Российские
и мировые эксперты,
практики и кейсы

SKOLKOVO
Московская школа
управления

ЦИФРОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ

КАК ПРИВЛЕЧЬ КЛИЕНТОВ, ОБЪЕДИНИТЬ ПАРТНЕРОВ И ВЫИГРАТЬ В ЭКОНОМИКЕ ПЛАТФОРМ

Владимир Коровкин
Светлана Миронюк
Муханнад Хасан Ага

МИФ

Российские
и мировые эксперты,
практики и кейсы

Владимир Коровкин
Светлана Миронюк
Муханнад Хасан Ага

ЦИФРОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ

КАК ПРИВЛЕЧЬ КЛИЕНТОВ, ОБЪЕДИНИТЬ ПАРТНЕРОВ И ВЫИГРАТЬ В ЭКОНОМИКЕ ПЛАТФОРМ

МОСКВА
МИФ
2026

УДК 005.5+330.101.542
ББК 65.012.1
К68

Публикуется впервые

Коровкин, Владимир

К68 Цифровые экосистемы. Как привлечь клиентов, объединить партнеров и выиграть в экономике платформ / Владимир Коровкин, Светлана Миронюк, Муханнад Хасан Ага. — Москва : МИФ, 2026. — 288 с. — (Skolkovo Business Review).

ISBN 978-5-00281-132-8

Цифровые экосистемы становятся новой нормой бизнеса. Но как понять, действительно ли вашей компании нужна собственная экосистема, а не дорогостоящий проект, который никогда не окупится? Как отличить стратегическую необходимость от модного тренда? И какую роль стоит занять в новой экономике, чтобы не проиграть тем, кто уже перестраивает рынок?

Авторы этой книги — Владимир Коровкин, Светлана Миронюк и Муханнад Хасан Ага — более десяти лет исследуют цифровые экосистемы.

Они изучили десятки международных и российских кейсов, провели интервью с руководителями крупнейших платформ и предпринимателями, работающими внутри экосистем. Опираясь на это, а также на собственные исследования, авторы написали первое системное руководство по цифровым экосистемам в России, которое помогает понять, как в новой экономике создается ценность, перераспределяется власть и формируется конкурентное преимущество.

УДК 005.5+330.101.542
ББК 65.012.1

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00281-132-8

© Коровкин В., Миронюк С., Хасан Ага М., 2026
© Оформление. ООО «МИФ», 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение: почему экосистемы? 5

ЧАСТЬ 1. КАК СОЗДАВАТЬ ЦИФРОВЫЕ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМЫ?

Глава 1. История концепции экосистем в бизнесе 20

Глава 2. Экосистемы как бизнес-стратегия: этапы становления 36

Глава 3. Как устроены экосистемы? 76

Глава 4. Типы бизнес-экосистем 81

Глава 5. Создание экосистемы: три ключевых вопроса 90

Глава 6. Технологические активаторы экосистем 97

Глава 7. Маленькая платформа в мире гигантов 102

Глава 8. Возможен ли гибрид традиционной модели и экосистемы? 105

Глава 9. Что говорят практики? 114

ЧАСТЬ 2. КАК ЗАРАБАТЫВАЮТ И ТЕРЯЮТ ДЕНЬГИ УЧАСТНИКИ ЭКОСИСТЕМ

Глава 1. Участники платформ 149

Глава 2. Возможности и вызовы цифровых экосистем для участников 153

Глава 3. Возможности и вызовы на разных стадиях зрелости цифровых экосистем 176

Глава 4. Стратегии участия на разных стадиях развития экосистем 183

ЧАСТЬ 3. КАК СОЗДАТЬ ЭФФЕКТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОСИСТЕМ?

Глава 1. Понимание роли регулирования в цифровых экосистемах 212

Глава 2. Анализ существующего регулирования платформенных экосистем 237

Глава 3. Оценка эффективности регулирования платформенных экосистем 242

Заключение 261

Библиография 264

Примечания 267