

Экосистемная экспансия российских IT-компаний: механизмы роста, инструменты удержания аудитории и институциональные ограничения

М.Н. Лавниченко, М.В. Ведерников, С.В. Савельев

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

В условиях постсанкционной трансформации российского рынка цифровые экосистемы Яндекса и Сбера превратились в ключевые центры консолидации сервисов, пользовательских данных и внимания аудитории. Актуальность исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа механизмов экосистемной экспансии, выходящего за рамки традиционной оценки финансовых показателей и учитывающего маркетинговые, поведенческие и институциональные аспекты. Целью является выявление и систематизация экономических, коммуникационных, потребительских и институциональных механизмов, посредством которых российские IT-экосистемы наращивают рыночную власть и обеспечивают удержание аудитории в постсанкционный период. Методы работы опираются на многоуровневый эмпирический анализ: изучение корпоративной отчетности Яндекса и Сбера за 2022–2025 гг.; кейс-анализ рекламных кампаний крупнейших экосистемных сервисов за 2022–2024 гг.; интерпретацию данных авторского онлайн-опроса пользователей цифровых платформ ($n = 208$, февраль – март 2026 г.); сравнительный анализ российских и китайских моделей платформенного развития. Результаты показали, что Яндекс реализует трансформационную модель экспансии, в которой транзакционные O2O-сервисы, логистика и подписка становятся самостоятельным центром роста (выручка в 2025 г. достигла 1 441,1 млрд руб., доля непрофильных направлений превысила 47%). Сбер, напротив, выстраивает синергетическую модель, усиливая традиционное банковское ядро за счет платежной инфраструктуры, программ лояльности и ИИ-сервисов (эффект от внедрения искусственного интеллекта в 2024 г. превысил 400 млрд руб.). Потребительская лояльность в обеих экосистемах базируется преимущественно на удобстве единой учетной записи (71,2%), привычке (73,1%) и накопленной истории взаимодействия, а не на безусловной привязанности к бренду, что формирует феномен прагматичной мультиэкосистемности. Институциональные ресурсы, включая эффект «вращающихся дверей», выступают значимым фактором конкурентной устойчивости. Научная новизна работы заключается в объединении количественного, маркетингового, институционального и сравнительного ракурсов в рамках единой объяснительной модели экосистемной экспансии. Полученные результаты могут быть использованы для прогнозирования стратегий цифровых платформ в условиях ужесточения регуляторной среды.

Ключевые слова: цифровые экосистемы; российские IT-компании; Яндекс; Сбер; платформенная конкуренция; пользовательская лояльность; эффект «вращающихся дверей»

Для цитирования: Лавниченко М.Н., Ведерников М.В., Савельев С.В. Экосистемная экспансия российских IT-компаний: механизмы роста, инструменты удержания аудитории и институциональные ограничения. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2026;16(3):126-137. DOI: 10.26794/2226-7867-2026-16-3-126-137

ORIGINAL PAPER

Ecosystem Expansion of Russian IT Companies: Growth Mechanisms, Audience Retention Tools and Institutional Constraints

M.N. Lavnichenko, M.V. Vedernikov, S.V. Saveliev

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

In the context of the post-sanctions transformation of the Russian market, the digital ecosystems of Yandex and Sberbank have become key centers for consolidating services, user data, and audience attention. The relevance of the study is due to the need for a comprehensive analysis of the mechanisms of ecosystem expansion, going beyond the traditional

assessment of financial indicators and taking into account marketing, behavioral and institutional aspects. The aim is to identify and systematize the economic, communication, consumer and institutional mechanisms through which Russian IT ecosystems increase market power and ensure audience retention in the post-sanctions period. Methods the work is based on a multi-level empirical analysis: the study of the corporate reporting of Yandex and Sberbank for 2022–2025; case analysis of advertising campaigns of the largest ecosystem services for 2022–2024; interpretation of data from the author's online survey of users of digital platforms ($n=208$, February–March 2026); comparative analysis of Russian and Chinese platform development models. The results show that Yandex is implementing a transformational expansion model in which transactional O2O services, logistics and subscription become an independent growth center (revenue in 2025 reached 1441.1 billion rubles, the share of non-core areas exceeded 47%). On the contrary, Sber is building a synergistic model, strengthening the traditional banking core through payment infrastructure, loyalty programs and AI services (the effect of the introduction of artificial intelligence in 2024 exceeded 400 billion rubles). Consumer loyalty in both ecosystems is based primarily on the convenience of a single account (71.2%), habit (73.1%) and an accumulated history of interaction, rather than on unconditional attachment to the brand, which forms the phenomenon of pragmatic multi-ecosystem. Institutional resources, including the revolving door effect, are a significant factor in competitive sustainability. The scientific novelty of the work consists in combining quantitative, marketing, institutional and comparative perspectives within the framework of a single explanatory model of ecosystem expansion. The results obtained can be used to predict the strategies of digital platforms in the context of a tightening regulatory environment.

Keywords: digital ecosystems; Russian IT companies; Yandex; Sberbank; platform competition; user loyalty; “revolving door effect”

For citation: Lavnichenko M.N., Vedernikov M.V., Saveliy S.V. Ecosystem expansion of Russian IT companies: Growth mechanisms, audience retention tools and institutional constraints. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. 2026;16(3):126-137. DOI: 10.26794/2226-7867-2026-16-3-126-137

ВВЕДЕНИЕ

Формирование цифровых экосистем стало одним из ключевых направлений трансформации современной экономики. Конкуренция между крупными платформами все в меньшей степени сводится к соперничеству отдельных сервисов и все в большей — к борьбе за контроль над целостными пользовательскими сценариями: поиском информации, платежами, перемещением по городу, потреблением контента, покупками и повседневной логистикой. В этой логике экосистема становится не просто набором продуктов, а инфраструктурой, внутри которой удерживается внимание, формируются привычки и закрепляется повторное потребление.

Для российского рынка данная тенденция приобрела особую значимость после 2022 г., когда на фоне геополитической перестройки, ухода части иностранных игроков и ускорения импортозамещения возросла роль крупных национальных платформ. Именно в этот период Яндекс и Сбер окончательно закрепились в качестве двух наиболее мощных центров экосистемной экспансии, однако реализовали эту стратегию по разным траекториям: одна компания усиливала транзакционное и сервисное ядро, другая — встраивала нефинансовые и ИИ-контуры в уже существующую банковскую инфраструктуру [1].

Вместе с тем экосистемная экспансия не может быть объяснена только ростом выручки или числом сервисов. Она предполагает одновременно экономическое расширение, маркетинговое закрепление пользователя, институциональную адаптацию

к регуляторной среде и создание механизмов повседневной лояльности. Именно поэтому в статье объединены четыре аналитические оптики: количественная динамика роста, коммуникационные стратегии, потребительское поведение и политико-институциональные ограничения. Такой подход позволяет рассматривать экосистему как сложную форму власти на рынке, а не как сумму цифровых продуктов.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Эмпирическую основу статьи составили три взаимодополняющих массива данных. Во-первых, использованы официальные корпоративные материалы Яндекса и Сбера за 2022–2025 гг., позволяющие проследить динамику выручки, подписочных метрик, ИИ-эффекта и организационной трансформации бизнес-сегментов. Во-вторых, в аналитическую рамку включены кейсы рекламных кампаний крупнейших экосистемных сервисов 2022–2024 гг., что дает возможность проследить, как маркетинг превращается в инструмент перевода пользователя между сервисами. В-третьих, привлечены результаты авторского онлайн-опроса пользователей цифровых экосистем, проведенного в феврале — марте 2026 г. ($n = 208$), который позволяет реконструировать логику пользовательской лояльности и повседневных практик.

Методологически работа сочетает контент-анализ с элементами семиотического и нарративного анализов, кейс-стади, анализа биографий, анкетирования, статистического анализа эконо-

мических показателей компаний. Это позволяет уйти от узкого понимания экосистемной экспансии как сугубо финансового роста и рассматривать ее как многомерный процесс, объединяющий инфраструктуру, данные, поведение потребителей и взаимодействие с государством [2].

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЛОГИКА ЭКОСИСТЕМНОЙ ЭКСПАНСИИ

Анализ корпоративной отчетности за 2022–2024 гг. показывает, что Яндекс и Сбер развивали экосистемы по разным, но структурно сопоставимым сценариям. Для Яндекса ключевым процессом стало смещение центра внимания от традиционно поисково-рекламного ядра к транзакционным и О2О-направлениям. В 2022 г. выручка компании составляла 547,9 млрд руб., в 2023 г. — 800,1 млрд руб., а в 2024 г. — уже 1 095 млрд руб.¹ При этом доля транзакционных направлений в выручке достигла 47%, впервые превысив вклад поискового сегмента. Это означает, что экосистема Яндекса перестала быть надстройкой над поиском и превратилась в самостоятельную цифровую инфраструктуру, где логистика, доставка, e-commerce, развлечения и финтех образуют единый контур потребления.

Новые данные 2025 г. подтверждают устойчивость этой траектории (рис. 1). Согласно официальным финансовым результатам, выручка Яндекса по итогам 2025 г. выросла до 1 441,1 млрд руб. (+ 32% г/г.), а подписочная выручка достигла 89,8 млрд руб. (табл. 1). Наиболее быстрорастущими сегментами оказались City Services (804,5 млрд руб. за год), Personal Services (214,3 млрд руб.) и B2B Tech (48,2 млрд руб.), что свидетельствует о расширении экосистемы одновременно в сторону повседневных пользовательских сценариев и корпоративного технологического контура.

Логика Сбера иная. Здесь экосистема не выстраивается как отдельный набор автономных нефинансовых вертикалей, а усиливает традиционное банковское ядро. Поэтому формальная сегментация «чисто экосистемных» доходов в отчетности банка ограничена: платежные сервисы, эквайринг, программы лояльности, идентификация и часть цифровых решений распределены по бан-

ковским статьям. Однако косвенные показатели позволяют увидеть глубину экосистемной интеграции. В 2023 г. число подписчиков «СберПрайм» достигло 77,2 млн, совокупная цифровая аудитория — 108,5 млн человек, а эффект от внедрения ИИ вырос до 350 млрд руб. В 2024 г. этот эффект превысил 400 млрд руб., при этом банк сохранил рыночную устойчивость даже в условиях высокой ставки и снижения месячной активной аудитории². В 2025 г. экосистемная логика Сбера не ослабла, а стала еще более прибыльно ориентированной. По итогам года группа получила 1 705,9 млрд руб. чистой прибыли по МСФО, а прибыль IV кв. составила 398,6 млрд руб. Рост прибыли при сохранении высокой технологической интенсивности показывает, что для Сбера экосистема выступает не альтернативой банковской модели, а инструментом углубления встроенности клиента в единый платежно-сервисный контур.

Отдельным индикатором экосистемного роста остается рынок подписок. По данным J'son & Partners³, объем российского рынка экосистемных подписок вырос с 58,1 млрд руб. в 2022 г. до 111,7 млрд руб. в 2023 г. и 195 млрд руб. в 2024 г. Таким образом, именно подписка становится ключевым механизмом создания барьеров выхода: пользователь закрепляется не через единичный сервис, а через выгоду от множества взаимосвязанных сервисов и накопленную историю внутри экосистемы.

В совокупности количественные данные позволяют сделать важный вывод. Российские экосистемы уже нельзя описывать как набор дополняющих сервисов вокруг одного «якоря». И Яндекс, и Сбер прошли стадию, на которой экосистема становится самостоятельной моделью извлечения стоимости. Однако если Яндекс делает ставку на наращивание транзакционных сценариев, логистики и сервисной частоты, то Сбер достигает сходного эффекта через максимальное встраивание клиента в платежную и финансовую инфраструктуру. Именно различие этих двух траекторий во многом определяет различия их маркетинга, пользовательской лояльности и институциональной стратегии.

¹ Quarterly Supplementary Materials Yandex 2022–2024. URL: https://yastatic.net/s3/ir-docs/events/2022/Supplementary_slides_4Q22.pdf; https://yastatic.net/s3/ir-docs/docs/2023/Q4/71ae385276741355556163d5e0f47b4c021c7e93/Supplementary_slides_4Q23_ENG_v2_a944f.pdf; URL: https://yastatic.net/s3/ir-docs/docs/2024/q4/cbf2d1c3ff32ff65da61438h44902945/IR_4Q2024_RUS.pdf

² Итоги Сбера по МСФО 2022–2024 гг. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/2022ifrs_presentation.pdf; https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/2023ifrs_presentation.pdf; https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/presentationq4mljq7xb3_2024.pdf

³ URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/513162-vzali-podpisku-kak-rastet-rynok-i-auditoria-ekosistemnyh-servisov-v-rossii?ysclid=movevrii1a792022041>

Таблица 1 / Table 1

Ключевые показатели экосистемной трансформации Яндекса / Key indicators of the ecosystem transformation of Yandex

Показатель / Indicator	2022	2023	2024	2025
Выручка, млрд руб.	547,9	800,1	1 095,0	1 441,1
Подписчики «Яндекс Плюс», млн	19,2	30,4	39,2	43,2*
Доля транзакционных/O2O направлений в выручке, %	46	45	47	—
Подписочная выручка, млрд руб.	—	—	—	89,8

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Примечание / Note:* Для 2025 г. указан последний публично доступный показатель за II кв. 2025 г. / For 2025, the latest publicly available indicator for the second quarter of 2025 is indicated.

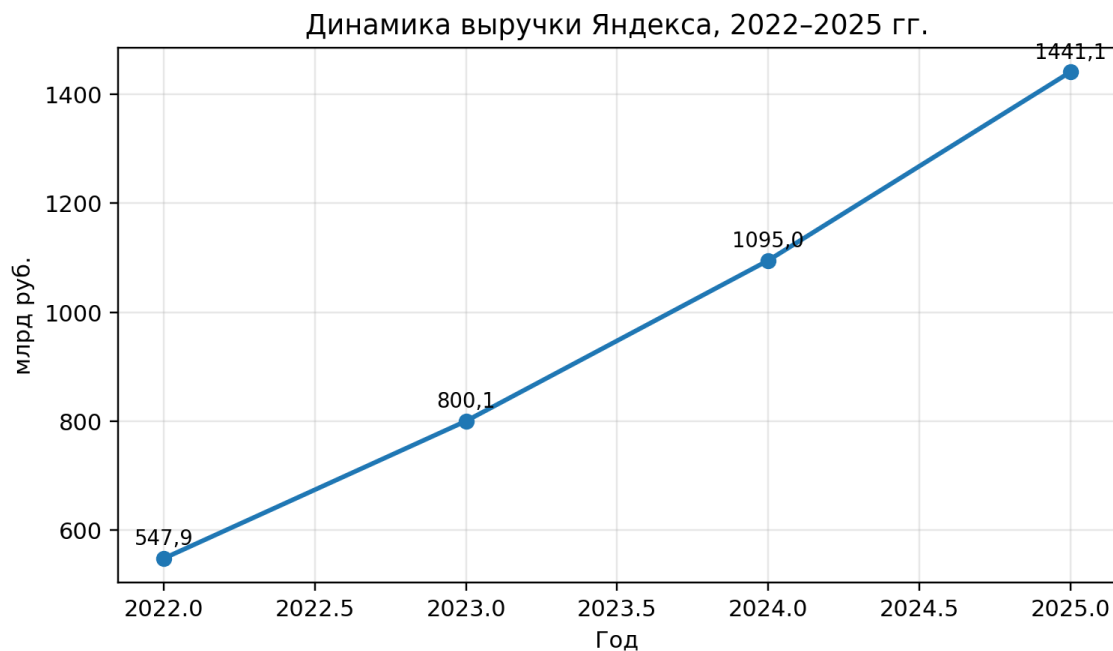


Рис. 1 / Fig. 1. Динамика выручки Яндекса в 2022–2025 гг. / Yandex revenue dynamics in 2022–2025

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ КАК МЕХАНИЗМ УДЕРЖАНИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

Финансовая экспансия экосистем неотделима от логики их коммуникации с аудиторией. Рекламные кампании крупнейших российских платформ в 2022–2024 гг. все чаще решали не задачу разовой продажи, а задачу удержания, перевода и доращивания пользователя внутри экосистемного контура. В этой перспективе маркетинг превращается в инфраструктуру повседневности: бренд стремится встроиться в городскую среду, культурные коды, развлекательные сценарии и цифровые привычки [3].

Анализ кейсов показывает, что российские компании последовательно используют три устойчивых механизма:

- нарративный и эмоциональный маркетинг, при котором бренд связывается с историей, городской идентичностью, заботой или самовыражением;
- кросс-маркетинговая связность, когда одна кампания обслуживает сразу несколько сервисов экосистемы;
- событийно-геймификационная механика, позволяющая перевести взаимодействие с платформой из утилитарного в привычный и аффективный режим [4].

Именно поэтому рекламные кампании Яндекса и экосистемы Сбера (табл. 2) целесообразно анализировать не как набор отдельных креативов, а как механизм экосистемной сборки внимания⁴.

Показательно, что кампании Яндекса часто соединяют цифровую и физическую среды. Баннеры, арт-объекты, автомобили, плейлисты и экраны становятся частями одного пользовательского маршрута. Такая логика усиливает ощущение непрерывного присутствия бренда и переводит экосистему из пространства экрана в пространство города. В свою очередь, связка сервисов внутри самой кампании формирует не разовый отклик, а привычку перемещения между сегментами одной платформы.

Для экосистемы Сбера и связанных с ней сервисов более характерно сочетание технологического и символического маркетинга. Здесь важны не только скидка или полезность, но и культурная легитимация бренда — через искусство, инклюзивность, образовательные и игровые форматы. Это особенно заметно в случаях, когда кампания одновременно решает задачу расширения клиентской базы и укрепляет общественно приемлемый образ экосистемы. Следовательно, маркетинг российских цифровых платформ выполняет двойную функцию: обеспечивает пользовательский рост и одновременно нормализует расширяющуюся роль платформы в повседневной жизни.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ЭКСПАНСИИ

Экосистемная конкуренция разворачивается не только в сфере технологий и маркетинга, но и в пространстве институтов. По мере того, как цифровые платформы начинают конкурировать за платежные потоки, данные, торговые правила и интерфейсы доступа к клиенту, институциональный ресурс становится сопоставимым по значимости с финансовым. В российском контексте это особенно заметно через эффект «вращающихся дверей», когда опыт, связи и нормативное знание бывших государст-

венных служащих конвертируются в конкурентное преимущество корпораций [5].

Речь идет не просто о кадровых переходах как таковых (табл. 3). Гораздо важнее то, что эти переходы происходят в ключевые моменты трансформации компаний. Приход Алексея Кудрина (в прошлом — председатель Счетной палаты РФ) в Яндекс совпал с корпоративной реструктуризацией и разделением российского и международного контуров бизнеса. Назначение Алексея Козырева (бывший заместитель Министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций) в Сбер усилило позиции банка в проектах государственной цифровизации. Тем самым институт «вращающихся дверей» работает не только как форма коммуникации с бюрократией, но и как механизм стратегической легитимации экосистем.

Татьяна Липская в течение семи лет занимала пост советника министра обороны. Ольга Минаева входила в Совет по развитию информационных технологий и цифровой экономики ТПП РФ, а также в рабочие группы по цифровым технологиям, нормативному регулированию цифровой экономики, по реализации федерального проекта «Искусственный интеллект» в рамках национальной программы «Цифровая экономика». Виталий Терентьев — член рабочей группы при Министерстве цифрового развития, связанной с экспериментами по идентификации и аутентификации с использованием федеральной государственной информационной системы. Он также входит в Комиссию Госсовета РФ по направлению «Эффективная и конкурентная экономика». Сергей Вотяков — спикер и член жюри на профильных государственных мероприятиях (ПМЭФ, Международный технологический конгресс и других)⁵.

В 2025–2026 гг. значимость регуляторного измерения стала еще заметнее на фоне конфликта вокруг дифференциации цен по способу оплаты на маркетплейсах. Крупные банки, включая Сбер, публично выступили против практики скидок при оплате картами аффилированных банков маркетплейсов, а Банк России поддержал тезис о необходимости недискриминационного доступа к платежной инфраструктуре. Сам по себе этот конфликт показателен не только как спор о ценах, но и как столкновение двух экосистемных моделей: банковской и маркетплейсной. Каждая из них претендует

⁴ Яндекс Маркет «ненавязчиво напомнил» о начале сезона распродаж. URL: <https://adindex.ru/news/creative/2023/11/9/317128.phtml>; ЯндексМаркет подвел итоги распродажи «11.11». URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/yandeks_market_podvel_itogi_rasprodazhi_11_11/; Кейс «Мегамаркета»: как привлечь подростков к ценностям бренда, разрешив им быть собой. URL: <https://adindex.ru/case/2024/12/17/329103.phtml>; Мозаики Яндекс Пэй на улицах Москвы. URL: <https://tagline.ru/yellow-yeti/cases/mozaiki-yandeks-pey-na-ulicah-moskvy/>

⁵ «Казанские итэшники» покоряют Россию через союз с «Ростехом». C-News. URL: https://www.cnews.ru/news/top/kazanskie_iteshniki_pokoryayut_rossiyu

Таблица 2 / Table 2

**Маркетинговые механики и их экосистемный эффект /
Marketing mechanics and their ecosystem effect**

Кейс / Case	Компания / Company	Категория / Category	Ключевая механика / Key mechanics	Измеримый эффект / Measurable effect
«Распродажа 11.11»	Яндекс Маркет	E-commerce	Эмоциональный сторителлинг + кросс-маркетинг внутри сервисов	Аудитория ×2,5; оборот ×1,4; покупатели ×1,7
«Мозаики на улицах Москвы»	Яндекс Пэй	Платежный сервис	Брендирование городской среды + нативное распространение	Охват >2 млн; стоимость контакта 2,22 руб.
«Плюс Сити / Плюс Дейли»	Яндекс Пэй / Яндекс Плюс	Геймификация	Городская игра + сериализация персонажей	Охват >140 млн контактов; просмотры видео > 23 млн
«Не запрещено быть собой»	Мегамаркет	E-commerce / молодежный сегмент	Комьюнити-маркетинг + культурная интеграция	Охват 68 млн; 11 тыс. участников офлайн
Карты «Васнецовы»	Сбер	Финансовый продукт	Культурный маркетинг + AI/AR	Почти 100 тыс. заказов карт; >25 тыс. посетителей выставки
«СберМегаСетап» / «МегаИгра»	Мегамаркет	Геймификация	Чат-боты, веб-специальные проекты, инфлюенсеры	2,78 млн уникального охвата; 22,4 тыс. новых подписчиков

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

на право стать базовым интерфейсом повседневного потребления и, следовательно, на доступ к самым ценным точкам данных и транзакций.

Отсюда следует вывод: дальнейший рост цифровых экосистем будет зависеть не только от объема инвестиций или качества сервисов, но и от способности компаний влиять на правила конкуренции. В российском случае рынок цифровых платформ все сильнее становится пространством, где технологическая архитектура, нормативное регулирование и корпоративные интересы оказываются тесно переплетены [6].

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ И ПОВСЕДНЕВНАЯ ЛОГИКА ЭКОСИСТЕМ

Ключевым условием устойчивости экосистем является не просто охват аудитории, а способность

встроиться в повседневные практики. Данные авторского онлайн-опроса показывают, что рынок цифровых экосистем в России характеризуется очень высоким проникновением в молодом городском сегменте: 94,2% респондентов пользуются хотя бы одной экосистемой, причем Яндекс имеет наиболее сильные позиции как по проникновению, так и по статусу основной платформы (рис. 2).

Распределение ответов позволяет уточнить, что именно удерживает пользователя внутри экосистемы (табл. 4). Во-первых, это высокая частота взаимодействия: 67,3% опрошенных используют основную экосистему ежедневно или несколько раз в день, а 86,5% имеют стаж использования более трех лет. Во-вторых, критическое значение имеют удобство единой учетной записи (71,2%), интерфейсная целостность (51,9%) и накопленная исто-

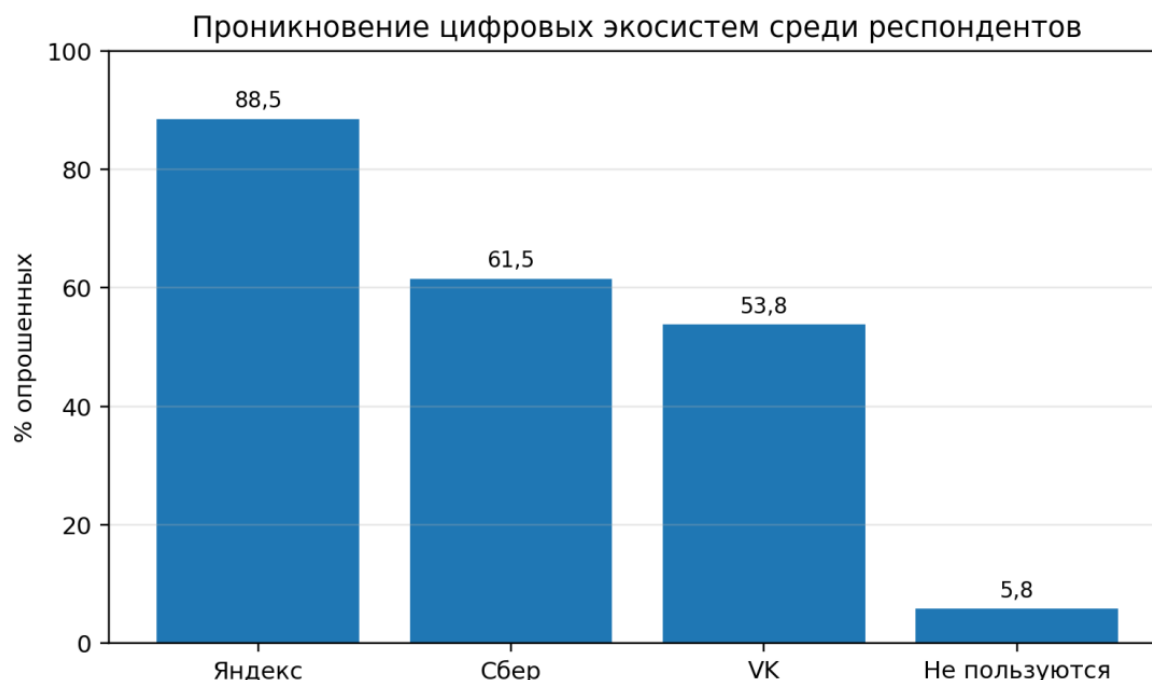


Рис. 2 / Fig. 2. Проникновение цифровых экосистем среди респондентов авторского опроса ($n = 208$) / Penetration of digital ecosystems among respondents to the author's survey ($n = 208$)

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Таблица 3 / Table 3

Типы лоббистских ресурсов, формируемых через эффект «вращающихся дверей» / Types of lobbying resources generated through the revolving door effect

Ресурс / Resource	Ключевые фигуры / Key figures	Корпоративная функция / Corporate function	Потенциальный эффект / Potential effect
Политико-стратегический	Алексей Кудрин	Легитимация сложных корпоративных решений и диалог с высшим уровнем власти	Устойчивость компании в условиях реструктуризации и санкционного давления
Технологически-нормативный	Алексей Козырев	Конвертация регуляторного знания в архитектурный контроль над госцифровизацией	Доступ к длинным контрактам и формирование рынка под собственные решения
Коммуникативный	Татьяна Липская, Ольга Минаева	Взаимодействие с чувствительными государственными и общественными контурами	Повышение легитимности ESG, культурных и социальных проектов
Институционально-экспертный	Виталий Терентьев, Сергей Вотяков	Работа через ассоциации, рабочие группы и экспертные площадки	Влияние на проекты регулирования еще до их окончательного утверждения

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Таблица 4 / Table 4

**Профиль лояльного пользователя российской цифровой экосистемы, % /
The profile of a loyal user of the Russian digital ecosystem, %**

Характеристика / Characteristic	Преобладающие параметры / Prevailing parameters
Социально-демографический профиль	31 год; небольшой перевес женщин (51,9); 61,5 – имеют высшее или неоконченное высшее образование; 75,0 живут в крупных городах
Трудовой и доходный статус	Преобладают работающие и работающие студенты (59,6); 44,2 имеют доход свыше 60 тыс. руб.
Экосистемное поведение	Основная экосистема – Яндекс (76,9); стаж более 3 лет – 86,5; частота использования – ежедневно или чаще (67,3)
Механизмы привлечения	Единая учетная запись, знакомый интерфейс, удобство перехода между сервисами
Механизмы удержания	Привычка (73,1), удобство интеграции (65,4), накопленная история и персональные настройки (48,1)
Уязвимые точки лояльности	Чувствительность к ценам и условиям конкурентов; умеренное доверие к обработке персональных данных; мультиэкосистемность

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

рия взаимодействий. В-третьих, опрос фиксирует прагматический характер лояльности: 75% пользователей одновременно пользуются сервисами конкурентов, а готовность переключиться на другую платформу при более выгодных условиях остается заметной.

Именно здесь сходятся результаты количественного анализа, коммуникационных кейсов и подписочной экономики. Подписка фиксирует пользователя не столько через прямую эмоциональную привязанность, сколько через накопление удобства. Чем больше сервисов подключено к одной учетной записи, тем выше эффект блокировки и тем менее рациональным становится полный выход из экосистемы [7]. Но одновременно опрос показывает пределы этой модели: пользователь не перестает быть сравнительно рациональным и готов переключаться между платформами. Следовательно, российская экосистема удерживает не абсолютной лояльностью, а постоянным воспроизводством повседневной полезности.

РОССИЙСКИЕ И КИТАЙСКИЕ МОДЕЛИ ЭКОСИСТЕМНОЙ ЭКСПАНИИ: ТОЧКИ СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ

Сравнение российских экосистем с китайскими позволяет точнее определить специфику отече-

ственной модели. Общим для обеих стран остается то, что цифровые платформы развиваются не в институциональном вакууме, а в тесной связке с государством. И в России, и в Китае экосистемная экспансия опирается на O2O-интеграцию, подписочные и платежные контуры, а также на активное внедрение ИИ в ядро бизнес-процессов [8]. Однако различия не менее существенны и касаются масштаба, географии, регуляторного устройства и характера международной экспансии⁶.

Российские компании отличаются фокусом на антисанкционную трансформацию и региональную адаптацию⁷. Для Яндекса это выразилось в разделении корпоративной структуры и усилении сервисного ядра внутри российского контура. Для Сбера — в переориентации на внутренний рынок, платежную устойчивость и технологический суверенитет. Китайские платформы, напротив, исторически строили экспансию в условиях гораздо большего внутреннего масштаба и более

⁶ В 2024 г. иностранные компании наняли в два раза больше российских IT-специалистов по сравнению с прошлым годом. URL: <https://runet.news/news/62288>

⁷ Становление и развитие цифровых экосистем на базе технологических и телекоммуникационных компаний. 2024. URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=38053

Сравнение российских и китайских моделей экосистемной экспансии /
Comparison of Russian and Chinese models of ecosystem expansion

Критерий / Criteria	Модель / Model	
	Российская	Китайская
Базовая траектория роста	Адаптация к постсанкционной перестройке и внутреннему рынку	Масштабирование на крупном внутреннем рынке с опорой на глобальную экспансию
Роль государства	Высокая, но более гибкая и проектная; важны GR и регуляторные договоренности	Высокая и более централизованная; тесная связка с индустриальной и цифровой политикой
Ключевой механизм удержания	Подписка, логистика, платежные и сервисные сценарии повседневности	Супераппы, платежная инфраструктура, социальные платформы и алгоритмическая персонализация
География экспансии	СНГ, дружественные рынки, точечная региональная экспансия	Масштабная глобальная экспансия (Alibaba, Tencent, ByteDance)
Маркетинговая логика	Сильный эмоциональный и нарративный акцент; социальная легитимация бренда	Большой масштаб алгоритмического таргетинга и коммерческой персонализации
Работа с данными и ИИ	Быстрое внедрение ИИ в сервисную и финансовую инфраструктуру	Алгоритмическая доминация и более крупные вложения в R&D
Главный риск	Санкционные ограничения, регуляторные конфликты, зависимость от внутреннего рынка	Жесткое государственное регулирование и геополитические ограничения экспорта платформ

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

широкой внешней экспансии. Это делает их полезным сравнительным ориентиром, но не прямой моделью копирования [9].

Сравнительный анализ (табл. 5) показывает, что российская экосистемная модель сильнее зависит от институциональных факторов и от способности компании занять место инфраструктурного посредника между государством, пользователем и бизнесом [10]. Китайская модель в большей степени базируется на масштабе рынка, алгоритмической доминации и международной логистике [11]. Поэтому российские экосистемы конкурируют не столько глобальным размахом, сколько плотностью встраивания в повседневность и скоростью адаптации к регуляторной среде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ показывает, что экосистемная экспансия крупнейших российских IT-компаний представляет собой не просто расширение продуктового портфеля, а форму глубокой перестройки конкурентной среды. Яндекс и Сбер развиваются по различным траекториям — трансформационной и синергетической, — но в обоих

случаях результатом становится смещение конкуренции с уровня отдельных сервисов на уровень целостной инфраструктуры повседневной жизни.

Для Яндекса определяющим стало превращение транзакционных, подписочных и сервисных сценариев в самостоятельный центр роста. Для Сбера — превращение финансового ядра в платформу, вокруг которой организуются лояльность, платежи, цифровая идентичность и ИИ-сервисы. В обоих случаях удержание пользователя строится прежде всего на удобстве, привычке и эффекте накопленной ценности. Тем самым статья показывает, что современная экосистема выигрывает не только масштабом, но и способностью встроиться в повторяющиеся практики пользователя.

Наконец, российский опыт подтверждает, что экосистемная экспансия неотделима от институциональных условий. Регуляторные конфликты, эффект «вращающихся дверей», борьба за платежную инфраструктуру и сопоставление с китайскими моделями показывают: речь идет не просто о цифровом рынке, а о формировании новых центров экономической и организационной власти — именно поэтому дальнейшее исследова-

ние экосистем должно учитывать одновременно данные корпоративной отчетности, маркетинговые механики, пользовательское поведение и политико-правовую среду.

БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена по результатам исследований ВТСК № 439 по теме «Экосистемная экспансия российских IT-компаний: механизмы захвата рынка и влияние политических факторов на формирование конкурентной среды», выполненных в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации на 2025/2026 у.г., Москва, Российская Федерация.

ACKNOWLEDGEMENTS

The article is based on the results of research conducted by VTSK No. 439 on the topic “Ecosystem expansion of Russian IT companies: market capture mechanisms and the impact of political factors on the formation of a competitive environment”, carried out at the Financial University under the Government of the Russian Federation for 2025/2026, Moscow, Russian Federation.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Жилин А.А. Стратегии построения деловой экосистемы компании Яндекс. *Экономика и бизнес*. 2025;2:45-62. URL: <https://www.elibrary.ru/dndaps>
2. Абдрахманова Г.И., Гохберг Л.М., Демьянова А.В. и др. Платформенная экономика в России: потенциал развития: аналитический доклад. Москва: ИСИЭЗ ВШЭ; 2023. URL: <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-3001-6>
3. Зайцева Е.С. Эмоциональный маркетинг в развлекательной индустрии: как чувства влияют на восприятие рекламы. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2025.6(124):48-55. URL: <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-6-48-55>
4. Васильченко Д.В. Исследование влияния психотипирования целевой аудитории и выбора инструментов эмоционального маркетинга на имидж бренда. В сб.: Технологии маркетинга, бренд-менеджмента и рекламы. Москва: Государственный университет управления; 2023. URL: <https://elibrary.ru/gzhnsj>
5. Авдокушин Е.Ф. О некоторых подходах к регулированию цифровых экосистем. *Международная торговля и торговая политика*. 2024;10(1):94-112. URL: <https://doi.org/10.21686/2410-7395-2024-1-94-112>
6. Анохина М.Е., Колесников А.В., Максимов М.И., Сулимова Е.А. Инновационные механизмы развития бизнес-экосистем в цифровой экономике. *Инновации и инвестиции*. 2025;9:6-10. URL: <https://elibrary.ru/otjhix>
7. Азарян Е.М., Мелентьева О.В. Виртуальные рынки в маркетинговой системе координат. *Инновации и инвестиции*. 2025;9:187-189. URL: <https://elibrary.ru/eoael>
8. Вареца Р.А. Сравнительный анализ государственной политики в области развития цифровых платформ в Китайской Народной Республике и Российской Федерации. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2025;2:272-281. URL: <https://elibrary.ru/wzzdgs>
9. Лукьянчикова А.С. Рекламные возможности в метавселенных. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2023;13(4):128-133. URL: <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2023-13-4-128-133>
10. Крайнева Р.К., Подгорнова Д.С. Современные инструменты коммуникации для продвижения российских брендов. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2024;14(2):66-74. URL: <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2024-14-2-66-74>
11. Дань Шэнь, Михайлова Н.В. Эволюция стратегий и новое лицо Китая в мировой торговле. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2025;15(6):46-54. URL: <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2025-15-6-46-54>

REFERENCES

1. Zhilin A.A. Strategies for building the Yandex business ecosystem. *Economics and Business*. 2025;2:45-62. URL: <https://www.elibrary.ru/dndaps> (In Russ.).
2. Abdrakhmanova G.I., Gokhberg L.M., Demyanova A.V. and others. The platform economy in Russia: Development potential: An analytical report. Moscow: ISSEK HSE; 2023. (In Russ.). URL: <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-3001-6>

3. Zaitseva E. S. Emotional marketing in the entertainment industry: How feelings affect the perception of advertising. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2025;6(124):48-55. (In Russ.). URL: <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-6-48-55>
4. Vasilchenko D. V. Investigation of the influence of psychotyping of the target audience and the choice of emotional marketing tools on the brand image. In: Technologies of marketing, brand management and advertising. Moscow: State University of Management; 2023. URL: <https://elibrary.ru/gzhsnj> (In Russ.).
5. Avdokushin E. F. Some approaches to regulating digital ecosystems. *International Trade and Trade Policy*. 2024;10(1):94-112. (In Russ.). URL: <https://doi.org/10.21686/2410-7395-2024-1-94-112>
6. Anokhina M. E., Kolesnikov A. V., Maksimov M. I., Sulimova E. A. Innovative mechanisms for the development of business ecosystems in the digital economy. *Innovation and Investment*. 2025;9:6-10. URL: <https://elibrary.ru/otjhix> (In Russ.).
7. Azaryan E. M., Melentyeva O. V. Virtual markets in the marketing coordinate system. *Innovations and Investments*. 2025;9:187-189. URL: <https://elibrary.ru/eoae11> (In Russ.).
8. Varetza R. A. Comparative analysis of state policy in the field of digital platform development in the People's Republic of China and the Russian Federation. *State and Municipal Administration. Scientific Notes*. 2025;2:272-281. URL: <https://elibrary.ru/wzzdgs> (In Russ.).
9. Lukyanchikova A. S. Advertising opportunities in the metaverse. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. 2023;13(4):128-133. (In Russ.). URL: <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2023-13-4-128-133>
10. Kraineva R. K., Podgornova D. S. Modern communication tools for promoting Russian brands. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. 2024;14(2):66-74. (In Russ.). URL: <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2024-14-2-66-74>
11. Dan Shen, Mikhailova N. V. The evolution of strategies and the new face of China in world trade. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. 2025;15(6):46-54. (In Russ.). URL: <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2025-15-6-46-54>

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS

Максим Николаевич Лавниченко — доцент кафедры политологии факультета социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Maxim N. Lavnichenko — Assoc. Prof. of the Department of Political Science, Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0009-0007-7889-1754>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:

MNlavnichenko@fa.ru

Максим Викторович Ведерников — студент факультета социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Maksim V. Vedernikov — student, Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0009-0005-4936-1151>

maksvalt1@yandex.ru

Сергей Владиславович Савельев — студент факультета социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Sergey V. Savelyev — student, Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0009-0007-4755-1159>

svsavelev@fa.ru

Заявленный вклад авторов:

М.Н. Лавниченко — руководство исследованием.

М.В. Ведерников — разработка концепции, проведение сравнительного анализа, подготовка итоговой статьи.

С.В. Савельев — методология, результаты и их интерпретация.

Authors' contributions:

M.N. Lavnichenko — research management.

M. V. Vedernikov — concept development, conducting a comparative analysis, preparation of the final article.

S. V. Savelyev — methodology, results and their interpretation.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 23.10.2025; после рецензирования 12.01.2026; принята к публикации 16.03.2026.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 23.10.2025; revised on 12.01.2026; accepted for publication on 16.03.2026.

The authors read and approved the final version of the manuscript.