций в целях обеспечения высокого уровня персонализации услуг и безопасности пользовательских данных.

Выводы

Цифровые платформы и экосистемы являются драйвером интенсивного и инновационного развития компаний, повышающим эффективность бизнеса за счет оптимизации бизнес-процессов, снижения транзакционных издержек и комплексного подхода к удовлетворению потребностей клиента.

На российском рынке действуют более десяти b2c-экосистем, характер конкуренции между которыми определяется величиной издержек одновременного использования соответствующих цифровых платформ и переключения между ними; масштабом сетевого эффекта и способностью комплексно удовлетворять предпочтения пользователей в рамках бесшовного процесса. Формирование крупнейших российских цифровых экосистем (Сбер, Яндекс, VK, МТС и Т-Банк) происходило под влиянием санкций, развития искусственного интеллекта и роста онлайн-экономики, за счет активного развития коллаборации и партнерских решений, усиления маркетинговой активности и инвестиций в развитие вертикалей.

К концу 2024 г. крупнейшие российские цифровые экосистемы прошли пик своего горизонтального развития и в дальнейшем их деятельность будет сфокусирована на развитии действующих сервисов и осторожном запуске новых с учетом их перспективности и способности повлиять на общую экономическую эффективность экосистемы. В качестве основных вертикалей перспективного развития можно выделить финансовый сектор, образование и сферу развлечений.

Ключевыми направлениями перспективного развития российских цифровых b2c-экосистем могут стать: развитие собственных технологий, альтернативные источники контента, выход на незападные рынки, фокусировка на базовых направлениях, отказ от чрезмерно затратных проектов, запуск и развитие офлайн-форматов, сквозное внедрение нейросетевых технологий. Однако для успешного развития рынка цифровых экосистем в России необходим комплексный подход к решению ряда проблем, в числе которых дефицит высокотехнологичного оборудования и комплектующих, недостаток квалифицированных кадров в IT-отрасли, а также сложности законодательного регулирования в области цифровых платформ и экосистем. Успешное решение этих проблем и дальнейшее развитие экосистемной экономики может быть обеспечено за счет консолидации усилий бизнеса, науки и государства по совместной разработке мер, направленных на соблюдение интересов всех участников рынка, обеспечение взаимной выгоды и безопасности, а также создание условий для сохранения экономического и технологического суверенитета нашей страны.

Литература

1. Макаров В. В., Слуцкий М. Г., Устриков Н. К. Проблемы и задачи цифровой трансформации экономики России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 4–1 (43). С. 174–177. DOI: 10.24411/2500-1000-2020-10329. EDN: MOMOLZ
2. Kreutzer M., Hettich E., Neudert P. K. Business Ecosystems. Strategizing in a Connected World. 2024. DOI: 10.1007/978-3-031-70555-7
3. Wirtz B. W. Multichannel Marketing. Strategy – Design – Digital Technology. 2024. DOI: 10.1007/978-3-658-44675-8
4. Макаров В. В., Павлова Е. В. Влияние экосистем на цифровую трансформацию экономики // Журнал правовых и экономических исследований. 2024. № 2. С. 209–214. DOI: 10.26163/GIEF.2024.83.47.030. EDN: NYLEVM
5. Davison L., Archer T., Borchardt W. Tapping Ecosystems to Power Performance // PWC. 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/strategy-and-business/content/sbpwc-2023-04-12-Tapping-ecosystems.pdf> (дата обращения: 06.03.2024)
6. Макаров В. В., Слуцкий М. Г., Мошников Р. С., Ковшов А. В. Необходимость поиска и внедрения внеконкурентных стратегий в телекоммуникационных компаниях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 10–1 (116). С. 251–254. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-10-1-251-254. EDN: QBCJSB

Статья поступила 08 октября 2025 г.
Одобрена после рецензирования 17 ноября 2025 г.
Принята к публикации 18 ноября 2025 г.

Информация об авторах

Шишкова Анна Сергеевна — аспирант кафедры экономики данных Санкт-Петербургского государственного университета телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича. Email: shishkova.as@sut.ru

Макаров Владимир Васильевич — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики данных Санкт-Петербургского государственного университета телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича. Email: makarov.vv@sut.ru

Russian Digital Ecosystems in b2c Segment: Current State and Development Prospects

A. Shishkova ✉, V. Makarov

The Bonch-Bruevich Saint Petersburg State University of Telecommunications,
St. Petersburg, 193232, Russian Federation

*Currently, we can talk about the beginning of a new economic era – the era of the digital economy, an economy of a principal new type, the fundamental basis of which are ecosystem business models. The high **relevance** of research in the field of digital platforms and ecosystems is determined by the complexity of the phenomenon under consideration and the high degree of its impact on all market participants. The **purpose** of the study is to identify the main possible directions of the development of Russian digital ecosystem companies based on a comprehensive study of the current state of the internal market, determining the specifics of pricing and competition, key influencing factors and prevailing trends. The study uses combined **methods** of systematization and analysis of data obtained from scientific publications and official sources related to the activities of the largest Russian b2c digital ecosystems, including Yandex, VK, MTS, Sber, and T-Bank. The **main results** of the work are as follows: the concepts of a digital platform and a digital ecosystem are formulated and their key features are identified, the features of competition are revealed, the main changes that have occurred in the market environment of Russian digital ecosystems over the past three years are investigated, and the key factors that caused them are identified. **Practical significance:** The results of the study allow to make conclusions about the possible directions of development of Russian ecosystem companies in the short and long term, which can be a basis for making management decisions.*

Key words: digital platform, digital ecosystem, transactional costs, business model, multilateral market, enablers

Information about Authors

Shishkova Anna — Postgraduate student of the Department of Data Economics (The Bonch-Bruevich Saint Petersburg State University of Telecommunications). E-mail: shishkova.as@sut.ru

Makarov Vladimir — Holder of an Advanced Doctorate in Economics, Professor of the Department of Data Economics (The Bonch-Bruevich Saint Petersburg State University of Telecommunications). E-mail: makarov.vv@sut.ru