

## **Цифровые экосистемы как объект регуляторного вызова: опыт компании „Яндекс“ и международная практика**

*Гусейнова Севиль Теюб кызы*

*Студент (бакалавр)*

Бакинский филиал Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова,  
Экономический факультет, Баку, Азербайджан

*E-mail: wmisster@gmail.com*

Современная экономика переживает заметные изменения, связанные с развитием цифровых технологий и платформенных моделей бизнеса. Многие крупные компании переходят от стратегии продажи отдельных продуктов к созданию цифровых экосистем. В научной литературе цифровая экосистема понимается как совокупность взаимосвязанных сервисов и платформ, объединённых общей цифровой инфраструктурой и единым пользовательским интерфейсом [8]. Такая модель позволяет пользователям получать различные услуги внутри одной системы, не покидая её.

Появление экосистем меняет характер конкуренции на рынках. Если раньше компании конкурировали в основном отдельными товарами или услугами, то теперь соперничество происходит между целыми платформенными системами. Крупные компании создают комплекс сервисов, которые дополняют друг друга и формируют единую среду для пользователя. Это также создаёт определённые барьеры для новых участников рынка, так как успешная конкуренция требует не только отдельного продукта, но и развитой инфраструктуры и большой пользовательской базы [3].

Важнейшим элементом цифровых экосистем являются данные пользователей. В платформенной экономике они становятся ключевым ресурсом и источником конкурентного преимущества. Платформы собирают и анализируют информацию о действиях пользователей, используя её для улучшения сервисов, рекламы и рекомендаций [1]. Так формируется цикл, в котором пользовательские действия превращаются в данные и используются для развития сервисов.

Формирование единого профиля пользователя позволяет компаниям снижать транзакционные издержки и создавать более удобные сервисы. Пользователь может быстро переходить между сервисами, а платформа - предлагать более точные рекомендации и персонализированные предложения. При этом важную роль играет сетевой эффект: чем больше пользователей и сервисов подключено к платформе, тем выше её ценность для всех участников [1]. Однако накопление больших объёмов данных также создаёт риски усиления рыночной власти крупных платформ и может затруднять развитие конкуренции.

В России одним из наиболее ярких примеров цифровой экосистемы является компания Яндекс. За последние годы компания сформировала широкую сеть сервисов, включающую поисковую систему, транспортные сервисы, карты, маркетплейсы, медийные платформы и другие цифровые продукты [1]. Важную роль в этой системе играет единая система авторизации - Yandex ID, которая позволяет пользователю использовать разные сервисы с одного аккаунта.

Использование единого идентификатора даёт компании возможность анализировать пользовательскую активность сразу в нескольких сервисах. Это помогает развивать новые продукты и быстрее привлекать аудиторию за счёт уже существующей пользовательской базы [1]. С экономической точки зрения такая модель позволяет новым сервисам быстрее расти, поскольку они получают доступ к аудитории и инфраструктуре основной платформы [3].

Особенности цифровых экосистем создают новые регуляторные проблемы. Одной из них является самопредпочтение (self-preferencing) - приоритетное продвижение платформой собственных сервисов в поиске и рекомендациях, что перенаправляет трафик к её продуктам и усложняет конкуренцию для независимых сервисов.[5].

Исследования показывают, что даже небольшое изменение позиции сайта в поисковой выдаче может значительно снизить трафик. Размещение рекламных блоков и собственных сервисов в верхней части страницы перераспределяет внимание пользователей и усиливает влияние алгоритмов на поведение потребителей.[5].

Поэтому цифровые платформы всё чаще становятся объектом внимания антимонопольных органов. Регуляторы пытаются определить, когда использование алгоритмов и данных начинает создавать несправедливые преимущества для платформы по отношению к другим участникам рынка.

Международная практика наглядно показывает, что разные страны используют разные подходы к регулированию цифровых экосистем. Например, в Южной Корее компания Naver развивает собственную цифровую экосистему, объединяющую поисковые сервисы, контент, платежные системы и другие цифровые услуги [6]. Похожую модель использует китайская компания Alibaba Group [4].

Государства по-разному реагируют на усиление влияния цифровых платформ: одни поддерживают национальные компании, другие ограничивают рыночную власть крупных технологических корпораций.

Одним из наиболее известных примеров антимонопольного вмешательства стало дело против Google в Европейском союзе, связанное с продвижением собственного сервиса Google Shopping в результатах поиска. Суд подтвердил, что такие действия могут рассматриваться как злоупотребление доминирующим положением на рынке [5]. Однако практика регулирования цифровых платформ остаётся сложной и постоянно развивается, поскольку технологические компании быстро адаптируются к новым правилам.

Развитие цифровых экосистем создаёт новые вызовы для экономической политики и антимонопольного регулирования. Традиционные инструменты, основанные только на анализе долей рынка, часто оказываются недостаточными для оценки влияния платформ на конкуренцию. Поэтому всё большее значение приобретают прозрачность алгоритмов, регулирование использования данных и обеспечение равных условий для участников цифровых рынков.

В этих условиях формирование эффективных механизмов регулирования цифровых экосистем становится важной задачей государственной политики, направленной на поддержание конкурентной среды и стимулирование инновационного развития цифровой экономики.

### **Источники и литература**

- 1) Ахмаева Л.Г. Синергетический ценностной эффект от подписки на сервисы внутри экосистемы Яндекса // Вестник университета. 2022. № 6. С. 65–73.
- 2) Довжик В.Н., Довжик Г.В., Куропаткина М.С. Цифровые экосистемы: трансформация конкурентных маркетинговых стратегий в российской экономике // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2025. Т. 19, № 3. С. 186–196. DOI: 10.14529/em250315.
- 3) Каленов Олег Евгеньевич. Цифровые экосистемы организаций // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2022. № 1 (121). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-ekosistemy-organizatsiy> (дата обращения: 07.03.2026).

- 4) Суханевич, С.А. Цифровые экосистемы бизнеса: веб-платформы как основа цифрового взаимодействия компаний / С. А. Суханевич, S. A. Sukhanovich // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2025. — № 3 (32). — С. 74-83. — ISSN 2412-5318. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/373504> (дата обращения: 01.03.2026).
- 5) Mendler-Dünner C., Carovano G., Hardt M. An engine not a camera: Measuring performative power of online search. — 2024. — URL: <https://arxiv.org/abs/2405.19073> (дата обращения: 01.03.2026)
- 6) Naver vs. Google: Key differences between both search engines // Seoulful Connect URL: <https://seoulfulconnect.com/blog/naver-vs-google/> (дата обращения: 03.03.2026)
- 7) О деле “Яндекса” и двойственной природе цифровых экосистем // BRICS Competition URL: <https://www.bricscompetition.org/ru/commentary/on-the-yandex-case-and-the-dual-nature-of-digital-ecosystems> (дата обращения: 05.03.2026)
- 8) Цифровые экосистемы // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» URL: <https://hsbi.hse.ru/articles/tsifrovye-ekosistemy/> (дата обращения: 02.03.2026)