

УДК 338

НОВАЯ АРХИТЕКТУРА РЫНКА: СИЛА ЭКОСИСТЕМ И ВЫЗОВЫ ДЛЯ РЕГУЛЯТОРОВ

Н.В. Тарасова, М.А. Крайнова, В.Д. Корягина

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «МИРЭА – Российский технологический университет», Москва, email: tarasova_n@mirea.ru

Аннотация. В статье авторы акцентируют внимание на роли экосистем в современных экономических условиях. Экосистемы, представляющие собой взаимосвязанные сети участников, включая компании, потребителей и государственные органы, становятся ключевыми элементами для создания инновационных бизнес-моделей и повышения конкурентоспособности. Авторы анализируют преимущества, которые экосистемы предоставляют участникам рынка, такие как ускорение инноваций, улучшение клиентского опыта и оптимизация ресурсов. Проводится сравнительная характеристика основных показателей развития экосистем, сделаны выводы о возможностях и перспективах в условиях быстро меняющейся цифровой среды. Однако с ростом влияния экосистем возникают новые вызовы для регуляторов. Статья выявляет основные проблемы, связанные с необходимостью адаптации существующих регуляторных рамок к динамичной природе экосистем, включая вопросы антимонопольного регулирования, защиты данных и обеспечения справедливой конкуренции. В заключение предлагаются рекомендации по формированию гибкой и адаптивной регуляторной политики, способной поддерживать баланс между инновациями и защитой интересов всех участников рынка.

Ключевые слова: экосистемы, цифровизация, глобализация, цифровая трансформация, конкуренция, цифровые технологии, цифровые платформы.

NEW MARKET ARCHITECTURE: THE POWER OF ECOSYSTEMS AND CHALLENGES FOR REGULATORS

N.V. Tarasova, M.A. Krainova, V.D. Koryagina

MIREA – Russian Technological University, Moscow, email: tais_n@mail.ru

Abstract. In this article, the authors focus on the role of ecosystems in today's economic environment. Ecosystems, which are interconnected networks of participants, including companies, consumers, and government agencies, have become crucial for creating innovative business models and enhancing competitiveness. The authors analyze the benefits that ecosystems provide to market participants, such as accelerating innovation, improving customer experience, and optimizing resources. They also compare key indicators of ecosystem development and draw conclusions about the opportunities and prospects in a rapidly changing digital environment. However, with the growing influence of ecosystems, new challenges arise for regulators. The article identifies the main issues related to the need to adapt existing regulatory frameworks to the dynamic nature of ecosystems, including issues related to antitrust regulation, data protection, and ensuring fair competition. In conclusion, the paper provides recommendations for developing a flexible and adaptive regulatory policy that can maintain a balance between innovation and the protection of the interests of all market participants.

Keywords: ecosystems, digitalization, globalization, digital transformation, competition, digital technologies, digital platforms.

Дата поступления статьи в редакцию: 31.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 22.12.2025

Введение

Цифровые экосистемы представляют ключевой структурный элемент современной экономики, формируя основу цифровой трансформации в условиях растущей интеграции сервисов. В российской практике развитие инициируется ведущими IT-компаниями, финансовыми институтами и телекоммуникационными холдингами, которые реализуют стратегию создания унифицированных платформенных решений, охватывающих финансовые, логистические, образовательные, развлекательные и иные сферы жизнедеятельности пользователя. Такое объединение сервисов в едином цифровом интерфейсе позволяет оптимизировать пользовательский путь, повышение лояльности и снижение транзакционных издержек. На фоне ужесточающейся конкуренции между платформами растет значимость межэкосистемного взаимодействия – как условия обеспечения совместимости, предотвращения фрагментации цифрового пространства и устойчивого развития национальной цифровой экономики.

Актуальность исследования заключается в отсутствии нормативного регулирования экосистем при их стремительном развитии в экономике России. На российском рынке доминируют несколько крупных игроков, которые формируют собственные экосистемы, которые охватывают различные сферы. В связи с этим возникает риск недобросовестной конкуренции, и в последующем монополизация рынка, а также вопрос о защите интересов потребителей.

Цель исследования

Цель исследования – выявить основные тенденции развития, конкуренции и взаимодействия цифровых экосистем, а также определить их влияние на формирование цифровой экономики и рыночные отношения.

Материал и методы исследования

Для эмпирической базы исследования авторы привлекли презентации для инвесторов, официальные заявления ключевых игроков российской и глобальной цифровой экономики, материалы публичных корпоративных отчетов (экосистем Сбер, VK, Яндекс, МТС, OZON, Wildberries, Т-Банк).

Были изучены данные государственных органов (Банк России, Минэкономразвития и Высший Евразийский экономический совет).

Отчеты компаний Сбер, VK, Яндекс, МТС, OZON, Wildberries, Т-Банк, а также отраслевые обзоры, посвященные развитию цифровых платформ и экосистем.

Для достижения цели исследования был применен комплекс таких взаимодополняющих методов как эмпирический и сравнительный анализ. Авторы провели сравнение структурных и продуктовых характеристик ведущих цифровых экосистем. Анализ позволил выявить общие закономерности и уникальные черты их развития, тактику и последствия взаимодействия в динамике. Комплексное применение указанных методов и материалов позволяет обеспечить достоверность, валидность и репрезентативность результатов исследования.

Результаты исследования

Понятие «экосистема» пришло в экономику из биологии, где определялось как функционирование энергетического обмена между различными видами живых организмов.

В 1935 ученый-биолог А. Тенсли, описывая данный процесс, ввел новый термин и определил его как: «сотрудничество организмов друг с другом и окружающей средой на основе имеющихся ресурсов, совместно эволюционирующих и приспособляющихся к внешним изменениям». Исследователь высказал мнение о том, что «взаимодействие между участниками энергетического обмена, осуществлялось в виде системы, все элементы которой имели общую историю и потенциал для дальнейшей эволюции» [1]. В настоящее время термин уверенно утвердился в экономической среде.

В экономику понятие пришло уже давно в схожем трактовании, описывая взаимодействие собственных и партнерских сервисов, объединенных вокруг одной компании.

Дж. Ф. Мур в 1993 г., в своей статье «Хищники и жертвы. Новая экология конкуренции» использовал несколько экологических метафор при обосновании конкурентоспособности и развития компаний [2]. По его мнению, компания рассматривается в качестве составляющей предпринимательской экосистемы, в которой задействованы разные отрасли, а не как составная часть какой-либо конкретной отрасли экономики. Дж. Ф. Мур определяет бизнес-экосистему как экономическое сообщество, которое состоит из различных заинтересованных участников рынка. К ним относит производителей, поставщиков, конкурентов и потребителей.

В рамках экосистемы компании совместно работают над разработкой и внедрением инноваций, производством и выпуском на рынок новых продуктов и услуг. Также по мнению Ф. Мура, предпринимательская экосистема, проходит такие же этапы развития, как и биологическая экосистема, представленные на рисунке 1.

В функциональном подходе, выделяют три ключевых вида экосистем:

- инновационно-венчурные экосистемы, с приоритетом разработки и внедрения успешных технологических решений (с интеграцией искусственного интеллекта и больших данных до low-code-разработок);
- ресурсо-ориентированные экосистемы (аккумуляция и оптимизация распределения материальных и нематериальных ресурсов для реализации масштабных бизнес-проектов);
- потребительско-продуктовые экосистемы (выпуск и масштабирование высокотехнологичных продуктов и сервисов массового спроса, с использованием собственных конкурентных преимуществ пони-

мания потребительского поведения, скорости вывода на рынок уникальных продуктов и услуг на собственных платформах).

В соответствии с отраслевым направлением экосистемы типизируются на [3]:

- финансовые, охватывают всех юридических субъектов, оказывающих финансовые услуги, включая кредитные и страховые организации, управляющие инвестиционные и трастовые компании и др.;
- инновационные, поддерживают и стимулируют венчурные проекты, в их структуру составляют инвесторы, стартапы, исследовательские институты и правительственные организации;
- образовательные, включают учебную инфраструктуру, обеспечивающую учебный процесс, а также учащихся, профессорско-преподавательский состав, компоненты индустрии образовательных технологий, онлайн-ресурсы учебно-методической базы и образовательные организации;
- экосистемы здравоохранения, представляют сложную, взаимосвязанную сеть участников, процессов и ресурсов. Ключевыми компонентами, которых являются поставщики (медицинские учреждения) и многочисленные потребители медицинских услуг, страховые организации и государственные программы, а также поставщики и производители – от фармацевтики и оборудования до медицинского софта. В систему включены регуляторы и государственные органы, научно-исследовательские и образовательные учреждения.

По количеству организаций, входящих в экосистему и масштабируемости деятельности, их можно классифицировать на вертикальные, горизонтальные, функциональные, платформенные и т.д. Множество авторов, обращающихся к вопросам исследования жизнедеятельности экосистем, предлагают свои критерии в зависимости от среза научных познаний. Однако, необходимо отметить, что с ростом количества и разнообразия участников экосистемы способны эволюционировать от простого инструмента к саморазвивающейся среде, которая начинает функционировать по своим собственным законам и правилам.



Рис. 1. Этапы развития экосистемы

Концепция экосистем развивалась благодаря влиянию цифровых технологий. В настоящее время понятие «экосистема» употребляется именно в цифровом контексте.

Цифровая экосистема является интегрированной архитектурой взаимодействующих элементов – «цифровых платформ, программных приложений, аппаратных устройств и потоков данных, функционирующих как единая саморегулирующаяся среда. Ее ключевая задача заключается в обеспечении синергетического взаимодействия между компонентами бизнес-процессов». От операционного управления до стратегического принятия решений. При этом экосистема выступает инструментом повышения организационной гибкости, адаптивности к внешним вызовам и устойчивого роста производительности за счет снижения транзакционных издержек, автоматизация рутинных операций и усиления аналитической прозрачности [4].

Экосистемы, интегрируя цифровые технологии в структуру бизнеса, которые служат основным фактором роста, получают возможность подключать широкий спектр организаций для удовлетворения разнообразных потребительских предпочтений.

Внедрение цифровых решений инициирует трансформацию экосистем в мультифункциональные платформенные структуры, характеризующиеся высокой степенью адаптивности и способностью к непрерывной генерации и масштабированию новых сервисов в ответ на динамику потребительских запросов и технологические вызовы. Это создает условия для гибкого реагирования на изменяющиеся запросы рынка и повышает общую конкурентоспособность участников экосистемы.

В последние годы термин «цифровая экосистема» особо популярно в научной и бизнес среде. Это обусловлено устойчивым ростом числа экосистем и их аудитории. К 2024 году общее количество подписчиков экосистем достигло 95,3 млн. человек. Лидирующую роль в формировании национальной платформенной архитектуры играют крупные игроки, такие как «Яндекс», «VK», «Т-банк», «МТС», «Сбер». Данные компании реализуют стратегию вертикальной и горизонтальной интеграции сервисов, путем перехода от узкоспециализированных продуктов к комплексным, мультидоменным платформам.

В российском правовом поле на сегодняшний момент отсутствует устоявшееся, нормативно зафиксированное определение понятия «цифровая экосистема». Как минимум нормативная база, посвященная экосистемам, не успевает за стремительным развитием технологий и появлением новых бизнес-моделей. В перспективе существует риск, что регулирующие органы утратят необходимую силу для эффективного мониторинга и управления бизнес-экосистемами, что откроет им путь к использованию недобросовестных практик ведения бизнеса.

В проекте «Основных направлений развития финансового рынка РФ на 2026 год и период 2027 и 2028 годов», мегарегулятор заявляет о намерении ввести поэтапные ограничения на инвестиции банков в непрофильные активы с целью снижения рисков. Данный подход предполагает, что банки получают достаточно времени для накопления капитала и адаптации своих бизнес-процессов к новым требованиям.

В соответствии с предложенной регуляцией, банки, имеющие на своем балансе значительное количество экосистемных и других непрофильных (иммобилизованных) активов, будут обязаны поддерживать более высокий уровень капитала, чтобы покрыть потенциальные убытки от таких инвестиций. При этом акционеры должны нести основную ответственность за риски, возникающие из этих вложений, в отличие от кредиторов и вкладчиков. Также подчеркивается, что финансовая устойчивость кредитных организаций, являющихся стартовой площадкой для экосистемы, должна быть обеспечена независимо от успеха развития всего бизнес-сообщества [9].

Для экосистем, основанных на цифровых платформах, введены нормы, запрещающие создание дискриминационных условий для пользователей, относящихся к одной категории и использующих данную платформу.

Можно выделить ключевые характеристики бизнес-экосистем:

1. Кастомизация, которая проявляется во взаимосовместимости и оптимизированности продуктов под единый стандарт, заданный руководством. Чтобы оставаться конкурентоспособными, экосистемы разрабатываются таким образом, чтобы продукты и услуги достигали максимальной эффективности только в рамках экосистемы, а в отрыве от экосистемы функциональность продуктов и услуг заметно ухудшалась;

2. Модульность. Продукты и услуги, разрабатываемые независимо друг от друга, в итоге работают как единая, но при этом модульная система. Это позволяет потребителям выбирать отдельные элементы и составлять из них нужные их комбинации;

3. Многосторонность отношений. Чтобы экосистема работала как единый механизм, необходимо, чтобы каждый элемент экосистемы идеально выполнял свою функцию, поскольку они все находятся в тесной взаимосвязи.

Следовательно, можно сделать вывод, что принцип работы экосистем заключается в следующем: каждый участник вносит свой определенный вклад и, как результат, извлекает из этого пользу и получает свою выгоду.

Среди компонентов экосистемы можно выделить следующие [10]: единая цифровая платформа; клиентоориентированность; разнообразие форм партнерства между участниками экосистемы; взаимозависимость участников экосистемы.

В современных реалиях компании располагают широким спектром стратегий для построения и развития своих экосистем. Выбор стратегии обусловлен спецификой бизнеса, его организационной структурой и стратегическими приоритетами [11]:

1. Цифровизация производственных процессов: компании стремятся повысить эффективность и качество выпускаемой продукции путем интеграции цифровых технологий в производственные циклы.

2. Формирование цифровых платформ: интенсивная монетизация деятельности для оптимизации связей с клиентами, поставщиками и партнерами.

3. Анализ базы данных: обработка имеющегося массива информации о клиентах экосистемы позволяет оптимизировать бизнес-процессы и определять новые возможности для роста.

4. Формирование цифровых компетенций сотрудников: финансирование и поддержка обучения персонала цифровым навыкам позволяет укрепить и расширить способности, повышает квалификацию и адаптирует к вызовам трансформации экономики.

5. Инновационный аутсорсинг: активное привлечение специализированных агентств и венчурных проектов для разработки инновационных цифровых решений на условиях аутсорсинга.

Анализ данных таблицы 1 свидетельствует о сервисной диверсификации экосистем «Сбера» и «Яндекса».

Таблица 1

Сравнительная характеристика цифровых экосистем

Параметр/Название	Сбер	МТС	Яндекс	VK	OZON	Wildberries	Т-Банк
Год создания	2018	2019	2020	2021	2021	2022	-*
Чистая прибыль, млрд руб.	1 562,4	37,52	874,6	147,6	59,4	104	122
Наличие сервисов							
Недвижимость	да	нет	да	нет	нет	нет	нет
Туризм/путешествия	да	да	да	да	да	нет	да
Коммуникации	да	да	да	да	нет	нет	да
Финансовые ресурсы	да	да	да	да	да	да	да
Подписки и программы лояльности	да	да	да	да	да	да	да
Покупки и доставки различных товаров	да	да	да	да	да	да	да
Фудтеха и e-grocery	да	нет	да	нет	да	нет	да
Образования	да	да	да	да	нет	нет	да

Примечание: *в интернет-источниках отсутствуют данные.

Источник: составлено авторами на основании [6].

Коммуникация цифровых экосистем представляет собой системный подход к их функционированию, предполагающий интеграцию разнородных платформ и сервисов в единую среду, обеспечивающую сквозное взаимодействие с пользователями, синхронизацию бизнес-процессов и создание условий для генерации новых точек роста. Такая коммуникация выступает не как простая техническая совместимость, а как стратегический механизм повышения экосистемной ценности за счет усиления сетевых эффектов, снижения барьеров переключения и формирования устойчивых пользовательских привычек в рамках целостного цифрового контура.

Определились аспекты взаимодействия цифровых экосистем [12]:

1. Удержание и вовлечение пользователей. Цифровые экосистемы создают единое пространство, где клиенты могут найти и удовлетворить множество своих потребностей, что способствует их лояльности и активному использованию платформы.

2. Оптимизация процессов и снижение рисков. Интеграция сервисов внутри экосистемы уменьшает зависимость от внешних поставщиков и связанных с ними сбоев. Упрощенные сквозные коммуникации внутри цифровой экосистемы минимизирует транзакционные издержки и когнитивную нагрузку пользователя, обеспечивая сокращение времени и повышение эффективности достижения целевых результатов за счет унификации интерфейсов, автоматизации переходов между сервисами и интеграции данных в едином цифровом контуре.

3. Адаптивность цифровых экосистем проявляется в стратегическом использовании уже существующих технологических решений и инфраструктурных компонентов, что позволяет минимизировать издержки и ускорить вывод продуктов на рынок. Вместо полного цикла разработки «с нуля» компании реализуют модульный подход.

4. Интеграция платформ и сервисов повышает адаптивность бизнеса, позволяя быстро осваивать новые рынки, тестировать гипотезы и гибко реагировать на изменения внешней среды.

Перечень услуг, которые доступны потребителям, почти безграничен и представлен на рисунке 2 [14].

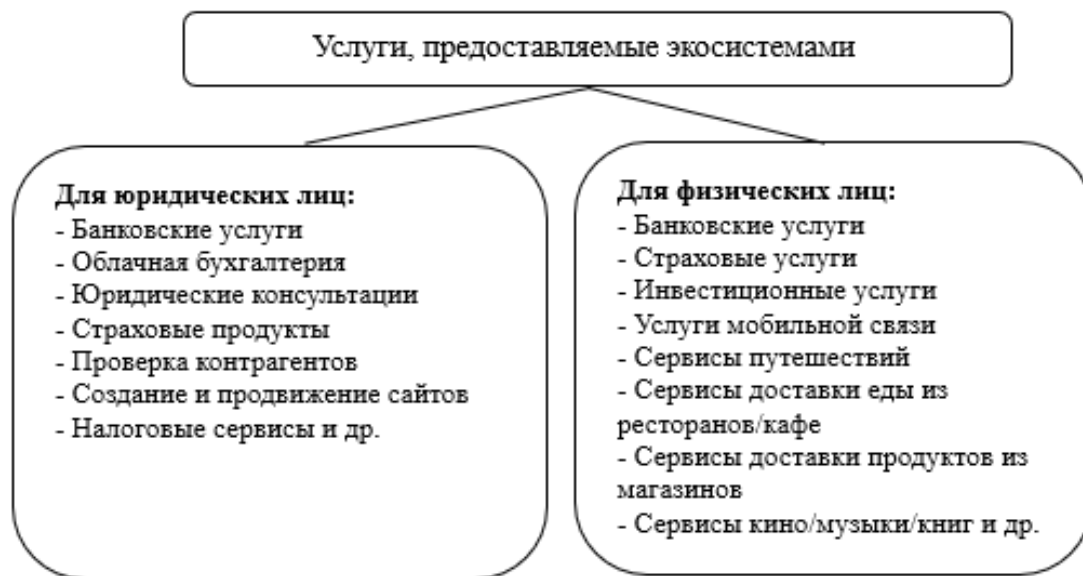


Рис. 2. Перечень услуг, предоставляемых экосистемами

Аналитики отмечают, что российские экосистемы, в отличие от зарубежных, склонны к горизонтальному или комплексному развитию. Это приводит к их активной конкуренции друг с другом на различных рынках. Следует отметить, что конкуренцию частным компаниями в данной сфере могут составлять и государственные структуры, такие как «Госуслуги».

Цифровые экосистемы ведут конкурентную борьбу не только за рыночную долю в отрасли, но и за ключевой нематериальный ресурс – внимание и доверие пользователей. Конкуренция проявляется на нескольких уровнях, а именно технологическая инфраструктура, контроль над данными, формирование пользовательских привычек и укрепление долгосрочной лояльности.

Основные формы конкуренции российских экосистем можно наблюдать в следующих видах [6]:

1. Конкурентная борьба за клиентов – стремление удержать пользователей в своей среде как можно дольше, для чего применялась синхронизация профилей, единые подписки, кэшбеки, бонусы и персонализированные предложения (например, «Яндекс Плюс», предоставляет доступ к множеству сервисов, включая «Яндекс Музыка», «КиноПоиск», «Яндекс Диск», «Яндекс Драйв» и др.).

2. Конкуренция платформ – активно применяется соперничество за контроль в приоритетных секторах («Ozon», «СберМегаМаркет», «Яндекс Маркет» конкурируют в сфере электронной коммерции. В кредитном секторе аналогичную борьбу ведут банки, из десятки крупнейших).

3. Контентная конкуренция – экосистемы становятся производителями контента, включая фильмы, сериалы, подкасты и образовательные курсы, что способствует повышению вовлеченности пользователей («Окко» (часть экосистемы Сбер) и «КиноПоиск» (часть экосистемы Яндекса), конкурируют за внимание зрителей. Музыкальная сфера представлена соперничеством «Яндекс Музыка», «VK Музыка» и «МТС Музыка». Отметим конкурирующие платформы аудиокниг – «Букмейт» от Яндекса и «Строки» от МТС).

4. Соперничество за репутацию – разработка бренда через конструкцию разнообразных элементов. Так, Сбер делает акцент на высокотехнологичности и внимании к пользователям, Яндекс фокусируется на инновациях и скорости операций, а VK выдвигает на первый план социальную доступность и успешную коммуникацию. Реализация подобной стратегии способствует укреплению эмоциональной связи с пользователями и расширяет маркетинговую сегментацию.

Отметим, что процессы глобальной интеграции предоставляют новые возможности для роста организаций, способствуют расширению каналов сбыта, активное внедрение цифровых решений способствуют эффективной онлайн-коммуникации с потребителями. Все эти аспекты определили формирование основного тренда финансового рынка, представляющего единое пространство, которое объединяет в себе классические банковские продукты и услуги, платежные сервисы, товарные маркетплейсы, различные стриминговые площадки, сервисы аренды жилья, бронирования отелей, туров, такси, кашеринга и т.д. Интеграция цифровых экосистем в экономическую систему открывает [15]:

1. Перспективы роста бизнеса – цифровые экосистемы объединяют разнообразные сервисы и продукты в единую цифровую среду, что позволяет компаниям: расширять линейку услуг и выходить в смеж-

ные рынки. быстрее тестировать и запускать новые продукты. удерживать клиента внутри экосистемы за счёт кросс-сервисной интеграции.

2. Гибкость правил подключения к экосистеме – снижаются барьеры входа в экосистему, что позволяет настраивать индивидуальные условия сотрудничества.

3. Возможность масштабировать бизнес – цифровая платформа экосистемы открывает доступ к широкой клиентской базе и единому каналу коммуникации с пользователями, что позволяет бизнесу быстро масштабироваться, при этом избегая затрат на самостоятельное построение цифровой среды с нуля.

4. Снижение издержек – участие в экосистеме позволяет существенно оптимизировать затраты за счёт: использования готовых решений. совместного доступа к ресурсам и инфраструктуре. автоматизации бизнес-процессов с помощью единой платформы.

5. Защита через вертикальную или горизонтальную интеграцию экосистемы от конкурентов, что позволяет укрепить конкурентоспособность.

Негативными проявлениями, выделяемыми многими авторами, является [16]:

1. Использование монополистических преимуществ ценообразования, что позволяет регулировать цены в своих интересах, с необоснованным завышением.

2. Широкие возможности использования диверсификации дает возможность экосистемам доминировать во многих экономических, что ставит под угрозу здоровую конкуренцию и выход на рынок новых юридических лиц и предпринимателей.

3. Применение кредитными организациями различных способов манипулирования заемщиками через навязывание особых условий, использование трансфертных цен и возможности оказывать нефинансовые услуги в структуре экосистемы.

Отсутствие нормативного регулирования для цифровых экосистем может рассматриваться как относительное преимущество, поскольку это предоставляет им большую свободу действий и гибкость в адаптации к быстро меняющимся условиям рынка. Несомненно, отсутствие регуляции представляет собой значительный недостаток. Это создает условия для недобросовестной конкуренции, когда компании могут использовать неэтичные практики для достижения конкурентных преимуществ. У небольшой группы крупных участников появятся возможности для монополизации доли рынка и применение механизмов контроля потребительского выбора.

Авторы полагают, что необходим баланс между свободой действий и неизбежностью регулирования цифровых экосистем для соблюдения здоровой конкуренции, когда малые и средние предприятия смогут также принимать участие в борьбе за свою долю рынка. Многие исследователи выражают мнение о том, что перспективы развития цифровых экосистем будут связаны с проявлениями следующих их особенностей:

1. Активная интеграция технологий искусственного интеллекта и больших данных в управление и оценку поведения потребителей смогут оказывать влияние на объемы спроса.

2. Персонализированный подход, который ожидают современные потребители, что требует от экосистем индивидуальных сценариев взаимодействия привычкам и интересам пользователей.

3. Экспансия архитектуры и безопасность систем – рост объемов цифровой экосистемы должен обеспечиваться устойчивостью к сбоям, рискам, и обладать возможностями к немедленному восстановлению и реагированию на динамику спроса.

Таким образом, важно найти баланс между удобством и свободой выбора, чтобы обеспечить справедливую конкуренцию и защиту интересов потребителей.

Выводы

Подводя итоги исследования, авторы полагают, что в недалекой перспективе экономика может модифицироваться в единый механизм, базирующийся на экосистемах. При этом потребители получат доступ ко всему спектру продуктов и услуг, что позволит упростить их взаимодействие с рынком и повысит комфорт и качество. Такое эффективное предложение в рамках единой экосистемы позволит снизить издержки обмена и повысит доходность производителей.

Однако следует учесть и потенциальные риски в виде монополизации отдельных экосистем, что будет сужать возможности выбора. Одновременно, взаимодействие между различными цифровыми экосистемами создает новые возможности для участников, позволяя им объединять ресурсы для достижения совместных целей.

Авторами отмечено, что экосистемы играют ключевую роль в трансформации экономики и общества, охватывая всё больше сфер – от финансов и ритейла до образования и здравоохранения. Их раз-

витие становится стратегическим фактором национальной конкурентоспособности и экономической безопасности.

Необходимо также отметить, что нормативное регулирование недостаточно адаптировано к специфике экосистем, существующие механизмы контроля требуют модернизации. Для обеспечения добросовестной конкуренции необходимо регулирование, которое будет стимулировать инновации, защищать интересы пользователей и малого бизнеса, а также предотвращать чрезмерную концентрацию рыночной власти в руках отдельных экосистем.

Литература

1. Tansley A.G. The Use and Abuse of Vegetational Terms and Concepts // Ecology. 1935. Vol. 16 (3). P. 284-307.
2. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // Harvard Business Review. 1993. P. 75-86. EDN: BOKNEH.
3. Головенчик Г.Г. Цифровые экосистемы: сущность, классификация, структура // Белорусский экономический журнал. 2024. № 4. С. 34-44. DOI: 10.46782/1818-4510-2024-4-34-44 EDN: ARKJXG.
4. Какой вид цифровой экосистемы подходит для вашего бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <https://scand.com/ru/company/blog/what-kind-of-digital-ecosystem-is-right-for-your-business> (дата обращения 10.11.2025).
5. Цифровые экосистемы: тренд или необходимость для бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/jLQ1DU1Qu7/tsifrovyye-ekosistemyi-trend-ili-neobhodimost-dlya-biznesa> (дата обращения 10.11.2025).
6. Корягина В.Д., Крайнова М.А. Конкуренция и взаимодействие цифровых экосистем в России // Цифровая экономика глазами студентов: Материалы V Международной научной конференции, Казань, 16 мая 2025 года. Казань: ИП Сагиев А.Р., 2025. С. 131-135. EDN: XRUFJB.
7. Доклад ЦБ России для общественных консультаций «Экосистемы: подходы к регулированию». М., 2021 года. 45 с.
8. Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11.10.2017 г. № 12 «Об Основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года». [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282472 (дата обращения 10.11.2025).
9. Проект Основных направлений развития финансового рынка Российской Федерации на 2026 год и период 2027 и 2028 годов одобрен Советом директоров Банка России. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/181362/onrfr_2026_2028.pdf (дата обращения 10.11.2025).
10. Жилан О.Д., Мамонтова Е.В. Банковские экосистемы: сущность и факторы развития // Управленческий учет. 2024. № 5. С. 102-109. EDN: FIZYJP.
11. Кузовкова Т.А., Алмаева О.П., Шаравов И.М. Особенности и тенденции развития цифровых экосистем на примере компании Яндекс // Экономика и качество систем связи. 2025. EDN: THGALI.
12. Корягина В.Д., Крайнова М.А. Конкуренция и взаимодействие цифровых экосистем в России // Цифровая экономика глазами студентов: Материалы V Международной научной конференции, Казань, 16 мая 2025 года. Казань: ИП Сагиев А.Р., 2025. С. 131-135. EDN: XRUFJB.
13. Исследование: крупнейшие российские цифровые экосистемы 2024-2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://spektr.team/tpost/g8cbrog5l1-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsif?ysclid=m9mwo7p5vh725866773> (дата обращения 10.11.2025).
14. Самиев П.А., Закирова В.Р., Швандар Д.В. Экосистемы и маркетплейсы: обзор рынка финансовых услуг // Финансовый журнал. 2020. Т. 12. № 5. С. 86-98. DOI: 10.31107/2075-1990-2020-5-86-98 EDN: OSVTHU.
15. Романец И.И., Дешина К.А., Новикова Т.И., Монопольные тенденции современных экосистем в цифровой экономике // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 1 (59).
16. Тарасова Н.В., Артеменко М.А., Новые возможности и риски деятельности кредитных организаций в составе цифровых бизнес-экосистем: нормативное регулирование и экономическая безопасность // Управленческий учет. 2024. № 2. С. 256-262. DOI: 10.25806/uu2024256-262 EDN: RQKBVB.