

DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-33-41
УДК 339.9:658.114.5(045)
JEL F51, F23, G15, O33

Формирование бизнес-экосистем в условиях международных экономических ограничений

А.Г. Глебова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Предмет исследования — институциональные, организационные и рыночные механизмы формирования и трансформации бизнес-экосистем в условиях санкционного давления. **Цель** работы — выявить факторы, стимулирующие или сдерживающие развитие экосистемного взаимодействия в российских компаниях, а также установить характер и особенности отраслевых и межотраслевых моделей, формирующихся в ответ на разрушение глобальных цепочек. **Актуальность** обусловлена беспрецедентным масштабом современных санкционных ограничений в отношении России и отсутствием полного понимания того, как они влияют на структурную организацию бизнеса. **Гипотеза** исследования состоит в том, что международные ограничения, препятствующие развитию российских бизнес-экосистем (через разрыв глобальных связей), одновременно стимулируют их ускоренное формирование на национальном и региональном уровне (через необходимость восполнения утраченных связей и рынков). **Методологической** основой послужил междисциплинарный подход, сочетающий анализ современной литературы по экономике санкций и бизнес-экосистемам, обзор статистических данных и кейсов российских компаний, а также сравнительный анализ опыта других стран, находившихся под санкциями. **Результаты** изучения показали, что крупнейшие российские корпорации продемонстрировали высокую адаптивность к внешним шокам, задействовав механизмы горизонтальной и вертикальной кооперации, диверсификации каналов поставок и выстраивания новых технологических и логистических цепочек. Существенную роль в этом процессе сыграло государство, выступавшее не только регулятором, но и активным участником формирующихся экосистем через программы поддержки, импортозамещения и технологических субсидий. **Научная новизна** работы заключается в системном подходе к анализу двойственного эффекта санкций на экономику: с одной стороны, санкции ограничивают доступ к технологиям, капиталу и глобальным рынкам, а с другой — активизируют процессы выстраивания замкнутых корпоративных, отраслевых и межотраслевых экосистем, адаптированных к внутренним ресурсам и альтернативным внешним связям. Сделан **вывод** о том, что в условиях санкций экосистемная модель развития проявила высокую жизнеспособность, особенно в отраслях с высокой концентрацией капитала, цифровизации и государственной вовлеченности. В то же время выявлены ключевые ограничения: технологическое отставание, кадровый дефицит, снижение внешнего финансирования и риски монополизации внутреннего рынка. Перспективы дальнейших исследований в этом направлении связаны с количественной оценкой эффективности экосистемной модели в сравнении с традиционными формами хозяйствования, анализом новых региональных партнерств и институциональных условий формирования международных экосистемных альянсов. **Ключевые слова:** бизнес-экосистемы; международные санкции; глобальные цепочки стоимости; цифровизация; финтех; инновационные стратегии; корпоративные стратегии

Для цитирования: Глебова А.Г. Формирование бизнес-экосистем в условиях международных экономических ограничений. *Экономика. Налоги. Право.* 2025;18(6):33-41. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-33-41

ORIGINAL PAPER

Formation of Business Ecosystems in the Context of International Economic Constraints

A.G. Glebova

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

ABSTRACT

The subject of the research is the institutional, organizational and market mechanisms of formation and transformation of business ecosystems in the context of sanctions pressure. **The aim of the** work is to identify the factors stimulating or constraining the development of ecosystem interaction in Russian companies, as well as to establish the nature and features of industry and intersectoral models that are formed in response to the disruption of global chains. **The relevance**

© Глебова А.Г., 2025

is due to the unprecedented scale of modern sanctions restrictions against Russia and the lack of a full understanding of how they affect the structural organization of business. *The hypothesis* of the study is that international restrictions that hinder the development of Russian business ecosystems (through the severance of global ties) simultaneously stimulate their accelerated formation at the national and regional levels (through the need to replenish lost connections and markets). *The methodological basis* was an interdisciplinary approach combining the analysis of modern literature on the economics of sanctions and business ecosystems, a review of statistical data and cases of Russian companies, as well as a comparative analysis of the experience of other countries under sanctions. *The results of the study* showed that the largest Russian corporations have demonstrated high adaptability to external shocks, using mechanisms of horizontal and vertical cooperation, diversification of supply channels and building new technological and logistics chains. A significant role in this process was played by the state, which acts not only as a regulator, but also as an active participant in emerging ecosystems through programs of support, import substitution and technological subsidies. *The scientific novelty* of the work lies in a systematic approach to analyzing the dual effect of sanctions on the economy: on the one hand, sanctions restrict access to technology, capital and global markets, and on the other, they activate the processes of building closed corporate, sectoral and intersectoral ecosystems adapted to internal resources and alternative external relations. *It is concluded* that under the conditions of sanctions, the ecosystem model of development has shown high viability, especially in industries with a high concentration of capital, digitalization and government involvement. At the same time, key limitations have been identified: technological backwardness, staff shortages, reduced external financing, and risks of monopolization of the domestic market. The prospects for further research in this area are related to a quantitative assessment of the effectiveness of the ecosystem model in comparison with traditional forms of management, an analysis of new regional partnerships and institutional conditions for the formation of international ecosystem alliances.

Keywords: business ecosystems; international sanctions; global value chains; digitalization; fintech; innovation strategies; corporate strategies

For citation: Glebova A.G. Formation of business ecosystems in the context of international economic constraints. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law*. 2025;18(6):33-41. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-33-41

ВВЕДЕНИЕ

Российская экономика с середины 2010-х гг. работает в условиях нарастающих внешних ограничений — в первую очередь международных санкций, существенно усиленных в 2022 г. Под «бизнес-экосистемой» в современном контексте понимается сложившийся комплекс взаимосвязанных компаний, сервисов и партнерств, совместно создающих ценность и поддерживаемых общей инфраструктурой или платформой. В России понятие экосистемы нередко относят к многоотраслевым группам сервисов вокруг крупных компаний («Сбер», «Яндекс», VK, Т-Технологии и др.) с едиными цифровыми платформами и данными о пользователях (табл. 1).

Формирование таких бизнес-экосистем происходит на фоне необходимости адаптации к внешнему давлению — ограничению доступа к иностранным рынкам, технологиям, инвестициям. Международные экономические санкции, затрудняя доступ к поставщикам, финансовым ресурсам, потребителям и технологиям, создают тем самым новые реалии, в которых компаниям приходится функционировать. С другой стороны, санкции могут выступать своеобразным «триггером» перестройки экономики, стимулируя компании к поиску внутренних резервов и новых партнерств¹.

АДАПТАЦИЯ КОМПАНИЙ И ЗАРОЖДЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ ПОД САНКЦИОННЫМ ДАВЛЕНИЕМ

Установлено, что после введения санкций российские фирмы в большинстве своем сумели относительно быстро адаптироваться, применяя комплекс мер, которые заложили основы новых экосистемных связей. Эмпирические данные свидетельствуют, что санкции 2014–2015 гг. и последующие имели лишь временный негативный эффект на финансовые показатели компаний. Уже через два года после первых ограничений целевые фирмы не демонстрировали отставания от несанкционированных аналогов [1]. После начального снижения выручки и занятости бизнесы перешли к стратегиям выживания и развития, включавшим: реорганизацию корпоративной структуры (выделение или перерегистрацию подразделений для обхода санкций), перестройку цепочек поставок, поиск альтернативных рынков сбыта и активное привлечение государственной поддержки. Эти адаптивные шаги помогли компенсировать ущерб: по данным одного исследования, уже через два года после санкций 2014 г. финансовые результаты санкционных компаний сравнялись с другими компаниями [1].

¹ Мир в лабиринте санкций: промышленная политика на перепутье. Доклад НИУ ВШЭ. Симачев Ю.В., науч. ред. НИУ

«Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2024. 162 с. URL: <https://indpolicy.hse.ru/mirror/pubs/share/918374473.pdf>

Таблица 1 / Table 1

**Соответствие крупнейших российских компаний ключевым критериям бизнес-экосистем /
Compliance of major Russian companies with the key criteria of business ecosystems**

Критерий / Criterion	Сбер / Sber	Яндекс / Yandex	VK / VK	T-Технологии / T-Technologies
1. Платформенное ядро / Platform core	Да (Сбер ID, платформа Сбера)	Да (Яндекс ID, Яндекс Облако)	Да (VK ID, VK Cloud)	Да (T-ID, суперприложение, T-Cloud)
2. Мультисервисность (финансы, торговля, развлечения и т.п.) / Multiservice offering (finance, commerce, entertainment, etc.)	Да (банкинг, здоровье, маркет, кино, авто, недвижимость)	Да (поиск, маркет, еда, такси, музыка, авто, аренда)	Да (соцсети, музыка, видео, VK Pay, e-com)	Да (банкинг, страхование, инвестиции, образование, путешествия, еда, e-com, юридические сервисы для бизнеса)
3. Замкнутость потребления / удержание клиента внутри экосистемы / Closed consumption loop / customer retention within the ecosystem	Да (СберПрайм, скидки, пакетные услуги)	Да (Яндекс Плюс, кешбэк, подписки)	Да (VK Combo, эксклюзивный контент)	Да (единые пакеты услуг, кросс-интеграция между сервисами)
4. Интеграция внешних партнёров / Integration of external partners	Да (СПИКИ, интеграции с e-commerce, API B 2B)	Да (поиск по внешним сервисам, логистика, API для партнёров)	Да (геймеры, стримеры, VK Mini Apps)	Да (внешние API, партнёрские программы: страхование, travel, ритейл, API-сервисы для ИП и малого бизнеса)
5. Централизованное управление данными и персонализация / Centralized data management and personalization	Да (анализ данных Сбера, сквозная BI)	Да (big data, персональные рекомендации, автопоиск)	Да (соцграф, рекомендательная система, реклама)	Да (поведенческая аналитика, кредитный скоринг, нейросети)
6. Стратегия и позиционирование как экосистемы (публичная) / Public strategy and ecosystem positioning	Да (СберЭкосистема — официальный бренд)	Да (позиционируется как мультисервисная экосистема)	Да (официальная стратегия VK как экосистемы)	Да (бренд «Т» как единое экосистемное ядро)

Источник / Source: разработано автором / compiled by the author.

Особенно важную роль сыграло государство как участник экосистемы. Правительство РФ предоставило пострадавшим фирмам льготные кредиты и субсидии, смягчив эффект от потери доступа к зарубежному финансированию. Например, были расширены программы финансирования через государственные банки и фонды развития, что позволило компаниям инвестировать в освоение новых экспортных направлений (вместо рынков ЕС) или в локальные проекты внутри страны [2]. Государственная политика импортозамещения, развернувшаяся еще с 2014 г., к 2022 г. обеспечила снижение доли импорта в ряде критических отраслей — машиностроении, электронике, автопроме [3]. Хотя полностью заменить передовые иностранные технологии быстро не удалось, мно-

гие производители уже сократили зависимость от импорта из «недружественных стран», перейдя на альтернативные поставки — речь идет не столько об импортозамещении, сколько о смене источников поставок импорта из дружественных стран.

Опыт 2022 г. подтвердил феномен высокой адаптивности российского бизнеса². Согласно опросным данным НИУ ВШЭ, санкциями 2022 г. было затронуто около 67% российских компаний. Основные негатив-

² Прокудин И. И., Симачёв Ю. В. Российская экономика в новой реальности: как бизнес преодолевает санкции. Проектно-учебная лаборатория экономической журналистики, Факультет экономических наук НИУ ВШЭ. 2024. 22 апр. URL: <https://economics.hse.ru/ecjourn/news/917123236.html> (дата обращения: 02.09.2025).

ные последствия, на которые указывали предприниматели, — рост цен на сырье и материалы, сложности с их импортом и логистические сбои. Тем не менее около 60–70% предприятий не остались пассивными и предприняли те или иные адаптационные меры. Чаще всего бизнес занимался поиском новых поставщиков (внутри страны или в дружественных странах), сокращением издержек, оптимизацией ассортимента и переориентацией на новые рынки сбыта. Примечательно, что лишь 3% компаний пошли на значительное сокращение персонала, тогда как 21% респондентов, наоборот, выбрали инновационный путь — разработку новых продуктов и решений, часто в кооперации с государством. Такие компании, используя кризис как стимул, расширили сотрудничество с государственными заказчиками и программами, что вписывается в логику формирования экосистемы с участием государства.

Экспортно-ориентированные фирмы продемонстрировали лучшую выживаемость: они сумели перенаправить потоки в те страны, которые не присоединились к санкциям. Например, нефтяные компании резко увеличили поставки на китайский, индийский и другие азиатские рынки взамен европейского [4]. В целом предприятия с широкой географией связей оказались устойчивее: глубоко интегрированным в глобальные цепочки создания стоимости странам и компаниям санкции наносят менее разрушительный удар, поскольку они способны перенастроить логистику и сбыт. Это подтверждает, что диверсификация партнерских связей — ключевой фактор устойчивости экосистемы под давлением внешних шоков.

НОВЫЕ ПАРТНЕРСТВА И ПЕРЕСТРОЙКА ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК

Санкционное давление вынудило российский бизнес активно формировать новые горизонтальные и вертикальные связи, создавая, по сути, альтернативные экосистемы взаимодействия взамен разрушенных международных. Горизонтальная диверсификация проявилась в том, что компании стали искать новых поставщиков материалов, компонентов и технологий в странах, не вводящих ограничения. Так, в промышленности наладились каналы параллельного импорта через Турцию, Китай, страны ЕАЭС и др., позволяющие закупать необходимое оборудование и комплекты в обход прямых запретов [5]. Возникли новые логистические узлы и посредники — своеобразная параллельная торговая экосистема, интегрирующая российских импортеров с зарубежными партнерами. По оценкам экспертов, к концу 2022 г. 40–50% крити-

ческого импорта (например, высокотехнологичного оборудования) стало поступать по альтернативным цепочкам поставок, формируемым за счет партнеров в дружественных юрисдикциях³.

Вертикальная интеграция усилилась в ответ на риски разрыва внешних цепочек. Крупные компании начали брать под контроль больше звеньев производства и дистрибуции, чтобы снизить зависимость. Например, в агропромышленном комплексе наблюдалось сближение производителей сельхозтехники и агрохолдингов: заводы (такие как «Ростсельмаш») налаживали сервисные сети и лизинговые программы совместно с аграриями [6]. В машиностроении и оборонном секторе госкорпорации консолидировали смежников в кластеры под эгидой госконцернов. Такой кластерный подход позволяет создать замкнутые технологические контуры — мини-экосистемы, в которых участники координируются государственным «ядром» для совместного достижения технологической независимости.

Сами санкции во многом простимулировали кооперацию и сетевое взаимодействие между предприятиями. Исследования отмечают, что «обратный эффект» санкций заключается в побуждении компаний искать новых партнеров для поставок товаров и услуг как внутри страны, так и за рубежом [7]. Правительство активно поощряет эти процессы: в период санкций роль государства в создании условий для новых партнерств резко возросла. Были запущены платформы для импортозамещения, биржи контактов между производителями и потребителями, программы партнерства крупного бизнеса с малым (например, программы СПИК — специальные инвестиционные контракты, связывающие крупных заказчиков и локальных производителей) [7, с. 18]. Все это формировало *структуру экосистемного типа*, где различные организации объединяются вокруг задачи замещения выпавших звеньев цепочки.

Международные альянсы нового типа также стали частью формирующихся экосистем. В 2022–2023 гг. Россия укрепила торгово-инвестиционные связи с Китаем, Индией, странами Ближнего Востока. Примером служит ускоренное развитие платежной инфраструктуры: национальная платежная система «Мир» начала интегрироваться с аналогами в дружественных странах (Китайская Union Pay, карты в Турции, Иране и др.), создавая параллельную финансовую экосистему.

³ Карлова Н., Морозов А., Пузанова Е. Ограничения на импорт сдерживают экспорт: результаты опроса предприятий. Банк России. 2023. Янв. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/144420/analytic_note_20230130_dip.pdf (дата обращения: 02.09.2025).

му, независимую от западных Visa/Mastercard. Хотя масштабы таких альянсов пока уступают утраченной интеграции с ЕС/США, закладываются основы *региональных бизнес-экосистем*, ориентированных на Юг–Юго-Восток.

Однако следует отметить, что перестройка сопровождается серьезными издержками. Логистические цепочки удлинились, что привело к росту совокупных издержек на транспортировку и страхование, а также снизило предсказуемость сроков поставок. Кроме того, процесс поиска и установления новых партнёрств оказался длительным и ресурсоёмким. В отдельных высокотехнологичных отраслях, таких как авиастроение и микроэлектроника, возник существенный дефицит критически важных компонентов, восполнить который на момент исследования не удалось из-за ограниченного числа альтернативных поставщиков, способных обеспечить необходимый уровень технологической сложности. Тем не менее уже к концу 2023 г. можно было говорить о становлении в основных отраслях *устойчивых альтернативных экосистем поставок*, снижающих зависимость от инфраструктур и каналов, оказавшихся под санкционным контролем западных государств.

РАЗВИТИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ЭКОСИСТЕМ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

До начала текущего санкционного витка в России уже складывался тренд на создание крупных цифровых экосистем частными корпорациями — прежде всего в финансово-технологическом секторе [8]. К 2021 г. лидирующие банки и ИТ-компании (Сбер, Яндекс, VK, Т-технологии и др.) выстроили мультисервисные платформы, предлагающие широкий спектр услуг от финансов до электронной коммерции. Санкционные ограничения 2022 г. оказали двойственное влияние на эти экосистемы: с одной стороны, усилили стимулы к их развитию, а с другой — создали новые барьеры и вызовы.

Среди ключевых вызовов можно выделить:

1. *Неопределенность дальнейших санкционных мер и конфликт целей*. Необходимость одновременно решать задачи краткосрочной стабилизации и долгосрочного технологического развития [9]. Например, стремление быстро заместить импорт через повышенный протекционизм может вступать в противоречие с задачей стимулировать конкуренцию и инновации. Если экосистемы становятся слишком закрытыми и защищенными от внешней конкуренции, существует риск технологического застоя. Опыт Ирана и КНДР показывает, что ставка на автаркию позволяет достичь

отдельных успехов (развитие отдельных технологий), но в целом ведет к отставанию от мировых лидеров. Для России подобный сценарий нежелателен, поэтому политики пытаются найти баланс между поддержкой национальных экосистем и сохранением открытости к сотрудничеству.

2. *Расширение возможностей на внутреннем рынке*. Уход или сокращение деятельности многих западных компаний освободил ниши, которые оперативно заняли отечественные игроки. Например, блокировка популярных зарубежных соцсетей и онлайн-сервисов привела к росту аудитории экосистемы VK (владеющей «ВКонтакте», «Одноклассниками», аналогами YouTube и проч.) — бизнес получил приток пользователей, ранее ориентированных на иностранные продукты [10]. Аналогично уход ряда иностранных ритейлеров и онлайн-площадок способствовал усилению позиций экосистем «Яндекса» (Яндекс. Маркет, Еда, Такси и др.) и Wildberries/Ozon на рынке электронной торговли. Фактически санкции создали новые рыночные возможности для отечественных экосистем: по оценкам⁴, десятки компаний смогли увеличить долю на своих основных рынках или освоить новые ниши именно благодаря изменившейся конкурентной среде.

3. *Оптимизация бизнес-структур и пересмотр стратегии*. Ограничение доступа к передовым технологиям и капиталу заставило компании пересматривать портфели сервисов и инвестиций. Согласно исследованию аналитической компании Spektr⁵, крупнейшие цифровые экосистемы России в 2023 г. заметно замедлили темпы экспансии: суммарное количество новых или приобретённых проектов у топ-5 экосистем снизилось на 23% по сравнению с 2022 г. Основной акцент был смещён с масштабного расширения на реализацию стратегии фокусировки, включающей оптимизацию портфеля, консолидацию вокруг ключевых вертикалей и выход из нерентабельных или санкционно уязвимых направлений.

Так, компания МТС закрыла проекты в сегменте «умного дома» и экспериментального видеоконтента. «Яндекс» передал медицинское направление «Яндекс. Здоровье» специализированному игроку, а VK отказалась от дальнейшей поддержки устарев-

⁴ Симачёв Ю.В. и соавторы. Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания. НИУ ВШЭ. 2023. URL: <https://www.hse.ru/news/825679686.html> (дата обращения: 02.09.2025).

⁵ Исследование: крупнейшие российские цифровые экосистемы 2024–2025 Spektr. 2025. 2 апр. URL: <https://spektr.team/tpost/g8cbrog511-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsif> (дата обращения: 02.09.2025).

ших мессенджеров (Agent Mail.ru, ICQ). Эти действия отражают общую тенденцию: в условиях ресурсных ограничений и ограниченного доступа к зарубежным технологиям цифровые экосистемы стремятся повысить внутреннюю эффективность за счёт отказа от неключевых активов [11].

По данным Spektr, за период 2022 — начало 2024 гг. крупнейшими экосистемами было запущено 29 новых финансовых сервисов и 22 доставочных проекта e-commerce, при этом доля проектов, направленных на импортозамещение и создание собственных производственных цепочек, выросла с 12 до 19%. Это указывает на стратегическую переориентацию цифровых экосистем на внутренний рынок, а также на их стремление заместить функциональность ушедших иностранных платформ в ключевых сферах потребления.

4. *Ограничение доступа к технологиям.* Одним из главных барьеров, отмечаемых компаниями, стали санкции на высокие технологии и ИТ-решения. Экосистемы, зависящие от иностранных технологических платформ, столкнулись с прекращением поддержки и обновлений. Крупнейшие ИТ-компании ускоренно переходили на открытое программное обеспечение и отечественные решения: этот вынужденный шаг, с одной стороны, тормозил запуск новых сложных сервисов, а с другой — стимулировал формирование локальной ИТ-экосистемы (сообщества разработчиков open-source, отечественных производителей софта, интеграторов) [12]. Государство поддержало тренд: были расширены программы грантов и субсидий на разработку российских аналогов популярного ПО, создан реестр отечественного ПО, обязательный к использованию в госорганах.

5. *Кадровые и инвестиционные ограничения.* Существенной проблемой стала утечка квалифицированных кадров и сжатие венчурного финансирования — критически важных компонентов инновационных экосистем. Санкции и геополитическая нестабильность привели к отъезду части ИТ-специалистов и предпринимателей за рубеж в 2022 г. Одновременно резко сократился приток капитала в стартапы: зарубежные венчурные фонды практически полностью прекратили вложения в российские проекты. По оценкам, объем венчурного рынка РФ в 2023 г. упал примерно в 22 раза по сравнению с 2021 г. [13]. Далее количество сделок только снижалось, а остающиеся активные инвесторы — главным образом государственные институты и корпоративные фонды — не смогли компенсировать уход международных игроков. Например, объем инвестиций от госкорпораций и фондов в стартапы упал с ~1,3 млрд руб. в 2022 г. до ~0,46 млрд руб. в 2023 г. Такая ситуация, безусловно, тормозит

формирование *инновационных экосистем-стартапов*: даже несмотря на наличие перспективных идей, им сложнее масштабироваться без притока инвестиций и экспертизы глобальных венчуров (табл. 2).

В то же время высвобождение рынка от части зарубежных конкурентов дало временной шанс российским стартапам для роста на неконкурентных нишах. Пример Ирана здесь показателен: в иранской стартап-экосистеме существует мнение, что санкции, несмотря на все проблемы, ускорили развитие местных технологических компаний, поскольку, будучи отрезанными от внешних конкурентов, стартапы получили время и пространство для роста на внутреннем рынке⁶. В России в 2022–2023 гг. наблюдалось похожее явление — многие нишевые сервисы (от финтеха до приложений для доставки) смогли нарастить пользовательскую базу, заняв место ушедших иностранных аналогов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Полученные результаты демонстрируют высокую приспособляемость российского бизнеса и способность российских бизнес-экосистем эволюционировать под внешним давлением. В краткосрочной перспективе санкции стали шоком, однако в среднесрочной — *катализатором структурных изменений*. Данный вывод созвучен с мнением экспертов, считающих, что санкции могут выступать триггером позитивных сдвигов при определенных условиях⁷. В России эти условия включали накопленный за предшествующие годы потенциал импортозамещения, опыт преодоления кризисов и наличие «подушки» в виде госресурсов (резервов, господдержки). Феномен «привыкания к кризисам» позволил бизнесу относительно быстро перестроиться, чего не учитывали многие прогнозы западных аналитиков в начале 2022 г.

Теоретическое значение нашей работы состоит в подтверждении концепции экосистемной устойчивости через разнообразие: компании, интегрированные в более широкие сети (глобальные или локальные), оказались устойчивее — они могли гибче перенастраивать связи. Это согласуется с теорией бизнес-экосистем Дж. Мура [14], согласно которой

⁶ Мир в лабиринте санкций: промышленная политика на перепутье. Доклад НИУ ВШЭ. Симачев Ю.В., науч. ред. НИУ «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 162 с. URL: <https://indpolicy.hse.ru/mirror/pubs/share/918374473.pdf>

⁷ Полякова М.Ю. Санкции как триггер: вводимые ограничения помогают качественной перестройке экономики. HSE Daily. 2024. 6 мая. URL: <https://daily.hse.ru/post/sankcii-kak-trigger-vvodimye-ogranichenia-pomogayut-kacestvennoipereestroike-ekonomiki> (дата обращения: 02.09.2025).

Таблица 2 / Table 2

**Влияние экономических ограничений на формирование бизнес-экосистем /
Impact of economic restrictions on the formation of business ecosystems**

Сфера / Sector	Международные ограничения / International restrictions	Эффект / Effect	Экосистемный результат / Ecosystem outcome
Финансы / Finance	SWIFT, Visa, Mastercard	Финансовая изоляция	Рост СБП, платёжных платформ внутри банков
ИТ / Information technology	Уход облачных провайдеров	Потеря доступа к ПО	Импортозамещение, рост Яндекса, VK, Сбера
Промышленность / Industry	Запрет на оборудование	Срыв цепочек поставок	Формирование вертикальных отраслевых экосистем
Ритейл / Retail	Уход брендов и логистики	Пустующие ниши	Полные маркетплейс-экосистемы
Внеэкономическая деятельность / Foreign economic activity	Санкции ЕС, США, Японии	Потеря рынков	Новые международные связи (БРИКС, Азия)

Источник / Source: разработано автором / compiled by the author.

разнообразие партнеров и плотная сеть взаимодействий повышают выживаемость всей экосистемы в условиях внешних изменений. Санкционный период в России фактически проверил эту гипотезу на практике: наиболее «экосистемные» компании (с развитыми связями) смогли не только выжить, но и извлечь выгоду, заняв освободившиеся ниши.

В то же время мы обнаружили и границы адаптации. Да, российские фирмы избегают полного краха, используя адаптационные стратегии (диверсификация, ГЧП), однако эти стратегии лишь смягчают экономический ущерб, но не устраняют его полностью. Данные по венчурному рынку и технологическим отраслям указывают на накопление отставания в инновациях, что можно назвать скрытым эффектом санкций, который может проявиться в долгосрочном периоде, если не принять соответствующих проблем мер. Эксперты отмечают, что ограничения доступа к технологиям ведут к замедлению модернизации отраслей и снижению конкурентоспособности [7, с. 10]. В высокотехнологичных секторах — авиаиндустрии, микроэлектронике, ИТ-бизнесе — санкции стали серьезным тормозом, и компенсировать их внутренними усилиями крайне сложно. Таким образом, полноценное развитие экосистем ограничено «технологическим разрывом» с мировым уровнем, возникающим вследствие изоляции.

Интересным является выявленный нами *двойной эффект санкций* на экосистемы: с одной стороны, санкции наносят удар по конкретным слабым местам — отсекают источники финансирования, тех-

нологий, вызывают отток кадров; с другой — они же вынуждают бизнес и государство ускоренно формировать недостающие звенья (собственные технологии, внутренний венчур, новые логистические маршруты). В литературе по устойчивости для описания данной ситуации (когда под воздействием стресса система не только сохраняется, но и становится сильнее в некоторых аспектах) используется понятие «*antifragility*» («антихрупкость») — термин впервые введен Нассимом Талебом в его книге «Antifragile: Things That Gain From Disorder» [15] и в его технических статьях [16].

Своеобразную антихрупкость проявили и некоторые российские бизнес-экосистемы: например, платежная система «Мир» до 2022 г. была нишевым продуктом, а после отключения Visa/МС превратилась в основную каркасную часть финансовой экосистемы страны, расширив сеть партнерств за рубежом.

Практическим следствием проведенного исследования является обоснование необходимости выработки сбалансированной государственной политики в сфере поддержки бизнес-экосистем. С одной стороны, требуется продолжение мер по стимулированию развития национальных экосистем — через инструментальные механизмы финансовой поддержки, фискальные преференции и институциональное обеспечение защищенного внутреннего рынка. С другой стороны, приоритетной задачей становится недопущение трансформации таких экосистем в закрытые, малоконкурентные структуры с ограниченным доступом новых участников. В соответствии с концепцией открытых экосистем [17],

ориентиром при формировании соответствующей политики должно выступать открытое, сбалансированное регулирование, исключаящее директивное вмешательство в оперативную деятельность бизнеса.

В условиях относительной макроэкономической стабилизации целесообразно постепенное смягчение временных антикризисных ограничений (в частности, административного регулирования цен), эффективных в краткосрочном периоде, но сдерживающих рыночные механизмы в долгосрочной перспективе. Особое внимание должно уделяться предотвращению процессов избыточной концентрации рыночной власти в руках ограниченного числа экосистемных операторов. В текущих условиях, когда российские экосистемы получили преимущества вследствие ухода иностранных конкурентов, особенно важно обеспечить, чтобы это преимущество трансформировалось в стимул к инновационному развитию, а не стало источником монопольной ренты, обусловленной ограниченной конкуренцией.

ВЫВОДЫ

В условиях беспрецедентных международных экономических ограничений российские бизнес-эко-

системы прошли через фазу стресс-тестирования и продемонстрировали значительную устойчивость и адаптивность. Первоначальный шок от санкций сменился этапом активной перестройки: компании диверсифицировали цепочки поставок, нашли новых партнеров внутри страны и за ее пределами, более плотно интегрировались с государственными институтами. По сути, санкции ускорили формирование ряда *замкнутых экосистем* в различных сферах — от финансов (национальная платежная экосистема) до ИТ и промышленности (импортозамещающие кластеры). Одновременно произошла оптимизация корпоративных экосистем: бизнес сфокусировался на стратегических направлениях, отказавшись от второстепенных проектов, требовавших недоступных ресурсов. Таким образом, гипотеза о двойственном влиянии санкций подтвердилась: они стали и барьером, и стимулом для развития экосистем. Санкции ограничили доступ к внешним рынкам и технологиям, что затруднило рост экосистем вширь, однако освободившиеся ниши и поддержка государства позволили экосистемам получить свое развитие на внутреннем рынке.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Kochenov D, Evdokimov K. The impact of the 2022 sanctions on Russian scientific activity. *Scientometrics*. 2023. DOI: 10.1007/s11192-023-04769-4
2. Gaur A., Settles A., Väättänen J. Do economic sanctions work? Evidence from the Russia Ukraine conflict. *J Manag Stud*. 2023;60(6):1391–1414. DOI: 10.1111/joms.12933
3. Ряховская А.Н. Актуальные проблемы реализации государственной экономической политики на современном этапе: антикризисный аспект. *Экономика. Налоги. Право*. 2024;17(1):106–118. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-1-106-118
Ryakhovskaya A.N. Current issues of implementing state economic policy at the present stage: Anti-crisis aspect. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law*. 2024;17(1):106–118. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-1-106-118
4. Sim L.C. The Arab Gulf States in the Asian energy market. *Contemp Arab Aff*. 2024;17(2):89–105.
5. Антропов В.В. Параллельный импорт в системе российской внешней торговли в 2025 году. *Экономика. Налоги. Право*. 2025;18(1):53–62. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-1-53-62
Antropov V.V. Parallel imports in the system of Russian foreign trade in 2025. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law*. 2025;18(1):53–62. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-1-53-62
6. Тырышкин Н.Р. Сравнительный анализ корпоративных стратегий бренда российских машиностроительных компаний (на примере Ростсельмаш, Четра и UMG). *Инновации и инвестиции*. 2024;(8):225–228.
Tyryshkin N.R. Comparative analysis of corporate brand strategies of Russian machine-building companies (the case of Rostselmash, Chetra and UMG). *Innovatsii i Investitsii = Innovations and Investments*. 2024;(8):225–228. (In Russ.).
7. Panibratov A. Sanctions, cooperation, and innovation: Insights into Russian economy and implications for Russian firms. *BRICS J Econ*. 2021;2(3):4–26. DOI: 10.38050/2712-7508-2021-3-1
8. Глебова А.Г. Финансовые и нефинансовые экосистемы: мировой опыт и российская практика. *Страховое право*. 2021;(4):93.
Glebova A. G. Financial and non-financial ecosystems: Global experience and Russian practice. *Strakhovoe Pravo = Insurance Law*. 2021;(4):93. (In Russ.).

9. Малкина М.Ю., Балакин Р.В. Тенденции развития российской экономики в период новых антироссийских санкций. *Russian Journal of Economics and Law*. 2024;18(2):287–313. DOI: 10.21202/2782-2923.2024.2.287-313
Malkina M. Yu., Balakin R. V. Trends in the development of the Russian economy during the new anti-Russian sanctions. *Russian Journal of Economics and Law*. 2024;18(2):287–313. (In Russ.). DOI: 10.21202/2782-2923.2024.2.287-313
10. Алуян С.В., Хорошун К.В. Перспективы развития бизнес-экосистем в условиях санкционной политики Запада. *Экономика и предпринимательство*. 2023;(2):780–782. DOI: 10.34925/EIP.2023.151.2.149
Aluyan S. V., Khoroshun K. V. Prospects for the development of business ecosystems under the Western sanctions policy. *Ekonomika i Predprinimatelstvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2023;(2):780–782. (In Russ.). DOI: 10.34925/EIP.2023.151.2.149
11. Медведкина Е.А., Соколова И.И., Ефременко И.Н. E-commerce рынок в мировой торговле: драйверы роста, консолидация и региональные модели развития. Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет; 2024. 188 с.
Medvedkina E. A., Sokolova I. I., Efremenko I. N. E-commerce market in global trade: Growth drivers, consolidation and regional development models. Rostov-on-Don: Donskoi gosudarstvennyi tekhnicheskii universitet = Don State Technical University; 2024. 188 p. (In Russ.).
12. Глебова А.Г., Ивановская Ж.В., Лукашенко И.В. Финансовые технологии нефинансовых экосистем: мировая практика. *Экономика. Налоги. Право*. 2022;15(1):72–80. DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-1-72-80
Glebova A. G., Ivanovskaya Zh. V., Lukashenko I. V. Financial technologies in non-financial ecosystems: Global practice. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law*. 2022;15(1):72–80. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-1-72-80
13. Гришин Д.Л. Анализ состояния и перспектив развития венчурного рынка Российской Федерации. *Теория и практика общественного развития*. 2024;(10):164–169. DOI: 10.24158/tipor.2024.10.20
Grishin D. L. Analysis of the state and development prospects of the venture capital market in the Russian Federation. *Teoriya i Praktika Obshchestvennogo Razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2024;(10):164–169. (In Russ.). DOI: 10.24158/tipor.2024.10.20
14. Moore J.F. Predators and prey: A new ecology of competition. *Harv Bus Rev*. 1993;71(3):75–86. PMID: 10126156
15. Taleb N.N. Antifragile: Things that gain from disorder. New York: Random House; 2012.
16. Taleb N.N., Douady R. Mathematical definition, mapping, and detection of (anti)fragility. *Quant Financ*. 2013;13(11):1677–1689.
17. Zhu F., Cennamo C. Toward a better understanding of open ecosystems. *Harvard Business School Working Paper*; 2023.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Анна Геннадьевна Глебова — доктор экономических наук, доцент, кафедра мировой экономики и мировых финансов факультета МЭО, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Anna G. Glebova — Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Department of World Economy and Global Finance, Faculty of International Economic Cooperation, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-9449-6013>

nauka_rf@mail.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 09.08.2025; принята к публикации 28.10.2025.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received 09.08.2025; accepted for publication 28.10.2025.

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