

БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМЫ: ОТ ИНТЕГРАЦИИ СЕРВИСОВ К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

Жигалкина Софья Сергеевна

студент Государственного Университета Управления, РФ, г. Москва

BUSINESS ECOSYSTEMS: FROM INTEGRATION OF SERVICES TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Sofia Zhigalkina

Student of the State University of Management, Russia, Moscow

Аннотация. Статья посвящена анализу бизнес-экосистем – сложных сетей взаимосвязанных сервисов и компаний на единой платформе для удовлетворения потребностей потребителей. Цель исследования лежит в выявлении проблематики, динамики развития и особенностей взаимодействия бизнес-экосистем с клиентами. Работа описывает статистические данные и описывает тенденции. Отдельное внимание уделено каналам контакта с потребителями. Результатом работы стали авторские рекомендации по повышению эффективности взаимодействия с клиентами и укреплению позиций бизнес-экосистем на рынке.

Abstract. The article is devoted to the analysis of business ecosystems - complex networks of interconnected services and companies on a single platform to meet consumer needs. The purpose of the research is to identify the issues, dynamics of development and features of the interaction of business ecosystems with customers. The paper describes statistical data and describes trends. Special attention is paid to the channels of contact with consumers. The result of the work was the author's recommendations on improving the effectiveness of customer interaction and strengthening the position of business ecosystems in the market.

Keywords: business ecosystems, customers, technological innovations, services, global economy, generative AI.

Ключевые слова: бизнес-экосистемы, потребители, технологические инновации, сервисы, глобальная экономика, генеративный ИИ.

Бизнес-экосистемы, объединяя множество сервисов под одной платформой, сталкиваются с рядом проблем, среди которых выделяются высокая конкуренция, сложность синхронизации направлений и зависимость от потребительского интереса. Бизнес-экосистема — это динамичное сообщество взаимосвязанных организаций, создающих совместное ценностное предложение и взаимодействующих в условиях конкуренции и сотрудничества, что позволяет формировать конкурентные преимущества и адаптироваться к изменениям рынка. Экосистемы имеют широкий спектр форм, размеров и разновидностей, при этом они отражают следующие характеристики:

- экосистемы позволяют и поощряют взаимодействие широкого круга компаний и отдельных лиц, которые вместе могут создавать, масштабировать и обслуживать рынки, выходящие за рамки возможностей любой отдельной организации.
- субъекты создают все более сложные алгоритмы работы, развертывая технологии и инструменты взаимодействия и сотрудничества. Наблюдается динамизм и скрытый потенциал для все более продуктивного развития экосистем.
- все участники отношений, включая клиентов, связаны общими интересами, целями и ценностями, которые побуждают их коллективно развивать, поддерживать и защищать экосистему, как общее «достояние». [2, с. 2]

Согласно данным *J'son & Partners Consulting*, в 2022 году рынок экосистемных подписок в России вырос на 24% и достиг 58,1 млрд рублей, что подтверждает их экономическую значимость, но одновременно указывает на вызовы, связанные с удержанием пользователей. Например, до 20% подписчиков экосистем используют промо-акции, не принося значительной выручки, что усложняет монетизацию. *McKinsey* прогнозирует, что к 2025 году бизнес-экосистемы станут ключевым элементом глобальной экономики, однако их рост тормозится из-за ограничений свободы выбора потребителей, вызванных программами лояльности, и замедления инноваций, обусловленного сложной архитектурой. Эти данные, подтверждая актуальность темы, подчеркивают необходимость поиска баланса между расширением услуг и устойчивостью бизнес-моделей.

За последние годы бизнес-экосистемы претерпели значительные изменения, трансформируясь из узкоспециализированных структур в многофункциональные платформы. Такой переход обусловлен необходимостью повышения гибкости, инновационности и конкурентоспособности в условиях цифровой экономики, что создает новые формы взаимодействия между участниками рынка и способствует устойчивому развитию региональных и национальных бизнес-экосистем. Если в начале 2010-х годов компании вроде *Google* * и *Apple* фокусировались на отдельных продуктах, то к 2020-м годам они начали интегрировать сервисы, охватывающие разные сферы жизни потребителей. В России этот процесс ускорился после 2016 года, когда Сбербанк впервые обозначил концепцию «клиентоцентричной экосистемы», а к 2023 году его операционная прибыль достигла 28,5 млрд рублей, что демонстрирует успешность перехода от банковской модели к экосистемной. Аналогично, «Яндекс», увеличив выручку до 218 млрд рублей в 2020 году, выделил беспилотные технологии в отдельное направление, инвестировав \$100 млн. Такие изменения, сопровождающиеся ростом числа интернет-пользователей (в России их число достигло 95 млн к 2023 году по данным РАЭК), свидетельствуют о том, что цифровизация и потребительский спрос стали драйверами эволюции экосистем. Таким образом развитие бизнес-экосистем сопровождается рядом вызовов: высокой конкуренцией, сложностью синхронизации направлений, зависимостью от потребительского интереса, а также проблемами монетизации из-за использования промо-акций и субсидирования убыточных сервисов.

Также мировой опыт развития бизнес-экосистем демонстрирует разнообразие подходов, зависящих от уровня технологического развития и регуляторной среды. Например, в США компании вроде *Amazon* и *Apple*, создавая замкнутые экосистемы, делают ставку на персонализацию и интеграцию устройств с сервисами. Такой подход позволил *Amazon* в 2023 году достичь капитализации в \$1,7 трлн. Китайский *WeChat*, превратившись из мессенджера в суперрапп. Он охватывает платежи, покупки и даже государственные услуги, обслуживая более 1,2 млрд пользователей. Суперрапп — это многофункциональная платформа, которая объединяет в себе разнообразные сервисы и приложения, создавая для пользователя удобный и интегрированный цифровой опыт, а для бизнеса — эффективный инструмент взаимодействия с клиентами и расширения экосистемы.

Европейский опыт, начавшийся с инициативы *Go Digital* в 2001 году. Этот проект возник на фоне снижения темпов роста производительности труда в Европе в конце 1990-х и был призван способствовать цифровизации экономики, помогая МСБ интегрироваться в цифровую среду. Именно с его помощью получилось подчеркнуть важность поддержки малого и среднего бизнеса в процессе цифровизации, хотя темпы роста здесь ниже из-за строгого регулирования.

По данным *IMF* (2024), глобальная экономика выигрывает от экосистем, однако риски, такие

как монополизация и ограничение прав потребителей, требуют сбалансированного подхода, что подтверждает необходимость адаптации успешных практик к локальным условиям.

Российский опыт формирования бизнес-экосистем отличается сочетанием амбициозных стратегий и уникальных вызовов. Крупнейшие игроки — «Яндекс», «Сбер» и МТС — в 2023 году удерживали лидерство с долями рынка 38%, 18% и 21% соответственно. Согласно *J'son & Partners Consulting*. «Яндекс», развивая беспилотную доставку, вошел в мировой топ-3 по пробегу, а МТС увеличила число экосистемных клиентов до 13,9 млн к 2023 году за счет видеосервисов и финтеха. Однако, как отмечает *CDO2DAY*, чистая прибыль российских экосистем в 60 раз ниже мировых лидеров, что связано с субсидированием убыточных сервисов из основного бизнеса. Регуляторные пробелы, о которых говорят в «Цифровой экономике», тормозят развитие, особенно в кризисные периоды, требующие государственной поддержки. Тем не менее, российские экосистемы, конкурируя на множестве рынков, демонстрируют потенциал роста, подкрепленный высоким уровнем цифровизации (83,4% безналичных платежей по данным ЦБ РФ в 2023 году).

Перспективы развития бизнес-экосистем связаны с технологическими инновациями и адаптацией к меняющимся потребностям. В глобальном масштабе *McKinsey* прогнозирует, что к 2025 году персональные цифровые помощники станут основным связующим звеном между экосистемами и потребителями, решая задачи от бронирования до покупок. В России *J'son & Partners Consulting* предсказывает рост рынка подписок до 2028 года, когда число подписчиков превысит 20 млн, а выручка достигнет 100 млрд рублей. Развитие генеративного ИИ, уже внедряемого «Сбером» и VK, обещает усилить персонализацию, а беспилотные технологии «Яндекса» могут сделать новый прорыв в логистике. Однако успех будет зависеть от преодоления регуляторных барьеров и повышения прибыльности, что требует гибкости и сотрудничества с государством, подчеркивая значимость стратегического планирования.

Взаимодействие бизнес-экосистем с потребителями отличается клиентоцентричностью, основанной на глубоком анализе данных и интеграции сервисов. Экосистемы, предлагая «одно окно» для решения множества задач, снижают барьеры выбора, что особенно ценят пользователи, привыкшие к удобству. Например, «Сбер», объединяя банковские услуги, страхование и доставку, повышает *LTV* клиента. *Customer Lifetime Value* – это прогнозируемая ценность, которую клиент принесет компании за все время сотрудничества. А «Яндекс», интегрируя такси и еду, удерживает пользователей за счет эффекта синергии. Однако, как отмечает Родькин П.Е: потребители часто подчиняются алгоритмам, настроенным на прибыль, что ограничивает их свободу. Это взаимодействие, балансируя между удобством и навязчивостью, требует постоянного учета обратной связи, чтобы поддерживать доверие и лояльность, особенно в условиях растущей конкуренции.

Бизнес-экосистемы активно используют многоканальные подходы, обеспечивая доступность через цифровые и офлайн-платформы. Основными каналами остаются мобильные приложения, такие как «Яндекс Go» или «СберБанк Онлайн», которые в 2023 году охватили миллионы пользователей благодаря интуитивному интерфейсу. Социальные сети, включая VK и *Telegram*, служат для продвижения и обратной связи, а сайты компаний предоставляют детальную информацию о сервисах. Офлайн-точки, например, отделения «Сбера» или ПВЗ «Яндекс Маркета», дополняют цифровые каналы, усиливая доверие. Как отмечает *Data Insight*, рост популярности *Instagram* ** и *2GIS* в продвижении подчеркивает значимость визуального и геолокационного контекста, что делает эти каналы незаменимыми для привлечения аудитории.

Для оптимизации взаимодействия с клиентами бизнес-экосистемам следует внедрить несколько инновационных подходов. Во-первых, усилить использование генеративного ИИ для создания персонализированных предложений, учитывающих не только историю покупок, но и эмоциональное состояние пользователя, что повысит вовлеченность. Это поможет улучшить качество клиентского сервиса и оптимизировать маркетинговые компании. Во-вторых, развивать интерактивные каналы, такие как чат-боты с функцией голосового управления, упрощая доступ к услугам, что расширит охваты и повысит уровень персонализации. В-третьих, внедрить геймификацию, предлагая бонусы за активность в экосистеме, что стимулирует лояльность. Такой ход поможет увеличить вовлеченность аудитории и время их взаимодействия с системой, а также поможет в оптимизации бизнес-процессов компании.

Дополнить все выше написанное можно прозрачной системой обратной связи через приложения, позволяющей оперативно реагировать на запросы. Это способствует ускорению процесса коммуникации и повышению эффективности работы и качества услуг. Наконец, стоит интегрировать офлайн- и онлайн-каналы через QR-коды и AR-технологии, создавая бесшовный опыт, который укрепит доверие и конкурентоспособность экосистем.

Современный мир переживает бурный процесс цифровой трансформации и постоянно растущих ожиданий потребителей. Поэтому развитие бизнес-экосистем становится не просто трендом, а необходимостью для выживания и процветания компаний. Перспективы дальнейшего развития требуют углубленной кастомизации услуг с использованием искусственного интеллекта, объединения онлайн- и офлайн-коммуникаций, а также разработки понятных способов взаимодействия с пользователями. Также необходимо не только расширять перечень предложений, но и гарантировать их стабильность, избегая излишней зависимости от внутренних субсидий и временных маркетинговых инструментов. Дальнейшая судьба экосистем зависит от технологического прогресса и продуманного стратегического планирования, что предполагает соблюдение равновесия между коммерческими целями, удобством пользователей и долгосрочной устойчивостью. Таким образом, бизнес-экосистемы становятся ключевым элементом современной экономики и требуют постоянного развития и инноваций для поддержания конкурентоспособности и удовлетворения растущих ожиданий потребителей.

Список литературы:

1. Балашов Н. А. КАК СУПЕРАППЫ МЕНЯЮТ РЫНОК МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. №3 (17). (дата обращения: 21.04.2025) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kak-superappy-menyayut-rynok-mobilnyh-prilozheniy>
2. Ведомости. Аналитики назвали самые популярные среди россиян сервисы экосистем // Ведомости. – 2023. – № 45. – С. 12–14. (дата обращения: 22.04.2025) URL: <https://www.vedomosti.ru/media/articles/2023/06/02/978362-analitiki-nazvali-populyarnie-servisi>
3. Кулапов, М. Н. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития / М. Н. Кулапов, Е. И. Переверзева, О. Ю. Кириллова // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 1597-1612. (дата обращения: 21.04.2025) URL: <https://1economic.ru/lib/115234>
4. РАЭК. Экономика Рунета / Цифровая экономика России 2023/2024 / Российская ассоциация электронных коммуникаций. – М.: РАЭК, 2023. – 72 с. (дата обращения: 21.04.2025) URL: <https://raec.ru/activity/analytics/9884/>
5. ЦБ РФ. Тренды цифровизации в сфере платежей / Центральный банк Российской Федерации. – М.: ЦБ РФ, 2023. – 36 с. (дата обращения: 22.04.2025) URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=18744>
6. J'son & Partners Consulting. Экосистемы России в B2C и B2B-сегментах, итоги 2023 г. / J'son & Partners Consulting. – М.: J'son & Partners Consulting, 2024. – 58 с. (дата обращения: 21.04.2025) URL: <https://json.tv/analytic/ekosistemy-rossii-v-b2c-i-b2b-segmentah-igroki-servisy-podpiski-polzovatelskij-opyt-itogi-2023-goda/>
7. O. A. Vasilyeva, O. V. Kurasova. Integrarion Barriers of Small and Medium-Sized Businesses with Russian Business Ecosystems // Proceedings of the International Scientific Conference. - Cham: Springer Nature Switzerland, 2021. - P. 58-64. (дата обращения: 22.04.2025) URL: https://colab.ws/articles/10.1007%2F978-3-030-94873-3_8

*По требованию Роскомнадзора информируем, что иностранное лицо, владеющее информационными ресурсами Google является нарушителем законодательства Российской

Федерации – прим. ред.

** социальная сеть, запрещенная на территории РФ, как продукт организации Meta, признанной экстремистской – прим.ред.