

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 3 / 2026 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/formalizacziya-mehanizma-razvitiya-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-v-ramkah-biznes-ekosistemy-s-uchetom-ee-zhiznennogo-czikla/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/formalizacziya-mehanizma-razvitiya-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-v-ramkah-biznes-ekosistemy-s-uchetom-ee-zhiznennogo-czikla/)

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.5

УДК 334.7:339.94

DOI: 10.54861/27131211\_2026\_3\_410



## ФОРМАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАМКАХ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМЫ С УЧЕТОМ ЕЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

*Ратушняк Е.С., доцент Московский государственный институт  
международных отношений (университет) Министерства иностранных дел  
Российской Федерации, г. Москва, Россия  
119454, Москва, проспект Вернадского, 76  
ORCID: 0000-0002-6121-4040  
e-mail: helenarat88@gmail.com*

**Аннотация.** Целью исследования является формализация механизма развития международной деятельности в рамках бизнес-экосистемы на основе анализа ее эволюции, соответствующих возникающих задач и применяемых инструментов для определения возможностей развития внешнеэкономической деятельности. Методологическая база исследования основана на использовании системного и структурно-функционального подходов, а также методов сравнительного и кейс-анализа, что позволило структурировать этапы развития бизнес-экосистемы и соответствующие организационно-экономические задачи. На основе применения концепции жизненного цикла Дж. Мура, соотнесения задач на каждом этапе с применяемыми инструментами обоснован механизм развития внешнеэкономической деятельности. В результате выявлено, что создание собственной экосистемы ориентировано на формирование инновационного продукта на основе координации взаимодействия участников, в то время как присоединение к существующим экосистемам позволяет компаниям оптимизировать внешнеэкономическую деятельность. Экосистема в своем развитии эволюционирует, что определяет необходимость решения специфических задач, обеспечивающих её масштабирование и устойчивость. Применение инструментов на каждом этапе жизненного цикла экосистемы обеспечивает соответствующий механизм развития деятельности. В работе обоснована роль бизнес-экосистемы для развития внешнеэкономической деятельности – как формы организации экономической деятельности, в рамках которой обеспечивается механизм реализации внешнеэкономической деятельности.

**Ключевые слова:** бизнес-экосистема, внешнеэкономическая деятельность, жизненный цикл экосистемы, конкуренция, цифровые платформы.

**Конфликт интересов.** Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.  
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.



Для цитирования: Ратушняк Е.С. Формализация механизма развития внешнеэкономической деятельности в рамках бизнес-экосистемы с учетом ее жизненного цикла // Прогрессивная экономика. 2026. № 3. С. 410–433. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2026\\_3\\_410](https://doi.org/10.54861/27131211_2026_3_410).

Статья поступила в редакцию: 26.02.2026 г. Одобрена после рецензирования: 30.03.2026 г. Принята к публикации: 31.03.2026 г.

## FORMALIZATION OF THE MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY WITHIN A BUSINESS ECOSYSTEM, TAKING INTO ACCOUNT ITS LIFE CYCLE

*Ratushnyak E.S., Associate Professor, MGIMO University, Moscow, Russia  
119454, Moscow, Vernadsky Avenue, 76  
ORCID: 0000-0002-6121-4040  
e-mail: helenarat88@gmail.com*

**Abstract.** The purpose of the study is to formalize the mechanism of development of international activities within the business ecosystem based on an analysis of its evolution, relevant emerging challenges and tools used to identify opportunities for the development of foreign economic activity. The methodological basis of the research is based on the use of systemic and structural-functional approaches, as well as methods of comparative and case analysis, which allowed structuring the stages of development of the business ecosystem and the corresponding organizational and economic tasks. Based on the application of the concept of the life cycle of J. By correlating the tasks at each stage with the tools used, the mechanism for the development of foreign economic activity is justified. As a result, it was revealed that the creation of its own ecosystem is focused on the formation of an innovative product based on the coordination of interaction between participants, while joining existing ecosystems allows companies to optimize their foreign economic activity. The ecosystem is evolving in its development, which determines the need to solve specific tasks that ensure its scaling and sustainability. The use of tools at each stage of the ecosystem life cycle provides an appropriate mechanism for the development of activities. The paper substantiates the role of the business ecosystem for the development of foreign economic activity – as a form of organization of economic activity, which provides a mechanism for the implementation of foreign economic activity.

**Keywords:** business ecosystem, foreign economic activity, ecosystem life cycle, competition, digital platforms.

*JEL classification: F2, M2, O3.*

**Conflict of interest.** The author declares that there is no conflict of interest.

**For citation:** Ratushnyak E.S. (2026). Formalizatsiya mekhanizma razvitiya vneshneekonomicheskoi deyatel'nosti v ramkakh biznes-ekosistemy s uchetom ee zhiznennogo tsikla [Formalization of the mechanism for the development of foreign economic activity within a business ecosystem, taking into account its life cycle]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive



Economy], 3, 410–433. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2026\\_3\\_410](https://doi.org/10.54861/27131211_2026_3_410). (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 26/02/2026. Approved after review: 30/03/2026. Accepted for publication: 31/03/2026.

## Введение

Согласно исследованиям консалтинговой компании E&Y, экосистемные модели развития бизнеса становятся повсеместными, поскольку компании стремятся оптимизировать капитал и создавать новые формы ценности [1]. Более половины компаний из списка S&P Global 100 уже участвуют в одной или нескольких экосистемах, а согласно исследованиям международной консалтинговой компанией BCG, в котором приняли участие 206 руководителей транснациональных корпораций, 90% респондентов заявили, что их компании планируют расширить свою деятельность в этой сфере [2]. При этом отмечается, участие компаний в экосистеме способствует стремительному росту рыночной стоимости – с 2015 года более 300 стартапов в сфере экосистем достигли статуса «единорога» [3].

Несмотря на высокую степень распространённости развития деятельности на основе экосистемы в практиках современных компаний, концептуализация экосистемы как единицы экономического анализа остается незавершённой. Опережение практики над теорией сопровождается отсутствием единой концептуальной рамки анализа, что определяет необходимость формирования соответствующего теоретико-методологического аппарата.

*Целью* исследования является формализация механизма развития международной деятельности в рамках бизнес-экосистемы на основе системного анализа ее жизненного цикла и структурирования организационно-экономических задач по этапам развития, что позволяет выявить и обосновать возможности развития внешнеэкономической деятельности.

В работе формализованы этапы развития бизнес-экосистемы, выделены организационно-экономические задачи, возникающие на каждом этапе жизненного цикла экосистемы и характеризующие характер взаимодействия участников. На основе оценки существующей практики функционирования крупнейших бизнес-экосистем формализация этапов развития бизнес-экосистемы дополнена соответствующими инструментами их реализации. В результате определен механизм развития внешнеэкономической деятельности в рамках бизнес-экосистем.

Полученные результаты позволили обосновать двойственную природу бизнес-экосистем. С одной стороны, как интеграционной формы организации экономической деятельности, а с другой – как механизм развития сотрудничества, основанного на операциях между участниками. Таким образом, двойственная природа экосистемы бизнес проявляется в том, что экосистемы функционируют одновременно как форма организации

экономической деятельности, объединяющая независимых юридически участников, и механизм реализации отдельных операций между всеми участниками, обеспечивающими в целом развития международной деятельности на ее основе.

### Обзор литературы

Традиционные формы осуществления внешнеэкономической деятельности компаний, или международной деятельности, теоретически обоснованы в рамках теории фирмы и международного бизнеса. Например, в работах Р. Коуза и О. Уильямсона показан выбор между иерархическими и рыночными механизмами координации, а в исследованиях Дж. Даннинга и представителей теории интернационализации – различные формы выхода компаний на зарубежные рынки, включая экспорт, лицензирование, прямые иностранные инвестиции [4–6]. На основе объединения подходов указанных авторов можно выделить внутреннюю структуру понятия «внешнеэкономическая деятельность» как многоуровневой категории, включающей:

- организационно-функциональный аспект, который определяет границы хозяйствующего субъекта, реализующего предпринимательскую деятельность, и относится к институциональному уровню анализа;
- операционный аспект, характеризующий формы присутствия компаний на зарубежном рынке и содержание осуществляемых операций, и относящийся к операционному уровню анализа.

Такая декомпозиция позволяет системно проанализировать развитие внешнеэкономической деятельности в условиях формирования экосистем в бизнесе. В отличие от традиционных подходов, преимущественно основанных на внутренних ресурсах компании и ограниченно учитывающих потенциал сотрудничества во внешней среде, развитие внешнеэкономической деятельности на основе экосистемы предполагает активное вовлечение широкого круга участников, включая партнёров и в ряде случаев конкурентов [7].

Само же понятие «бизнес-экосистемы» в корпоративной практике определяется следующим образом. Бизнес-экосистема – это целенаправленное деловое соглашение между двумя или более субъектами (участниками) с целью создания и совместного использования коллективной ценности для общего круга клиентов. Каждая бизнес-экосистема включает участников, при этом как минимум один из них выступает в роли оркестратора. Все участники бизнес-экосистемы, будь то оркестраторы или другие участники, представлены своими брендами в ценностных предложениях [8].

Особая значимость экосистемного подхода к развитию внешнеэкономической деятельности объясняется тем, что международное сотрудничество характеризуется высокой сложностью и необходимостью координации множества участников и операций на единой системной основе.

Поэтому экосистема выступает одновременно как форма организации сотрудничества и как механизм реализации внешнеэкономической деятельности.

Подходы теоретического анализа экосистемы в экономике во многом опираются на аналогию с экосистемами в экологии, где в качестве аналитической единицы рассматриваются взаимосвязанные организмы и их среда. В данном контексте компании-лидеры, формирующие и поддерживающие цифровые платформы, выполняют роль, сопоставимую так называемыми «ключевыми видами», которые оказывают решающее влияние на архитектуру, правила взаимодействия и функционирование экосистемы, выполняя системообразующую функцию. Компании-лидеры применяют «стратегии ключевого игрока», чтобы активно формировать и регулировать работу развиваемых бизнес-экосистем, значительно улучшая при этом и свои собственные результаты. Они как лучшие ключевые участники экосистемы упрощают задачу обеспечения связи обширной и распределенной сети компаний с их клиентами и предоставляют цифровые платформы, которые другие фирмы могут использовать для повышения производительности, укрепления стабильности и стимулирования инноваций. При этом участники экосистемы в бизнесе могут выполнять различные роли: ключевой игрок (keystone), доминатор (dominator) и нишевой игрок (niche) [9]. Это позволяет обеспечивать высокую степень гибкости и адаптивности бизнес-экосистемы за счет соответствующих принципов: самоорганизации, коэволюции участников, комплементарности ресурсов, развития в рамках жизненного цикла [10–12].

Однако данная аналогия носит аналитический характер и требует адаптации к экономическим условиям, поскольку механизмы взаимодействия участников в бизнес-экосистемах имеют институциональную и рыночную природу, что определяет ее специфику как гибридной формы взаимодействия.

Взаимодействие компаний, развиваемое на основе экосистемного подхода, выходит за рамки отдельных отраслей и становится межотраслевым – это определяет выбор компаний в пользу стратегии экосистемы наряду с традиционной, ориентированной на достижение конкурентной позиции в рамках отдельной отрасли или рынка [13].

Значение экосистемного подхода в развитии международной деятельности возрастает, поскольку торговые операции, инвестиционное и производственное сотрудничество, отражающие ее содержание, характеризуется высокой сложностью и многообразием. В этом контексте стратегия экосистемы обеспечивает компаниям ряд преимуществ, связанных с расширением возможностей кооперации, доступом к ресурсам и ускорением выхода на зарубежные рынки. Основным преимуществом участия в экосистеме для каждой отдельной компании является возможность обеспечить интеграцию бренда компании в совокупную ценность, создаваемую

экосистемой для клиента на совместной основе (co-creation of value), что обеспечивает усиление её роли в формировании клиентского опыта [14].

Важно, что взаимодействия компаний в рамках экосистемы, вне зависимости от их роли в ней, являются именно партнерскими отношениями, но не отношениями «заказчик – поставщик», присущими линейному подходу к развитию бизнеса. Поэтому реализация экосистемного подхода в развитии международной деятельности сопровождается необходимостью решения новых организационно-экономических задач, не характерных для традиционного линейного подхода и связанных с управлением участием и оркестрацией экосистемы. К их числу следует отнести: координация взаимодействия множества участников, формирование и управление границами экосистемы, распределение создаваемой ценности между её участниками, а также обеспечение функционирования цифровой инфраструктуры и управления данными.

Возникновение данных задач и связанных с ними вызовов обусловлено активным применением цифровых технологий, которые формируют новые механизмы взаимодействия участников и определяют особенности развития международного бизнеса на основе экосистемного подхода.

Специфика развития внешнеэкономической деятельности на основе экосистемного подхода заключается в ориентации на формирование сотрудничества, направленного на создание уникальных продуктов и услуг, обладающих высокой ценностью для конечных потребителей. Такое взаимодействие основывается на двух базовых принципах: скоординированном взаимодействии в области обмена ресурсами, знаниями и технологиями и совместном создании ценности на основе комплементарных ресурсов. Совместное развитие участников экосистемы в формировании ценности является важной ее характеристикой и предполагает взаимосвязанное, взаимообусловленное и согласованное сотрудничество [3].

При этом в рамках функционирования экосистемы характер взаимодействия ее участников нелинейный, тогда как их роли в ней меняются в зависимости от изменения стратегического видения и целей. Указанные особенности экосистемы как формы объединения определяют возможности оптимизации внешнеэкономической деятельности на основе механизма, обусловленного спецификой экосистемы. То есть развитие внешнеэкономической деятельности на основе экосистемы может быть рассмотрено с позиции двух аспектов. Первый – это развитие внешнеэкономического сотрудничества субъектов в рамках данной формы, то есть как организационная форма взаимодействия. Второе – это развитие внешнеэкономического сотрудничества на основе использования инструментов осуществления операций, формируемых внутри экосистемы, обеспечивающих механизм развития операций, составляющих содержание внешнеэкономической деятельности.

## Материалы и методы

Методологическая база исследования основана на интеграции теорий фирмы, международного бизнеса и развиваемых теорий экосистемы.

В работе произведена декомпозиция категории «внешнеэкономическая деятельность» для выделения уровней анализа ее развития в рамках экосистемы. Системный и структурно-функциональный подходы позволили структурировать организационно-экономические задачи с соответствующими этапами развития экосистем.

Такие методы, как сравнительный анализ, элементы кейс-анализа и логического моделирования, позволили выявить особенности функционирования бизнес-экосистемы и обосновать ее двоякую роль: одновременно как формы и как механизма реализации внешнеэкономического сотрудничества.

Методологически анализ жизненного цикла бизнес-экосистемы основан на её рассмотрении как самостоятельной экономической единицы, обладающей специфическими характеристиками и функционирующей как субъект экономики, сопоставимый с фирмой [11; 12; 15]. Использование концепции жизненного цикла, предложенной Дж. Муром, структурировало процесс функционирования экосистемы по отдельным этапам и в рамках каждого позволило выявить характерные организационно-экономические задачи.

Синтез этапов развития бизнес-экосистемы, обозначенных организационно-экономических задач и применяемых инструментов позволил описать механизм развития внешнеэкономической деятельности в рамках экосистемы.

### Технологические компании в развитии крупнейших экосистем

Цифровые платформы представляют собой аппаратные или программные продукты, использование которых позволяет формировать экосистемы в бизнесе. Их ключевая особенность с точки зрения развития экономической деятельности – это возникновение сетевых эффектов: чем больше пользователей и партнёров подключаются к платформе, тем выше ее ценность для всех участников, что дополнительно стимулирует её рост и распространение. В высокотехнологичном бизнесе, где ключевую роль играют информационные технологии, такие платформы особенно актуальны, хотя в практике они существуют в различных отраслях. Крупнейшие технологические компании, Google, Apple, Facebook, Amazon, обозначаемые акронимом GAFA, создают аппаратные и программные продукты для компьютеров, мобильных телефонов и потребительской электроники, которые в той или иной форме служат тем, что сегодня именуется отраслевыми платформами. Можно сказать, что платформы устроены как «слои»: одни технологии создают основу (например, микропроцессоры и устройства), на их основе работают другие платформы (поисковые системы, социальные сети), а

поверх них – приложения. Платформы взаимосвязаны и все вместе формируют ту или иную цифровую экосистему [16].

Платформы активно развиваются в разных частях света: Северная Америка, Европа, Азия, Африка и Латинская Америка. При этом часть из них известны по всему миру, например, Amazon, Apple, Alphabet, Alibaba. Есть и те, которые появились сравнительно недавно или из регионов мира, которым уделяется меньше внимания, например Rakuten (Япония), Delivery Hero (Германия), Naspers (ЮАР), Flipkart (Индия) или Javago (Нигерия).

Сто наиболее влиятельных и крупнейших технологических компаний, относящихся к BigTech, достигли капитализации в 20 трлн. долл. США и выручки в 3,6 трлн. долл. США, в два раза опередив по темпам роста остальной крупный бизнес и в четыре раза – рост мирового ВВП. Их рентабельность выросла до 19% при средней рентабельности мирового бизнеса в 9%. Пять из десяти самых дорогих компаний мира работают по платформенной модели, а многие тоже постепенно перестраивают свой бизнес. К 2028 году они рассчитывают вырасти еще в 1,5 раза [17].

Согласно индексу цифровизации<sup>1</sup> (Global Digitalization Index, GDI), охватившему 77 страны, на которые приходится в сумме 93% мирового ВВП и 80% населения мира, выделяют три группы: страны-лидеры (Frontrunners), последователей (Adopters) и начинающие (Starters).

Страны группы лидеров находятся на передовой цифровизации. Большинство из них – это государства со средним и высоким уровнем дохода, сосредоточенные на повышении качества пользовательского опыта за счёт повсеместной связности. Они активно развивают облачные технологии, центры обработки данных и перспективные вычислительные мощности и системы хранения, что способствует трансформации других отраслей экономики. Они выступают в качестве глобальных ориентиров цифровой трансформации, предоставляя ценные практики для других государств.

Страны группы последователей находятся на этапе ускоренного цифрового развития благодаря широкому распространению базовой инфраструктуры связности, большинство относятся к развивающимся странам со средним уровнем дохода. Страны из группы начинающих находятся на раннем этапе формирования инфраструктуры информационно-коммуникационных технологий. В основном страны, входящие в данную группу, относятся к развивающимся и формирующимся рынкам (табл. 1).

**Таблица 1**

---

<sup>1</sup> Следует учитывать, что индекс разработан частной технологической компанией Huawei, что может отражать определённую методологическую специфику и требует сопоставления с альтернативными международными показателями. Используется для оценки уровня цифровой трансформации стран. Данный индекс цифровизации (GDI) измеряет уровень цифрового развития 77 стран на основе 42 показателей, сгруппированных по четырём ключевым факторам: повсеместная связность (Ubiquitous Connectivity), цифровая основа (Digital Foundation), «зелёная» энергетика (Green Energy), а также политика и экосистема (Policy & Ecosystem).

**Группировка стран по уровню цифровой трансформации (GDI) с выделением топ-10 стран в каждой группе, 2024**

*Table 1*

**Grouping of countries by the level of digital transformation (GDI) with the identification of the top 10 countries in each group**

Страны-лидеры		Последователи		Начинающие страны	
Страна	Индекс GDI	Страна	Индекс GDI	Страна	Индекс GDI
1. США	78,8	1. Саудовская Аравия	54,4	1. Вьетнам	36,7
2. Сингапур	76,1	2. Португалия	54,4	2. Аргентина	36,5
3. Швеция	74,5	3. Испания	54,3	3. Коста-Рика	35,4
4. Финляндия	73,0	4. Эстония	54,1	4. Филиппины	34,9
5. Дания	71,8	5. Италия	50,2	5. Марокко	34,3
6. Швейцария	71,4	6. Малайзия	49,9	6. Казахстан	33,2
7. Нидерланды	69,7	7. Греция	49,9	7. Индонезия	33,1
8. Китай	69,2	8. Чили	49,5	8. Египет	32,7
9. Ирландия	68,1	9. Чехия	49,1	9. Узбекистан	32,7
10. Австралия	67,6	10. Румыния	49,0	10. Тунис	32,6

*Источник: составлено автором по данным [18]*

*Source: compiled by the author based on [18]*

Анализ данных, приведенных в таблице 1, свидетельствуют о том, что в глобальном масштабе применение цифровых технологий по странам осуществляется неравномерно, существуют различия в способности стран формировать и внедрять цифровые технологии и платформенные решения. Согласно указанной группировке: страны-лидеры создают платформы и экосистемы, догоняющие – внедряют и адаптируют цифровые технологии, тогда как начинающие демонстрируют ограниченную инфраструктуру для применения цифровых технологий. Другими словами. создание цифровых технологий происходит в таких странах. как США, Сингапур, Швеция, Финляндия, Дания, Швейцария, Нидерланды, Китай и другие. «Потребление» их уже осуществляется в странах двух других групп.

Данная типология характеризует позиции стран в мировой цифровой экономике и их потенциал участия в такой форме развития как экосистема. В таблице 2 представлены крупнейшие платформенные компании мира (к платформенным отнесены компании, более 25% бизнеса которых основано на цифровых платформах и экосистемах).

**Таблица 2**

**Топ-10 крупнейших компаний, осуществляющих деятельность на основе цифровых платформ**

**Table 2**

**Top 10 largest companies operating on digital platform-based business models**

Компания	Страна	Сектор/Отрасль	Рыночная капитализация, млрд. долл.	Выручка, млрд. долл.
1. Apple Inc.	США	Технологический сектор/Потребительская электроника	3 143,82	395,76
2. Microsoft Corporation	США	Технологический сектор/Инфраструктурное программное обеспечение	2 913, 01	261,8
3. NVIDIA Corporation	США	Технологический сектор/Полупроводники	2 708,64	130,50
4. Amazon.com Inc.	США	Циклические потребительские товары/Электронная розничная торговля	2 005, 64	637,96
5. Alphabet Inc.	США	Коммуникационные услуги/Интернет-контент и информационные сервисы	1 973,64	359,31
6. Meta Platforms	США	Коммуникационные услуги/Интернет-контент и информационные сервисы	1 381,87	164,50
7. Tencent Holdings Limited	Китай	Коммуникационные услуги/Интернет-контент и информационные сервисы	562,27	91,40
8. Baidu Inc.	Китай	Коммуникационные услуги/Интернет-контент и информационные сервисы	31,21	18,5

*Источник: составлено автором по данным [19; 20]*

*Source: compiled by the author based on [19; 20]*

К ведущим технологическим корпорациям США с глобальным присутствием относятся такие компании, как Apple, Microsoft, NVIDIA, Amazon, Alphabet и другие, которые формируют основу современных цифровых экосистем. Такие китайские технологические компании, как Tencent и Baidu представляют экосистемы, ориентированные на внутренний рынок. Данные компании формируют многоуровневые цифровые экосистемы, объединяющие пользователей, разработчиков и других различных деловых партнёров, обеспечивая функционирование платформенных рынков на глобальном уровне. Данные компании, формирующие крупнейшие экосистемы, усиливают свои конкурентные позиции за счёт цифровизации продуктов, услуг и бизнес-процессов. Данный процесс сопровождается масштабированием пользовательской базы и усилением сетевых эффектов,



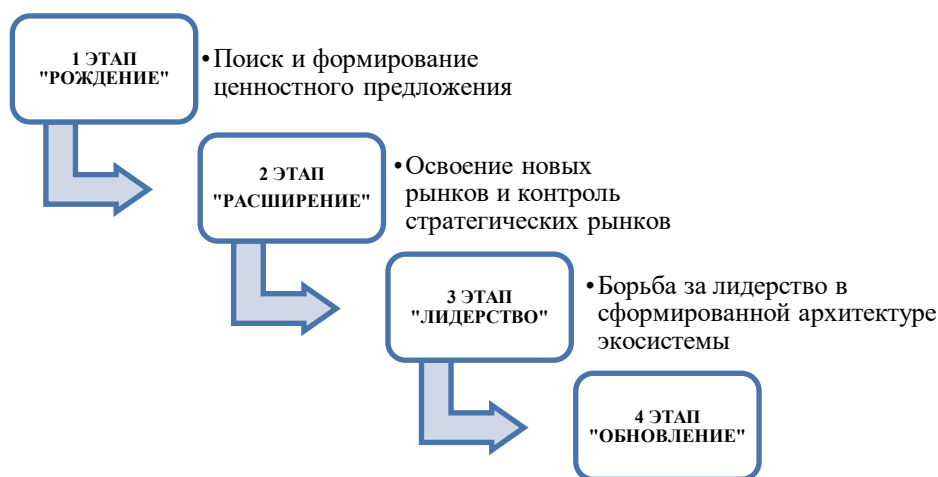
что, в свою очередь, приводит к росту выручки и увеличению рыночной капитализации (табл. 2). В частности, присутствие данных компаний в одном из наиболее авторитетных глобальных индикаторов «силы» компании, рейтинге Forbes Global 2000, отражает совокупную экономическую мощь и стабильность компании на глобальном уровне, что в совокупности характеризует их как ключевых участников мировой экономики.

Среди ключевых участников российских цифровых экосистем, следует обозначить такие компании, как ПАО «Сбербанк», МКПАО (международная компания публичное акционерное общество) «Яндекс», МКПАО «ВК», МКПАО «Т-Технологии», МКПАО «Озон» и ООО «Вайлдберриз». Российские экосистемы характеризуются высокой степенью интеграции финансовых, торговых и цифровых сервисов, а также значительной ролью банковского сектора. В отличие от глобальных платформ, они в большей степени ориентированы на внутренний рынок и функционируют в условиях национальной институциональной среды. Организационно-правовая форма МКПАО отражает тенденцию редомициляции и локализации российских цифровых платформ в национальной институциональной среде.

Отсутствие российских цифровых платформ в рейтинге Forbes Global 2000 (2025) свидетельствует о структурных ограничениях их масштабирования на глобальном уровне и сравнительно меньшей капитализации по сравнению с ведущими международными экосистемами. Это указывает на асимметрию развития глобальных цифровых экосистем и концентрацию экономической мощности в рамках американских и китайских технологических платформ.

### **Жизненный цикл экосистемы**

Развитие бизнес-экосистемы основывается на трех ключевых направлениях, которыми выступают выбор посевных инноваций [21; 22], формирование ценностного предложения и создание бизнеса, обеспечивающего удовлетворение рыночного спроса. Жизненный цикл бизнес-экосистемы как формы объединения участников концептуализирован Дж. Муром и включает четыре этапа, которые отражают эволюцию экосистемы от формирования до устойчивого развития и адаптации к внешним изменениям (рис. 1).



**Рис. 1. Стадийная модель жизненного цикла экосистемы**

*Источник: составлено автором по данным [10; 12; 13]*

**Fig. 1. A stage-based model of the ecosystem life cycle**

*Source: compiled by the author based on [10; 12; 13]*

Модель, схематично представленной на рисунке 1, предложенная Дж. Муром, рассматривается как аналитическая и стратегическая модель, способствующая пониманию того, как экосистема возникает, развивается и конкурирует, то есть проходит определённую эволюцию. Другими словами, жизненный цикл экосистемы Дж. Мура концептуализирует динамический процесс формирования, развития и трансформации бизнес-экосистем, а также может применяться для обоснования стратегий их управления на различных этапах эволюции. Такая модель позволяет рассматривать развитие цифровых платформ как последовательный и эволюционный процесс. Для ее эмпирической иллюстрации целесообразно обратиться к крупнейшим глобальным цифровым платформам.

Первый этап предполагает поиск бизнес-идеи и выявление предпочтений клиентов, определяющих ценность нового продукта. Именно на первом этапе разным бизнесам наиболее выгодно сотрудничать в рамках формирования ценностного предложения. Поскольку роли в экосистеме распределены между ее участниками, то для компании-лидера на этом этапе происходит завершение формирования полного пакета ценностей для клиентов вокруг ключевого, инновационного продукта, в том числе за счет компаний-партнеров.

Например, компания Amazon начинала развитие деятельности как онлайн-книжный магазин, то есть ее продуктом выступала онлайн-платформа для продажи книг с расширенным пользовательским опытом [23]. Компания Google предлагала поисковую систему с инновационным алгоритмом ранжирования [24]. На данном этапе ключевым фактором является формирование первичной пользовательской базы и технологического ядра платформы. Именно на первом этапе происходит работа по формированию и

тестирования нового ценностного предложения в тесном сотрудничестве с компаниями-партнерами, потребителями (клиентами), поставщиками.

Развитие второго этапа экосистемы, расширение, связано с освоением новых рынков. Особое внимание уделяется действиям, позволяющим конкурировать с другими экосистемами за контроль стратегических рынков, а также стимулирование спроса на продукт и обеспечение объема предложения, соответствующих спросу на него. Развитие взаимодействия с поставщиками и потребителями для вывода продукта на более емкий рынок. На этом этапе основной риск для развития экосистемы – это наличие альтернативных продавцов на рынке. Поэтому компания-лидер экосистемы (ее организатор) стремится сделать свой продукт эталоном.

В центре внимания компании-лидера для выстраивания более тесных связей (кооперации) – наиболее важные потребители, поставщики и каналы распределения. Например, Amazon трансформировалась в маркетплейс, привлекая сторонних продавцов, а также внедрила подписочную модель Prime, усиливающую лояльность пользователей [25]. Google расширила экосистему за счёт рекламной платформы AdWords [26] и почтовых сервисов Gmail. Именно на этом этапе осуществляется масштабирование экосистемы за счет расширения числа участников. Конкуренция экосистем осуществляется за долю рынка. Здесь важна концепция бизнеса и возможные условия для масштабирования – это два основных фактора успеха развития экосистемы на втором этапе.

Третий этап «лидерство» связан с руководством направлений, инвестиций и техническими стандартами экосистемы. Основной акцент компании-лидера – это обеспечить и поддерживать сотрудничество внутри экосистемы и основные элементы ценностного предложения. На стадии лидерства экосистема достигает доминирующего положения и устанавливает правила взаимодействия участников. Компания Apple, развивая iOS и App Store, сформировала экосистему с жесткими стандартами для разработчиков [27], тогда как Microsoft, благодаря Windows и облачной платформе Azure, закрепила позиции в корпоративном сегменте [28].

Данный этап характеризуется стабилизацией конкуренции и структуры экосистемы. Стабилизация проявляется в форсированности структуры компонентов и процессов, создающих добавленную стоимость внутри экосистемы. Поставщики нацелены на конкретные элементы стоимости, вертикальное расширение их деятельности. То есть архитектура экосистемы уже сформирована. Именно на этом этапе требуется сокращение издержек, так как бизнес уже достиг зрелости и у потребителей формируются новые требования. В этой связи многие компании пересматривают бизнес-процессы, перестраивая их, осуществляют поиск субподрядчиков. Развитие этой стадии характеризуется изменением ролей внутри экосистемы, так как существует постоянное давление и конкуренция за лидерство. На этой стадии происходит выявление победителей – тех компаний или компании, которая будет лидером

в экосистеме и осуществлять ее руководство, независимо от того, кто создал эту экосистему. А также определяются последователи – это остальные участники экосистемы.

Четвертый этап развития экосистемы «самообновление или смерть» связан с необходимостью отслеживать бизнес-тренды, которые будут способствовать развитию экосистемы, формирование команды управления, способной создать новую экосистему (подготовка «преемника»), внедрение инноваций для поддержания баланса стабильности и изменений. Этот этап начинается, когда возникает угроза появления инноваций, новых бизнес-экосистем или новых условий внешней среды (клиентские предпочтения, новое государственное регулирование и прочее). Например, Amazon и Alphabet активно инвестируют в технологии искусственного интеллекта и облачные технологии. В 2024 году годовые капитальные затраты Amazon составили 83 млрд. долл. США, направленные на развитие Amazon Web Services (AWS) [29]. По прогнозам Alphabet, в 2026 году капитальные затраты компании составят от 175 до 185 млрд. долл. США, так как компания планирует инвестировать в вычислительные мощности искусственного интеллекта для Google DeepMind, а также на удовлетворение значительного спроса со стороны облачных клиентов [30].

На этой стадии могут быть результативны повысить организатора экосистемы повысить издержки переключения потребителя на новую экосистему. Очевидно, что возможность обеспечить лидерство в постоянно сменяющихся друг друга инновациях – это основа самообновления экосистемы. Считается, что именно на этой стадии сложнее всего оказать воздействие на ситуацию внутри экосистемы. Таким образом, примеры крупнейших цифровых платформ подтверждают применимость концепции жизненного цикла бизнес-экосистем Дж. Мура. Экосистемы развиваются поэтапно, переходя от формирования базовой ценности к масштабированию, доминированию и последующей трансформации. При этом критическим фактором успеха является способность к самообновлению

#### **Задачи экономики и управления, соответствующие этапам развития экосистемы**

Задачи экономики и управления в рамках развития экосистемы специфичны в сравнении с традиционными (линейными) подходами к развитию бизнеса, поскольку они рассматриваются в двух основных разрезах: кооперации и конкуренции (табл. 3).

Таблица 3

Задачи в области экономики и управления и этапы развития экосистемы

Table 3

Tasks in the field of economics and management and stages of ecosystem development

Этап развития экосистемы	Кооперация	Конкуренция
Этап 1: Рождение	Сотрудничество с клиентами и поставщиками для определения ценностного предложения, основанного на ключевой инновации, или выявления потребностей клиентов. Появление ведущей компании, которая будет инициировать быстрые и постоянные инновации, способствующие развитию всей бизнес-экосистемы.	Защита интеллектуальных прав собственности.
Этап 2: Расширение	Масштабирование спроса и занятие нового рынка. Признание концепции бизнеса со стороны клиента – востребованность ценностного предложения.	Обеспечить продукт как эталон, сохранить стратегический рынок в рамках конкуренции с другими экосистемами. Компании-лидеры могут использовать потенциал и ресурсы в маркетинге и продажах, а также получать экономию от масштаба в производстве и дистрибуции.
Этап 3: Лидерство	Привлекательность стратегии, особенно стратегического видения, для обеспечения сотрудничества поставщиков и покупателей, развития ценностного предложения. Для чего необходимо, чтобы экосистемы имели достаточно высокие темпы роста и рентабельности, а также чтобы компоненты и дополнения, добавляющие ценность, были стабильными.	Обеспечение стабильности экосистемы. Компании могут осуществлять вертикальную интеграцию в рамках трансформации деятельности (приобретение поставщиков или клиентов) для сохранения контроля над ключевыми элементами, создающими добавленную стоимость, и обеспечения переговорной силы.
Этап 4: Самообновление или смерть	Разработка новых идей на основе развития сотрудничества с новаторами.	Зрелым бизнес-экосистемам существуют угрозы со стороны новых инноваций и других экосистем. Создание высоких барьеров для входа на рынок для ограничения конкуренции со стороны других экосистем, высокая стоимость перехода клиента к другому поставщику

Источник: составлено автором по данным [31; 32; 33]

Source: compiled by the author based on [31; 32; 33]



Таким образом, поскольку экосистема развивается поэтапно, то в рамках конкуренции различных экосистем на каждом этапе у компаний-лидеров существует возможность создания барьеров для входа или присоединения новых участников к данному рынку – экосистеме. Что позволяет «отбирать» лучших игроков с точки зрения их возможностей и ресурсов, которые используются в рамках экосистемы для создания комплексного продукта. Потенциальным же участникам (бизнесам) придется конкурировать не только с конкретными продуктами и услугами внутри экосистемы, но и со всей системой взаимодействующих бизнесов, продуктов и услуг. Одновременно обеспечивается комплексность продукта экосистемы и его развитие на совместном основе.

В целом в этой связи экосистемы делят на три типа: экосистемы продуктов (решений); транзакционные экосистемы, основанные на цифровой платформе; гибридные экосистемы. Выбирая те или иные роли в экосистеме компании оптимизируют свою деятельность, становясь участником и решая различные задачи, характерные для соответствующего этапа ее развития.

Систематизация этапов развития бизнес-экосистем и соответствующих им управленческих задач позволяет выявить инструменты их реализации и определить особенности осуществления внешнеэкономической деятельности на каждом этапе (табл. 4). Данные, приведенные в таблице 4, позволяют рассматривать экосистему не только как форму организации взаимодействия, но и как механизм реализации внешнеэкономической деятельности. На первом этапе происходит поиск каналов выхода на внешние рынки через партнёров, когда экосистема выступает в роли «посредника» для поиска контрагентов и осуществления операций с зарубежными сторонами. На этапе расширения в рамках экосистемы происходит интеграция участников в трансграничные цепочки создания ценности, цифровые платформы выступают способом координации и осуществляется масштабирование международных операций через сеть участников. Этап лидерства связан с централизованной координацией процессов (финансы, логистика, данные), оптимизацией издержек.

Таблица 4

Обозначение основных инструментов и роли экосистемы для развития внешнеэкономической деятельности

Table 4

Identification of key tools and the role of the ecosystem in the development of foreign economic activity

Этап развития экосистемы (по Дж.Муру)	Ключевые управленческие и экономический задачи	Инструменты реализации	Роль для развития внешнеэкономической деятельности
Этап 1: Рождение	Формирование ядра экосистемы – определение лидирующего участника. Привлечение первых участников. Определение ценностного предложения и выбор модели взаимодействия.	Платформенные решения. Партнёрские соглашения. Маркетинговые инструменты. Инвестиции в цифровую инфраструктуру.	Выход на зарубежные рынки через партнёров. Первичные экспортные операции. Поиск международных контрагентов.
Этап 2: Расширение	Масштабирование экосистемы. Расширение круга участников. Развитие кооперации. Формирование устойчивых связей.	Цифровые платформы. Технологии API и интеграционные решения. Альянсы и стратегические партнёрства. Управление данными.	Расширение географии ВЭД. Углубление международного сотрудничества. Формирование трансграничных цепочек взаимодействия.
Этап 3: Лидерство	Удержание лидирующей позиции. Координация участников. Распределение ценности. Управление стандартами и правилами.	Оркестрация экосистемы. Стандартизация процессов. Управление экосистемной архитектурой. Ценообразование и монетизация.	Интеграция ВЭД-процессов (финансы, логистика). Оптимизация трансграничных операций. Снижение издержек ВЭД.
Этап 4: Самообновление или смерть	Адаптация к изменениям среды. Инновационное развитие. Перестройка структуры экосистемы. Поиск новых источников ценности.	Инновационные решения (AI, цифровые сервисы). Реструктуризация платформы. Диверсификация участников. Новые бизнес-модели.	Выход на новые международные рынки. Перестройка логистических и финансовых цепочек. Адаптация к регуляторным ограничениям.

Источник: составлено автором по данным [11; 12; 34; 35]

Source: compiled by the author based on [11; 12; 34; 35]



Этап обновления в контексте развития внешнеэкономической деятельности означает перестройку международных цепочек поставок, разработку новых цифровых решений и адаптацию к регуляторным ограничениям через экосистему. Указанные механизмы реализации внешнеэкономической деятельности демонстрируют, что бизнес-экосистема выступает не только как форма взаимодействия участников, но и как инструмент координации, интеграции и оптимизации трансграничных операций. Таким образом, экосистема обеспечивает переход от фрагментированного осуществления внешнеэкономической деятельности к её системной реализации на основе цифровых платформ, кооперации участников и интеграции бизнес-процессов.

### **Заключение**

Этапы развития бизнес-экосистемы базируются на трёх ключевых направлениях: формировании инновационных решений, разработке ценностного предложения на их основе и создании бизнеса, ориентированного на удовлетворение потребностей рынка. Это определяет возможности участников экосистемы по созданию комплексного инновационного продукта на основе кооперации. Комплексный характер создаваемого продукта расширяет потенциал участников в области развития внешнеэкономического сотрудничества, а также позволяет использовать инструменты, формируемые в рамках экосистемы, в оптимизации внешнеэкономической деятельности.

На каждом этапе развития экосистемы для компаний-участников выделяются соответствующие организационно-экономические задачи, направленные не на развитие отдельной компании, а на координацию взаимодействия в рамках экосистемы. Решение данных задач обеспечивает масштабирование экосистемы и её устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Внешнеэкономическая деятельность компаний в рамках экосистемы оптимизируется как за счёт расширения возможностей взаимодействия между участниками, совместно формируемых в экосистеме инструментов, применение которых позволяет говорить о механизме развития международной деятельности в рамках данной формы сотрудничества. Бизнес-экосистема выступает не только как форма организации внешнеэкономического сотрудничества, но и обеспечивает механизм его реализации через интеграцию участников, координацию процессов, совместные ресурсы, что способствует оптимизации внешнеэкономической деятельности.

Полученные результаты развивают теоретико-методологическую основу анализа экосистем в экономике через интеграции существующих подходов в теории фирмы, международного бизнеса и экосистемы и обосновании концептуальной рамки анализа международной деятельности компаний на основе экосистемного подхода. Результаты могут быть учтены при разработке стратегий, оптимизации внешнеэкономической деятельности, повышения эффективности взаимодействия с зарубежными партнёрами.

## Литература

1. Sarafin G. Seven business models for creating ecosystem value. E&Y. 2021. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/alliances/seven-business-models-for-creating-ecosystem-value](https://www.ey.com/en_gl/alliances/seven-business-models-for-creating-ecosystem-value) (дата обращения: 09.02.2026).
2. Pidun U., Krome M. Ecosystem Strategies: A Systematic Literature Review // BCG Henderson Institute. 2023. URL: <https://bcghendersoninstitute.com/ecosystem-strategies-a-systematic-literature-review/> (дата обращения: 10.02.2026).
3. Pudín U., Reeves M., Zoletnik B. What Is Your Business Ecosystem Strategy? // BCG Henderson Institute. 2022. URL: <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy> (дата обращения: 10.02.2026).
4. Baumol W. J. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism // RAND Journal of Economics, 1986. Vol. 17(2). P. 279–286. <https://doi.org/10.2307/2555390>.
5. Coase R.H. The Nature of the Firm // *Economica*, 1937. Vol. 4. P. 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>.
6. Dunning J.H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Test // *Journal of International Business Studies*, 1980. Vol. 11(1), P. 9–31. <http://www.jstor.org/stable/154142>.
7. Pidun U., Reeves M., Zoletnik B. What Is Your Business Ecosystem Strategy? BCG. 2022. URL: <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy>.
8. Sarafin G. What business ecosystem means and why it matters. 2021. E&Y. 2021. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters](https://www.ey.com/en_gl/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters) (дата обращения: 26.03.2026).
9. Iansiti M., Roy L. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston: Harvard Business School Press, 2004. P. 272.
10. Вартаев Р.С., Быстров А.В. Экологический подход к стратегической конкуренции // *Современная конкуренция*. 2019. Т. 3. № 4 (76). С. 17–45. <https://doi.org/10.24411/1993-7598-2019-10402>.
11. Moore J.F. Predators and prey: a new ecology of competition // *Harvard Business Review*, 1993. Vol. 71(3). P. 75–86.
12. Moore J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. 1996. URL: <https://www.amazon.com/Death-Competition-Leadership-Strategy-Ecosystems/dp/0887308503>.
13. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. № 12(3). С. 242–251. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-3-242-251>.
14. Sarafin G. How organizations can create value through ecosystem integration. E&Y. 2021. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/alliances/how-](https://www.ey.com/en_gl/alliances/how-)

organizations-can-create-value-through-ecosystem-integration (дата обращения: 11.02.2036).

15. Jüttin M. Introducing the lifecycle perspective to innovation ecosystem design: The innovation ecosystem clock model // Journal of Cleaner Production, 2024. Vol. 483. P. 144–262. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144262>.

16. Gawer A., Cusumano M. A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation // Journal of Product Innovation Management. 2014. Vol. 31(3). P. 417–433. <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>

17. Соколов Д. Передовики производства и потребления. Как платформы поделили мировые рынки. Эксперт. URL: [https://expert.ru/rating/arkhiv\\_r/ekonomikar/renking-100-krupneyshikh-mirovykh-platform/peredoviki-proizvodstva-i-potrebleniya/](https://expert.ru/rating/arkhiv_r/ekonomikar/renking-100-krupneyshikh-mirovykh-platform/peredoviki-proizvodstva-i-potrebleniya/) (дата обращения: 12.02.2026).

18. Global Digitalization Index (GDI) 2024. URL: <https://www.huawei.com/en/gdi> (дата обращения: 14.02.2026).

19. Forbse Global 2000 (2025). URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/> (дата обращения: 14.02.2026).

20. Yahoo Finance. URL: <https://finance.yahoo.com> (дата обращения: 16.02.2026).

21. Посевные инвестиции: классификация по стратегии вложения. Финэксперт. URL: <https://rosfinexpert.ru/osnovy/klassifikatsiya/po-strategii-vlozheniy/posevnye/>.

22. Посевной фонд. e-executive.ru. URL: [https://www.e-executive.ru/wiki/index.php/Посевной\\_фонд](https://www.e-executive.ru/wiki/index.php/Посевной_фонд).

23. Как Amazon стал главной мировой экосистемой в e-commerce. 2025. URL: <https://www.handh.ru/post/amazon-ecosystem> (дата обращения: 19.02.2026).

24. Welcome to the era of the Google ecosystem. 2017. URL: <https://www.computerworld.com/article/1713866/google-ecosystem.html> (дата обращения: 20.02.2026).

25. Как Amazon стал главной мировой экосистемой в e-commerce. 2025. URL: <https://www.handh.ru/post/amazon-ecosystem> (дата обращения: 22.02.2026).

26. Google lets advertisers set up Gmail Ads through AdWords. 2015. URL: <https://www.krishaweb.com/blog/google-lets-advertisers-set-up-gmail-ads-through-adwords/> (дата обращения: 25.03.2026).

27. Apple расширила аналитику для разработчиков в App Store Connect. 2026. URL: <https://spark.ru/startup/spark-news/blog/315519/apple-rasshirila-analitiku-dlya-razrabotchikov-v-app-store-connect> (дата обращения: 23.02.2026).

28. Microsoft превзошла ожидания: квартальный отчёт, облачный успех Azure и рост акций. 2026. URL: <https://sergeytereshkin.ru/publications/microsoft-prevzoshla-ozhidaniya->

kvartalnuu-otchet-oblachnuu-uspekhn-azure-i-rost-aktsiy (дата обращения: 25.02.2026).

29. Amazon активно инвестирует в ИИ и облачные технологии. ANNS - Artificial Neural Networks. 2025. URL: [https://anns.ru/articles/news/2025/02/08/amazon\\_aktivno\\_investiruet\\_v\\_ii\\_i\\_oblac\\_hnie\\_tehnologii](https://anns.ru/articles/news/2025/02/08/amazon_aktivno_investiruet_v_ii_i_oblac_hnie_tehnologii) (дата обращения: 25.03.2026).

30. Коржова Д. Alphabet прогнозирует увеличение расходов на ИИ вдвое по сравнению с 2025 годом. 2026. Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/investicii/554852-alphabet-prognoziruuet-uvelichenie-rashodov-na-ii-vdvoye-po-sravneniu-s-2025-godom> (дата обращения: 25.03.2026).

31. Ивченко П.А., Куликова Е.И. Особенности понятия и проектирования бизнес-экосистемы // Ученые записки, 2021. Том 20. № 2. С. 37–44. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2021-20-2-37-44>

32. Business research methodology. Business ecosystem. URL: <https://research-methodology.net/theory/strategy/business-ecosystem/>.

33. Business ecosystem dynamics. Business ecosystem lifecycle. URL: [https://ebrary.net/309541/business\\_finance/business\\_ecosystem\\_lifecycle](https://ebrary.net/309541/business_finance/business_ecosystem_lifecycle).

34. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy: An Actionable Construct for Strategy // Journal of Management. 2017. Vol. 43(1). P. 39–58.

35. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // Strategic Management Journal, 2018. Vol. 39. P. 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.

## References

1. Sarafin G. (2021). Seven business models for creating ecosystem value. E&Y. Retrieved from: [https://www.ey.com/en\\_gl/alliances/seven-business-models-for-creating-ecosystem-value](https://www.ey.com/en_gl/alliances/seven-business-models-for-creating-ecosystem-value) (Date of access: 09.02.2026). (In Eng.)

2. Pidun U., Krome M. (2023). Ecosystem Strategies: A Systematic Literature Review. BCG Henderson Institute. Retrieved from: <https://bcghendersoninstitute.com/ecosystem-strategies-a-systematic-literature-review/> (Date of access: 10.02.2026). (In Eng.)

3. Pidun U., Reeves M., Zoletnik B. (2022). What Is Your Business Ecosystem Strategy? BCG Henderson Institute. Retrieved from: <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy> (Date of access: 10.02.2026). (In Eng.)

4. Baumol W.J. (1986). Williamson's The Economic Institutions of Capitalism. RAND Journal of Economics, 17(2), 279–286. <https://doi.org/10.2307/2555390>. (In Eng.)

5. Coase R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>. (In Eng.)

6. Dunning J.H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Test. *Journal of International Business Studies*, 11(1),

9–31. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/154142> (Date of access: 30.03.2026). (In Eng.)

7. Pidun U., Reeves M., Zoletnik B. (2022). What Is Your Business Ecosystem Strategy? BCG. Retrieved from: <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy> (Date of access: 30.03.2026). (In Eng.)

8. Sarafin G. (2021). What business ecosystem means and why it matters. E&Y. Retrieved from: [https://www.ey.com/en\\_gl/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters](https://www.ey.com/en_gl/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters) (Date of access: 26.03.2026). (In Eng.)

9. Iansiti M., Roy L. (2004). The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston: Harvard Business School Press, 272. (In Eng.)

10. Vartaev R.S., Bystrov A.V. (2019). Ekologicheskii podkhod k strategicheskoi konkurentsii [Ecological approach to strategic competition]. *Sovremennaya konkurentsia* [Modern Competition], 3(4), 17–45. <https://doi.org/10.24411/1993-7598-2019-10402>. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Moore J.F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86. (In Eng.)

12. Moore J.F. (1996). The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. Retrieved from: <https://www.amazon.com/Death-Competition-Leadership-Strategy-Ecosystems/dp/0887308503> (Date of access: 30.03.2026). (In Eng.)

13. Markova V.D., Kuznetsova S.A. (2021). Strategii razvitiya ekosistem: analiz rossiiskogo opyta [Ecosystem development strategies: analysis of Russian experience]. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment* [Strategic Decisions and Risk Management], 12(3), 242–251. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-3-242-251>. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Sarafin G. (2021). How organizations can create value through ecosystem integration. E&Y. Retrieved from: [https://www.ey.com/en\\_gl/alliances/how-organizations-can-create-value-through-ecosystem-integration](https://www.ey.com/en_gl/alliances/how-organizations-can-create-value-through-ecosystem-integration) (Date of access: 11.02.2026). (In Eng.)

15. Jüttin M. (2024). Introducing the lifecycle perspective to innovation ecosystem design: The innovation ecosystem clock model. *Journal of Cleaner Production*, 483, 144262. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144262>. (In Eng.)

16. Gawer A., Cusumano M.A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417–433. <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>. (In Eng.)

17. Sokolov D. (n.d.). Peredoviki proizvodstva i potrebleniya. Kak platformy podelili mirovye rynki [Leaders of production and consumption: how platforms divided global markets]. *Ekspert*. Retrieved from: [https://expert.ru/rating/arkhiv\\_r/ekonomikar/renking-100-krupneyshikh-mirovykh-platform/peredoviki-proizvodstva-i-potrebleniya/](https://expert.ru/rating/arkhiv_r/ekonomikar/renking-100-krupneyshikh-mirovykh-platform/peredoviki-proizvodstva-i-potrebleniya/) (Date of access: 12.02.2026). (In Russ.)

18. Huawei (2024). Global Digitalization Index (GDI) 2024. Retrieved from: <https://www.huawei.com/en/gdi> (Date of access: 14.02.2026). (In Eng.)
19. Forbes (2025). Forbes Global 2000. Retrieved from: <https://www.forbes.com/lists/global2000/> (Date of access: 14.02.2026). (In Eng.)
20. Yahoo Finance (n.d.). Retrieved from: <https://finance.yahoo.com> (Date of access: 16.02.2026). (In Eng.)
21. Finexpert (n.d.). Posevnye investitsii: klassifikatsiya po strategii vlozheniya [Seed investments: classification by investment strategy]. Retrieved from: <https://rosfinexpert.ru/osnovy/klassifikatsiya/po-strategii-vlozheniy/posevnye/> (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)
22. e-xecutive.ru (n.d.). Posevnoi fond [Seed fund]. Retrieved from: [https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Посевной\\_фонд](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Посевной_фонд) (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)
23. (2025). Kak Amazon stal glavnoi mirovoi ekosistemoi v ecommerce [How Amazon became the leading global ecosystem in e-commerce]. Retrieved from: <https://www.handh.ru/post/amazon-ecosystem> (Date of access: 19.02.2026). (In Russ.)
24. (2017). Welcome to the era of the Google ecosystem. Retrieved from: <https://www.computerworld.com/article/1713866/google-ecosystem.html> (Date of access: 20.02.2026). (In Eng.)
25. (2025). Kak Amazon stal glavnoi mirovoi ekosistemoi v ecommerce [How Amazon became the leading global ecosystem in e-commerce]. Retrieved from: <https://www.handh.ru/post/amazon-ecosystem> (Date of access: 22.02.2026). (In Russ.)
26. (2015). Google lets advertisers set up Gmail Ads through AdWords. Retrieved from: <https://www.krishaweb.com/blog/google-lets-advertisers-set-up-gmail-ads-through-adwords/> (Date of access: 25.03.2026). (In Eng.)
27. (2026). Apple rasshirila analitiku dlya razrabotchikov v App Store Connect [Apple expanded analytics for developers in App Store Connect]. Retrieved from: <https://spark.ru/startup/spark-news/blog/315519/apple-rasshirila-analitiku-dlya-razrabotchikov-v-app-store-connect> (Date of access: 23.02.2026). (In Russ.)
28. (2026). Microsoft prevzoshla ozhidaniya: kvartalnyi otchet, oblachnyi uspekh Azure i rost aktsii [Microsoft exceeded expectations: quarterly report and Azure growth]. Retrieved from: <https://sergeytereshkin.ru/publications/microsoft-prevzoshla-ozhidaniya-kvartalnyy-otchet-oblachnyy-uspekh-azure-i-rost-aktsiy> (Date of access: 25.02.2026). (In Russ.)
29. ANNS (2025). Amazon aktivno investiruet v II i oblachnye tekhnologii [Amazon actively invests in AI and cloud technologies]. Retrieved from: [https://anns.ru/articles/news/2025/02/08/amazon\\_aktivno\\_investiruet\\_v\\_ii\\_i\\_oblachnie\\_tekhnologii](https://anns.ru/articles/news/2025/02/08/amazon_aktivno_investiruet_v_ii_i_oblachnie_tekhnologii) (Date of access: 25.03.2026). (In Russ.)
30. Korzhova D. (2026). Alphabet prognoziruet uvelichenie raskhodov na II vdvoe po sravneniyu s 2025 godom [Alphabet forecasts doubling AI spending].

Forbes. Retrieved from: <https://www.forbes.ru/investicii/554852-alphabet-prognoziruuet-uvelichenie-rashodov-na-ii-vidoe-po-sravnenu-s-2025-godom> (Date of access: 25.03.2026). (In Russ.)

31. Ivchenko P.A., Kulikova E.I. (2021). Osobennosti ponyatiya i proektirovaniya biznes-ekosistemy [Concept and design of business ecosystems]. *Uchenye zapiski*, 20(2), 37–44. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2021-20-2-37-44>. (In Russ., abstract in Eng.)

32. Business research methodology (n.d.). Business ecosystem. Retrieved from: <https://research-methodology.net/theory/strategy/business-ecosystem/> (Date of access: 30.03.2026). (In Eng.)

33. Business ecosystem dynamics (n.d.). Business ecosystem lifecycle. Retrieved from: [https://ebrary.net/309541/business\\_finance/business\\_ecosystem\\_lifecycle](https://ebrary.net/309541/business_finance/business_ecosystem_lifecycle) (Date of access: 30.03.2026). (In Eng.)

34. Adner R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. (In Eng.)

35. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39, 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>. (In Eng.)

© Ратушняк Е.С., 2026