

Секция «9.8 Векторы развития мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью в новых геоэкономических условиях»

"Развитие рынка бизнес-экосистем в России".

Научный руководитель – Осипов Владимир Сергеевич

Кречетов Игорь Павлович

Студент (магистр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет государственного управления, Кафедра мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью, Москва, Россия

E-mail: krechetov.ig@mail.ru

Научный руководитель – Осипов Владимир Сергеевич

Кречетов Игорь Павлович

Студент (магистр)

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Факультет государственного управления, Кафедра мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью, Москва, Россия

E-mail: <mailto:krechetov.ig@mail.ru>

Данная работа посвящена анализу эволюции рынка бизнес-экосистем в России с акцентом на период активной цифровой трансформации и институциональных изменений. Основная цель работы - проследить развитие экосистем от простых форм интеграции до сложных платформенных структур, а также выявить ключевые тренды, регуляторные вызовы и конкурентную динамику на современном этапе. Особое внимание уделяется контексту платформенной экономики в России, включая публичные позиции ключевых акторов (Г.О. Греф, Э.С. Набиуллина, Т.В. Ким) и анализ новейших регуляторных инициатив, в том числе Федерального закона № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» [3]. В работе анализируется архитектура рынка, жизненный цикл экосистем и институциональные факторы, определяющие их развитие.

Понятие "экосистемы" и их типология

Существует несколько научных подходов к определению "экосистемы": как формы организации бизнеса, бизнес-модели, платформы ценностей, технологической структуры и др. Данные подходы были подробно рассмотрены в предшествующей работе "Проблемы трансформации бизнеса в экосистему: анализ потенциала матрицы McKinsey" [14]. В ней был предложен авторский подход, определяющий экосистему как стадию развития бизнеса, на которой удовлетворяется максимально широкий спектр потребностей клиента. Обобщая научный анализ, бизнес-экосистему можно охарактеризовать как динамичную сеть компаний, организаций и пользователей, объединенных общей платформой и экономической средой.

Эволюция экосистем прошла путь от мультибрендовых структур к сетевым интеграциям с кроссплатформенными панелями [17] и далее - к сложным цифровым платформам с высоким уровнем взаимодействия и адаптивности. На сегодняшний день экосистемы играют ключевую роль в формировании платформенной экономики, стимулируя инновации и трансформируя конкурентные стратегии [11, 22]. По своей структуре экосистемы подразделяются на открытые, закрытые и гибридные. Открытые модели (например, маркетплейсы) обеспечивают быстрый рост за счет привлечения широкого круга партнеров. Закрытые (как iOS от Apple) гарантируют высокий контроль и безопасность, но могут замедлять инновации. Гибридные модели, к которым относится большинство российских

экосистем (Сбер, Яндекс), сочетают контроль над ключевыми сегментами с открытостью периферийных, что позволяет балансировать между ростом и безопасностью.

Теоретической рамкой исследования выступает работа Нила Флигстина об архитектуре рынков [20]. Цифровые технологии и облачные решения позволили создать гибкие бизнес-конструкции с микросервисной архитектурой, пришедшей на смену монолитным моделям. Этот переход сопровождался консолидацией данных, совершенствованием механизмов координации и созданием новой инфраструктуры. Экосистемный подход ведет к формированию новых сетевых моделей, где компании совместно разрабатывают инновации и обмениваются ресурсами [12], создавая конкурентные преимущества, недоступные традиционным структурам [13].

Современные бизнес-экосистемы Российской Федерации: динамика развития и концентрация рынка

Несмотря на то, что термин «цифровая бизнес-экосистема» появился в начале 2000-х годов, широкое применение он получил сравнительно недавно. Экосистемный подход, позволяющий клиентам получать доступ к разнообразным услугам на единой площадке, стал естественным этапом диджитализации. Главной задачей экосистемы является агрегация коммерческих запросов и формирование целевого решения в виде конкретной бизнес-модели [21].

Анализ российского рынка позволяет выделить несколько моделей развития экосистем, среди которых доминирует платформенное объединение услуг. Данная модель стала приоритетной из-за санкционного давления и курса на импортозамещение, стимулировавших создание самодостаточных цифровых структур.

Ключевым этапом в развитии рынка стала публичная коммуникация лидеров экосистем. Интервью Германа Грефа об инвестициях в экосистему Сбера (около 145 млрд руб.) [10] ознаменовало первое публичное обоснование стратегии перед клиентами и государством. Последующие изменения во внешнеполитической конъюнктуре привели к активному замещению ушедших зарубежных сервисов, росту клиентских баз и пересмотру стратегий (переход Сбера к более открытой модели).

Однако период роста сменился фазой острой конкурентной борьбы и конфликтов, особенно между банковским сектором и маркетплейсами. Предложение Э.С. Набиуллиной о предоставлении технологий экосистем всему рынку [18] и критика Г.О. Грефом скидок на маркетплейсах как «торгового рабства» [8] высветили фундаментальное противоречие. С одной стороны, экосистемы (Сбер, Яндекс) стремятся удержать клиента внутри своего контура, с другой - маркетплейсы (Wildberries, Ozon) развивают собственные финансовые сервисы, вступая в прямую конкуренцию с банками. Позиция Сбера, призывающего к «выравниванию условий» и одновременно критикующего скидки, создает ситуацию неопределенности на рынке.

Сравнение финансовых показателей (чистая прибыль пяти крупных банков за 9 месяцев составила 1,93 трлн руб. против 79 млрд руб. у платформенных банков) свидетельствует о несопоставимости ресурсов и подкрепляет аргументацию Татьяны Ким из Wildberries о неравной конкуренции. Конфликт усугубляется дискуссией о налоговой прозрачности [19] и предложениями ограничить рост маркетплейсов [16].

В этих условиях экосистемы демонстрируют высокую адаптивность. Сделка Wildberries & Russpo по покупке сети «Рив Гош» в декабре 2025 года [23] - пример стратегического маневра, позволяющего обойти регуляторные и инфраструктурные ограничения через интеграцию офлайн-активов. Эта сделка вписывается в общий тренд роста M&A в ритейле (+86% в 2025 г.), где консолидация становится способом выживания и усиления в условиях высокой стоимости капитала и санкций.

Государственно-нормативное регулирование и эволюция рынка

Ключевым событием стало принятие Федерального закона № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» [3], вступающего в силу с 1 октября 2026 года. Закон определяет понятия цифровой платформы, оператора, правила договоров, требования к поисковой выдаче, скидкам и защите конкуренции. Он создает институциональные рамки, учитывающие специфику национального рынка, и наделяет ФАС соответствующими полномочиями. Закон дополняет существующую базу (ФЗ-135 «О защите конкуренции» [7], ФЗ-381 о торговле [2], закон о защите прав потребителей [5]), знаменуя переход от общих норм к специализированному подходу.

Эскалация конфликта между банками и маркетплейсами вышла на уровень президента РФ в декабре 2025 года. Ответом стала инициатива Центрального банка РФ от 11 февраля 2026 года о внедрении «открытой модели» участия банков в программах лояльности. Модель предполагает прозрачность ценообразования для потребителя и равный доступ всех кредитных организаций к софинансированию скидок. Минэкономразвития поддержало эту цель, предложив закрепить принципы в отраслевом меморандуме с контролем со стороны ФАС.

Данная инициатива парадоксальным образом раскрывает потенциал экосистем. Встроенные финансовые инструменты и развитая инфраструктура позволяют экосистемам (Яндекс, Сбер, МТС) быстрее адаптироваться к новым требованиям и сохранить целостность клиентского опыта, в то время как моноплатформы и небольшие банки столкнутся с техническими сложностями.

Параллельно обостряются и другие проблемы рынка. Рост комиссий и логистических тарифов на маркетплейсах (на 58-63% и 33-89% соответственно за 2023-2025 гг.) при политике тотального демпинга ставит под вопрос устойчивость малого и среднего бизнеса. Дискуссия об изменении правил возврата товаров [5] высвечивает конфликт между интересами бизнеса (снижение издержек) и защитой прав потребителей.

Выводы

Проведённое исследование показывает, что рынок бизнес-экосистем в России прошел путь от реактивного импортозамещения к осознанному построению сложных интегрированных структур. Жизненный цикл экосистем включает этапы становления, экспансии, конфликта и институционализации.

Ключевыми выводами работы являются:

1. Высокая концентрация рынка: экосистемный подход в условиях сетевых эффектов неизбежно ведет к олигополии, что подтверждается ростом индексов ННІ и снижением индекса Шеннона. Это объективно требует усиления антимонопольного контроля.

2. Экосистема как преимущество: в условиях турбулентности и ужесточения регулирования именно целостные экосистемы обладают наибольшей устойчивостью и адаптивностью благодаря синергии сервисов и технологическому превосходству.

3. Институционализация конфликта: противостояние банков и маркетплейсов стимулировало выработку новых «правил игры» (289-ФЗ, инициатива ЦБ об «открытой модели»), что знаменует переход рынка к более зрелой, регулируемой фазе.

4. Смена парадигмы роста: рынок переходит от фазы экстенсивного роста (захват аудитории) к фазе монетизации и эффективности, что выражается в росте тарифов, консолидации активов (M&A) и обострении ценовой конкуренции.

В качестве прогноза ожидается дальнейшее укрепление 3–4 доминирующих экосистем, которые будут конкурировать не только на российском, но и на рынках дружественных стран. Будущее рынка потребует тонкого баланса между стимулированием инноваций, защитой конкуренции и обеспечением интересов потребителей в рамках нового регуляторного ландшафта.

Источники и литература.

1. О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции: Федеральный закон № 171-ФЗ от 22.11.1995.
2. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон № 381-ФЗ от 28.12.2009.
3. Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации: Федеральный закон № 289-ФЗ от 31.07.2025.
4. О требованиях к операторам электронных площадок: Постановление Правительства РФ № 656 от 08.06.2018 (ред. от 10.06.2025).
5. О защите прав потребителей: Закон РФ № 2300-1 от 07.02.1992.
6. О защите конкуренции: Федеральный закон № 135-ФЗ от 26.07.2006.
7. «Сбер» назвал скидки на маркетплейсах по их картам «торговым рабством». — Текст: электронный // РБК. — 2024. — 11 окт. — URL: <https://www.rbc.ru/finances/11/10/2024/67094fdb9a7947e8b6c1f5d7>
8. Бездудная, А. Г. Отечественный и зарубежный опыт развития современных экосистем – конкуренция или сотрудничество / А. Г. Бездудная. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otechestvennyu-i-zarubezhnyu-opyt-razvitiya-sovremennyh-ekosistem-konkurenciya-ili-sotrudnichestvo>
9. Греф ответил на «два мифа» об экосистеме «Сбера». — URL: <https://www.rbc.ru/finances/02/06/2021/60b78fdb9a79473d35bcd09>
10. Дзелялов А. А. Развитие цифровых платформ и их роль в глобальной экономике // Известия Российской академии наук. 2025. Т. 75, № 1. С. 90-98.
11. Зандер У., Лу Л. и Чименти Г. Платформенная экономика и будущее рыночных обществ // Журнал бизнес-исследований. 2025. № 189. С. 115037.
12. Канунникова, А. М., Сидоренко, В. С. Международная конкурентоспособность глобальных цифровых платформ // Вестник университета. 2025. № 8. С. 102-111.
13. Кречетов, И. П., Рогов, И. И. Проблемы трансформации бизнеса в экосистему: анализ потенциала матрицы McKinsey // Вопросы медиабизнеса. 2025. Т. 4, № 4.
14. Кукушкин, С. Н. Математический анализ эффективности функционирования экосистем. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/matematicheskiy-analiz-effektivnosti-funktsionirovaniya-ekosistem>
15. Маркетплейсам прикрывают ПВЗ. — Текст: электронный // Forbes. — 2024. — 3 дек. — URL: <https://www.forbes.ru/biznes/521273-marketplejsam-prikrывают-pvz>
16. Масюк, Н. Н., Пугач, А. А. Кроссплатформенные панели как инструмент управления персоналом в цифровой экономике. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/krossplatformennye-paneli-kak-instrument-upravleniya-personalom-v-tsifrovoy-ekonomike>
17. Набиуллина выступила против скидок на маркетплейсах в привязке к способу оплаты. — URL: <https://www.rbc.ru/finances/10/10/2024/6707f3d59a794719b8b1b4bc>
18. Сбербанк пояснил, как насчитал 1,5 трлн рублей неуплаченных маркетплейсами налогов. — URL: <https://www.forbes.ru/biznes/523947-sberbank-poasnil-kak-nascital-1-5-trln-rublej-neuplacenных-marketplejsami-nalogov>
19. Флигстин, Н. Архитектура рынков: экономическая социология капиталистических обществ XXI века / пер. с англ. — М.: Изд. дом ВШЭ, 2013.
20. Цифровые экосистемы для бизнеса: разбираем тренды и прогнозы российского рынка. — URL: <https://skillbox.ru/media/business/tsifrovye-ekosistemy-dlya-biznesa-razbiraem-trendy-i-prognozy-rossiyskogo-rynka/>
21. Чжан Ю., Кумар А., Хосани С. и др. Рыночная конкуренция в платформенной экономике // Журнал бизнес-исследований. 2025. № 189. С. 115308.

22. Wildberries & Russ стала владельцем сети «РивГош». — URL: <https://www.rbc.ru/business/15/12/2025/675e5ef19a79474d3b8b0d5c>