

Научная статья

УДК 334.7

JEL M13, D22

DOI 10.25205/2542-0429-2022-22-3-88-102

Позиционирование российских экосистем бизнеса

Вера Дмитриевна Маркова¹,
Светлана Анатольевна Кузнецова²

Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН
Новосибирск, Россия

¹Markova.pro@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1646-8372>

²kuzosvet@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0570-9380>

Аннотация

Современные экосистемы бизнеса становятся неотъемлемой составляющей цифровой экономики и объектом исследований. В статье представлены результаты сравнительного анализа ключевых российских диверсифицированных экосистем бизнеса: «Яндекс», VK, «Сбер», МТС и «Тинькофф» на основе метода кейс-стади. Предложен подход к их позиционированию на рынке на основе доли в доходах компании-организатора экосистемы основного бизнеса и количества экосистемных сервисов. Показано, что идет процесс конвергенции экосистем по типам предлагаемых сервисов, что обостряет конкуренцию между ними, при сохранении специализации экосистем в определенных сегментах рынка. Выявлены факторы, которые наряду с конкуренцией, обуславливают низкие финансовые результаты деятельности ведущих экосистем. Это несвязанный тип диверсификации, усложняющий реализацию потенциала синергии, развитие преимущественно за счет собственных ресурсов без использования потенциала партнерства, копирование сервисов при отсутствии механизмов удержания потребителей. Полученные результаты вносят вклад в обсуждение дискуссионных вопросов о возможностях рыночного доминирования экосистем и их влиянии на конкуренцию.

Ключевые слова:

цифровые платформы, диверсифицированные экосистемы, конвергенция экосистем, позиционирование российских экосистем

Источник финансирования

Работа выполнена в рамках плана НИР ИЭОПП СО РАН, проект 5.6.1.5 (0260–2021–0003) «Теория и методология исследования устойчивого развития компаний высокотехнологичного и наукоемкого сектора экономики в контексте глобальных вызовов внешней среды, технологических, организационных и институциональных сдвигов».

Для цитирования

Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Позиционирование российских экосистем бизнеса // Мир экономики и управления. 2022. Т. 22, № 3. С. 88–102. DOI 10.25205/2542-0429-2022-22-3-88-102

© Маркова В. Д., Кузнецова С. А., 2022

Positioning of Russian Business Ecosystems

Vera D. Markova¹, Svetlana A. Kuznetsova²

Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS
Novosibirsk, Russia

¹Markova.pro@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1646-8372>

²kuzosvet@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0570-9380>

Abstract

Modern business ecosystems are becoming an integral part of the digital economy and an object of research. The article presents the results of a comparative analysis of major Russian diversified business ecosystems: Yandex, VK, Sber, MTS and Tinkoff based on the case study method. An approach to their positioning in the market based on the share of the main business in the income of the company – leader of ecosystem and the number of ecosystem services is proposed. It is shown that while maintaining the specialization in some market segments there is a process of convergence of ecosystems by types of services offered, which aggravates competition between them. The factors that, along with competition, cause low financial results of the leading ecosystems are identified. These are an unrelated type of diversification that complicates the realization of synergy, development mainly at the expense of own resources without using the potential of partnership, copying of services accompanied by the absence of consumer retention mechanisms.

The obtained results contribute to the discussion of controversial issues about the chances of market dominance of ecosystems and their impact on competition.

Keywords

digital platforms, diversified ecosystems, ecosystem convergence, positioning of Russian ecosystems

Funding

The research was carried out according to the plan of research work of IEIE SB RAS, project ‘Theory and methodology of research into sustainable development in the economic sector of high-tech and science-based companies in the context of global external challenges, technological, organizational, and institutional shifts’, No. 121040100260-3.

For citation

Markova V.D., Kuznetsova S.A. Positioning of Russian business ecosystems. *World of Economics and Management*, 2022, vol. 22, no. 3, pp. 88–102 (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2022-22-3-88-102

Введение

В мире быстро развивающихся технологий новой важной организационной формой бизнеса, как отмечал Дж. Мур, стали экосистемы – динамичные, постоянно развивающиеся сообщества бизнесов, которые создают новую ценность через сотрудничество и конкуренцию [1]. Однако экосистемы сложны и разнообразны, как результат выделяется несколько направлений их исследования: изучаются экосистемы бизнеса и их разновидность – экосистемы на основе цифровых платформ [2; 3], рассматриваются инновационные и предпринимательские экосистемы, включая экосистемы университетов [4; 5], выделяются специализированные отраслевые экосистемы, например, экосистемы туризма [6], экосистема компании 1С [7] и другие. Исследователи консалтинговой компании BCG, обобщив опыт создания экосистем бизнеса, отмечают, что на следующем этапе развития можно говорить о функциональном разделении экосистем бизнеса на экосистемы транзакций и экосистемы технологических решений [8]. Причем разделение экосистем транзакции/решения не является чисто семантическим, оно обусловлено разными базовыми ценностями, которые создают экосистемы, и набором

выполняемых функций. Общность экосистем транзакций в различных сферах определяется их базовой функцией – обеспечением взаимовыгодных транзакций между двумя или более группами участников. В отличие от них экосистемы технологических решений зачастую являются уникальными, поскольку основной набор экосистемных функций, таких как предоставление инструментов и сервисов в определенной сфере, привлечение клиентов, координация, определение правил и стандартов, компании-организаторы экосистем реализуют по-разному. Это определяет многообразие таких экосистем и объясняет феномен их малой изученности, что определяет актуальность и новизну представленного исследования.

Мы выделили в качестве объекта исследования *диверсифицированные экосистемы технологических решений*, которые формируются в России компаниями различных сфер деятельности. Такие экосистемы создаются на базе цифровых платформ, они ориентированы на клиентов и диверсифицированы. Диверсифицированные экосистемы технологических решений в отличие от экосистем транзакций и специализированных экосистем технологических решений используют одновременно два вектора развития: вертикальный и горизонтальный. При движении по вертикали организаторы экосистемы направляют усилия на развитие базовой технологии и бизнеса на ее основе, оставаясь в рамках отраслевых границ, но стремясь усилить свое влияние в точках соприкосновения на пути клиентов. Горизонтальный вектор предполагает диверсификацию и расширение ценностного предложения для клиентов, что ведет к выходу в новые сферы деятельности и расширению пула участников [9]. При этом, по мнению Срничка, идет процесс конвергенции экосистем, которые стягиваются в схожие области, и, естественно, возникает вопрос, ведет ли конвергенция к прямой конкуренции экосистем или же они займут разные позиции на рынке и будут поддерживать конкурентоспособность за счет специализации [10]?

Для ответа на этот вопрос необходимо рассмотреть основные характеристики российских диверсифицированных экосистем технологических решений, определить их позиционирование на рынке, что и является целью работы.

Дизайн исследования

Исследование российских экосистем проведено в 2021 г. Выбор экосистем для анализа основан на списке Центрального банка России (ЦБ РФ), который относит к создателям экосистем шести компаний: «Сбер», «Тинькофф», ВТБ, МТС, «Яндекс» и Mail.ru¹. Для уточнения списка компаний, которые создают экосистемы технологических решений, мы проанализировали самые дорогие (с капитализацией больше 1 млрд руб.) компании Рунета по версии Forbes². При анализе компаний использовали следующие критерии: самостоятельность, то есть компания не входит в указанные выше экосистемы, наличие цифровой платформы, многообразие предлагаемых сервисов. Также исключили из рассмотрения цифровые

¹ Экосистемы: подходы к регулированию. Доклад для общественных консультаций. Банк России. Москва, апрель 2021. С. 12–15.

² 30 самых дорогих компаний Рунета. Рейтинг Forbes. Сайт Форбс, 21 февраля 2021 г. URL: <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/421235-30-samyh-dorogih-kompaniy-runeta-reyting-forbes>

платформы-агрегаторы, которые формируют экосистемы транзакций (Wildberries, Ozon, Avito).

В результате дополнительно была выделена только одна компания – 1С, у которой сформирована обширная экосистема решений по автоматизации управления и учета на предприятиях разных отраслей. Компания 1С направляет свои усилия на развитие ключевых технологий и продуктов на базе платформенного ядра, оставаясь в рамках отраслевых границ. Иными словами, это специализированная экосистема технологических решений на рынке B2B, она не конкурирует с указанными выше экосистемами, которые предлагают решения различных проблем клиентов на рынках B2B и B2C.

В ходе предварительного анализа было установлено, что процесс формирования экосистемы банка ВТБ находится на начальной стадии, определено, что это будет открытая экосистема на основе партнерской модели (разработана цифровая платформа и открыты API), обозначены приоритетные направления развития (электронная коммерция, интернет и медиа, телеком и связь, транспорт и логистика, жилье), однако реальных результатов пока нет, поэтому банк ВТБ был исключен из рассмотрения.

В итоге осталось пять компаний – организаторов экосистем технологических решений из списка ЦБ РФ. Это высокотехнологичные многопрофильные IT-холдинги «Яндекс» и VK (ранее Mail.ru Group), два банка («Сбер», «Тинькофф») и телекоммуникационная компания МТС, которые и стали объектами нашего анализа. Эти компании сформировали обширные клиентские базы на потребительских рынках, поэтому они могут использовать этот актив для выхода на множество разных рынков и формирования новых сетей, взаимно укрепляющих позиции друг друга [11]. Детальный анализ стратегий развития выделенных российских экосистемных компаний представлен в [12].

Типологическая общность рассматриваемых экосистем заключается в том, что, как предположил Срничек [10], они развиваются на принципах нелинейной ризомной сети³, то есть развитие может идти в любом направлении и принимать любые конфигурации при сохранении целостности экосистемы. Эта способность производить незапланированные изменения, обусловленные большой, разнообразной и нескоординированной аудиторией, является важнейшей характеристикой рассматриваемых экосистем, которая трактуется как генеративность [3]. Ризомность и генеративность развития экосистем определяют уникальность каждой диверсифицированной экосистемы технологических решений.

В методическом плане это обуславливает выбор в качестве метода исследования экосистем *метода кейс-стади* с опорой на методологию проектирования кейсов, предложенную Томасом и Майером [13]. В соответствии с этой методологией мы рассмотрели изолированные объекты (экосистемы), поставив исследовательские и оценочные цели, выбрав иллюстративно-описательный подход, проведя одиночный ретроспективный процесс «снимка» каждой экосистемы и затем сравнив их между собой.

³ Ризомная сеть – это нелинейный вневещный способ организации целостности, оставляющий возможности для внутренней подвижности и реализации креативного потенциала самоконфигурации.

Каждая экосистема была описана по следующему ряду параметров:

- базовая технология, на основе которой создан основной бизнес и в дальнейшем формируется экосистема;
- доля основного бизнеса в доходах компании-организатора; (мы считаем экосистемной компанию, у которой доходы от основного бизнеса становятся со временем меньше доходов от сервисов экосистемы; этот параметр был использован при построении позиционной карты);
- количество сервисов для потребителей в экосистеме компании; (этот показатель постоянно меняется, так как появляются новые сервисы и одновременно они объединяются в приложения (супераппы⁴), поэтому сделана оценка количества сервисов);
- открытость экосистемы для партнеров и разработчиков новых сервисов: доступны ли прикладные программные интерфейсы (API) партнерам, а главное – разработчикам новых сервисов; (открытость экосистемы определяет механизмы ее роста, то есть закрытые экосистемы развиваются за счет инвестиционных сделок и органического роста, тогда как открытые системы используют партнерские механизмы развития);
- наличие для клиентов единой точки входа в экосистему в виде единого ID⁵ или супераппа, что обеспечивает потребителям сквозной (бесшовный) опыт работы с широким кругом сервисов экосистемы;
- также рассматривалось позиционирование экосистем, заявленное в стратегических документах компаний.

Информация о деятельности экосистем собиралась из открытых источников: это сайты компаний, их финансовая отчетность, стратегии развития, научные и аналитические статьи, другие публикации. Результаты сравнительного анализа рассматриваемых экосистем представлены в табл. 1.

Для подтверждения процесса конвергенции диверсифицированных экосистем, мы сравнили предлагаемые клиентам сервисы (табл. 2). Собранная информация позволила построить позиционную карту со следующими параметрами: по горизонтальной оси – доля основного бизнеса в доходах компании-организатора экосистемы, по вертикальной – количество предлагаемых экосистемой сервисов (рис. 1).

Основные результаты

Российские диверсифицированные экосистемы формируют компании разных сфер деятельности, опираясь на разные базовые технологии (см. табл. 1). Мы установили, что во всех рассмотренных экосистемах кроме VK, доминирующую часть доходов компании-организатору приносит бизнес, опирающийся на базовую технологию. В экосистеме VK произошло переопределение бизнеса, а затем и ребрендинг: от системы поиска информации и почтового сервиса Mail.ru компания перешла к сервисам коммуникаций, включая социальные сети, и развлечений, где доминируют игровые сервисы, которые в совокупности и при-

⁴ Суперапп – приложение с расширенным набором сервисов (функций), которое удерживает пользователя в рамках одной экосистемы.

⁵ ID – единый уникальный идентификатор клиента экосистемы.

Таблица 1

Сравнительные характеристики российских диверсифицированных экосистем решений

Table 1

Comparative Characteristics of Russian Diversified Ecosystems

Экосистемы	Базовая технология (основной бизнес)	Доля в доходах основного бизнеса, %, 2020 (2021) г.	Чистая прибыль за 2021 г. млрд руб.	Единая точка входа клиентов	Открытость экосистемы	Стратегическое позиционирование
«Яндекс»	Поисковая платформа	57 (47)	Убытки 14,68	Яндекс ID «Яндекс. Go»	Частичная: для разработчиков только API карт	Клиентоориентированная экосистема
VK (Mail.ru)	Почтовый сервис → Социальные сети и игры	13/ 87 (82)	Убытки 15,7	VK ID суперapp	Открытая для разработчиков VK Apps	Экосистема экосистем для человека и его потребностей
«Сбер»	Банковская платформа, (Platform V)	99	Убытки 19,2*	SberID суперapp	Частично открытая	Вселенная полезных сервисов для жизни и развития бизнеса
«Тинькофф»	Финтех	76 (н. д.)	63,4	Суперapp	Подключение сервисов партнеров App-in-app	Финансовая экосистема Lifestyle banking
МТС	Телеком	81 (78)	63,5	Нет	Н. д.	Продуктовая экосистема

* Показаны убытки экосистемных сервисов Сбера за первое полугодие 2021 г.

носят компании основные доходы. Что касается компании «Яндекс», то 2021 г. стал для нее переломным, впервые доходы от базовой технологии, которая монетизируется на основе рекламной модели, составили меньше половины⁶. В целом доля доходов от экосистемных сервисов у IT-компаний «Яндекс» и VK выше, чем у компаний финтеха и телекома, хотя и у них наблюдается рост доли доходов от экосистем при снижении доходов от основного бизнеса.

По мере развития экосистемы компании-организаторы стремятся формировать для клиентов бесшовный путь, создавая единую точку входа в экосистему в виде ID клиента, а также формируя супераппы, которые объединяют сервисы в одном приложении и персонализируют интерфейс.

Ориентация на создание новых сервисов и удобства для клиентов является важной, но не единственной характеристикой экосистем бизнеса. Развитие другой составляющей экосистем – партнерства, сотрудничества с независимыми участниками рынка, что предполагает определенный уровень открытости экосистемы, в России идет с запаздыванием. Наблюдается разная степень открытости экосистем, для разработчиков новых приложений открыта экосистема VK и частично «Яндекса» (лишь применительно к сервису карт). У экосистемы «Тинькофф» открытость распространяется на подключение сервисов партнеров. «Сбер» открыл доступ внешним разработчикам к своим технологическим решениям SmartMarket, Platfom V, SberCloud лишь в 2021 г., утверждая, что за год число таких разработчиков превысило 70 тысяч⁷.

Все рассмотренные компании пошли по пути диверсификации бизнеса, развивая новые сервисы для потребителей. Причем это несвязанная диверсификация с опорой на потребителей, а не на технологии, о чем свидетельствуют заявленное стратегическое позиционирование компаний на рынке, их клиентоориентированность и формирование бесшовного пути для клиентов в качестве базовой ценности.

Установлено, что диверсификация экосистем сопровождается копированием сервисов, так вслед за голосовым помощником «Алиса» у «Яндекса» появилась «Маруся» у VK, «Олег» у «Тинькоффа», «Салют» у «Сбера», создаются и распадаются альянсы (Яндекс – Сбер, Сбер – VK), идут процессы поглощений, покупаются доли в конкурирующих экосистемах, что, в конечном счете, ведет к конвергенции экосистем для потребителей (см. табл. 2).

Исследователи отмечают, что платформы, которым не удастся создать крупную экосистему, со временем ослабнут или будут приобретены более крупными экосистемами [14]. Это подтверждает пример отечественной компании 2ГИС, которая создала обширную специализированную экосистему, но была приобретена «Сбером», включившим ее в свою диверсифицированную экосистему.

Позиции «Яндекса», «Сбера» и VK сближаются, она становятся прямыми конкурентами, копируя сервисы, делая не всегда удачные попытки заключения альянсов друг с другом, восполняя проблемы в типах сервисных услуг через при-

⁶ По данным финансовой отчетности компании Яндекс, в 2019 г. реклама приносила ей 66 % доходов, в 2020 г. эта доля уменьшилась до 57 %, а в 2021 г. она составила 47 %.

⁷ <https://www.infpol.ru/239239-chistaya-pribyl-sbera-za-2021-god-sostavila-1-246-mlrd-rub-v-sootvetstvii-s-mezhdunarodnymi-standart/>

обретения других компаний. Различия между этими экосистемами заключаются в особенностях структуры портфелей и индивидуальных характеристиках сервисов, в том числе удобстве клиентского интерфейса, а также в степени открытости экосистемы для партнеров.

Таблица 2

Сервисы российских диверсифицированных экосистем⁸

Table 2

Services of Russian Diversified Ecosystems

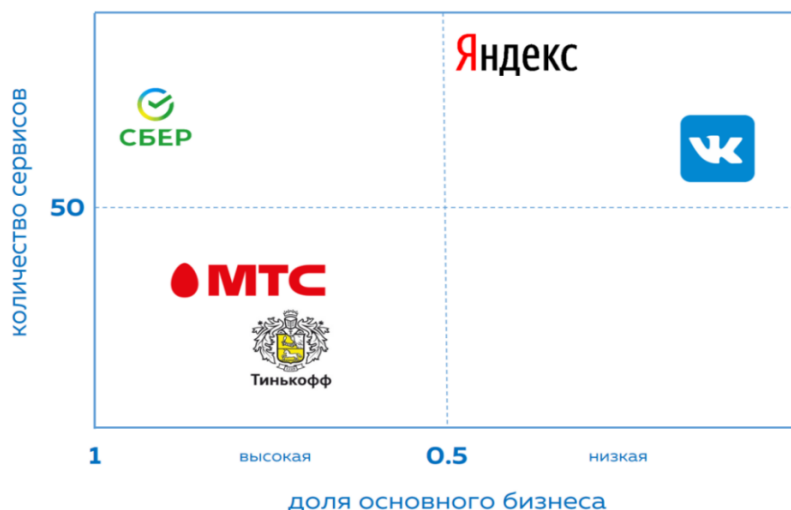
Тип сервисов	Экосистема				
	Яндекс	Сбер	VK	Тинь-кофф	МТС
Поиск, карты и т. д.	+	+	+	–	+
Медиа, развлечения, коммуникации	+	+	+	– +	+
Мобильность	+	+	+	+	–
Покупки, доставка, питание	+	+	+ П	–	–
Здоровье, образование, дети	+	+	+	+ П	+
Финансовые услуги	+	+	+ П	+	+
Новые технологии: голосовые ассистенты, облачные сервисы, идентификация и т. д.	+	+	+	+	+
Классифайды: недвижимость, авто, работа	+	+	–	–	+
Общее количество сервисов/ приложений (примерная оценка)	90/50	90	70	25	30

Примечание: П – сервисы развиваются в партнерстве с другими экосистемами.

Можно отметить определенную специализацию рассматриваемых экосистем: «Яндекс» лидирует в сфере поиска, также он занялся сервисами в сфере умного дома (наряду с МТС), VK сделал акцент на социальные сети и игровые сервисы, формируя экосреду для потребителей, «Сбер» остается крупнейшим российским банком с широкой сетью отделений.

Позиционирование экосистем на рынке (см. рис.) показывает, что лишь две компании можно назвать экосистемными, в том смысле, что доходы от сервисов экосистемы у них превышают доходы от основного бизнеса. Причем «Яндекс» переместился в квадрат к компании VK лишь в 2021 г. Хотя остальные компании ставят стратегическую цель создания экосистемы, но пока экосистема выступает в качестве дополнения к основному бизнесу.

⁸ Составлено по <https://cdn.ruposters.ru/newsbody/4/49248302a2fcc4da28acab6eb245c1c2.jpg>.



Позиционирование российских экосистем на рынке

Positioning of Russian ecosystems in the market

Анализ финансовых результатов деятельности рассматриваемых компаний показывает, что пока рост экосистемных сервисов сопровождается убытками (см. табл.1). Причем значительные убытки генерируют электронная коммерция и система доставки товаров, в частности большая часть убытков группы VK связана с совместным предприятием (СП) со «Сбером» – холдингом O2O (сервисы «Самокат», «Ситимобил», Delivery Club), а также с СП VK с компанией AliExpress. В этих условиях «Сбер» заявил, что выделяет электронную коммерцию в отдельный самостоятельный холдинг, где он останется акционером, а экосистемные сервисы разделит на две группы: сервисы для B2C и сервисы для B2B.

В качестве возможных причин убыточности экосистем можно отметить конкуренцию (особенно в сфере коммерции и доставки), практически не развитую систему партнерства (кроме компании VK), которая позволила бы привлекать сторонние ресурсы для создания новых сервисов, несвязанный тип диверсификации экосистем, при котором, видимо, не удастся пока реализовать потенциал синергии.

Сложная политическая ситуация вносит коррективы в развитие экосистем. Так, представители рассматриваемых экосистем отмечают рост аудитории в своих супераппах, замещение иностранных партнеров российскими разработчиками и расширение экосистем за счет российских сервисов⁹. Однако новые вызовы для основного бизнеса владельцев экосистем – это угрозы для банков и новые возможности для телекома и поисковой системы «Яндекс» обуславливают усиление внимания собственников к основному бизнесу при одновременной продаже

⁹ Супераппы по-русски //Коммерсантъ, 29 марта 2022, с. 6.

или закрытии части убыточных экосистемных сервисов, которые ранее поддерживались в конкурентной борьбе за долю рынка. Так, VK и «Сбер» продали «Ситимобил» (убытки в 2021 г. составили около 10 млрд руб.), «Яндекс» продал «Дзен» и «Новости» своему конкуренту VK, «Сбер» выделил электронную коммерцию в отдельный бизнес, продал сервисы «СберЗвук», SberCloud, Okko. В этой ситуации в наиболее выигрышном положении оказалась компания VK как экосистемный игрок, который уже переопределил и диверсифицировал свой основной бизнес и в новых условиях продолжает расширять экосистемные сервисы, в том числе за счет их приобретений у конкурентов.

Дискуссия

Развитие современных экосистем как новых организационных форм бизнеса, превращение их в «цифровые супердержавы» [11], которые меняют глобальный бизнес-ландшафт, природу и характер конкуренции, актуализировало научные дискуссии о различных аспектах процессов формирования и деятельности экосистем, о перспективах их развития [15]. Выбранный объект исследования – экосистемы на базе цифровых платформ позволяет сузить область дискуссии, не рассматривая инновационные, предпринимательские и иные экосистемы.

Сделанные по результатам исследования выводы об индивидуальных и общих характеристиках российских диверсифицированных экосистем на базе цифровых платформ и их позиционировании на рынке формируют вклад в обсуждение по-прежнему дискуссионных вопросов, касающихся роли экосистем в современной экономике, их влияния на конкуренцию и возможностях рыночного доминирования.

Так, анализ стратегического позиционирования ведущих российских экосистемных игроков выявил в качестве базовых ценностей их ориентацию на нужды клиентов, формирование для клиентов бесшовного доступа к сервисам и индивидуализацию предложения на основе аккумулирования цифровых данных. Также с ориентацией на клиентов функционируют широко известные экосистемы Google, Amazon и др., однако исследователи [16] отмечают, что создавая ценности для одной стороны рынка – пользователей – и часто конкурируя с участниками своей экосистемы, компании рискуют тем самым ослабить рынок в целом. Более того, исследователи отмечают, что экосистемные игроки формируют монополии нового типа [10; 17], но в отличие от монополий прошлого они постоянно конкурируют между собой. Результаты нашего исследования также свидетельствуют о том, что в России развиваются процессы конвергенции крупнейших экосистем, которые превращают их в прямых соперников и способствуют обострению конкуренции. При этом соперничество между конкурирующими платформенными компаниями, как показали, например, [18], существенно уменьшает преимущества и доходы каждого участника, о чем свидетельствует убыточность экосистемных сервисов трех российских лидеров.

Конкурентное сосуществование экосистем на национальных рынках определяется возможностью переключения клиентов между разными экосистемами, в результате, например, в США и в Китае возник целый ряд крупных, по большей

части несовместимых экосистем. Это американские экосистемы Apple, Amazon, Alphabet (Google), китайские экосистемы Baidu, Alibaba, Tencent (BAT). Причем и те, и другие включают в себя многочисленные пересекающиеся и конкурирующие платформы, хотя у каждого владельца экосистемы есть своего рода монополия в определенной нише [14]. Аналогичная ситуация складывается и на российском рынке, где идет конкурентная борьба между несколькими экосистемами при безусловном лидерстве трех участников – «Яндекса», VK и «Сбера».

Демонстрация роли ключевого бизнеса и оценка широты охвата рынков платформенными компаниями – лидерами экосистем имеет прямое отношение не только к проблеме формирования экосистемных стратегий и практике стратегического управления, но также обогащает научную дискуссию по более широкой теме создания и извлечения ценности платформенными компаниями. Выборы лидеров экосистем о степени открытости цифрового интерфейса и широте охвата рынков являются взаимозависимыми [19] и влияют не только на конкурентную ситуацию, но, что очень важно, и на инновационную активность разработчиков приложений (открытость интерфейса стимулирует инновационные инициативы комплементаторов). Собственно, баланс интересов организатора экосистемы между сохранением базовой технологии и развитием комплементарных товаров и услуг является одной из главных целей управления экосистемой на базе платформ, определяя уровень открытости экосистемы, правила участия и результаты деятельности экосистемы [18; 20; 21].

Поскольку преобладающие механизмы роста российских экосистем превращают их в централизованно управляемые конгломератные структуры с общей собственностью и минимальным уровнем партнерства, то модульность экосистемы регулируется владельцем практически при отсутствии автономии комплементаторов. По сути, на современном этапе развития российские диверсифицированные экосистемы можно отнести к архетипу сквозных межотраслевых платформ, в рамках которого предоставляются комплексные услуги клиентам или бизнесу [22]. Такая стратегия, с одной стороны, создает финансовые риски для основного бизнеса, а с другой, обеспечивает условия для освоения новых перспективных рынков за счет перекрестного субсидирования. Важнейшей стратегической задачей в этом случае является управление портфелем, направленное на нахождение потенциала синергии между сервисами и платформами внутри экосистемы.

Заключение

Мы предложили подход к сравнительному анализу и позиционированию диверсифицированных экосистем решений, тем самым внося вклад в формирующуюся теорию экосистем. На примере компаний, развивающих диверсифицированные экосистемы решений на российском рынке, показали, что процесс дублирования сервисов ведет к конвергенции экосистем, обостряя их борьбу за клиентов. Несмотря на схожесть предлагаемых потребителям сервисов и использование стратегии имитации, диверсифицированные экосистемы решений занимают разные позиции на рынке, которые зависят от доли базовой технологии

в доходах компании-организатора, степени открытости экосистемы и стратегических устремлений организатора экосистемы.

Поскольку как российские, так и зарубежные экосистемы динамично развиваются, представляется целесообразным дальнейшее эмпирическое исследование российских диверсифицированных экосистем для понимания процессов их развития на разных стадиях жизненного цикла, как, например, это сделано применительно к трем американским экосистемам [23], а также при изменении условий внешней среды.

Список литературы

1. **Moore J. F.** Business Ecosystems and the View from the Firm. *The Antitrust Bulletin*, 2006, No. 51 (3), pp. 31–75.
2. **Jacobides M., Cennamo C., Gawer A.** Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 2018, No. 39 (8), pp. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904
3. **Hein A., Schrieck M., et al.** Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 2020, No. 30, pp. 87–98.
4. **Granstranda O., Holgerssonb M.** Innovation ecosystems: a conceptual review and a new definition. *Technovation*, 2020 feb. DOI: org/10.1016/j.technovation.2019.102098
5. **Tolstykh T., Gamidullaeva L., Shmeleva N.** Universities as knowledge integrators and cross-industry ecosystems: self-organizational perspective. *SAGE Open*, 2021, No. 11 (1). DOI:10.1177/2158244020988704
6. **Архипова А. А.** Цифровая экосистема в индустрии туризма. *Modern Science*. 2020, № 7-2. С. 38–42.
7. **Маркова В. Д., Кузнецова С. А.** Проблемы формирования бизнес-экосистем на основе цифровой платформы: на примере платформы компании 1С. *Инновации*. 2018. № 2. С. 55–60.
8. **Pidun U., Reeves M., Schüssler M.** Do You Need a Business Ecosystem? 2019 Available at:
9. **Chung V., Dietz M., Rab I., Townsend Z.** Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. *McKinsey Quarterly*, September. 2020. Available at: <https://mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level>
10. **Срничек Н.** Капитализм платформ. М.: Изд. дом ВШЭ. 2019.
11. **Янсити М., Лахани К.** Оцифруйся или умри. Как трансформировать компанию с помощью искусственного интеллекта и обойти конкурентов. М: Эксмо. 2021
12. **Маркова В. Д., Кузнецова С. А.** Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2021. № 12 (3). С. 242–251. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-3-242-251
13. **Thomas G., Myers K.** The anatomy of the case study. London. 2015.
14. **Моазед А., Джонсон Н.** Платформы, Практическое применение революционной бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер. 2019.
15. **Fuller J., Jacobides M., Reeves M.** The Myths and Realities of Business Ecosystems. *MIT Sloan Management review*, febr. 2019.

16. **О'Рейли.** WTF? Гид по бизнес-моделям будущего. М.: Эксмо. 2019
17. **Moazed A., Johnson N.** Modern monopolies: what it takes to dominate the 21st century economy. Hardcover. 2016.
18. **Cennamo C., Santaló J.** Platform competition: strategic trade-offs in platform markets. *Southern Medical Journal*, 2013, No.11 (November). DOI: 10.1002/smj.2066
19. **Gawer A.** Digital Platforms' Boundaries: The Interplay of Firm Scope, Platform Sides, and Digital Interfaces. *Long Range Planning*, sept.2020, DOI: 10.1016/j.lrp.2020.102045
20. **Hagi A., Lee R.** (2011). Exclusivity and control. *Journal of Economics & Management Strategy*, No. 20 (3), pp. 679–708.
21. **Tiwana A.** (2018). Platform synergy: Architectural origins and competitive consequences. *Information Systems Research*, No. 29 (4), pp. 829–848.
22. **Abdulla A., Janiszewska-Kiewra E., Podlesny J.** Data ecosystems made simple. *McKinsey Digital*, march 2021 Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/tech-forward/data-ecosystems-made-simple>
23. **Isckia Th., De Reuver M., Lescop D.** (2020). Orchestrating platform ecosystems: the interplay of innovation and business development subsystems. *Journal of innovation & Management*, No. 2, pp. 197–223.

References

1. **Moore J. F.** Business Ecosystems and the View from the Firm. *The Antitrust Bulletin*, 2006, No. 51 (3), pp. 31–75.
2. **Jacobides M., Cennamo C., Gawer A.** Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 2018, No. 39 (8), pp. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904
3. **Hein A., Schrieck M., et al.** Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 2020, No. 30, pp. 87–98.
4. **Granstranda O., Holgerssonb M.** Innovation ecosystems: a conceptual review and a new definition. *Technovation*, 2020 feb. DOI: org/10.1016/j.technovation.2019.102098
5. **Tolstykh T., Gamidullaeva L., Shmeleva N.** Universities as knowledge integrators and cross-industry ecosystems: self-organizational perspective. *SAGE Open*, 2021, No. 11 (1). DOI:10.1177/2158244020988704
6. **Arhipova A.A.** Cifrovaya ekosistema v industrii turizma. *Modern Science*, 2020, No 7-2, pp. 38–42. (In Russian).
7. **Markova V.D., Kuznetsova S.A.** Problems of formation of business ecosystems based on a digital platform: on the example of the 1C company platform Innovations, 2021, No. 2 (3), pp. 55–60. (In Russian).
8. **Pidun U., Reeves M., Schüssler M.** Do You Need a Business Ecosystem? 2019 Available at:
9. **Chung V., Dietz M., Rab I., Townsend Z.** Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. *McKinsey Quarterly*, September. 2020. Available at: <https://mckinsey.com/>

- business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level
10. **Srnicek N.** Platform capitalism. M: Publ. house HSE 2019 (In Russian).
 11. **Iansiti M., Lakhani K.** Competing in the age of AI. M: Ecsmo 2021 (In Russian).
 12. **Markova V. D., Kuznetsova S. A.** Strategic management in ecosystems: Analysis of the Russian experience. *Strategic Decisions and Risk Management*, 2021, No. 12 (3), pp. 242–251. (In Russian).
 13. **Thomas G., Myers K.** The anatomy of the case study. London. 2015.
 14. **Moazed A., Johnson L.** Modern monopolies: what it takes to dominate the 21st century economy. M: Al'pina Publisher, 2019 (In Russian).
 15. **Fuller J., Jacobides M., Reeves M.** The Myths and Realities of Business Ecosystems. *MIT Sloan Management review*, febr. 2019.
 16. **О'Рейли.** WTF? Гид по бизнес-моделям будущего. М.: Эксмо. 2019
 17. **Moazed A., Johnson N.** Modern monopolies: what it takes to dominate the 21st century economy. Hardcover. 2016.
 18. **Cennamo C., Santaló J.** Platform competition: strategic trade-offs in platform markets. *Southern Medical Journal*, 2013, No.11 (November). DOI: 10.1002/smj.2066
 19. **Gawer A.** Digital Platforms' Boundaries: The Interplay of Firm Scope, Platform Sides, and Digital Interfaces. *Long Range Planning*, sept.2020, DOI: 10.1016/j.lrp.2020.102045
 20. **Hagiu A., Lee R.** (2011). Exclusivity and control. *Journal of Economics & Management Strategy*, No. 20 (3), pp. 679–708.
 21. **Tiwana A.** (2018). Platform synergy: Architectural origins and competitive consequences. *Information Systems Research*, No. 29 (4), pp.829–848.
 22. **Abdulla A., Janiszewska-Kiewra E., Podlesny J.** Data ecosystems made simple. *McKinsey Digital*, march 2021 Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/tech-forward/data-ecosystems-made-simple>
 23. **Isckia Th., De Reuver M., Lescop D.** (2020). Orchestrating platform ecosystems: the interplay of innovation and business development subsystems. *Journal of innovation & Management*, No. 2, pp.197–223.

Информация об авторах

Маркова Вера Дмитриевна, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник
Scopus ID 57194526992

Кузнецова Светлана Анатольевна, кандидат технических наук, доцент, старший научный сотрудник
Scopus ID 56526401700

Information about the Authors

Vera D. Markova, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Novosibirsk State University, Main Researcher, Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS
Scopus ID 57194526992

Svetlana A. Kusnetsova, Candidate of Sciences (Technical), Associate Professor, Novosibirsk State University; Senior Researcher, Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS
Scopus ID 56526401700

*Статья поступила в редакцию 02.09.2022;
одобрена после рецензирования 20.09.2022; принята к публикации 20.09.2022*

*The article was submitted 02.09.2022;
approved after reviewing 20.09.2022; accepted for publication 20.09.2022*