

ЦИФРОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ: ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

В.Н. Довжик¹, vn_dovzhikv@guu.ru

Г.В. Довжик¹, gv_dovzhikv@guu.ru

М.С. Куропаткина², maria.kuropatkina0@gmail.com

¹ Государственный университет управления, Москва, Россия

² ООО «Роберт Бош», Московская область, Химки, Россия

Аннотация. В статье проведено исследование по вопросу трансформации конкурентных цифровых экосистем как новой формы организации бизнеса и взаимодействия с потребителем, создающей синергетическую ценность. Целью данной работы стало выявление содержательных компонентов цифровых бизнес-экосистем при разработке конкурентных маркетинговых стратегий для эффективного взаимодействия с пользователями, учитывающих глубинные различия пользовательских практик в зависимости от поколения. Ключевая гипотеза данного исследования состоит в предположении о том, что выбор конкурентной маркетинговой стратегии развития цифровых бизнес-экосистем зависит от таких глубинных различий в пользовательских практиках, как: баланса между комплексностью сервисов и контролем персональных данных (Z), от уровня автоматизации и возможностями ручной настройки (Y), инновационностью и проверенностью решений (X). При написании статьи был использован комплекс общенаучных, количественных и качественных методов исследования, а именно: критический анализ научной литературы, качественный сравнительный анализ существующих практик, позволившие осуществить дефиницию «цифровая бизнес-экосистема» и выделить структурные признаки успешных экосистем: модульность, сетевые эффекты и единая идентификация; показать важность взаимосвязи между архитектурой платформ и восприятием сервисов пользователями; анкетирование и глубинное интервью с пользователями цифровых бизнес-экосистем (совокупный объем выборки – 150 респондентов), результатами которого стали выявленные глубинные различия в пользовательских практиках и определены принципы выбора конкурентной маркетинговой стратегии взаимодействия с представителями в зависимости от принадлежности к конкретному поколению, а именно: баланс между комплексностью сервисов и контролем персональных данных (Z), уровень автоматизации и возможность ручной настройки (Y), инновационность и проверенность решений (X). На примере сопоставления российского и зарубежного опыта (в частности, практики компаний «Сбер», «Яндекс», Ozon, Wildberries, Apple и др.) проанализированы механизмы трансформации бизнес-моделей и маркетинговых стратегий в условиях экосистемного подхода, выраженные в противоречии между высокой вовлеченностью и повышенной чувствительностью к гиперперсонализации. Авторами сформулирован вывод о необходимости перехода от тотальной персонализации к сбалансированной, многослойной модели, адаптированной к когнитивной чувствительности разных поколений. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных результатов для разработки дифференцированных конкурентных маркетинговых стратегий цифровых бизнес-экосистем.

Ключевые слова: бизнес-экосистемы, цифровые экосистемы, цифровые бизнес-экосистемы, бизнес-модели, сетевая экономика, экосистемные сервисы, сетевые эффекты, персонализация экосистемы, трансформация экосистемы, конкурентные маркетинговые стратегии

Для цитирования: Довжик В.Н., Довжик Г.В., Куропаткина М.С. Цифровые экосистемы: трансформация конкурентных маркетинговых стратегий в российской экономике // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2025. Т. 19, № 3. С. 186–196. DOI: 10.14529/em250315

Original article
DOI: 10.14529/em250315

DIGITAL ECOSYSTEMS: TRANSFORMATION OF COMPETITIVE MARKETING STRATEGIES IN THE RUSSIAN ECONOMY

V.N. Dovzhik¹, vn_dovzhikv@guu.ru
G.V. Dovzhik¹, gv_dovzhikv@guu.ru
M.S. Kuropatkina², maria.kuropatkina0@gmail.com

¹ State University of Management, Moscow, Russia

² Robert Bosch LLC, Moscow region, Khimki, Russia

Abstract. The article presents a study on the transformation of competitive digital ecosystems as a new form of business organization and interaction with consumers, creating synergetic value. The purpose of this work is to identify the meaningful components of digital business ecosystems in the development of competitive marketing strategies for effective interaction with users, taking into account the profound differences in user practices depending on the generation. The key hypothesis of this study is the assumption that the choice of a competitive marketing strategy for the development of digital business ecosystems depends on such profound differences in user practices as: the balance between the complexity of services and personal data control (Z); the level of automation and manual configuration capabilities (Y); and innovation and the validity of solutions (X). The article uses a set of general scientific, quantitative and qualitative research methods, including a critical analysis of scientific literature and a qualitative comparative analysis of existing practices, which make it possible to: define the “digital business ecosystem” and identify the structural features of successful ecosystems (modularity, network effects, and unified identification); show the importance of the relationship between the architecture of platforms and the perception of services by users; conduct an in-depth interview with users of digital business ecosystems (the total sample size is 150 respondents), the results of which has revealed profound differences in user practices and has determined the principles of choosing a competitive marketing strategy for interacting with representatives depending on their belonging to a particular generation. The principles include the balance between the complexity of services and control of personal data (Z), the level of automation and the possibility of manual configuration (Y), and the innovation and reliability of solutions (X). Using the example of comparing Russian and foreign experience (in particular, the practices of Sber, Yandex, Ozon, Wildberries, Apple, etc.), the mechanisms of transformation of business models and marketing strategies in the context of an ecosystem approach, expressed in contradiction between high engagement and hypersensitivity to hyperpersonalization, are analyzed. The authors conclude that it is necessary to move from total personalization to a balanced, multi-layered model adapted to the cognitive sensitivity of different generations. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the results obtained to develop differentiated competitive marketing strategies for digital business ecosystems.

Keywords: business ecosystems, digital ecosystems, digital business ecosystems, business models, network economy, ecosystem services, network effects, ecosystem personalization, ecosystem transformation, competitive marketing strategies

For citation: Dovzhik V.N., Dovzhik G.V., Kuropatkina M.S. Digital ecosystems: transformation of competitive marketing strategies in the Russian economy. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2025, vol. 19, no. 3, pp. 186–196. (In Russ.). DOI: 10.14529/em250315

Введение

В современной экономике цифровые бизнес-экосистемы кардинально меняют традиционные подходы к взаимодействию бизнеса с потребителями. Настоящее исследование направлено на выявление ключевых особенностей трансформации маркетинговых стратегий цифровых экосистем, уделяя особое внимание их развитию в российских условиях.

Актуальность работы обусловлена адаптацией экосистемных моделей в России в условиях их стремительного распространения в современной

экономике. В отличие от западных исследований, сосредоточенных преимущественно на технологических аспектах, в данной статье представлен целостный подход, объединяющий теоретический анализ, изучение конкурентных маркетинговых стратегий, а также даны практические рекомендации по взаимодействию с пользователями.

Целью данной работы стало выявление содержательных компонентов цифровых бизнес-экосистем при разработке конкурентных маркетинговых стратегий для эффективного взаимодействия с пользователями, учитывающих глубинные

различия пользовательских практик в зависимости от поколения. Ключевая гипотеза данного исследования состоит в предположении о том, что выбор конкурентной маркетинговой стратегии развития цифровых бизнес-экосистем зависит от таких глубинных различий в пользовательских практиках, как: баланса между комплексностью сервисов и контролем персональных данных (Z), от уровня автоматизации и возможностями ручной настройки (Y), инновационностью и проверенностью решений (X). В статье представлен анализ формирования дефиниции «цифровые бизнес-экосистемы».

Результатом теоретического анализа, основу которого составил системный анализ развития концепции бизнес-экосистем, стали оригинальные определения бизнес-экосистем и цифровых бизнес-экосистем, что является новизной данной работы. Также детально рассмотрены характеристики и конкурентные преимущества цифровых экосистем, проанализированы маркетинговые стратегии ведущих игроков и проведено собственное эмпирическое исследование восприятия экосистем российскими пользователями с выборкой в 150 респондентов.

В условиях стремительно развивающейся цифровой экономики одним из важнейших вопросов является трансформация конкурентных маркетинговых стратегий взаимодействия с пользователем. В этой связи дефиниция вновь появившихся терминов и однозначность их трактования играет существенную роль. Так, для нас представляется важным интерпретация понятия «цифровые бизнес-экосистемы», его сущностные характеристики, структура и типологизация.

Исторически термин «бизнес-экосистема» был впервые введен Джеймсом Ф. Муром в 1993 году в статье “Predators and Prey: A New Ecology of Competition”, где, по аналогии с биологическими экосистемам, предложил принципиально новый взгляд на экономические взаимодействия: компании больше не изолированные субъекты в рамках отдельных отраслей, а взаимосвязанные участники сложных сетевых структур, охватывающие различные индустрии. А, собственно, бизнес-экосистема – это экономическое сообщество, формируемое вокруг инновационных предложений, где различные организации и физические лица совместно создают ценность для клиентов, при этом развивая свои собственные возможности и компетенции [1]. Этот подход существенно изменил понимание конкурентной стратегии, сместив акцент с одиночной компании на системы взаимосвязанных организаций, включая поставщиков, производителей, конкурентов и других стейкхолдеров, которые совместно эволюционируют и адаптируются к изменениям рыночной среды.

Теория и методы

С появлением и развитием цифровой экономики стал вопрос о дефиниции, структуре, типах и принципах управления цифровыми бизнес-эко-

систем. В этой связи наиболее показательным, на наш взгляд, является работа Пон Аднер “*The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss*” (2012), в рамках которой идет речь о необходимости четкого согласования ролей и эффективного взаимодействия между всеми участниками экосистемы для успешной реализации ценностного предложения [2]. Следовательно, экосистема – это четко структурированная совокупность взаимодействующих партнеров, чьи скоординированные действия направлены на разработку конкурентной стратегии взаимодействия с пользователем. Такой подход подчеркивает важность эффективного управления взаимозависимостями и выравнивания интересов всех участников, что стало особенно актуальным в условиях цифровой экономики, где успех бизнес-моделей напрямую зависит от способности интегрировать разнородные сервисы и технологии при разработке конкурентной маркетинговой стратегии.

Существенное содержательное дополнение в дефиницию цифровой экосистемы внес П. Сеньо, четко определив ее структуру. В его понимании это открытая, динамичная и адаптивная социотехническая система, объединяющая платформы, сервисы, организации, пользователей и технологии с целью совместного создания, обмена и масштабирования потребительской ценности в условиях стремительного развития цифровой экономики [3]. В отличие от традиционных бизнес-моделей, цифровые экосистемы опираются не только на трансакционные взаимодействия, но и на архитектурную и функциональную взаимосвязанность, предполагающую самоорганизацию, устойчивость к внешним изменениям и способность к масштабируемому росту. Однако, рассматривая вопрос о цифровых бизнес-экосистемах, необходимо уделить внимание трансформации способа взаимодействия цифровых сервисов между всеми участниками процесса, адаптированного к запросам пользователей и определяющего выбор конкурентной маркетинговой стратегии взаимодействия с пользователями.

В этой связи основополагающее значение имеет четкое понимание основных структурных характеристик бизнес-экосистемы.

Существенный вклад в данный вопрос внес Н. Симон, точно определив основные сущностные характеристики цифровых бизнес-экосистем. Он выделил следующие ключевые характеристики:

- 1) модульность, позволяющая пользователям комбинировать сервисы подобно конструктору;
- 2) сетевой эффект, при котором ценность системы возрастает с увеличением числа участников;
- 3) централизованная идентификация, обеспечивающая единый доступ к разнородным сервисам [4].

Эти характеристики принципиально отличают экосистемы от традиционных бизнес-моделей, открывая новые возможности для создания ценно-

сти через глубокую интеграцию цифровых сервисов, персонализацию взаимодействия и формирование комплексных пользовательских решений.

Таким образом, принимая во внимание все вышеизложенное, цифровые бизнес-экосистемы – это инновационная высокотехнологичная адаптивная структурированная совокупность взаимодействующих партнеров, формируемая вокруг бизнес-предложений и бизнес-процессов в онлайн-среде, в рамках которой партнеры и потребители в процессе взаимодействия при условии соблюдения интересов всех участников совместно создают потребительскую ценность в расчете на синергетический эффект, при этом развивая свои собственные возможности и компетенции, успешно интегрируя разнородные сервисы и технологии. Ключевыми структурными характеристиками цифровой бизнес-экосистемы являются модальность, сетевой эффект и централизованная идентификация.

Кроме того, следует выделить существенные различия между цифровыми платформами и цифровыми бизнес-экосистемами: если первые представляют собой инфраструктуру для взаимодействия производителей и потребителей (App Store, Google Play), то вторые образуют комплексные сети взаимосвязанных платформ и сервисов, объединенных общей конкурентной маркетинговой стратегией создания потребительской ценности (Яндекс, ВКонтакте, Сбер). Так, в России на данный момент можно выделить такие эффективно функционирующие бизнес-экосистемы, как Яндекс, ВКонтакте и Сбер.

Трансформация цифровых бизнес-моделей в направлении экосистемного подхода отражает фундаментальные изменения в экономике в целом.

Переход к экосистемам позволяет компаниям преодолеть традиционные отраслевые границы, создавая новые источники конкурентного преимущества через синергию взаимосвязанных сервисов. Этот процесс особенно ярко проявляется в цифровой сфере, где технологические компании активно расширяют свои предложения, формируя комплексные экосистемы, охватывающие различные аспекты жизни потребителей. Однако успешная реализация экосистемной стратегии требует не только технологической интеграции, но и глубокого понимания принципов сетевого взаимодействия, управления сложными взаимозависимостями и создания механизмов справедливого распределения создаваемой ценности между всеми участниками системы. В рамках реализации экосистемного подхода на практике компании применяют различные стратегические модели. Одной из базовых является платформенная стратегия, предполагающая построение цифровой архитектуры вокруг ядра – технологической платформы, объединяющей все сервисы и партнеров. Партнерская стратегия ориентирована на расширение функциональности экосистемы через вовлечение внешних раз-

работчиков, поставщиков и сервисов. Всё более значимой становится стратегия персонализации, опирающаяся на анализ больших данных и поведенческих паттернов для формирования индивидуального пользовательского опыта. Также распространён гибридный подход, сочетающий платформенные и клиентские векторы развития, что позволяет одновременно масштабировать экосистему и углублять вовлечённость пользователей.

Экосистемы становятся новым стандартом цифрового успеха, обеспечивая синергетический эффект для пользователей, разработчиков и компаний. Интеграция сервисов в рамках экосистемы предоставляет пользователям удобство и экономию. Единая система идентификации, такая как Apple ID или Яндекс ID, упрощает процесс авторизации и взаимодействия с различными сервисами. Кросс-сервисная персонализация позволяет использовать данные из одного приложения для улучшения работы другого, например, геолокация из Яндекс.Карт ускоряет заказ такси в Яндекс.Go. Кроме того, экосистемные подписки, такие как «Яндекс.Плюс» или Apple One, значительно снижают затраты пользователей, особенно при активном использовании нескольких сервисов одновременно.

Так, индивидуальный план подписки Apple One: включает Apple Music, Apple TV+, Apple Arcade и 50 ГБ iCloud за \$14.95 в месяц. Покупка этих сервисов по отдельности обошлась бы в \$20.96, что означает экономию \$6.01 в месяц (около 28,7 %). А при подписке на «Яндекс Плюс», объединяющей такие сервисы, как Яндекс.Музыка и Кинопоиск HD, пользователи могут сэкономить до 50 % по сравнению с отдельной оплатой каждого сервиса¹. Отличный пример – это VK Mini Apps, часть экосистемы VK. Эта платформа даёт разработчикам готовые инструменты для создания приложений, которые работают прямо внутри соцсети «ВКонтакте», и мгновенный доступ к многомиллионной аудитории. Вместо того чтобы с нуля разрабатывать серверную часть, интерфейс и систему авторизации, можно использовать готовые решения от VK – например, API, SDK и шаблоны для мини-приложений. Платформа также предоставляет встроенные сервисы вроде VK Pay для платежей и VK ID для быстрой авторизации пользователей, что значительно ускоряет разработку. Ключевое преимущество – доступ к аудитории. Мини-приложения автоматически становятся доступны десяткам миллионов пользователей «ВКон-

¹ McKinsey & Company. Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-beyond-digital-the-rise-of-ecosystems-and-platforms> (дата обращения: 20.10.2024).

такте», как маркетплейс «Юла», который присоединился к ВК не так давно.

Экосистемы предоставляют компаниям возможности для горизонтального роста и укрепления лояльности клиентов. Пользователи могут начать с одного продукта, например, банковской карты, и постепенно подключать дополнительные сервисы, такие как инвестиции, страхование или доставка еды. Интеграция сервисов в рамках экосистемы способствует повышению уровня удержания клиентов, что, по данным Bain & Company, может привести к увеличению прибыли на 25–95 % при росте удержания всего на 5 % [5].

Экосистемы не только оптимизируют пользовательский опыт, но и создают мощные механизмы формирования brand advocacy. Исследования Lemon & Verhoef (2016) демонстрируют, что комплексное использование сервисов экосистемы усиливает лояльность за счёт эффекта когнитивной привязки: пользователи, интегрировавшие более 3 сервисов (например, Apple ID, iCloud и Apple Pay), демонстрируют на 40 % более высокую retention rate [6]. Этот феномен объясняется тремя факторами: снижением когнитивной нагрузки за счёт единого интерфейса; экономией на масштабе при использовании multiple services; формированием цифровой идентичности через брендированные практики (например, оплату через СберПэй) [7].

По мнению К.А. Аржановой, для конкурентоспособного развития бизнес-экосистем необходимо использовать инновационные инструменты продвижения, чтобы оставаться конкурентоспособными [8].

Таким образом, цифровые экосистемы формируют новую модель организации цифрового бизнеса, в которой взаимодействие между пользователями, разработчиками и компаниями выстраивается на основе принципов модульности, сетевых эффектов и глубокой персонализации. В отличие от традиционных бизнес-моделей, экосистемный подход позволяет создавать устойчивую добавленную ценность за счёт интеграции сервисов, управления пользовательским опытом и снижения издержек переключения. Успех таких экосистем напрямую зависит от способности компаний сбалансировать технологическую комплексность с удобством для конечного пользователя, а также от внедрения продуманных стратегий развития – платформенных, партнёрских, персонализирующих и гибридных. В условиях цифровой трансформации именно такие стратегии становятся ключевым фактором конкурентоспособности и основой долгосрочной лояльности аудитории. Поэтому маркетинговое сопровождение, построенное на глубоком понимании поведения пользователя и архитектуры цифровой среды, представляет собой неотъемлемый элемент эффективного управления экосистемой. Если раньше компании сосредото-

вались на точечных продажах и конкурентной борьбе за рыночные доли, то сегодня успех определяется способностью создавать целостные цифровые вселенные, где каждый сервис усиливает ценность другого.

Этот сдвиг парадигмы особенно заметен на примере таких гигантов, как Apple, Google или российские ВКонтакте и Сбер. Их экосистемы демонстрируют удивительный эффект: пользователи, погружаясь в эту цифровую среду, начинают вести себя совершенно иначе, чем при взаимодействии с отдельными сервисами. Исследования McKinsey показывают, что клиенты, использующие три и более сервиса одной экосистемы, не только демонстрируют на 28 % более высокую retention rate, но и увеличивают свою вовлечённость по экспоненциальной кривой – каждый новый подключённый сервис повышает лояльность непропорционально больше, чем предыдущий.

Секрет этого феномена кроется в нескольких уникальных особенностях экосистемного маркетинга. Во-первых, это эффект «цифрового привыкания». Когда пользователь начинает одновременно использовать карту Сбера, его доставку продуктов и страховые услуги, переход в другую экосистему становится для него сопоставим по сложности с переездом в другую страну. Исследования Parker et al. оценивают эти «издержки переключения» в 18–25 % от годовых расходов среднестатистического пользователя [9]. Во-вторых, экосистемы достигли невероятных высот в персонализации. Объединяя данные из десятков источников – от платёжного поведения до музыкальных предпочтений – они создают цифровые профили такой точности, что могут предсказывать потребности пользователей ещё до того, как они сами их осознают. Например, алгоритмы Spotify анализируют не только историю прослушиваний, но и контекстные данные (местоположение, время суток, погодные условия) для персонализации рекомендаций. Согласно исследованию Spotify Technology (2023), такая комплексная персонализация увеличивает среднее время прослушивания на 32 % и частоту возврата пользователей на 41 %².

Также следует отметить, что персонализация в цифровых экосистемах кардинально меняет подходы к ведению бизнеса. По данным исследований Amazon, использование интеллектуальных рекомендательных систем позволяет увеличить конверсию в покупку на впечатляющие 29 %. Ещё более показателен пример Netflix, где персонализированные рекомендации определяют 80 % всего потребляемого контента [10].

Трансформация роли бренда в таких условиях становится неизбежной. Как показало исследова-

² The Impact of AI Curation on Music Consumption // Spotify. 2022. URL: <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx> (дата обращения: 14.10.2024).

ние Harvard Business School, доверие к интеграционному бренду сокращает цикл принятия решений о новых сервисах на 41 %. Яркой иллюстрацией служит российская экосистема ВКонтакте: пользователи, задействующие три и более сервиса, генерируют в 3,5 раза больше доходов. По прогнозу McKinsey, уже в 2025 г. в мире на долю цифровых экосистем будет приходиться около 30 % доходов, что составит 60 трлн долл [11].

К ключевым характеристикам успешных экосистем, принимая во внимание практический опыт, можно отнести модульность, сетевые эффекты и единая идентификация.

Российский цифровой ландшафт переживает беспрецедентную трансформацию, где экосистемы стали новым стандартом ведения бизнеса. Такие игроки, как «Сбер», «Яндекс», VK, Ozon и Wildberries, создают уникальные многослойные среды, которые коренным образом меняют привычки потребителей и подходы к маркетингу. Согласно данным исследования холдинга «Ромир» за 2022 год, проникновение экосистем в повседневную жизнь россиян достигло критической массы: 98 % населения знакомы с экосистемами «Госуслуги» и «Сбер», 97 % – с «Яндексом», 96 % – с Ozon, 95 % – с Avito и 94 % – с Wildberries³.

Что особенно интересно, доверие пользователей распределяется не пропорционально размерам экосистем. Ozon, занимающий третье место по узнаваемости, демонстрирует рекордный индекс доверия в 92 пункта, опережая даже «Госуслуги» и «Яндекс» (по 90 пунктов). Этот парадокс, который исследователи из НИУ ВШЭ связывают с эффектом «чистого игрока» – когда компания, изначально специализирующаяся на одном основном сервисе (в случае Ozon – электронная коммерция), вызывает больше доверия, чем многопрофильные гиганты [12].

Маркетинговые стратегии российских экосистем развиваются по трем основным направлениям, каждое из которых заслуживает детального рассмотрения. Первое – это тотальная горизонтальная интеграция сервисов. «Сбер», начавший свою трансформацию из традиционного банка, всего за три года превратился в многофункциональную платформу, объединяющую более 40 различных сервисов – от «СберЗдоровья» до «СберЕды».

Второй ключевой элемент – глубокая персонализация пользовательского опыта. Технологический прогресс в области обработки данных позволил российским экосистемам достичь значительных успехов в персонализации. Так, единый идентификатор пользователя в экосистеме Яндекса повышает вовлечённость пользователей и позволяет собирать данные об их поведении в сети для

продвижения собственных продуктов или в рекламных сервисах [13]. Эти результаты подтверждаются кейсами: например, интеграция данных из «Яндекс.Музыки» и «Яндекс.Еды» позволила точнее прогнозировать предпочтения пользователей. Однако, как показывает исследование финансового маркетплейса «Выберу.ру», 73 % россиян от 18 до 60 лет испытывают «цифровую усталость», что создаёт парадоксальную ситуацию – улучшение качества сервисов провоцирует рост раздражения⁴.

Программы лояльности: эксклюзивные товары категории Premium, бесплатная доставка, специальные условия рассрочки, стали ещё одним инструментом удержания аудитории. Так, покупатели, подписавшиеся на Ozon Premium, чаще совершают покупки и, как правило, имеют более высокий средний чек. Это связано с тем, что подписчики стремятся максимизировать свои преимущества, такие как бесплатная доставка или эксклюзивные предложения [14]. Однако монетизация российских экосистем остаётся слабым звеном. Исследование Института экономической политики им. Гайдара за 2022 год выявило, что чистая прибыль отечественных экосистем в 60 раз ниже, чем у западных аналогов. Для сравнения: рентабельность по чистой прибыли Alphabet (Google) в 2023 году составила 19,2 %⁵, тогда как у «Яндекса» – лишь 3,4 %. Этот разрыв объясняется объективными факторами: в отличие от рынков стран ЕС, США и Китая, конкуренция цифровых платформ и экосистем на российском рынке сразу происходила и на локальном, и на глобальном уровне. Практически на каждом цифровом рынке в России присутствует сильная конкуренция как между отечественными игроками, так и с глобальными экосистемами и платформами (в связи с санкциями, на части рынков присутствие глобальных игроков в данный момент снижено)⁶. Чтобы быть конкурентоспособным в современных условиях, необходимо активно использовать такие инструменты продвижения, как AI-маркетинг и сенсорный маркетинг [15].

⁴ 73 % опрошенных россиян испытывают усталость от современных технологий // Skillbox Media. 2023. URL: <https://skillbox.ru/media/management/73-oprosennyh-rossiyan-ispytyvayut-ustalost-ot-sovremennyh-tehnologii/> (дата обращения: 21.11.2024).

⁵ Что такое Ozon Premium и как продавцы могут использовать его для увеличения продаж? // Purshat Market. 2024. URL: <https://purshat.market/blog/chtotakoe-ozon-premium-i-kak-prodavcy-mogut-ispolzovatiego-dlya-uvlecheniya-prodazh> (дата обращения: 21.11.2024).

⁶ Исследование экосистем: отчет / Институт экономической политики им. Гайдара. 2022. URL: https://www.iep.ru/files/news/Issledovanie_jekosistem_Otchet.pdf (дата обращения: 25.11.2024).

³ Исследование: 98 % россиян знакомы с экосистемами // TASS. 2022. URL: <https://tass.ru/ekonomika/13781003> (дата обращения: 20.11.2024).

Перспективы развития связаны с поиском новых моделей роста. Wildberries, развивая собственное производство под брендом Wildberries Development, пытается сократить зависимость от внешних поставщиков. «Яндекс», в свою очередь, активно расширяет B2B-направление: выручка от продажи инфраструктурных и платформенных сервисов Yandex Cloud в 2024 году увеличилась в полтора раза. При этом инфраструктурные сервисы принесли 132,7 млрд рублей, платформенные – 32,9 млрд рублей⁷.

Таким образом, российский опыт подтверждает, что модульность, сетевые эффекты и единая идентификация выступают системообразующими характеристиками цифровых экосистем, позволяющими не только интегрировать разнородные сервисы, но и выстраивать устойчивые каналы пользовательского взаимодействия [15]. Модульная архитектура предоставляет гибкость в подключении новых сервисов и формировании уникальных пользовательских траекторий. Сетевые эффекты усиливают вовлечённость, повышая ценность экосистемы с ростом числа пользователей, а единая идентификация служит основой для сквозной персонализации и упрощения клиентского опыта. Вместе с тем на фоне высокой узнаваемости и доверия к экосистемным брендам, проявляются вызовы монетизации, цифровой усталости и противоречий между технологической интеграцией и эмоциональным восприятием. Это указывает на необходимость балансировки между технологическим усложнением сервисов и их человеческим, интуитивным восприятием, а также на стратегическую важность разработки новых моделей устойчивого роста и диверсификации доходов. В перспективе именно способность экосистем к адаптации, переосмыслению клиентского опыта и созданию глубокой ценности для пользователя станет ключевым фактором их выживания и развития в условиях цифровой конкуренции.

Однако, несмотря на то, что персонализация признается одним из ключевых факторов успеха цифровых экосистем и широко используется в стратегиях крупнейших игроков как средство повышения вовлеченности и лояльности, в последние годы нарастает озабоченность пользователей избыточной кастомизацией. То есть, несмотря на признанный потенциал персонализации как конкурентного преимущества, существует риск формирования у пользователей состояния цифровой усталости и отторжения чрезмерной персонализации, особенно среди наиболее активной аудитории – поколения Z. Это может нивелировать ее поло-

жительное влияние и требует пересмотра устоявшихся маркетинговых подходов.

Результаты

Эмпирическое исследование, представленное в данной статье, направлено не только на проверку степени вовлеченности пользователей в экосистемы, но и на выявление особенностей восприятия персонализированных сервисов в контексте межпоколенческих различий. В качестве методов исследования было использовано анкетирование и глубинное интервью с пользователями цифровых бизнес-экосистем, представителями поколений X, Y и Z. Общий объем выборки составил 150 человек. В рамках исследования рассматривались такие российские цифровые экосистемы, такие как «Сбер», «Яндекс», Ozon и Wildberries, которые в современных реалиях стали неотъемлемой частью повседневной жизни пользователей. Чтобы обеспечить достоверность данных, в январе-феврале 2024 года был проведен онлайн-опрос 150 активных пользователей экосистем (возраст 18–55 лет, равное соотношение мужчин/женщин), отобранных методом стратифицированной случайной выборки. Участники отвечали на 20 вопросов, включая оценку удобства интерфейсов, частоты использования сервисов и отношения к персонализации (см. таблицу).

В результате проведения анкетирования и глубинного интервью были выявлены следующие тренды:

1. Поколение Z – ключевые пользователи экосистем.

Среднестатистический представитель данной группы: 25-летний респондент (IT-специалист) использует 7 сервисов Яндекса ежедневно, но критикует «гиперперсонализацию»: *«После поиска рюкзака Wildberries показывает его даже в сервисе доставки еды – это уже паранойя»*. При этом следует отметить, что при максимальной вовлеченности (85 % используют ≥ 4 сервисов) демонстрируют наивысшую чувствительность к «цифровому перегрузу».

2. Миллениалы Y – прагматичные оптимизаторы.

Среднестатистический представитель данной группы: 34-летняя менеджер из Москвы: *«СберПрайм экономит мне 2–3 тыс. руб./месяц, но уведомления отключаю»*. При этом явно прослеживается предпочтение «гибридных» моделей с ручной настройкой персонализации (68 %).

3. Поколение X – традиционалисты.

Среднестатистический представитель данной группы: 50-летний учитель: *«Использую только СберБанк Онлайн – остальное кажется ненадежным. Пусть лучше меньше, но проверено годами»*. Ключевой особенностью данной группы можно считать, что большая часть (79 %) не доверяют единой авторизации через экосистемные аккаунты.

⁷ Исследование экосистем: отчет / Институт экономической политики им. Гайдара. 2022. URL: https://www.iep.ru/files/news/Issledovanie_jekosistem_Otchet.pdf (дата обращения: 25.11.2024).

Различия в восприятии экосистем по возрастным группам

Параметр	Поколение Z (18–25 лет)	Миллениалы Y (26–40 лет)	Поколение X (41–55 лет)
Частота использования	4,7 сервисов/день	3,2 сервисов/день	2,1 сервисов/день
Лояльность (NPS)	+58 (высокая)	+42 (умеренная)	+15 (нейтральная)
Главный критерий выбора	Интеграция с соцсетями (73 %)	Экономия времени (61 %)	Надёжность (89 %)
Отношение к персонализации	«Хочу больше рекомендаций» (82 %)	«Умеренно, без навязчивости» (67 %)	«Только базовые функции» (91 %)
Готовность платить за подписку	54 %	48 %	23 %

Полученные данные подтверждают существование закономерности: при высокой степени вовлеченности поколения Z, его представители демонстрируют максимальную чувствительность к гиперперсонализации и цифровому шуму. Это позволяет утверждать, что персонализация воспринимается не как однозначное благо, а как источник напряжения, связанного с утратой контроля над алгоритмами и навязчивыми рекомендательными системами. Таким образом, противоречие между теоретически высокой ценностью персонализации и эмпирически выявленным дискомфортом требует переосмысления её роли в экосистемных стратегиях. Особую актуальность приобретает переход от тотальной автоматизированной персонализации к гибким, поколенчески дифференцированным моделям, в которых пользователь сохраняет ощущение контроля над своим цифровым опытом.

Также были выявлены следующие ключевые парадоксы:

- диссонанс между высокой вовлеченностью молодых пользователей и их чувствительностью к цифровому перегрузу;

- обратная зависимость между возрастом и готовностью к комплексному использованию экосистемных сервисов.

Результаты исследования имеют важное значение для разработки дифференцированных маркетинговых стратегий и выстраивания эффективного взаимодействия с потребителем:

- для поколения Z: необходимо найти баланс между персонализацией и чувством контроля;

- для миллениалов Y: акцент на экономию времени и гибкие настройки;

- для поколения X: обеспечение прозрачности и надежности сервисов.

Эти результаты позволяют утверждать, что эффективное развитие цифровых экосистем требует учета глубинных различий в пользовательских практиках между поколениями. Особое значение приобретает баланс между: комплексностью сервисов и контролем персональных данных, автома-

тизацией и возможностями ручной настройки, инновационностью и проверенностью решений.

Таким образом, проведенное исследование позволяет выделить ярко выраженные поведенческие различия между поколенческими группами пользователей, что обуславливает необходимость построения таргетированных экосистемных стратегий. Поколение Z демонстрирует наивысшую цифровую вовлеченность, активнее всего использует мультисервисные платформы, но одновременно наиболее чувствительно к избыточной персонализации и информационному шуму. Это требует акцента на инструменты «гуманизированного ИИ» – с возможностью вручную регулировать рекомендации, а также на интерфейсы с высокой степенью прозрачности в обработке персональных данных. Для миллениалов Y ключевым фактором остаётся утилитарность: сокращение временных и когнитивных издержек. В этом сегменте необходимо развивать гибридные UX-решения, сочетающие автоматические рекомендации с простыми инструментами пользовательской настройки. Поколение X остаётся наиболее консервативным, с преобладанием однофункционального использования (преимущественно финансовые сервисы) и низким доверием к интеграционным механизмам, таким как единая авторизация. Здесь оправдан акцент на доверие, безопасность, доступ к техподдержке и наглядность условий использования. Следовательно, гипотеза о том, что выбор конкурентной маркетинговой стратегии развития цифровых бизнес-экосистем зависит от таких глубинных различий в пользовательских практиках, как: баланса между комплексностью сервисов и контролем персональных данных (Z), от уровня автоматизации и возможностями ручной настройки (Y), инновационностью и проверенностью решений (X) полностью доказана.

Выводы

В целом, конкурентные маркетинговые стратегии масштабирования цифровых бизнес-экосистем должны опираться на многослойную персонализацию, включающую не только кон-

тентные предпочтения, но и типологию пользовательского восприятия. Только гибкое, поколенчески ориентированное проектирование сможет обеспечить устойчивое вовлечение, снизить риски цифрового отторжения и повысить лояльность в условиях насыщенного рынка цифровых сервисов.

Перспективным направлением дальнейших исследований может стать изучение профессиональных и социокультурных факторов, влияющих на выявленные паттерны поведения.

Выводы, полученные в результате эмпирического исследования, подтверждают наличие принципиальных различий в восприятии цифровых экосистем представителями разных поколений. Эти различия проявляются не только в частоте и характере использования сервисов, но и в отношении к персонализации, доверии к экосистемной инфраструктуре и готовности к подписочным моделям. Ключевым парадоксом, выявленным в ходе опроса, является противоречие между высокой вовлечённостью младших возрастных групп (в частности, поколения Z) и их острой чувствительностью к цифровому перегрузу и гиперперсонализации. Тогда как старшие поколения, напротив, демонстрируют высокий уровень избирательности, предпочитая ограниченное и проверенное использование базовых функций.

Полученные данные указывают на необходимость разработки поколенчески дифференцированных стратегий: для молодых пользователей – расширение инструментов контроля над персонализацией, для миллениалов Y – акцент на утилитарность и настройку интерфейсов, а для представителей поколения X – обеспечение прозрачности, надёжности и минимизации цифровых барьеров. Таким образом, эффективное развитие цифровых экосистем в России возможно только при условии глубокого учёта возрастных паттернов цифрового поведения и соблюдения баланса между технологической комплексностью, пользовательским доверием и свободой выбора степени персонализации.

В итоге необходимо отметить, что проведённое исследование позволило комплексно рассмотреть цифровые экосистемы как ключевую форму организации цифровой экономики, оказывающую всё более значительное влияние на трансформацию бизнес-моделей, конкурентных стратегий и потребительского поведения в России. В условиях технологической консолидации и роста платформенных решений экосистемный подход становится не просто трендом, а необходимым условием устойчивости и масштабирования бизнеса в цифровую эпоху.

На теоретическом уровне в статье уточнено и конкретизировано понятие цифровой экосистемы как динамически развивающейся совокупности взаимосвязанных цифровых сервисов, функционирующих в рамках единой технологической, организационной и пользовательской среды. Выявлены

ключевые характеристики успешных экосистем: модульность (возможность гибкого масштабирования сервисов), наличие выраженных сетевых эффектов (чем больше пользователей – тем выше ценность платформы) и система единой идентификации, обеспечивающая непрерывность пользовательского опыта.

Анализ практики функционирования ведущих российских экосистем – «Сбер», «Яндекс», Ozon, Wildberries – позволил проследить общие стратегические траектории их развития. Эти траектории включают: горизонтальную интеграцию (объединение несвязанных ранее сервисов в единую платформу), персонализацию на основе алгоритмов машинного обучения и больших данных, а также построение систем лояльности и подписочных моделей, стимулирующих вовлечённость. Вместе с тем, несмотря на широкое проникновение в повседневную жизнь пользователей, большинство отечественных экосистем сталкиваются с проблемой низкой монетизации: их финансовые показатели уступают западным аналогам, что объясняется как объективными факторами масштаба рынка и конкурентного давления, так и незавершённостью внутренних бизнес-процессов.

Особое внимание в статье уделено эмпирическому анализу пользовательского опыта. Проведённое анкетирование выявило значительные различия в восприятии экосистем между поколениями: поколение Z демонстрирует наивысшую цифровую вовлечённость, но также и наиболее острую чувствительность к «цифровому перегрузу»; миллениалы Y акцентируют внимание на утилитарности и гибкости настройки сервисов; представители поколения X демонстрируют консерватизм, недоверие к персонализированным механизмам и предпочитают ограниченное использование экосистем. Эти различия образуют устойчивые поведенческие паттерны, которые необходимо учитывать при проектировании маркетинговых и продуктовых стратегий.

Таким образом, эффективное развитие цифровых экосистем в России требует перехода от универсального подхода к многослойной и типологически ориентированной модели персонализации, основанной не только на поведенческих метриках, но и на социокультурной и демографической специфике пользователей. Только гибкое, поколенчески дифференцированное проектирование, основанное на балансе между автоматизацией и контролем, инновационностью и доверительной понятностью, способно обеспечить устойчивое вовлечение, предотвратить цифровое отторжение и обеспечить рост лояльности в условиях насыщенного рынка.

Кроме того, перспективным направлением дальнейших исследований может стать углублённый анализ профессиональных, региональных и ценностных различий в экосистемном поведении

пользователей, а также изучение устойчивости бизнес-моделей экосистем в условиях внешнеэкономической нестабильности и технологического суверенитета. Понимание этих аспектов позволит

выстроить более устойчивые, гибкие и адаптивные экосистемные стратегии, способные успешно функционировать в условиях российской цифровой реальности.

Список литературы

1. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71, No. 3. P. 75–86. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата обращения: 20.10.2024).
2. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451.
3. Senyo P. K., Liu K., Effah J. Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research // *International Journal of Information Management*. 2019. Vol. 47. P. 52–64.
4. Simon H. What Is Apple One, and Should You Subscribe? // *WIRED*. 2024. URL: <https://www.wired.com/story/what-is-apple-one/> (дата обращения: 10.10.2024).
5. Мальцева А. Почему холдинги и корпорации превращаются в экосистемы // *Ведомости*. 2021. URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2021/12/21/901907-pochemu-holdingi> (дата обращения: 14.05.2025).
6. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding Customer Experience // *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96.
7. Norman D.A. The Design of Everyday Things. Revised ed. N.Y.: Basic Books, 2013.
8. Аржанова К.А., Качалова А.С. Особенности продвижения бизнес-экосистем // *Вестник университета*. 2024. № 1. С. 98–104. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-1-98-104. EDN: SHDJEА.
9. Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. W. W. Norton & Company, 2016.
10. Inga Carboni, Robert Cross. No Team is an Island: How Leaders Shape Networked Ecosystems for Team Success // *Harvard Business School*. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=62238> (дата обращения: 15.11.2024).
11. Hirt M. If You're not Building an Ecosystem, Chances Are Your Competitors Are // *McKinsey*. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/ifyoure-not-building-an-ecosystem-chances-are-your-competitors-are> (дата обращения: 15.11.2024).
12. Петров С. Доверие россиян к цифровым экономикам // *Vesti.ru*. 2022. URL: <https://www.vesti.ru/article/2680126> (дата обращения: 20.11.2024).
13. Ахмаева Л.Г. Синергетический ценностной эффект от подписки на сервисы внутри экосистемы Яндекс // *Вестник университета*. 2022. № 6. С. 65–73. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-6-65-73. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sinergeticheskiy-tsennostnoy-effekt-ot-podpiski-na-servisy-vnutri-ekosistemy-yandeksa> (дата обращения: 21.11.2024).
14. Аржанова К.А., Довжик Г.В., Ионцева М.В. Современные PR-технологии продвижения компании // *Компетентность*. 2020. № 6. С. 30–37. EDN: TFCWKC.
15. Тюрина Д.А., Гайдук Е.А. Цифровой маркетинг: стратегии и инструменты для успешного онлайн-продвижения // *Научно-практический журнал: Индустриальная экономика*. 2023. № 4. С. 90–94. DOI: 10.47576/2949-1886_2023_4_90. URL: [https:// Downloads/tsifrovoy-marketing-strategii-i-instrumenty-dlya-uspeshnogo-onlayn-prodvizheniya.pdf](https://Downloads/tsifrovoy-marketing-strategii-i-instrumenty-dlya-uspeshnogo-onlayn-prodvizheniya.pdf)

References

1. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 1993, vol. 71, no. 3, pp. 75–86. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (accessed: 20.10.2024).
2. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 2017, vol. 43, no. 1, pp. 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451.
3. Senyo P. K., Liu K., Effah J. Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research. *International Journal of Information Management*, 2019, vol. 47, pp. 52–64.
4. Simon H. What Is Apple One, and Should You Subscribe? *WIRED*, 2024. URL: <https://www.wired.com/story/what-is-apple-one/> (accessed: 10.10.2024).
5. Maltseva A. *Pochemu kholdingi i korporatsii prevrashchayutsya v ekosistemy* [Why holdings and corporations are turning into ecosystems]. *Vedomosti*, 2021. URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2021/12/21/901907-pochemu-holdingi> (accessed: 14.05.2025).

6. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding Customer Experience. *Journal of Marketing*, 2016, vol. 80, no. 6, pp. 69–96.
7. Norman D.A. *The Design of Everyday Things*. Revised ed. N.Y.: Basic Books, 2013.
8. Arzhanova K.A., Kachalova A.S. Features of business ecosystems promotion. *Vestnik Universiteta*, 2024, no. 1, pp. 98–104. (In Russ.) DOI: 10.26425/1816-4277-2024-1-98-104. EDN: SHDJEA.
9. Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Company, 2016.
10. Inga Carboni, Robert Cross. No Team is an Island: How Leaders Shape Networked Ecosystems for Team Success. *Harvard Business School*. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=62238> (accessed: 15.11.2024).
11. Hirt M. If You're not Building an Ecosystem, Chances Are Your Competitors Are. *McKinsey*, 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/if-youre-not-building-an-ecosystem-chances-are-your-competitors-are> (accessed: 15.11.2024).
12. Petrov S. *Doverie rossiyan k tsifrovym ekosistemam* [Trust of Russians in digital economies]. *Vesti.ru*, 2022. URL: <https://www.vesti.ru/article/2680126> (accessed: 20.11.2024).
13. Akhmaeva L.G. Synergic value effect from subscription to services within the Yandex ecosystem. *Vestnik universiteta*, 2022, no. 6, pp. 65–73. (In Russ.) DOI: 10.26425/1816-4277-2022-6-65-73. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sinergeticheskiy-tsennostnoy-effekt-ot-podpiski-na-servisy-vnutri-ekosistemy-yandeksa> (accessed: 21.11.2024).
14. Arzhanova K.A., Dovzhik G.V., Iontseva M.V. Modern PR-technologies of company promotion. *Kompetentnost*, 2020, no. 6, pp. 30–37. (In Russ.) EDN: TFCWKC.
15. Tyrina D.A., Gayduk E.A. Digital marketing: strategies and tools for successful online promotion. *Nauchno-prakticheskiy zhurnal: Endustrealnaya ekonomika*, 2023, no. 4, pp. 90–94. (In Russ.) DOI: 10.47576/2949-1886_2023_4_90. URL: [https:// Downloads/tsifrovoy-marketing-strategii-i-instrumenty-dlya-uspeshnogo-onlayn-prodvizheniya.pdf](https://Downloads/tsifrovoy-marketing-strategii-i-instrumenty-dlya-uspeshnogo-onlayn-prodvizheniya.pdf).

Информация об авторах

Довжик Валерий Николаевич, к.пс.н., доцент, Государственный университет управления, Москва, Россия; vn_dovzhikv@guu.ru

Довжик Галина Владимировна, к.пс.н., доцент, Государственный университет управления, Москва, Россия; gv_dovzhikv@guu.ru

Куropаткина Мария Сергеевна, ассистент отдела маркетинга, подразделение Bosch Service Solutions, ООО «Роберт Бош», Московская область, Химки, Россия; maria.kuropatkina0@gmail.com

Information about the authors

Valery N. Dovzhik, Candidate of Sciences (Psychology), Associate Professor, State University of Management, Moscow, Russia; vn_dovzhikv@guu.ru

Galina V. Dovzhik, Candidate of Sciences (Psychology), Associate Professor, State University of Management, Moscow, Russia; gv_dovzhikv@guu.ru

Maria S. Kuropatkina, Marketing Assistant, Bosch Service Solutions Division, Robert Bosch LLC, Moscow Region, Khimki, Russia; maria.kuropatkina0@gmail.com

Статья поступила в редакцию 28.07.2025

The article was submitted 28.07.2025