



Научная статья

DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/2782-2923.2022.4.728-744>

УДК 330.342:334:004

JEL: G34, L22, L86, M2

А. А. КОБЫЛКО<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Центральный экономико-математический институт Российской академии наук,  
г. Москва, Россия

<sup>2</sup> Государственный академический университет гуманитарных наук, г. Москва, Россия

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМ: КОНКУРЕНЦИЯ, СОТРУДНИЧЕСТВО, СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

**Кобылко Александр Анатольевич**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт Российской академии наук (ЦЭМИ РАН); доцент, Государственный академический университет гуманитарных наук (ГАУГН)  
E-mail: [kobylko@cemi.rssi.ru](mailto:kobylko@cemi.rssi.ru)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0178-106X>  
Web of Science Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/I-4015-2016>  
eLIBRARY ID: 633020

### Аннотация

**Цель:** на основе анализа современных экосистем определение перспективных форм их распространения.

**Методы:** в исследовании применялись абстрактно-логический метод исследования, методы анализа и синтеза информации.

**Результаты:** в последние годы в практике менеджмента активное развитие получили экосистемы. Несмотря на постоянный рост их числа, само явление изучено достаточно слабо, отсутствует четкая правовая, организационная конструкция. В данной статье анализируются теоретические и практические аспекты реализации различных сценариев формирования и функционирования экосистем, выявляются их перспективные варианты. На основе анализа научной литературы определены основные подходы к изучению экосистем: технологический, продуктовый и как совокупности компаний. Проанализирована отечественная практика организации экосистем, на основе которой определены ключевые особенности экосистем, отличающие их от традиционных моделей ведения бизнеса. Проведено комплексное рассмотрение взаимосвязей между составными элементами экосистемы, с ее партнерами, этапов формирования и специфических способов управления, взаимодействий с конкурентами. Изучены основные подходы к организации взаимодействия внутри экосистем: тоталитарный, авторитарный и демократический. Также рассмотрены особенности организации конкуренции и партнерства экосистем с другими участниками рынка. На основе практики слияния экосистем определены перспективы развития мегаэкосистем.

**Научная новизна:** в результате был выявлен ряд подходов к развитию экосистем в экстенсивном и интенсивном ключе. Стандартные варианты экспансии на базе слияния и поглощения других предприятий, характерных для классических компаний, могут быть дополнены взаимодействиями нескольких экосистем в рамках общих проектов и их совместном становлении. Определено, что формирование узкоспециализированных экосистем является более рациональным путем их развития, чем процессы слияния и поглощения экосистем. Научная новизна также заключается в применении анализа внутренних и внешних форм взаимодействия в экосистемах к выявлению перспективных форм развития в новые сектора экономики.

**Практическая значимость:** заключается в предложении оригинального подхода к формированию экосистемных компаний, а также возможности создания объединения ряда сервисов на базе виртуальной экосистемы.

**Ключевые слова:** региональная и отраслевая экономика, экосистема, бизнес-экосистема, слияние и поглощение, взаимодействие, виртуальная экосистема

**Финансирование:** Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ (проект № 20-010-00403).

© Кобылко А. А., 2022

© Kobylko A. A., 2022



Статья находится в открытом доступе в соответствии с Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), предусматривающем некоммерческое использование, распространение и воспроизводство на любом носителе при условии упоминания оригинала статьи.

**Как цитировать статью:** Кобылко А. А. Перспективы развития бизнес-экосистем: конкуренция, сотрудничество, специализация // Russian Journal of Economics and Law. 2022. Т. 16, № 4. С. 728–744. DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/2782-2923.2022.4.728-744>

## The scientific article

A. A. KOBYLKO<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Central Institute for Economics and Mathematics of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

<sup>2</sup> State Academic University for Humanities, Moscow, Russia

## PROSPECTS OF DEVELOPING BUSINESS ECOSYSTEMS: COMPETITION, COOPERATION, SPECIALIZATION

**Aleksandr A. Kobylko**, PhD (Economics), Leading Researcher, Central Institute for Economics and Mathematics of the Russian Academy of Sciences; Associate Professor, State Academic University for Humanities  
E-mail: [kobylko@cemi.rssi.ru](mailto:kobylko@cemi.rssi.ru)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0178-106X>  
Web of Science Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/I-4015-2016>  
eLIBRARY ID: 633020

### Abstract

**Objective:** based on the analysis of modern ecosystems, to determine the promising forms of their dissemination.

**Methods:** abstract-logical research method, methods of information analysis and synthesis were used in the study.

**Results:** in the recent years, ecosystems have been actively developed in management practice. Despite the constant growth of their number, the phenomenon itself has been studied rather poorly, without a clear legal and organizational structure. This article analyzes the theoretical and practical aspects of the implementation of various scenarios for the formation and functioning of ecosystems; their promising options are identified. Based on the analysis of scientific literature, the main approaches to the study of ecosystems are identified: technological, product, and as a set of companies. The Russian practice of ecosystem organization was analyzed, on which basis the key features of ecosystems were identified, distinguishing them from traditional business models. A comprehensive review of the relationships between the constituent elements of the ecosystem was carried out, regarding its partners, stages of formation and specific management methods, and interactions with competitors. The main approaches to the organization of interaction within ecosystems – totalitarian, authoritarian and democratic – were studied. The peculiarities of the organization of competition and partnership of ecosystems with other market participants were also considered. Based on the practice of merging ecosystems, the prospects for the development of mega-ecosystems were determined.

**Scientific novelty:** as a result, a number of approaches to the development of ecosystems in an extensive and intensive aspect were identified. Standard expansion options based on mergers and acquisitions of other enterprises typical of classical companies can be supplemented by interactions of several ecosystems within the framework of common projects and their joint formation. It is determined that the formation of highly specialized ecosystems is a more rational way of their development than the processes of merging and absorption of ecosystems. The scientific novelty also lies in the application of the analysis of internal and external forms of interaction in ecosystems to identify promising forms of development in new sectors of the economy.

**Practical significance:** it consists in offering an original approach to the formation of ecosystem companies, as well as the possibility of creating a combination of a number of services based on a virtual ecosystem.

**Keywords:** Regional and branch economics, Ecosystem, Business ecosystem, Merger and acquisition, Interaction, Virtual ecosystem

**Financial Support:** The research was carried out with the financial support of the Russian Foundation for Basic Research (project No. 20-010-00403).



The article is in Open Access in compliance with Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), stipulating non-commercial use, distribution and reproduction on any media, on condition of mentioning the article original.

**For citation:** Kobylko, A. A. (2022). Prospects of developing business ecosystems: competition, cooperation, specialization. *Russian Journal of Economics and Law*, 16 (4), 728–744 (in Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/2782-2923.2022.4.728-744>

### Введение

По прогнозу McKinsey, уже в 2025 г. в мире на долю цифровых экосистем будет приходиться около 30 % доходов, что составит 60 трлн долл. [1]. Очевидно, что столь значительная доля будет формироваться в первую очередь за счет трансформации функциональных процессов крупнейших компаний на различных рынках и в странах.

Термин «экосистема», несмотря на растущую популярность как в теоретических исследованиях, так и в практике менеджмента, до сих пор трактуется неоднозначно. Это в свою очередь вносит путаницу в способы ее распространения, что важно для предложения путей объединения, экспансии и взаимодействия с другими экономическими акторами, определения экономического эффекта. Однако само данное понятие по-прежнему крайне размыто, что предполагает достаточно широкое поле для его трактовок. На сегодняшний день это одна из наименее изученных форм осуществления бизнеса, и подходы к ее построению достаточно специфичны, если учесть, что уже на начальном этапе это довольно масштабное формирование.

В первом приближении бизнес-экосистему можно идентифицировать как общность фирм и их продуктов с «ядром» в виде центральной компании-организатора, вокруг которой выстраивается экосистема. При этом подобная совокупность и формируется, и развивается отлично от аналогичных процессов традиционных компаний – расширения, слияния и т. п. В настоящей статье предпринимается попытка определения путей дальнейшей трансформации отечественных бизнес-экосистем. Цель исследования – выявление перспективных форм развития экосистем. В данном контексте объектом исследования является бизнес-экосистема как совокупность предприятий и их продуктов, предметом – процессы взаимодействия с ее внутренними элементами, а также другими компаниями и экосистемами. На основе анализа теории и практики построения экосистем нами будут конкретизированы способы дальнейшего построения и развития подобных форм организации бизнеса. Структура настоящей статьи предполагает последовательный анализ экосистемы: границ ее распространения, внутренних и внешних связей, управленческих воздействий, способов формирования комплексных продуктов. Рассмотрение данных процессов позволяет в совокупности предложить способы последующих трансформаций в результате перехода от экстенсивного развития к интенсивному.

Создание экосистемы целесообразно для крупной компании, размера корпорации. Несомненно, обычная компания может являться частью экосистемы, но не может быть ее организатором в силу ограниченности ресурсов и сложностей с их привлечением. Это требует большого объема инвестиций, формирования четкого и гармоничного набора продуктов и пр. [2. С. 131–135]. За счет более явной конкретизации ее характерных черт взаимодействия с внешней и внутренней средой могут проявиться оригинальные механизмы формирования и развития. Также это позволит лучше понять место организатора экосистемы и ее зависимых элементов и предложить формы их адаптации под ее специфику.

### Определение и элементы экосистем

В большом обзорном исследовании [3] авторы, проанализировав несколько десятков работ по данной тематике, сформировали подходы к определению этого термина в три группы:

- экосистема как технологическая платформа для поставщиков товаров и услуг;
- экосистема как объединение продуктов одной или нескольких компаний в комплексный сервис;
- экосистема как объединение различных предприятий.



Уточним, что общей чертой различных подходов к анализу феномена бизнес-экосистем является объединение ряда компаний (или ряда функциональных направлений в рамках одной компании) с целью повышения ценности их продуктов и/или повышения эффективности внутренних процессов [4–9]. В данном случае имеют место синергетический и сетевой эффекты, когда предложение комплементарных товаров не только повышает интерес к основному, но и тем самым стимулирует клиентов потреблять активнее различные продукты в рамках одной экосистемы.

Похожая тройная классификация предлагается в монографии Х. А. Константиноиди и соавт. [10], где совокупность партнеров и комплексный продукт дополняются трактовкой экосистемы в виде крупной компании, которая за счет саморазвития управляется комплексно, как единый «живой организм».

Ряд исследователей [11, 12] отмечают, что технологическая платформа предполагает ее наполнение сервисами, товарами и услугами не самостоятельно ее создателем и собственником, а сторонними участниками. То есть это говорит о наличии взаимоотношений между владельцем платформы и ее клиентами, клиентами – потребителями контента с одной стороны и клиентами-поставщиками контента с другой. Качественное и объемное наполнение делает ее интересной для конечных пользователей: как отмечено в работе Н. Legenvre и соавт. [13], чем больше число поставщиков контента, тем ценнее такая платформа для клиента. Следовательно, вход на платформу максимально облегчен.

Другой подход, интерпретирующий экосистему как совокупность компаний, рассматривает подобное взаимодействие с позиции выгоды не для клиента, а для самих участников. Взаимодействие ее элементов способно принести выгоду только в случае эффективного сотрудничества и взаимной поддержки в достижении целей [14]. К таким группировкам часто относятся инновационные экосистемы как объединение (часто по географическому принципу) компаний различной направленности в технопарках, инкубаторах, кластерах, за счет взаимовыгодного сотрудничества разрабатывающее принципиально новые технологии.

Третий вариант экосистемы – продуктовая. Она предполагает наличие разнообразных сервисов, а также товаров и услуг, органично дополняющих друг друга. Таким образом владелец продуктовой экосистемы имеет возможность не только повысить доходы за счет более высокой стоимости, но и привлечь новых клиентов, заинтересованных в подобном сервисе. Главным условием и отличием продуктовой экосистемы от вертикально интегрированной компании является наличие комплементарных товаров и услуг из различных сфер и отраслей экономики, гармонично дополняющих друг друга. Отличие же от платформы заключается в сложном входе в продуктовую экосистему для новых компаний, отбор которых осуществляет организатор.

Ряд публикаций в русле системной экономической теории конкретизирует основные составные элементы, через совокупность четырех типов, которые определяются на основе пространственно-временной характеристики каждого из них [15, 16]. Она понимается как единый организм, сочетающий в себе различные компании или функционал. Через данную двойственную характеристику можно интерпретировать отдельное предприятие или их совокупность [17]. Подобную общность компаний можно рассмотреть в контексте экосистемы под разными срезами:

- как совокупность товаров, услуг, работ и менеджмента [18];
- совокупность кластера, платформы, сети и бизнес-инкубатора [19, 20];
- совокупность производства, управленческих воздействий, технологий и проектов [21].

Аналогично продуктовому и платформенному подходам *BCG Henderson Institute* предлагает свою классификацию по функциональным особенностям: это экосистема решений и экосистема транзакций [22]. В первом случае это объединение головной компании и ее партнеров, предлагающих различные товары и услуги, взаимодополняющие друг друга. Здесь головная компания выполняет главенствующую роль в процессе деятельности всей совокупности. Во втором – экосистема представляется как компания – создатель программного продукта, на базе которого сходятся продавцы и покупатели. Функционал головной компании в данном случае заключается в организации посредничества между ними: проведение платежей, создание сопутствующих сервисов, техническое обеспечение деятельности и прочее, т. е. контролирует финансовые потоки между поставщиком и потребителем и обеспечивает технико-техническое взаимодействие между ними.



### Ключевые элементы экосистемы

Платформенную и продуктовую экосистемы можно интерпретировать через наличие компании-организатора. В случае платформы это создатель технологической возможности размещения на ней партнерских товаров и услуг. В случае продуктовой экосистемы это создатель какого-то продукта, который дополняется комплементарными сервисами самостоятельно или при помощи партнерств. В работе Л. А. Раменской [23. С. 22] такой организатор характеризуется как «поставщик стабильности», выполняющий координационные функции, упорядочивающий разрозненные направления или продукты компаний-партнеров в гармоничный совокупный продукт. В случае третьего подхода сложно говорить о каком-либо четко выраженном организаторе, так как это либо несколько компаний, тяготеющих друг к другу, либо самоорганизованный процесс объединения.

По своей сути любая бизнес-экосистема включает в себя характеристики каждой из трех описанных выше. Она формируется из компаний (как родственных, так и независимых); все стремятся извлечь дополнительную выгоду за счет повышения эффективности и ценности своего предложения; все создают продукт – материальный (товары) или нет (услуги); суммарно такие результаты формируют совокупный продукт, который сам по себе привлекает внимание к прочим сервисам и компаниям, входящим в экосистему.

Например, платформенная составляющая может включаться в один из многочисленных программных сервисов, и таковых платформ внутри одной экосистемы может быть несколько. Или, наоборот, совокупный продукт ряда компаний-участников может реализовываться посредством собственной технологической платформы и т. п. Это важные особенности организации деятельности бизнес-экосистемы, которые существенно усложняют выявление их границ и особенностей.

В этом ключе необходимо разделять экосистему, например, компании *Apple* и экосистему *iPhone* (не только как смартфона, а как смартфона и совокупности программного обеспечения, аксессуаров и пр.). Несомненно, что в данном примере есть и продуктовая составляющая (*iPhone, Apple Watch, Mac*), и платформенная (*AppStore*), и объединение множества компаний (дочерних и независимых) – поставщиков приложений и пр. Как продукты, так и платформы вложены друг в друга, но крайне тяжело указать, что из них важнее. Аналогично в любой другой экосистеме можно найти признаки каждого из подходов, описанных выше. Также если речь идет, например, об инновационной экосистеме, внутри которой формируется некий совокупный продукт, границы которого могут быть неочевидны, чье создание стало возможно за счет синергии ряда участников и необходимой инфраструктурной платформы: исследовательские организаторы получили оригинальные результаты НИОКР, компании предложили рынку новые товары и услуги, финансовые институты приумножили прибыль от своих венчурных инвестиций и т. д.

Суть такой классификации заключается лишь в том, на какую из этих базовых особенностей делается упор, вокруг чего формируется экосистема, что является ее основой. Объединяющей чертой описанных выше подходов является выход за рамки одной компании или группы компаний во внешнюю среду и взаимодействие с другими участниками рынка [24. С. 48], чтобы за счет синергии предложить либо более ценный продукт, либо принципиально новый, ценный сам по себе.

Дальнейший анализ будет основываться преимущественно на бизнес-экосистемах платформенного и продуктового типа как организуемых по инициативе одной конкретной компании путем принятия соответствующих координирующих решений.

### Практика организации экосистем

Формирование технологической платформы или продуктовой экосистемы укладывается в концепцию «цифрового бизнеса» [25–28], так как на базе инфокоммуникационных технологий становится возможным широкое распространение услуг, ими предоставляемых, не ограниченное какими-то логистическими барьерами. Доставка до конечного потребителя материального продукта связана с большими сложностями, чем передача информации или доступ к интернет-сервису. Экосистемы практически всегда включают в себя товары как материальные продукты, но база формируется за счет нематериальных продуктов, чье предоставление возможно удаленно, т. е. организатор обеспечивает, прежде всего, возможность доступа к материальным и нематериальным продуктам.



Каких отечественных представителей можно отнести к бизнес-экосистемам? Различные исследователи формируют весьма неоднозначный список; декларируют же развитие в формате экосистем еще большее количество компаний. Так, например, в работе В. Д. Марковой и С. А. Кузнецовой [25] к числу таковых отнесены экосистемы «Яндекс», VK (ранее носило название *Mail.Ru*), 1С, «Сбер», ВТБ, «Тинькофф», МТС, а также *Wildberries*, *Ozon* и *Avito*. Аналогично нет единства и среди аналитиков. В совместном докладе Московской школы управления «Сколково» и МТС<sup>1</sup> к числу экосистем были отнесены лишь четыре: «Яндекс», «Сбер», VK и МТС. Доклад для общественных консультаций Центрального банка России [29] к таковым относит шесть экосистем – дополнительно к перечисленным также «Тинькофф» и ВТБ. В Индексе российских экосистем *RUSECO*<sup>2</sup>, рассчитываемом РАНХиГС на базе показателей Московской биржи, к их числу добавлены также «Ростелеком» и *Ozon* – итого восемь.

Отметим, что крупнейшие общероссийские операторы связи также декларируют в своих стратегиях развитие в контексте продуктовых экосистем. Это, помимо уже упомянутых «МТС» и «Ростелеком», также «МегаФон» и «ВымпелКом». Аналогично и крупные представители банков неоднократно заявляли, что именно экосистемный путь развития позволит им не проиграть в конкурентной борьбе. В публикациях [20, 26] проведен анализ соответственно телекоммуникационного и финансового секторов экономики как одних из основных сфер формирования экосистем наряду со сферой информационных технологий. В них показано, что ряд компаний либо находятся на начальных этапах формирования, либо только декларируют экосистемное развитие в своих информационных материалах.

Подобный обзор научных и аналитических источников не столько однозначно описывает точный набор экосистем, сколько позволяет выявить ряд представителей: тех, кто однозначно относится к их числу, тех, кто близки к этому и кто к ним не относится по ряду формальных признаков. На данной основе можно выделить ключевые маркеры, помимо описанных в [19. С. 41–43], отличающие их от классической организации бизнеса в виде отдельных компаний или их групп:

- *цифровая среда как базис*, вокруг которого формируются все материальные и нематериальные продукты экосистемы;
- *предложения товаров и услуг из разных отраслей* как единого продукта;
- *зонтичный бренд*, визуально и эмоционально объединяющий различные сервисы экосистемы в единый продукт;
- *единая «точка входа»* в виде общего для всех сервисов экосистемы логина и/или приложения (супер-аппа), технологически объединяющая их в единый продукт;
- *наличие единого внутреннего платежного сервиса* для обеспечения удобства оплаты продуктов внутри экосистемы;
- *платная подписка*, дающая возможность получения дополнительных преимуществ в виде скидок, бонусов и т. п. при использовании ряда сервисов внутри экосистемы, для стимулирования их комплексного потребления.

Это ряд сквозных элементов, позволяющих конечному потребителю не только идентифицировать элементы комплексного продукта как составную его часть, но и за счет такого объединения извлекать повышенную ценность от их совместного использования.

Проявление подавляющего большинства перечисленных маркеров позволяет характеризовать совокупность компаний или продукты одной компании как экосистему. Подобным образом можно уточнить отличия от вертикально интегрированной компании, где все продукты являются взаимодополняющими, но вся вертикаль нацелена на реализацию ключевого, традиционного для компании продукта, и прочие из них являются вспомогательными или побочными.

<sup>1</sup> Эксперты назвали компании с признаками экосистем // РБК. URL: [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/01/02/2022/61f3d76f9a794775ff544309](https://www.rbc.ru/technology_and_media/01/02/2022/61f3d76f9a794775ff544309) (дата обращения: 10.07.2022).

<sup>2</sup> Индекс экосистем в России (Ruseco). URL: <https://ipei.ranepa.ru/ru/capm-ru/ruseco-index> (дата обращения: 10.07.2022).



### Принципы модерации внутри бизнес-экосистемы

На современном этапе развития для платформенного и продуктового типа экосистем можно выделить два варианта выстраивания взаимодействия между организатором и партнерами, которые входят в ее состав.

Платформенная экосистема чаще выстраивается по тоталитарному принципу. То есть компания-организатор предоставляет возможность размещения своих товаров и услуг на данной платформе сторонним поставщикам, обеспечивая их модерацию – кому предоставлять доступ, а кому нет. В работе [30] выделяется каркас такого взаимодействия, состоящий из четырех типов участников. Ее *владельцы* контролируют интеллектуальную собственность и управляют платформой; *провайдеры* обеспечивают техническое функционирование, являясь обычно составной частью компании-владельца; *поставщики* создают и предлагают свои товары и услуги на ее основе; а *клиенты* потребляют их. Таким образом, выстраивается жесткая иерархия, в которой организатор безусловно контролирует рамки и параметры функционирования поставщиков-партнеров в рамках технологической платформы: какие сервисы допустить, в каком объеме, кого ограничить, кому предоставить преференции и т. д. При этом доступ клиентов обычно ограничивается только их собственным желанием, в то время как доступ к платформе поставщиков регламентируется владельцем. На уровне рядовых участников тоталитарной экосистемы существует нечто похожее на совершенную конкуренцию – ряд однотипных продуктов-заменителей, выбор между которыми делает пользователь; уход одного из поставщиков не приведет к каким-либо заметным последствиям для всей экосистемы. Например, уход продавца с *AliExpress* или поставщика приложений в *AppStore* и *PlayMarket* никоим образом не скажется на полноте контента этих сервисов. Несомненно, существуют ключевые игроки с эксклюзивными продуктами, в которых непосредственно заинтересован владелец. Но в той или иной степени и они также находятся в конкурентной среде с аналогичными сервисами других компаний.

Второй вариант можно обозначить как авторитарный, где также существует компания-организатор, но включение в экосистему других элементов происходит через партнерство с контрагентами или поглощение необходимых сервисов в виде дочерних компаний. И инициатором такого партнерства чаще выступает организатор – он подыскивает кандидатуры для реализации какого-то из сервисов в рамках экосистемы. Ключевым фактором в этом случае становится тот продукт, который может предложить его поставщик, и его взаимосвязь с другими товарами и услугами, уже имеющимися внутри нее. Соответственно, после включения в экосистему для компании-организатора проявляется большая зависимость от конкретного партнера в силу уникальности его сервиса для комплексного продукта всей совокупности. В подобной модели поставщик товара или услуги становится монополистом в своем направлении и непосредственно влияет на экосистему, ее качество и репутацию. При этом поставщик может сохранять самостоятельность в принятии решений управленческого характера в рамках своего направления и даже продолжать предоставление товаров и услуг вне рамок экосистемы как самостоятельного продукта или под независимой торговой маркой.

Авторитарный подход к построению экосистемы чаще характерен для локальных экосистем, масштаба страны или группы стран. Обычно это проекты представителей банковской сферы, информационных технологий и телекоммуникаций разных стран. Для подобных экосистем чаще характерно взаимодействие в предложении товаров и услуг, где различные участники в совокупности предлагают комплексный продукт. Товар или услуга каждого участника в рамках экосистемы уникален. Дублирование продуктов практически исключено, конкуренция внутри совокупности практически отсутствует. Исключение одного элемента из рамок данной совокупности приведет к заметным последствиям для всей экосистемы. В авторитарной экосистеме существует большая зависимость компании-организатора от партнеров, чем в тоталитарной. За счет этой уникальности формируются более мягкие (по сравнению с тоталитарным подходом) взаимодействия между организатором и прочими сервисами. Отсутствие конкуренции внутри и узкая специализация партнеров влечет за собой скорее координирующие воздействия со стороны управляющей всей совокупностью компании. Поэтому чаще такие отношения закрепляются в форме слияния и поглощения участников, где для каждого из них есть некоторая степень свободы, как развивать свое направление, но общие процессы формируются организатором. В этой связи усиливается и зависимость со стороны партнерской организации. И здесь стоит упомянуть исследование типовых моделей формирования для подобных экосистем [31], где отмечается прямая связь зависимости



организатора экосистемы от ее элементов, за счет чего выстраивается либо партнерская стратегия, либо поглощение такого сервиса. Чего нет при тоталитарном подходе, где рядовые участники сами заинтересованы в эффективной работе и тем самым рациональнее используют ресурсы свои и экосистемы в целом.

Очевидно, что существует и демократический тип управления, в котором сама функция организации, координации и стратегического менеджмента на уровне всей совокупности была бы равнозначна всем остальным продуктам [2], где коммуникационные связи существуют не только между головной и зависимой компанией, но и между каждой из возможных пар. Подобные механизмы обычно реализуют инновационные и образовательные экосистемы как совокупность организаций без явно выраженного лидера, но с возможностью взаимовыгодного сотрудничества, поддержки и взаимодополнения друг друга.

### Роль инноваций в экосистеме

На основе рассмотренных выше примеров можно сделать еще один вывод: экосистема строится с учетом и на основе инноваций различного свойства. Компания, не обладающая высокими технологиями и не применяющая оригинальные бизнес-решения, сформировать экосистему не сможет. Это касается не только новшеств в области самих предлагаемых рынку продуктов, но и инновационного подхода к формированию их совокупности, когда отдельные элементы удается гармонично сгруппировать в цельный комплексный продукт, интересный как клиенту-поставщику или клиенту-партнеру, так и клиенту-потребителю. На подобную зависимость указывает ряд исследователей [32, 33]. Отметим, что в данном случае речь идет не только и не столько об инновационных экосистемах, формируемых в рамках определенных территорий, созданных в первую очередь для коммерциализации инноваций и функционирующих без наличия сквозных элементов, объединяющих их между собой.

Представители кластерного подхода также основывают данную теорию на одном из базовых институтов формирования и существования бизнес-экосистемы за счет разработки и внедрения инноваций через обязательное наличие в технологическом кластере научных и образовательных организаций (см., например, [34]). В трудах Г. Б. Клейнера [17, 19] указывается, что одной из важных составляющих бизнес-экосистемы должны являться элементы образовательных организаций, НИОКР, бизнес-инкубаторов и пр. Бизнес-экосистема является важным и неотъемлемым элементом цифровой экономики, в которой одним из базовых элементов формирования является интеллектуальная составляющая.

Без сомнения, все компании, приведенные выше в качестве примера реально функционирующих отечественных бизнес-экосистем, являются инновационно активными, т. е. как потребляют, так и создают инновационные продукты. Но оригинальность их продуктов заключается не только в их новаторской составляющей – ряд товаров или услуг можно назвать вполне традиционными. Формирование бизнес-экосистемы связано с выходом за рамки традиционного понимания отраслей экономики. Предлагая привычные товары и услуги, она также формирует и новые продукты, представляющие собой совокупность привычных, но более ценных продуктов за счет оригинальных комбинаций [27. С. 115]. Совокупный экосистемный продукт нельзя отнести к какой-либо конкретной отрасли – данный феномен следует рассматривать гораздо шире.

Во-первых, широкая распространенность экосистем проявляется в их выходе далеко за пределы традиционной отрасли, в которой первоначально функционировала компания, создавшая данную совокупность. Экосистема – это не микрообъект размеров предприятия и не мезообъект размеров отрасли. Это надотраслевой объект. Она как единая форма осуществления бизнеса выходит за традиционные мезоэкономические границы и объединяет в себе различные сферы деятельности, сопоставимые с индустриальным масштабом [35. С. 129–130]. Но каждая экосистема не похожа на другую, и ее наполнение также уникально, т. е. описать каждую из них можно лишь концептуально. Поэтому наполнение каждой «индустрии» внутри нее за счет объединения различных товаров и услуг обладает набором специфических качеств, трудно сопоставимых с другими неаналогичными совокупностями.

Во-вторых, даже на первоначальных этапах формирования, к которым, без сомнения, относится подавляющее количество отечественных экосистем, стали проявляться процессы создания партнерств и раз-

вития отдельных направлений совместно с несколькими их представителями на паритетных началах. Так, формирование совокупных продуктов происходило не только за счет дочерних предприятий или процессов слияния и поглощения стартапов, но и за счет партнерств конкурентов.

### Формы и особенности конкуренции экосистем

Экосистемы конкурируют как друг с другом, так и с представителями традиционных бизнесов в их отраслях. И борьба происходит на трех уровнях (рис. 1).

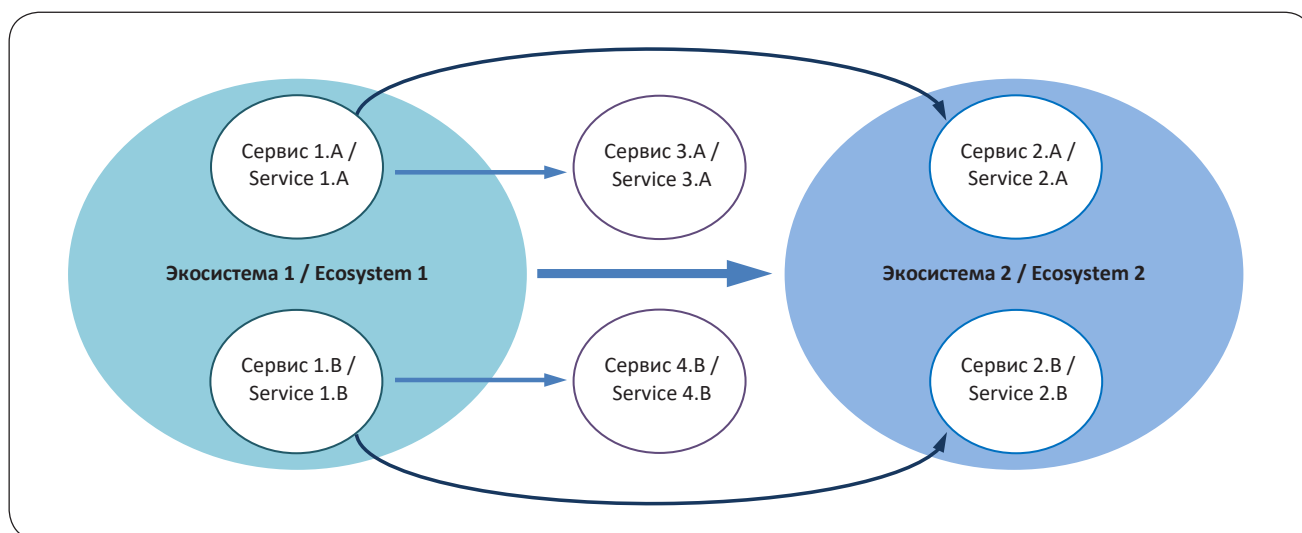


Рис. 1. Условная схема конкуренции экосистем и ее сервисов с другими участниками рынка

Источник: составлено автором.

Fig. 1. Conditional scheme of competition between ecosystems and their services with other market participants

Source: compiled by the author.

*Первый уровень* – это уровень непосредственно конкуренции экосистем. То есть борьба за клиента как потребителя совокупного продукта. На данном уровне конкуренция осуществляется за счет широты предлагаемых сервисов и наполненности экосистемы контентом, гармоничности элементов.

*Второй уровень* – конкуренция отдельных сервисов внутри одного сектора. Финансовые сервисы одной экосистемы борются за клиентов с аналогичными услугами. В данном случае конкуренция строится на попытке предложить наилучший сервис и наиболее качественный продукт по сравнению с аналогичным сервисом другой экосистемы.

*Третий уровень* – конкуренция секторальных сервисов с классическими игроками. Конкуренция выстраивается на тех же принципах, что и на втором уровне.

Конкуренция в данном случае имеет достаточно специфичную форму. Во-первых, невозможно найти две одинаковые бизнес-экосистемы. Даже те из них, которые формировались из одной отрасли, будут представлять из себя разную технико-технологическую реализацию или разные совокупности товаров и услуг по характеру и общей концепции. Во-вторых, сравнение конкурентных качеств можно производить по схожим товарам и услугам, т. е. не по целой совокупности, а по ее частным элементам. При этом нельзя отрицать, что конкуренция между ними существует. Так, например, экосистемы *Apple* и *Google*, «Сбер» и «Тинькофф», МТС и «МегаФон», бесспорно, являются конкурентами не только схожими элементами, но и в целом. Но реализация их комплексных продуктов вряд ли будет поддаваться сравнению, и охарактеризовать тематику каждой из них можно по-разному относительно другой.



В то же время, как отмечалось ранее, один и тот же сервис может входить в состав нескольких экосистем или работать в том числе самостоятельно. То есть участвовать в конкуренции на рынке с нескольких сторон: предлагая свой контент на разных платформах, продавая товар на конкурирующих маркетплейсах и через свой собственный интернет-магазин и т. д.

Уровень конкуренции по отдельным продуктам можно описать как олигопольный или монополистическую конкуренцию: даже на тех рынках, где присутствует большое количество игроков, поставщик продукта в рамках экосистемы обычно занимает заметные позиции за счет синергетического эффекта с прочими товарами и услугами его экосистемы. При этом нельзя утверждать, что такие игроки заведомо должны являться лидерами рынка: существуют примеры, когда в числе лидеров присутствуют независимые игроки. Например, онлайн-кинотеатр *ivi* является лидером в своем сегменте<sup>3</sup> по сравнению с онлайн-кинотеатрами *Okko* (входит в экосистему «Сбер»), «Кинопоиск HD» (входит в экосистему «Яндекс») и онлайн-кинотеатрами телекоммуникационных операторов-экосистем.

В подобной многоуровневой конкуренции необходимо отметить важность узнаваемой торговой марки с целью переноса положительных качеств традиционного продукта на все остальные элементы. Это особенно важно в случае продуктовых экосистем, где компания-организатор старается придать единообразие своим продуктам для лучшей ассоциации их со всей экосистемой. Для формирования экосистемы необходим зонтичный бренд, который гармонично объединит в себе различные товары и услуги, тем самым привлечет внимание не только к разрозненным продуктам, но и обратит взор потребителя на комплементарные продукты [2. С. 132–133]. Становится возможным предложить потребителю другие продукты, которыми он воспользуется по принципу доверия к зонтичному бренду, а не по принципу лидерства сервиса на конкретном рынке.

Однако в последнее время можно выделить и обратную тенденцию. Она заключается в частичном отказе от включения под зонтичный бренд ряда экосистемных проектов. Не всегда можно констатировать равенство между экосистемой как совокупностью компаний и их продуктов и экосистемой как продуктами под единым зонтичным брендом. Тем не менее владелец всегда подчеркивает отношение каждой услуги или товара вне бренда ко всей экосистеме. Этот процесс происходит весьма осознанно. Например, операторы связи формируют свои продуктовые экосистемы в рамках собственных проектов. Компания «МТС» развивает собственный онлайн-кинотеатр *Kion*, «Ростелеком» – *Wink*. В экосистему «Сбер» также входит онлайн-кинотеатр – в результате поглощения *Rambler Group* «Сбербанк» приобрел *Okko*, занимающий вторую долю на рынке онлайн-кинотеатров в России. Также специальный платежный сервис, который первоначально принадлежал компании «Яндекс» и назывался «Яндекс.Деньги», после приобретения ПАО «Сбербанк» не был включен в зонтичный бренд, а получил название *ЮMoney*. Наличие подобных примеров говорит о попытках владельцев экосистем привлечь сторонних пользователей.

Не всегда организатор включает абсолютно все подконтрольные ему компании и их продукты в экосистему. Важной составляющей такой совокупности является гармоничность взаимодополнения товаров и услуг, входящих в нее. Так, например, в докладе Центробанка России экосистема определяется как «совокупность сервисов... позволяющих пользователям в рамках единого процесса получать широкий спектр продуктов и услуг» [29. С. 6]. При этом такие сервисы должны быть гармонизированы в единую общность товаров и услуг. Именно по этой причине некоторые услуги или товары не могут быть включены – в силу их маргинальности по сравнению с другими.

### Партнерские проекты между экосистемами

Помимо процессов конкуренции бизнес-экосистем, существуют и варианты взаимодействия. Степень партнерских взаимодействий между экосистемами может быть как минимальной (например, размещение на своих платформах приложений условного конкурента), так и в виде реализации крупных совместных

<sup>3</sup> Российский рынок онлайн-кинотеатров – итоги I полугодия 2021 года // TMT консалтинг. URL: <http://tmt-consulting.ru/wp-content/uploads/2021/08/TMT-рейтинг-OTT-видеосервисы-1п2021.pdf> (дата обращения: 21.09.2021).

проектов. Подобное взаимодействие описано в работах академика В. М. Полтеровича (см. например, [36]), когда конкуренты получают дополнительную выгоду от совместной реализации проектов. В целом подобные взаимодействия как внутри экосистемы, так и между ней и ее потребителями, поставщиками и другими элементами укладывается в концепцию перехода от конкурентной борьбы к партнерству, описанную в [37].

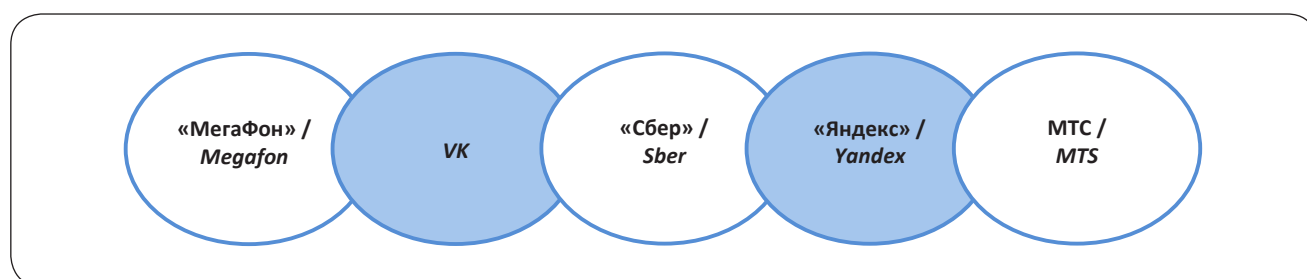
Например, три отечественные экосистемы – «Сбер», «Яндекс» и *VK* – схожи по ряду ключевых услуг: транспорт и доставка, ретейл, финансы, медиа, информационные сервисы и т. д. По данным схожим признакам их можно назвать конкурентами не только на уровне этих продуктов, но и в целом. В то же время ими реализовывались или реализуются совместные проекты, которые имеют положительный эффект для всех участников данного процесса.

Рассмотрим подробнее пересечение продуктов этих и ряда других экосистем.

Совместное предприятие *AliExpress Russia* было создано между экосистемами *Alibaba Group*, *Mail.Ru Group* (переименовано в *VK Company*) и «МегаФон» (на данный момент компания «МегаФон» вышла из этого проекта). Сегодня экосистема *AliExpress* является одним из глобальных игроков. Совместное предприятие является крупнейшим маркетплейсом России с оборотом 55 млрд руб. (согласно отчету *Mail.ru Group* за 2020 финансовый год). По отчетам самой платформы, доля отечественных продавцов показывает взрывной рост и на сегодня составляет около 15 %. Создание специальной российской площадки с крупными, но тем не менее локальными игроками может говорить и о желании более активного развития этого маркетплейса в России за счет преодоления специфических барьеров местного рынка.

Аналогичные пересечения сейчас можно выявить в общей части экосистем «Сбер» и *VK* в области доставки еды сервисом *Delivery Club* посредством не только собственных курьеров, но и таксистов сервиса «Ситимобил» (до прекращения его работы). Аналогично совместно используются и другие сервисы: «Самокат», «Кухня на районе», «Юла», «СитиДрайв» и пр.

Еще одна особенность заключается во взаимопроникновении экосистем [35]. Так, отечественные экосистемы активно взаимодействуют друг с другом, включая в круг своих продуктов товары и услуги других или развивая их через совместные предприятия (рис. 2).



**Рис. 2. Пересечения и взаимодействия некоторых отечественных экосистем (упрощенный вид)**

Источник: составлено автором на основе материалов представителей экосистем.

**Fig. 2. Intersections and interactions between some Russian ecosystems (simplified)**

Source: compiled by the author based on the materials of ecosystems' representatives

Например, экосистема «МегаФон» взаимодействует с *VK* в силу родственных связей – обе компании входят в холдинг *USM*. В состав экосистемы *VK* входит крупнейшая одноименная на постсоветском пространстве социальная сеть. «Сбербанк» активно взаимодействовал с «Яндексом» – ранее они развивали маркетплейс «Беру», но позже сотрудничество прекратилось: экосистеме «Сбер» перешли платежные сервисы, а «Яндекс» выкупил непосредственно маркетплейс. Однако на основе этого сотрудничества обе экосистемы начали развивать свои собственные проекты и заместили те из них, которые в результате разделения отошли конкуренту. Аналогично в партнерстве развивались «Сбер» и *VK*. Это стало возможным в результате создания



совместного предприятия двух экосистем в области еды и транспорта и объединения соответствующих активов. Отметим также, что «Сбербанк» владеет компанией «МФ Технологии», имеющей долю в *VK Company*. В рамках экосистемы «МТС» предлагается льготный доступ к медиасервисам ряда конкурентов, например, к онлайн-кинотеатру «Кинопоиск HD», входящему в экосистему «Яндекс». И так далее.

### Предпосылки формирования мегаэкосистем

В настоящий момент развитие отечественных бизнес-экосистем можно охарактеризовать как экстенсивное. Многие участники только находятся в процессе формирования, крупные игроки проводят экспансию в различные продуктовые ниши для расширения охвата и усиления синергетического эффекта. Можно предположить, что скоро отечественный рынок ждет череда не только поглощений в рамках экспансии, но и слияния ряда экосистем. Тем самым могут образоваться мегаэкосистемы [28; 35; 38. С. 290–306). Формирование подобных структур возможно за счет слияния и поглощения, что является стандартным вариантом экстенсивного развития. Подобный пример в отечественной практике уже имел место: в 2020 г. проходили переговоры по объединению «Яндекса» и «Тинькофф» стоимостью 5,5 млрд долл. Показательна и причина отмены сделки – фактическое поглощение холдинга *TCS Group* компанией «Яндекс» вместо обсуждаемого первоначально слияния. На данный момент это если не единственная, то самая яркая попытка объединения крупных компаний индустриального масштаба. Если ранее совместные проекты подобных структур ограничивались локальными партнерствами, то в данном случае была предпринята попытка цельного объединения двух сформировавшихся экосистем.

Рассмотрим варианты интеграций в процессе объединения экосистем. Самое очевидное – приобретение экосистемы как совокупности ее товаров и услуг с целью расширения сфер присутствия в новых отраслях. Однако здесь возникает существенная сложность с возможным дублированием некоторых продуктов у обеих экосистем. Данный вариант более относится к поглощению с большой вероятностью замещения поглощаемого бренда поглощающим, как в описанном выше примере.

Второй вариант – интеграция клиентской базы приобретаемой экосистемы. Такой процесс можно характеризовать скорее как слияние и предположить высокую вероятность сохранения обоих брендов. Однако крайне сложно и часто нерационально поддерживать функционирование и развитие одновременно обеих независимых экосистем. Любое подобное объединение происходит в том числе с целью достижения синергетического эффекта. За счет чего это может достигаться? Интеграция экосистем, вне зависимости от формы объединения, может происходить в совокупности «вся со всей» или по отдельным их элементам.

Во втором случае могут проявиться негативные последствия такого объединения в силу невозможности или крайней сложности гармоничной интеграции всех сервисов поглощаемой экосистемы в уже существующую без потери доли в клиентской базе. Поэтому логичным представляется проведение подобного процесса не в полном объеме, а лишь в числе важных и интересующих товаров и услуг с устранением при этом конкурентной экосистемы. Данный тезис можно проиллюстрировать примером создания совместного предприятия между «Яндексом» и «Сбербанком» для онлайн-торговли. После нескольких месяцев функционирования данный проект был прекращен. По заявлениям менеджмента обеих компаний, две экосистемы не смогли гармонично функционировать в рамках этого сервиса и были вынуждены прекратить сотрудничество. Сложности заключались в разных подходах к видению сервиса, согласования бизнес-процессов и т. п. Двум масштабным экосистемам было крайне тяжело реализовать на практике философию своих комплексных продуктов в рамках общего проекта.

Другой пример «вложенных» экосистем – *Mail.Ru Group* и *VK* (до объединения в *VK Company*) – показывает, что не всегда одна из них именно поглощает другую. И не всегда это может оказаться рациональным в силу гигантских масштабов после слияния. Подобные процессы могут осуществляться скорее на основе объединения и параллельного функционирования, а не интеграции.

Здесь проявляется ряд факторов риска. Так, экономически нерационально отказываться от одного из крупных брендов, разрушать выстроенную логику и философию совокупного продукта. Вместо этого можно повысить эффективность процессов обслуживания обеих экосистем, объединив их. Это совместное использование (пред-



ложение) одной услуги, дополнение их комплементарными сервисами и пр. Тем самым внешние составляющие, обращенные на клиентов, могут быть дополнены, а внутренние, направленные на обеспечение функционирования самих экосистем, оптимизированы. Так, в публикациях [36, 39] авторы отмечают, что подобные процессы позволяют снизить транзакционные издержки, повысить ценность компании и ее конкурентные преимущества. Оптимизация в данном случае не всегда (и не только) будет заключаться в сокращении издержек и тому подобных процессах, но за счет повышения интереса к новому комплексу сервисов, товаров и услуг, предлагаемых экосистемой. Именно поэтому формирование мегаэкосистемы как результат процесса объединения двух и более экосистем не всегда может являться рациональным. Поглощение идентичного конкурента, возможно, покажет эффективность, но подобные примеры, как можно было убедиться выше, на практике редки. Конкуренты, являющиеся таковыми лишь в отдельных элементах, скорее, не смогут быть рационально объединены в единую гармоничную систему в силу заметной доли пересечений, но и столь же заметной доли различающихся товаров и услуг, возможно, совершенно из других областей и рынков и не объединяемых философией поглощающей структуры.

Также можно выделить и еще одну особенность формирования и взаимодействия экосистем между собой. Это специализация и предложение комплексных решений для определенной целевой аудитории – физических лиц, небольших фирм, крупного бизнеса и т. д. Так, ряд экосистемных продуктов формируют узкоспециализированные продукты не только для частного потребителя, но, например, пакетные предложения для автоматизации бизнес-процессов, облачных сервисов, аутсорсинга и прочего для юридических лиц. Выделение специализированных пакетов комплексных предложений просматривается в «Сбер», «Яндексе», VK, «Тинькофф», МТС. Это еще один пример «экосистемы в экосистеме», формирующих узкую совокупность взаимодополняющих услуг и сервисов для отдельной группы клиентов.

Эти примеры показывают, что формирование мегаэкосистем может негативно отразиться на самой совокупности. Уже сейчас есть тенденция на разделение совокупностей на различные узкоспециализированные подпродукты. Возможно, в будущем будет рассматриваться вопрос выделения подобных пакетных предложений в узконаправленные «микросистемы». Или отказ от непрофильных активов для экосистем с определенной специализацией, например, обмен рядом сервисов между «Яндексом» и VK в августе – сентябре 2022 г.

### Заключение

Для отечественных экосистем продуктового типа выявлено несколько направлений формирования и развития. Во-первых, за счет интеграции с отдельными участниками рынка, ранее не входившими ни в какие бизнес-экосистемы. Во-вторых, создания мегаэкосистем путем слияния и поглощения. В-третьих, путем создания совместных партнерских сервисов, функционирующих одновременно в рамках двух и более экосистем. В-четвертых, за счет изменения способов внутреннего взаимодействия внутри совокупности компаний.

Каждое из этих направлений связано с рядом факторов экономического риска, которые могут проявляться в большей или меньшей степени в зависимости от избранного подхода. А именно могут проявляться факторы материального и нематериального характера:

- управленческие – связанные с вопросами взаимодействия и осуществления менеджмента крупной совокупности предприятий и проектов;
- маркетинговые – связанные с вопросами позиционирования экосистемы на рынке, сохранения или отказа от имеющихся торговых марок и пр.;
- репутационные – связанные с некачественным предоставлением отдельных товаров и услуг;
- имущественные – связанные с правовыми вопросами относительно инфраструктуры и интеллектуальной собственности.

Есть основания полагать, что в будущем произойдет появление виртуальных экосистем как некоего собирательного образа описанных путей развития (по аналогии с виртуальными операторами связи, когда предоставление услуг осуществляется компанией-посредником без наличия собственной инфраструктуры). Это могут быть предприятия, которые будут строить свое взаимодействие с несколькими экосистемами, оставаясь при этом независимыми юридическими лицами, а встраивание в совокупные продукты будет осуществляться



наподобие франшизы торговой марки. Один и тот же сервис или услуга может быть предоставлен пользователями разных экосистем под разными брендами, но на основе одной и той же инфраструктуры, персонала и компании, что на сегодняшний момент не практикуется в рамках продуктовых экосистем. Главенствующую роль в подобных объединениях будут играть нематериальные активы и инновации как таковые в противовес инфраструктурной составляющей. Тем самым может быть реализована концепция экосистемы не только как объединения продуктов или предоставления единой технологической платформы для реализации своих товаров и услуг разными поставщиками, но и как виртуального объединения нескольких компаний.

Нечто подобное уже было неоднократно реализовано на практике. Так, товары под торговыми марками операторов связи и интернет-провайдеров – телефоны, роутеры и прочее – создавались совершенно другими производителями. Здесь же можно привести в пример совместное развитие инфраструктуры современных поколений связи телекоммуникационными операторами, для оптимизации затрат на обновление своих сетей связи, что предполагало функционирование классических операторов по принципам виртуальных. Технологии интернет-поиска портала *Mail.Ru* (позже вошедшего в *VK Group* и являющегося одним из основных сервисов экосистемы) реализовывались на основе разработок компании «Яндекс».

Это говорит и о технической, и о маркетинговых возможностях реализации концепции виртуальных экосистем, когда дополнение важных составных частей комплексного продукта может осуществляться за счет внеэкосистемных игроков; как объединение разрозненных игроков под координационным воздействием другого участника или представителей других экосистем, по сути своей являющихся конкурентными. Подобный вариант формирования экосистем позволит объединиться менее крупным участникам разных рынков, а сама экосистема как совокупность компаний будет стремиться к самоорганизации, при выстраивании внутренних управленческих функций на основе «демократических» взаимодействий условного организатора (координатора) и прочих ее участников. Тем самым формируется ключевое значение для отдельного от продуктовой составляющей управляющего элемента экосистемы, описанного в [2]. Данная управляющая структура не только координирует работу других элементов, но и является разработчиком концептуальных положений функционирования и развития всей совокупности продуктов и владельцем нематериальной, концептуальной составляющей деятельности экосистемы.

Экстенсивное развитие в виде процессов слияния и поглощения экосистем экосистемами может оказываться нецелесообразным в силу крайне больших объектов объединения. Здесь формируется угроза невозможности (не столько технической, сколько концептуальной) гармоничной интеграции поглощаемых сервисов в силу уникальности каждого из таких объединений.

Возможное дальнейшее развитие отечественных экосистем может лежать не только в плоскости расширения числа сервисов за счет поглощения средних игроков и выхода в новые сектора. Альтернативный путь развития – это выделение узкоспециализированных экосистем как части ныне существующих. За счет выделения специфических направлений деятельности и целевой аудитории тем самым могут формироваться новые экосистемы меньшего масштаба как совокупность продуктов и сервисов для узкосегментированных групп потребителей. Уже сегодня курс на спецификацию некоторых экосистемных продуктов проявляется в узко сегментированных комплексных товарах и услугах, в совокупности формируемых либо как самостоятельный продукт, либо как одно из специальных направлений. То есть выделение узкоспециализированных экосистем представляется более реалистичным и рациональным, чем формирование мегаэкосистем за счет процессов слияния и поглощения. Это позволит уже сформированным экосистемам перейти на этап интенсивного развития и повышать эффективность и синергию. В то время как дальнейшее экстенсивное развитие чревато возникновением плохо прогнозируемых факторов риска, в том числе угрожающих самой концептуальной составляющей конкретной экосистемы.

---

#### Список литературы

1. Hirt M. If You're not Building an Ecosystem, Chances Are Your Competitors Are // McKinsey. 12th June 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/if-youre-not-building-an-ecosystem-chances-are-your-competitors-are> (дата обращения: 29.06.2022).



2. Кобылко А. А. Функции управления в бизнес-экосистемах // ЭКО. 2021. № 8. С. 127–150. DOI: <https://doi.org/10.30680/eeco0131-7652-2021-8-127-150>
3. Towards a theory of ecosystems / M. G. Jacobides, C. Cennamo, A. Gawer // Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39, № 8. Pp. 2255–2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
4. Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84, № 4. Pp. 98–107.
5. Adner R. The Wide Lens: A new strategy for innovation. London, England: Penguin, 2012. 288 p.
6. Kapoor R., Lee J. M. Coordinating and competing in ecosystems: How organizational forms shape new technology investments // Strategic Management Journal. 2013. Vol. 34, № 3. Pp. 274–296.
7. Network Competition: I. Overview and Nondiscriminatory Pricing / J. Laffont, P. Rey, J. Tirole // The RAND Journal of Economics\*. 1998. Vol. 29, № 1. Pp. 1–37.
8. Metcalfe B. Metcalfe's Law after 40 Years of Ethernet // Computer. 2013. Vol. 46, № 12. Pp. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.1109/MC.2013.374>
9. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You / G. Parker, M. W. Alstyne, S. Choudary. W. W. Norton & Company, 2016. 352 p.
10. Компания как экосистема: актуальные инструменты управления: коллективная монография / Х. А. Константиныди, Н. Н. Грибок, М. А. Воробьева, А. Ю. Артюшкова. Краснодар: Краснодарский ЦНТИ, 2020. 146 с.
11. Co-creation of Value in a Platform Ecosystem: The case of enterprise software / M. Ceccagnoli, C. Forman, P. Huang, D. J. Wu // MIS Quarterly. 2012. Vol. 36, № 1. Pp. 263–290.
12. Gawer A. Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework // Research Policy. 2014. Vol. 43, № 7. Pp. 1239–1249.
13. Ecosystems and supply chains: How do they differ and relate / H. Legenvre, A. Hameri, R. Golini // Digital Business. 2022. Vol. 2, № 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100029>
14. Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004. 255 p.
15. Клейнер Г. Б. Системный подход к стратегии предприятия // Современная конкуренция. 2009. № 1. С. 100–118.
16. Клейнер Г. Б. Новая теория экономических систем и ее приложения // Журнал экономической теории. 2010. № 3. С. 41–58.
17. Клейнер Г. Б. Промышленные экосистемы: взгляд в будущее // Экономическое возрождение России. 2018. № 2. С. 188–197.
18. Kobylyko A. A. Telecommunication ecosystems: Special features of management and interaction // Upravlenets – The Manager. 2020. Vol. 11, № 1. Pp. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-1-2>
19. Клейнер Г. Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое возрождение России. 2019. № 1. С. 40–45.
20. Кобылко А. А., Рыбачук М. А. Оценка эффективности реализации экосистемной стратегии операторами связи в России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 2, № 6. С. 63–72.
21. Рыбачук М. А. Системно-сбалансированный подход к организации стратегического управления на промышленном предприятии // Экономическое возрождение России. 2016. № 4. С. 118–133.
22. Do You Need a Business Ecosystem? / U. Pidun, M. Reeves, M. Schüssler // BCG. 27th September 2019. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> (дата обращения: 29.06.2022).
23. Раменская Л. А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях // Управленец. 2020. Т. 11, № 4. С. 16–28. DOI: <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-4-2>
24. Стаценко В. В., Бычкова И. И. Экосистемный подход в построении современных бизнес-моделей // Индустриальная экономика. 2021. № 1. С. 45–61.
25. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. Т. 12, № 3. С. 242–251. DOI: <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-3-242-251>
26. Развитие экосистем в финансовом секторе России / Г. Б. Клейнер, М. А. Рыбачук, В. А. Карпинская // Управленец. 2020. Т. 11, № 4. С. 2–15. DOI: <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-4-1>
27. Маркова В. Д., Трапезников И. С. Современные формы партнерства в бизнесе // Мир экономики и управления. 2016. Т. 16, № 4. С. 109–119.
28. Карпинская В. А., Рыбачук М. А. Генезис экосистемной формы организации производства в современной экономике: факторы и результаты // Journal of Economic Regulation. 2021. Т. 12, № 2. С. 85–99. DOI: <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2021.12.2.085-099>
29. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в имобилизованные активы: доклад для общественных консультаций / Центральный банк Российской Федерации. Июнь 2021. URL: [http://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation\\_Paper\\_23062021.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf) (дата обращения: 10.07.2022).



30. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy / M. Alstyne, G. Parker, S. Choudary // Harvard Business Review. 2016. April. Pp. 54–60. URL: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy> (дата обращения: 24.05.2022).
31. Liang X., Luo Y., Shao X., Shi X. Managing complementors in innovation ecosystems: a typology for generic strategies // Industrial Management & Data Systems. 2022. (в печати). DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2021-0809>
32. Freeman C. Japan: A new national innovation system // Technology and economy theory. London: Pinter, 1988. Pp. 331–348.
33. Морщина Н. И. Характеристика научных подходов к исследованию предпринимательской экосистемы // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 3. С. 1065–1076. DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.12.3.114312>
34. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва: Альпина бизнес Букс, 2005. 1020 с.
35. Кобылко А. А. Экосистемные компании: границы и этапы развития // Экономическая наука современной России. 2019. № 4. С. 126–136. DOI: [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2019-4\(87\)-126-136](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2019-4(87)-126-136)
36. Полтерович В. М. От социального либерализма – к философии сотрудничества // Общественные науки и современность. 2015. № 4. С. 41–64.
37. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: Harper Business, 1997. 315 p.
38. Экосистемы в пространстве новой экономики / науч. ред.: М. А. Боровская, Г. Б. Клейнер, Н. Н. Лябах и др. Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2020. 788 с.
39. Моazed А., Джонсон Н. Платформа. Практическое применение революционной бизнес-модели. Москва: Альпина Паблицер, 2019. 288 с.

---

### References

1. Hirt, M. (2018, June 12). If you're not building an ecosystem, chances are your competitors are. *McKinsey*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/if-youre-not-building-an-ecosystem-chances-are-your-competitors-are>
2. Kobylyko, A. A. (2021). Management functions in business ecosystems. *ECO*, 8, 127–150 (in Russ.). <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2021-8-127-150>
3. Jacobides, M. G., Cennamo, C., Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 8 (39), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
4. Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 4 (84), 98–107.
5. Adner, R. (2012). *The Wide Lens: A new strategy for innovation*. London, England: Penguin.
6. Kapoor, R., Lee, J. M. (2013). Coordinating and competing in ecosystems: How organizational forms shape new technology investments. *Strategic Management Journal*, 3 (34), 274–296.
7. Laffont, J., Rey, P., Tirole, J. (1998). Network Competition: I. Overview and Nondiscriminatory Pricing. *The RAND Journal of Economics*\*, 1 (29), 1–37.
8. Metcalfe, B. (2013). Metcalfe's Law after 40 Years of Ethernet. *Computer*, 12 (46), 26–31. <https://doi.org/10.1109/MC.2013.374>
9. Parker, G., Alstyne, M. W., Choudary, S. (2016). *Platform revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.
10. Konstantinidi, C. A., Gribok, N. N., Vorobeva, M. A., Artushkova, A. U., Zinchenko, N.V. (2020). *Company as an ecosystem: relevant management tools*: collective monograph. Krasnodar: Krasnodar CNTI (in Russ.).
11. Ceccagnoli, M., Forman, C., Huang, P., Wu, D. J. (2012). Co-creation of Value in a Platform Ecosystem: The case of enterprise software. *MIS Quarterly*, 1 (36), 263–290.
12. Gawer, A. (2014). Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework. *Research Policy*, 7 (43), 1239–1249.
13. Legenvre, H., Hameri, A., Golini, R. (2022). Ecosystems and supply chains: How do they differ and relate. *Digital Business*, 2 (2). <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100029>
14. Iansiti, M., Levien, R. (2004). *The Keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
15. Kleiner, G. B. (2009). A systemic approach towards a business strategy. *Modern Competition*, 1, 100–118 (in Russ.).
16. Kleiner, G. B. (2010). The new theory of economic systems and its applications. *Journal of Economic Theory*, 3, 41–58 (in Russ.).
17. Kleiner, G. B. (2018). Ecosystem economy: step into the future. *Economic Revival of Russia*, 2, 53–62 (in Russ.).
18. Kobylyko, A. A. (2020). Telecommunication ecosystems: Special features of management and interaction. *Upravlenets – The Manager*, 1 (11), 15–23. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-1-2>



19. Kleiner, G. B. (2019). Ecosystem Economy: Step into the Future. *Economic Revival of Russia*, 1, 40–45 (in Russ.).
20. Kobylko, A. A., Rybachuk, M. A. (2020). Evaluating the Effectiveness of Ecosystem Strategy Implementation by Telecom Operators in Russia. *Economics and management: problems, solutions*, 6 (2), 63–72 (in Russ.).
21. Rybachuk, M. A. (2016). System-balanced approach to the strategic management organization on an industrial enterprise. *Economic Revival of Russia*, 4, 118–133 (in Russ.).
22. Pidun, U., Reeves, M., Schüssler, M. (2019, September 27). Do you need a business ecosystem? *BCG*. <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem>
23. Ramenskaya, L. A. (2020). The concept of ecosystem in economic and management studies. *Upravlenets – The Manager*, 11 (4), 16–28 (in Russ.). <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-4-2>
24. Statsenko, V. V., Bychkova, I. I. (2021). Ecosystem approach in building modern business models. *Industrial Economics*, 1, 45–61 (in Russ.).
25. Markova, V. D., Kuznetsova, S. A. (2021). Strategic management in ecosystems: analysis of the Russian experience. *Strategic Decisions and Risk Management*, 12 (3), 242–251 (in Russ.). <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-3-242-251>
26. Kleiner, G. B., Rybachuk, M. A., Karpinskaya, V. A. (2020). Development of ecosystems in the financial sector of Russia. *Upravlenets – The Manager*, 4 (11), 2–15 (in Russ.). <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-4-1>
27. Markova, V. D., Trapeznikov, I. S. (2016). Modern forms of partnership in business. *World of Economics and Management*, 4 (16), 109–119 (in Russ.).
28. Karpinskaya, V. A., Rybachuk, M. A. (2021). The genesis of the ecosystem form of production organization in a modern economy: factors and results. *Journal of Economic Regulation*, 2 (12), 85–99 (in Russ.). <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2021.12.2.085-099>
29. Central Bank of the Russian Federation. (2021, June). *Regulating the risks of banks' participation in ecosystems and investment into immobilized assets: report for public consultations* (in Russ.). [http://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation\\_Paper\\_23062021.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf)
30. Alstynne, M., Parker, G., Choudary, S. (2016, April). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, 54–60. <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>
31. Liang, X., Luo, Y., Shao, X., Shi, X. (2022). Managing complementors in innovation ecosystems: a typology for generic strategies. *Industrial Management & Data Systems (ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2021-0809>
32. Freeman, C. (1988). Japan: A new national innovation system. In *Technology and economy theory* (pp. 331–348). London: Pinter.
33. Morshchinina, N. I. (2022). Scientific approaches to the study of the entrepreneurial ecosystem. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 3 (12), 1065–1076 (in Russ.). <https://doi.org/10.18334/epp.12.3.114312>
34. Porter, M. (2005). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Moscow: Alpina Business Book (in Russ.).
35. Kobylko, A. A. (2019). Ecosystem companies: the stages of development and limits. *Economics of Contemporary Russia*, 4, 126–136 (in Russ.). [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2019-4\(87\)-126-136](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2019-4(87)-126-136)
36. Polterovich, V. M. (2015). From Social Liberalism Towards the Philosophy of Collaboration. *Social Sciences and Contemporary World*, 4, 41–64 (in Russ.).
37. Moore, J. F. (1997). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business.
38. Borovskaya M. A., Kleiner G. B., Lyabakh N. N., Masych M. A., Matveeva L. G., Shevchenko I. K. (2020). *Ecosystems in the space of new economy*. Rostov-on-Don, Taganrog: Southern Federal University Press (in Russ.)
39. Moazed, A. (2016). *Modern monopolies*. New York: St. Martin's Press.

---

\* Принадлежит нежелательной организации в РФ / Belongs to an undesirable organization in the Russian Federation.

Конфликт интересов: автором не заявлен.

Conflict of Interest: No conflict of interest is declared by the author.

Дата поступления / Received 15.07.2022  
Дата принятия в печать / Accepted 08.09.2022