

## ФИНАНСЫ

# Разрастание бизнес экосистем как фактор монополизации рынка

## Expansion of Business Ecosystems as a Market Monopolization Factor

DOI: 10.12737/2587-9111-2025-13-3-41-45

Получено: 23 марта 2025 г. / Одобрено: 7 мая 2025 г. / Опубликовано: 25 июня 2025 г.

**Шишкин А.Н.**

Канд. экон. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Тулский государственный педагогический университет  
им. Л.Н. Толстого»,  
Россия, 300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125,  
e-mail: fshan@mail.ru

**Shishkin A.N.**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University,  
125, Lenina St., Tula, 300026, Russia,  
e-mail: fshan@mail.ru

**Аннотация**

В статье рассматриваются вопросы, касающиеся развития цифровых бизнес экосистем. Проводится анализ различных точек зрения, связанных с определением понятия «бизнес-экосистема». Проведен анализ факторов, влияющих на эффективность деятельности бизнес-экосистем. Исследование в области определения понятия «бизнес-экосистема» и факторов её эффективности объективно доказывает необходимость в перспективе создания таких объединений. Создание бизнес-экосистем на данном этапе развития как российской, так и мировой экономики является объективной реальностью, обусловленной удобством предлагаемых услуг клиентам и возможностью диверсификации своей деятельности участников таких объединений. Проведенный анализ количества потребителей цифровой экосистемы компании МТС показал тенденцию к её разрастанию, что в конечном итоге, согласно проведенному исследованию, может способствовать развитию платформенных монополий. Рост и развитие бизнес-экосистем могут привести к формированию олигополистических рынков, склонных к монополизации, что, в конечном счете, может отрицательно сказаться на потребителях и перспективах развития конкурентного рынка.

**Ключевые слова:** бизнес-экосистема, монополия, конкуренция, потребители, цифровизация.

**Abstract**

The article discusses issues related to the development of digital business ecosystems. The analysis of various points of view related to the definition of the business ecosystem concept is carried out. The factors influencing the efficiency of business ecosystems are analyzed. Research in the field of defining the concept of a business ecosystem and the factors of its effectiveness objectively proves the need to create such associations in the future. The creation of business ecosystems at this stage of development of both the Russian and global economies is an objective reality due to the convenience of the services offered to customers and the opportunity for the participants of such associations to diversify their activities. The analysis of the number of consumers of the MTS digital ecosystem has shown a tendency for its expansion, which, according to the study, may ultimately contribute to the development of platform monopolies. The growth and development of business ecosystems can lead to the formation of oligopolistic markets prone to monopolization, which can ultimately negatively affect consumers and the prospects for the development of a competitive market.

**Keywords:** business ecosystem, monopoly, competition, consumers, digitalization.

В настоящее время достаточно широко используется термин «бизнес-экосистема». Свое начало данный термин взял из биологии. Дело в том, что под экосистемами понимают взаимодействие биологических организмов, которые живут в симбиозе и формируют так называемую биологическую цепочку. Рассматривая вопросы взаимодействия элементов живой природы, можно провести аналогии с бизнесом. Например, формируются различные системы взаимодействия компаний, которые помогают им выжить на трудно прогнозируемом новом рынке, образующимся на основе проникновения на него цифровых механизмов.

Возникает вопрос, почему только сейчас начали активно развиваться бизнес-экосистемы. Ответ на него кроется в развитии научно-технического прогресса в области цифровых коммуникаций. В настоящее время процессы взаимодействия наладить очень легко и быстро при помощи различных мессенджеров и программных продуктов.

Как только появилась возможность передавать огромные объемы информации в реальном времени, сразу стали возникать системы управления, осно-

ванные как раз на цифровых коммуникациях. Теперь не нужно находиться в месте, где происходит непосредственное производство продукции или оказание услуг. При помощи передачи видеоизображений процесс управления приобрел всеобъемлющий характер.

По этим компаниям в настоящее время достаточно легко работать совместно на основе различных средств коммуникации и, следовательно, формировать холдинговые структуры, в основе которых будут лежать элементы цифровизации. Данные структуры постепенно становились некоторыми производными от холдингов. Это отражалось в том, что зависимость от материнской компании становилась значительно меньше, но в целом не приостанавливалась.

Таким образом, это вроде уже не холдинги, но и еще не ассоциации. В таком формате вполне могут существовать организационные объединения, которые могут иметь название «бизнес-экосистемы». Причем отдельным направлением в данном ключе выделяются так называемые цифровые экосистемы.

Это не случайно, так как основным объединяющим составляющим в данном случае является циф-

ровая платформа, включающая в себя ряд предложений в виде единого цифрового окна, позволяющего потребителю пользоваться услугами различных организаций в рамках работы с главной организацией, которая на данной платформе всех объединяет.

В процессе взаимодействия организации, принадлежащие к бизнес-экосистеме, оказывают друг другу определенную поддержку в случае возникновения сложных ситуаций, негативно влияющих на развитие их бизнеса. В рамках бизнес-экосистемы происходят процессы, которые выводят ряд организаций на новый технологический уровень, что способствует эволюции всех составляющих входящих в данную экосистему организаций.

Фактически в бизнес-экосистему могут входить организации, которые сообща производят какой-либо продукт и представляют из себя некое сообщество, имеющее общую цель. Как известно, такой целью может стать получение прибыли, но данная цель не может существовать отдельно от целей, связанных с совершенствованием конкурентных преимуществ и борьбы за потребителя. Следовательно, все организации, входящие в бизнес-экосистему, нацелены на её развитие, совершенствование или выживание. Все зависит от тех условий, в которые попала данная бизнес-экосистема.

В связи с тем, что цифровизация экономики развивается очень динамично и частота проникновения инноваций в бизнес-среду резко увеличилась, то и развитие бизнес-экосистем получило широкое распространение.

Это обусловлено еще и формированием более сложных и масштабных вызовов со стороны внешней среды, с которыми приходится сталкиваться компаниям в последнее время. В эпоху глобальной политической и экономической перестройки мира возникает необходимость в объединении усилий для возможности снижения рисков, связанных со снижением развития бизнеса.

Консолидация активов всегда способствует созданию более устойчивой системы, так как ресурсы её резко возрастают, а значит, возрастают и возможности. Компании, которые находятся в рамках таких сообществ, могут легко перераспределять огромные финансовые ресурсы для осуществления технологических прорывов и развития инноваций в процессе формирования готового продукта или оказания услуги.

В работе С.Н. Кукшкина представлен ряд подходов к определению понятия «бизнес-экосистема» (рис. 1).

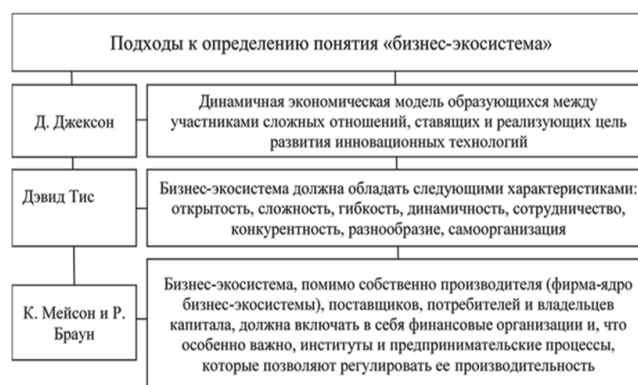


Рис. 1. Подходы к определению понятия «бизнес-экосистема»

Рассматривая различные подходы к определению понятия бизнес-экосистема, можно отметить, что общего понимания и единства в данном направлении исследований нет.

Ряд ученых утверждает, что в процессе объединения компаний в бизнес-экосистему происходит формирование сложной системы их взаимодействия, основанной, прежде всего, на инновациях.

Например, одна из компаний добилась высокого уровня инновационности свои продуктов или услуг и привлекает в данную систему все больше организаций, способных дополнить спектр оказываемых услуг или производство готовых продуктов.

Необходимо отметить, что чаще всего бизнес-экосистемы пока формируются в секторе телекоммуникационных технологий, финансовом секторе, ритейле. То есть пока в основе создания бизнес-экосистем лежат услуги, а не производство продукции. Дело в том, что в системе реального сектора экономики такие объединения могут иметь название, например, вертикальной интеграции, но в них, как правило, собственник один, и он контролирует всю цепочку производства товаров.

Формирование бизнес-экосистем в сфере производства затруднено пока отсутствием четкого представления, под какой цифровой платформой, которая будет объединять организации, им работать. Как только появятся новые технические решения, связанные с созданием программного обеспечения по взаимодействию поставщиков сырья и производителей, то можно будет говорить о формировании нового этапа в создании бизнес-экосистем в реальном секторе экономики.

Конечно же общепит всегда был и есть одним из основных элементов любых производственных и непроизводственных систем, и, наверное, его присутствие будет в какой-то мере объединять производителей и систему ритейла для создания бизнес-экосистем нового поколения.

Ряд исследователей считает, что любая экосистема, кроме инновационной составляющей и формирования системы взаимодействия между поставщиками, производителями и т.д., должна иметь финансовые институты, которые позволят ей быть более гибкой в процессе взаимодействия с клиентами. В таком направлении работают современные бизнес-экосистемы или некоторые себя позиционируют как цифровые экосистемы.

Примером может служить компания МТС, которая имеет свой финансовый институт в созданный ею цифровой экосистеме. И та и другая точки зрения в определении понятия «бизнес-экосистема» активно реализуются в современных рыночных условиях. С одной стороны, необходимы инновации, а с другой, необходимы внутренние финансовые институты по работе с внешней средой бизнес-экосистемы.

В связи с тем, что такие структуры, как бизнес-экосистемы, активно развиваются и в конечном итоге скорее всего мы приходим к формированию рынка, на котором будут функционировать только бизнес-экосистемы, и фактически формирование системы конкуренции будет среди них, то возникает необходимость проанализировать факторы, влияющие на эффективность деятельности бизнес-экосистем. Данное направление анализа необходимо, чтобы определить ключевые составляющие успеха функционирования таких объединений для возможного перспективного определения их точек роста. На рис. 2 отражены основные факторы, влияющие на эффективность деятельности бизнес-экосистемы.

Необходимо отметить, что, так как бизнес-экосистема представляет из себя комплекс взаимосвязанных элементов, соответственно возникает необходимость поддержания всех элементов, входящих в бизнес-экосистему на высоком уровне. Если какое-то звено будет выпадать в плане технического оснащения и определенных ресурсных возможностей, то это может повлиять на эффективность деятельности всей бизнес-экосистемы. Поэтому комплексное развитие элементов бизнес-экосистемы является одной из приоритетных задач всей системы управления таким объединением.

В настоящее время на российском рынке функционирует сразу несколько бизнес-экосистем. Рассмотрим деятельность цифровой экосистемы компании МТС, связанной с привлечением клиентов в данную экосистему. Успехи компании МТС в области привлечения клиентов экосистемы и среднего количества продуктов экосистемы на одного клиента отражены на рис. 3 и 4.

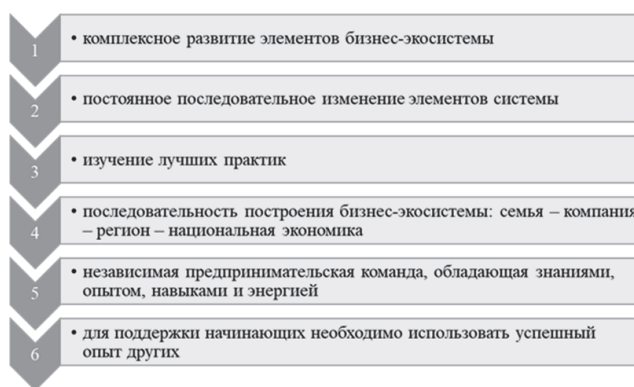


Рис. 2. Факторы, влияющие на эффективность деятельности бизнес-экосистем

Согласно данным, отраженным на рис. 3 и 4, можно говорить об успешной деятельности компании МТС по формированию экосистемы. Количество клиентов экосистемы уверенно растет в среднем ежеквартально на 10,2%. Также и среднее количество продуктов экосистемы возрастает в среднем ежеквартально на 2,5

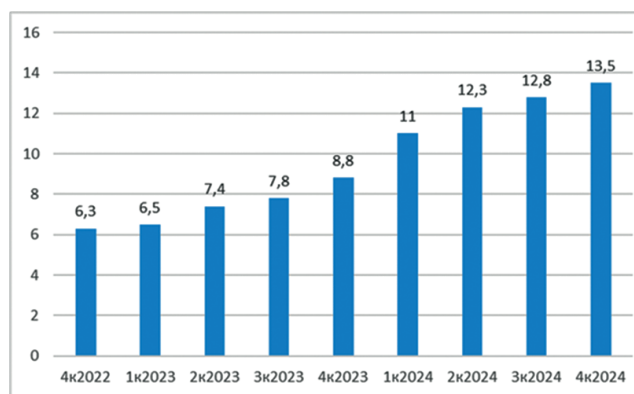


Рис. 3. Клиенты экосистемы, млн

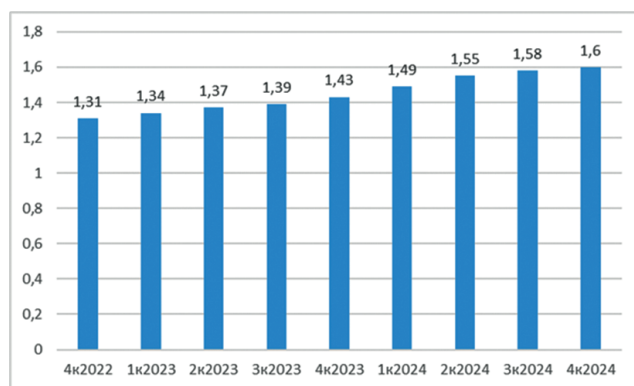


Рис. 4. Среднее количество продуктов экосистемы на одного клиента

Развитие экосистемы компании происходит за счет того, что она обладает огромными уникальными знаниями клиента, которые поступают в неё через каналы коммуникации по обратной связи. Данная

информация расценивается как основной актив в развитии компании и её бренда экосистемы. Так как эффективность деятельности компании ежегодно увеличивается, то к информационному активу добавляется еще и большой финансовый потенциал, который позволит, комбинируя данные ресурсы, добиться прироста рынка потребителей. На эффективность деятельности МТС влияет также и политика, которая проводилась в последние годы по формированию бренда экосистемы. Успехи компании можно связать с развитием коммуникаций бренда в эпоху сложной экономической и политической ситуации, которые позволили усовершенствовать взаимодействие с потребителем через коммуникационные каналы и сформировать четкую позицию по развитию экосистемы бренда. Исходя из динамики деятельности компании, можно на основе линейного тренда провести прогноз количества клиентов экосистемы МТС и среднего количества продуктов экосистемы на одного клиента. Прогноз представлен на рис. 5 и 6.

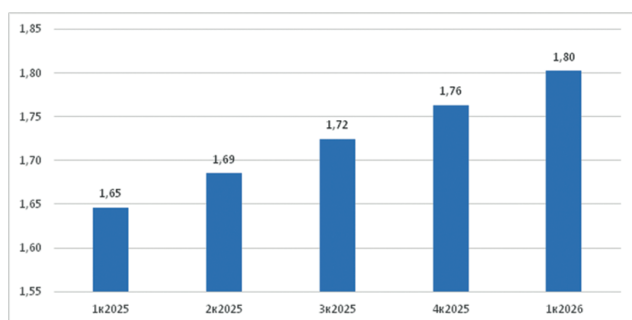


Рис. 5. Прогноз среднего количества продуктов экосистемы на одного клиента

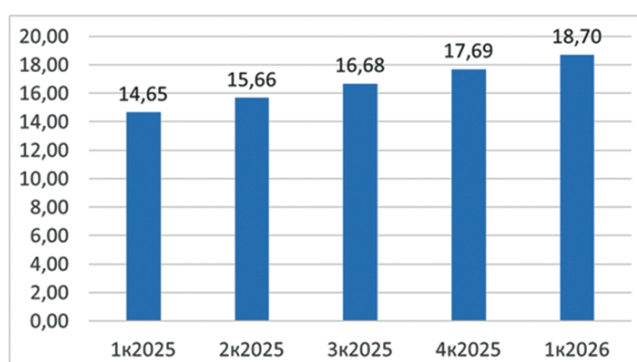


Рис. 6. Прогноз количества клиентов экосистемы МТС, млн человек

Прогнозные показатели, сделанные нами в отношении компании МТС, достаточно обоснованы, так как с точки зрения отечественной аналитики и согласно проведенному исследованию компания может нарастить основные экономические показатели

и, в частности, валовую выручку. Это обосновывается наличием текущей стратегии компании, основанной на проведении ребрендинга и формирования цифровой экосистемы. Формирование цифровой экосистемы, в свою очередь, активно влияет на развитие отдельных цифровых продуктов, входящих в данную экосистему, и за счет синергетического эффекта возможен рост как клиентской базы, так и количества предоставляемых услуг. В основе данной цифровой экосистемы по-прежнему остается сильный телекоммуникационный бизнес. Именно эта составляющая обеспечит в краткосрочной перспективе развитие компании в области продвижения бренда цифровой экосистемы.

Основным драйвером роста, который компания использует на данный момент и скорее всего будет использовать в ближайшей перспективе, является увеличение тарифов. Весной 2025 г. данный показатель вырастет на 8%. Причем охвачены будут не все пользователи. Данное повышение коснется 30 млн абонентов.

Политика в области повышения тарифов является ответом на имеющиеся неблагоприятные макроэкономические показатели, такие как инфляция и высокий уровень ключевой ставки. В свою очередь, компания МТС может рассчитывать на рост такого сегмента, как *B2B*, в котором как раз есть возможность использовать полноформатно те сервисы, которые предлагаются в рамках цифровой экосистемы.

Проведя исследование по количеству клиентов компании МТС, можно сделать прогноз, что их количество будет только расти. При этом в основном перераспределение клиентов фактически в перспективе будет осуществляться между бизнес-экосистемами. В условиях различного рода нестабильностей компании все чаще будут входить в различные бизнес-экосистемы для возможности выжить на конкурентном рынке и снизить риски банкротства, а также для получения обновленной клиентской базы. Развитие и разрастание бизнес-экосистем может привести к скрытой монополизации рынка. Так как в рамках единой цифровой платформы реализуется сразу большой комплекс услуг, то клиент становится в данном случае уязвимым, так как, отказавшись от услуг бизнес-экосистемы, он может потерять доступ к большинству необходимых ему услуг и лишиться накопленных бонусов. Следовательно, переход клиента из одной бизнес-экосистемы в другую для него может происходить достаточно болезненно. Привязка клиентов к бизнес-экосистеме повлечет за собой проявление монопольных тенденций. Следовательно, разрастание и укрепление бизнес-экосистем может стать одним из факторов, способству-

ющих развитию скрытых, или к ним можно будет применить уже термин естественных монополий с

учетом современных реалий развития цифровизации рынка.

### Литература

1. Дмитриева Л.М. Бренд в современной культуре [Текст]: монография / Л.М. Дмитриева. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. — 200 с.
2. Домнин В.Н. Брендинг [Текст]: учебник и практикум для вузов / В.Н. Домнин. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2021. — 493 с.
3. Дуглас В.П. Бессознательный брендинг. Использование в маркетинге новейших достижений нейробиологии [Текст] / В.П. Дуглас. — М.: Азбука, 2019. — 320 с.
4. Егина Е.Б. 30 примеров ребрендинга крупных компаний [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.advertiser-school.ru/blog/30-primerov-rebrandinga-krupnyh-kompanii.html>
5. Каленская Н.В. Брендинг [Текст]: учеб. пособие / Н.В. Каленская, Н.Г. Антонченко. — Казань: Абзац, 2019. — 125 с.
6. Карпова С.В. Брендинг [Текст]: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / С.В. Карпова, И.К. Захаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2021. — 439 с.
7. Касьяненко Т.Г. Виртуальная организация бизнеса: системный взгляд на сущность, свойства и определение [Текст] / Т.Г. Касьяненко, О.И. Филимонов, М.В. Кухта // Инновационное развитие экономики. — 2021. — № 2-3. — С. 150–162.
8. Клейнер Г.Б. Экономика экосистем: шаг в будущее [Текст] / Г.Б. Клейнер // Экономическое возрождение России. — 2019. — № 1. — С. 40–44.
9. Кобылко А.А. Функции управления в бизнес-экосистемах [Текст] / А.А. Кобылко // ЭКО. — 2021. — № 8. — С. 127–150. — DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2021-8-127-150
10. Королева Е.В. Экосистема в экосистеме: развитие финансовых технологий в России [Текст] / Е.В. Королева, Л.А. Солган // Финансы и кредит. — 2021. — Т. 27. — № 5. — С. 1116–1131.

### References

1. Dmitrieva L.M. Brend v sovremennoj kul'ture: monografiya. M.: Magistr: INFRA-M, 2021. 200 s.
2. Domnin V.N. Brending: uchebnik i praktikum dlya vuzov. 2-e izd., ispr. i dop. M.: Yurajt, 2021. 493 s.
3. Duglas V.P. Bessoznatel'nyj brending. Ispol'zovanie v marketinge novejsihkh dostizhenij nejrobiologii. M.: Azbuka, 2019. 320 s.
4. Egina E.B. 30 primerov rebrandinga krupnykh kompanij [Elektronnyj resurs]. URL: <http://www.advertiser-school.ru/blog/30-primerov-rebrandinga-krupnyh-kompanii.html>
5. Kalenskaya N.V. Brending: uchebnoe posobie / N.V. Kalenskaya, N.G. Antonchenko. Kazan': Abzats, 2019. 125 s.
6. Karpova S.V. Brending: uchebnik i praktikum dlya prikladnogo bakalavriata / S.V. Karpova, I.K. Zaharenko. 2-e izd., pererab. i dop. M.: Yurajt, 2021. 439 s.
7. Kas'yanenko T.G., Filimonov O.I., Kuhta M.V. Virtual'naya organizatsiya biznesa: sistemnyj vzglyad na sushchnost', svojstva i opredelenie // Innovatsionnoe razvitie ekonomiki. 2021. № 2-3. S. 150–162.
8. Klejner G.B. Ekonomika ekosistem: shag v budushchee // Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii. 2019. № 1. S. 40–44.
9. Kobylko A.A. Funktsii upravleniya v biznes-ekosistemakh // EKO. 2021. № 8. S. 127–150. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2021-8-127-150
10. Koroleva E.V. Ekosistema v ekosisteme: razvitie finansovykh tekhnologij v Rossii / E.V. Koroleva, L.A. Solgan // Finansy i kredit. 2021. T. 27. № 5. S. 1116–1131.