

Перспективы развития цифровых платформ и экосистем в условиях цифровой трансформации российской экономики

Prospects for the development of digital platforms and ecosystems in the context of the digital transformation of the Russian economy

УДК 33

Получено: 17.08.2025

Одобрено: 21.09.2025

Опубликовано: 25.10.2025

Синицына Т.С.

Соискатель, ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», г. Ростов-на-Дону
e-mail: t-sinitsyna@mail.ru

Sinitsyna T.S.

Applicant, Southern Federal University, Rostov-on-Don
e-mail: t-sinitsyna@mail.ru

Аннотация

В статье приведены результаты исследований российских моделей цифровых платформ и экосистем в сравнении с зарубежными подходами. Комплексные экосистемы и ИТ-платформы активно используются в практике ведения бизнеса, что создаёт основу для формирования платформенной экономики и развития современных рынков. Конкурентные преимущества, корпоративный доход, показатели выручки, капитализации во многом зависят от участия компаний в электронной коммерции. Проведен анализ основных факторов влияния на ее сегменты, ориентированные на конечного потребителя и корпоративных клиентов. Выявлены возможности, проблемы и риски с учётом международной обстановки, законодательства, рыночных особенностей, региональной и отраслевой специфики, диспропорции в объемах сбыта, деловой, финансовой и инвестиционной активности участников рынка электронной коммерции. Предложен комплекс мероприятий для поддержки технологической независимости, максимизации сетевых эффектов, повышения конкурентоспособности компаний и перехода к устойчивой экономике в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: платформенная экономика, цифровая платформа, экосистема, электронная коммерция, цифровая трансформация, инновационные технологии, устойчивое развитие экономики.

Abstract

The article presents the results of research on digital platforms and ecosystems Russian models in comparison with foreign approaches. Integrated ecosystems and IT platforms are actively used in business practice, which creates the basis for the formation of a platform economy and the modern markets development. Competitive advantages, corporate income, revenue figures, and capitalization largely depend on companies' participation in e-commerce. The analysis of the main factors influencing its segments focused on the end user and corporate clients is carried out. Problems and risks have been identified, taking into account the international situation, legislation, market specifics, regional and industry specifics, disparity in sales volumes, financial and investment opportunities of e-commerce market participants. A measures set is proposed to support technological independence, maximize network effects, ensure the companies competitiveness and transition to a sustainable economy in the context of digital transformation.

Keywords: platform economy, digital platform, ecosystem, e-commerce, digital transformation, innovative technologies, sustainable development of economy.

Введение

Применение цифровых инновационных технологий, ИКТ-инфраструктуры позволило пересмотреть традиционные способы ведения бизнеса и принятия управленческих решений.

Одной из важнейших глобальных тенденций стало распространение цифровых платформ и экосистем. Они укрепляют технологический суверенитет, создают надежную инфраструктуру для электронной коммерции, которая включает не только торговые и финансовые транзакции, но и цепочки бизнес-процессов в онлайн-пространстве.

Существенного развития цифровые платформы и экосистемы достигли на базе крупнейших корпораций США и Китая, обладающих значительными массивами данных и широкой клиентской базой, в числе которых Amazon, Google, Walmart, Uber, Aliexpress, Alibaba, Taobao, WeChat и др.

Отечественные компании, например, Яндекс, Wildberries, VK, СберМаркет, также выстраивают собственные ИКТ-системы и сервисы в зависимости от масштабов, вида деятельности, отраслевой специализации, сегментации клиентов.

Это способствует предпринимательской, финансовой, инвестиционной активности, обеспечению взаимовыгодной кооперации между производителями и потребителями, развитию современных рынков и устойчивому экономическому росту.

Цель исследований

Формирование национальной платформенной экономики базируется на цифровых платформах и экосистемах, которые обладают значительным потенциалом для развития высокотехнологичной среды и отражают глобальные тенденции цифровой индустрии. Однако существуют проблемы и риски: несовершенство законодательного регулирования, территориальная специфика, диспропорция в объемах сбыта товаров и услуг, необходимость в наличии ИКТ-инфраструктуры, интеграции новых технологий, привлечении значительных финансовых, инвестиционных, материальных, человеческих ресурсов. Анализ текущего состояния отечественного рынка цифровых платформ и экосистем, а также исследования их востребованности в корпоративной практике позволят определить основные закономерности развития в отраслях и регионах, разработать эффективные стратегии взаимодействия участников рынка электронной коммерции, повысить конкурентоспособность компаний в условиях цифровой трансформации российской экономики.

Методическая база исследований

Теоретико-эмпирические основы в области платформенной экономики и многосторонних рынков заложены в публикациях Ж.-Ш. Роше, Ж. Тироля, М. Армстронга, Т. Эйзенмана, М. Ризмана [3]. Основные подходы к пониманию природы открытых, закрытых и управляемых платформ, их влияния на развитие промышленных инноваций отражены в трудах учёных [9] Европы, Америки и Азии. Д. Эвансом [9;14] выявлены сетевые эффекты, связанные с новой моделью экономических отношений. Дж. Паркером, М. Ван Алстайном и С. Чаудари [7;9] рассмотрена возможность организации взаимодействия ее участников. Ф. Саймоном, Д. Йоффе и М. Кусумано [29] проанализированы соответствующие стратегии крупных компаний, Д. Тапскоттом и Э. Уильямсом [26] описаны примеры их функционирования. Дж.Ф. Муром на базе теории А. Тэнсли и тезиса М. Ротшильда [14;26] предложена концепция «бизнес-экосистемы», ее типов, стадий развития, которая получила конкретизацию и дополнение в статьях Э. Аутио, Л.Д.В. Томаса [26], Р. Аднера [1].

В научных работах российских ученых О.Н. Антипиной [3], Ю.С. Богачева [4], А.В. Тебекина [23], Т.Ю. Анопченко [2;5], М.В. Чараевой [28], А.Д. Мурзина [20], Е.В. Попова [16], Абрамова В.И. [1], Кулапова М.Н. [11] и др. [18;21;29] представлено обобщение подходов и практик, относящихся к многосторонним платформам и экосистемам бизнеса в эпоху

цифровой трансформации; обосновано использование цифровых платформ в B2C- и B2B-сегментах, формирование экосистем в основных отраслях и регионах экономики России.

В информационно-практическую базу включены аналитические материалы Московской школы управления «Сколково» [26], Data Insight [19], ИА «Коммерсант» [27], «Ведомости» [19], «РосБизнесКонсалтинг» [6], РА «Эксперт» [22], статистические сборники ИСИЭЗ и ИППР НИУ ВШЭ [25], ФСГС [15], концепция Министерства экономического развития РФ [10], законопроекты, стратегические документы [17], где приведены сведения об использовании организациями технологий по видам экономической деятельности, опубликована аналитика платформ и экосистем для физических и юридических лиц, рассмотрены вопросы государственно-частного партнерства [18;21] в рамках программы «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [13].

Основное содержание исследований

На протяжении нескольких десятилетий XXI в. наблюдается интерес к стратегической концепции платформенной экономики. Она напрямую связана с распространением цифровых платформ, представляющих собой многосторонние рынки товаров и услуг, объединяющие взаимосвязанные группы участников с целью достижения сетевых эффектов (увеличение объема транзакций, выручки за счет привлечения наибольшего числа пользователей). Для них характерно формирование экосистемных пространств в рамках единой структуры, нескольких отраслевых направлений и конкурентных сред, что влияет на расширение линейки собственных или партнерских продуктов.

На сегодняшний день платформенный подход все чаще применим на практике ведущими компаниями из США и Китая. Эти страны лидируют в мировых рейтингах по объемам выручки, рыночной капитализации, располагают ресурсами для экспансии на международные рынки. Они способствовали образованию национальных моделей цифровых платформ и экосистем с совместным потенциалом в 30% глобального корпоративного дохода от электронной коммерции. В России есть предпосылки к реализации данной тенденции (табл. 1).

Таблица 1

Национальные модели развития цифровых платформ и экосистем

Параметры сравнения	Модели развития цифровых платформ и экосистем		
	Американская	Китайская	Российская
Период формирования	Начало 1990-х – середина 2010-х гг. (концепция Дж. Ф. Мура, платформы Google, Apple, Facebook, Amazon, Uber и т.д.).	Конец 1990-х – середина 2000-х гг. (площадки Alibaba, Taobao, AliExpress и т.д.).	Конец 1990-х – начало 2020-х гг. (компании Яндекс, Ozon, Wildberries, экосистемы Сбер, МТС, Вконтакте и т.д.).
Законодательное регулирование	<ul style="list-style-type: none"> • Минимальное вмешательство государства. • Отсутствие оформленного нормативного контроля цифровых платформ на федеральном уровне. 	<ul style="list-style-type: none"> • Жесткое государственное регулирование цифровых платформ. • Антимонопольные меры (запрет на использование данных, алгоритмов и правил платформы). 	<ul style="list-style-type: none"> • Законодательные инициативы (контроль работы интернета, крупных ИТ-компаний, поддержка государства). • Формирование единого Понятийного аппарата в сфере

Параметры сравнения	Модели развития цифровых платформ и экосистем		
	Американская	Китайская	Российская
	<ul style="list-style-type: none"> • Фрагментированное регулирование на уровне штатов. • В разработке антимонопольная политика для регулирования цифровых рынков. • Сложности с применением национального законодательства из-за трансграничного характера многих цифровых платформ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Закон КНР «Об электронной коммерции»: закреплены детальные положения о правах, обязанностях и ответственности операторов платформ. • Сертификация компаний, занимающихся трансграничной передачей персональных данных. 	<p>платформенной экономики.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проект закона о регулировании отношений между операторами посреднических цифровых платформ, их контрагентами и клиентами. • Введение норм, направленных на защиту прав пользователей цифровых платформ.
Рынок	<ul style="list-style-type: none"> • Свободная рыночная конкуренция. • Стратегия доминирования, глобальной экспансии и монополизации платформенных ТНК. • Поглощение крупными игроками инновационных проектов и стартапов. • Открытость для инвестиций, привлечения финансового и интеллектуального капитала со всего мира. • Ориентация на потребителя, персонализацию предложений. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченный доступ к внутреннему рынку зарубежным игрокам. • Поддержка местных производителей. • Национальный фокус при выходе на иностранные рынки. • Создание единого пространства покупок (сочетание офлайн-магазинов с онлайн-платформами). • Доминирование мобильной торговли (80% всех интернет-продаж). • Создание новых моделей взаимодействия «клиент-бизнес» (C2B). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ограничение конкуренции иностранных компаний с помощью административных барьеров. • Присутствие экосистем крупных российских компаний, ориентированных на внутренний рынок. • Усиление конкуренции на отраслевых рынках. • Упрощение выхода на новые региональные рынки. • Трансформация финансовых организаций в технологические компании.
Экосистемы	<ul style="list-style-type: none"> • Вертикальный или комплексный тип развития за счет основных видов товаров и услуг. • Тенденция в пользу модели открытой экосистемы. • Контроль ведущими 	<ul style="list-style-type: none"> • Комплексный тип развития за счет основных и дополнительных продуктов, сервисов. • Замкнутые национальные экосистемы, охватывающие почти 	<ul style="list-style-type: none"> • Горизонтальный или комплексный тип развития за счет дополнительных продуктов, услуг. • Выстраивание экосистем вокруг основного бизнеса компании и потребностей клиента.

Параметры сравнения	Модели развития цифровых платформ и экосистем		
	Американская	Китайская	Российская
	цифровыми платформами 2/3 доходов от интернет-рекламы в США. • Завышенный порог выхода из экосистемы.	все аспекты жизни китайского общества. • Разнообразие платформ, обслуживающих отраслевые и продуктовые ниши.	• Формирование финансовой вертикали в экосистемах ритейлеров путем покупки небольших банков, либо партнерской модели.
Технологии	• Распространенная цифровизация и зрелость инфраструктуры. • Акцент на внедрение инновационных бизнес-моделей, технологий, разработок, продуктов. • Высокая степень интеграции сервисов. • Поддержка открытого кода, развития совместных проектов.	• Централизованная система управления интернет-пространством. • Ориентир на использование смартфонов. • Фокус на мобильность (платежные транзакций через мобильные устройства). • Пик развития супераппов (WeChat, Baidu, Taobao, QQ, Alipay). • Специализированные решения для рынка КНР.	• Акцент на национальные приоритеты и безопасность (защита ПД, внедрение отечественного ПО, аппаратуры, регулирование информационных потоков и т.д.). • Развитие локальных решений, продуктов и услуг. • Разработка собственных технологий (ОС «Аврора», «Эльбрус», облачные сервисы и т.д.).

Источник: составлено автором по материалам [10;25]

Сравнительный анализ национальных моделей развития цифровых платформ и экосистем показал, что каждая из них имеет уникальные черты, отражающие политические, нормативно-правовые, социально-экономические особенности. Так, американские корпорации действуют в условиях свободной рыночной конкуренции и минимального вмешательства государства за исключением случаев нарушения антимонопольного законодательства или вопросов национальной безопасности; самостоятельно определяют маркетинговую стратегию развития, инвестиционную активность; внедряют передовые технологии; заняты улучшением пользовательского опыта, персонализацией торговых предложений; ориентированы на глобальную экспансию и монополизацию. Правительство КНР придерживается принципов жесткого контроля интернета, поддерживает развитие цифрового сектора, создает местным компаниям условия для доминирования на внутреннем рынке, предоставляя им налоговые льготы и субсидии. Крупные китайские сервисы являются частью замкнутых экосистем, закрыты для большинства зарубежных игроков, адаптированы под специфику жизни общества, сочетают форматы офлайн- и онлайн-торговли, проводят большинство транзакций через мобильные устройства благодаря развитию платежных приложений. В России уделяется внимание защите национальных интересов, обеспечению кибербезопасности, росту локальных технологических лидеров при ограниченной открытости иностранным сервисам, сглаживанию региональных различий.

Согласно статистическим данным НИУ ВШЭ [25], в 2020 г. цифровые платформы использовали 17,2% российских компаний (рис. 1) вследствие пандемии, повсеместного локдауна, изменения моделей потребления, ускорения развития ИКТ-услуг и онлайн-

сервисов, увеличения спроса на дистанционные каналы связи. В 2021-2022 гг. их доля сократилась за счет постепенной отмены ограничений и восстановления традиционной формы рыночного взаимодействия. К 2023 г. показатель снова вырос до 17,1%, что обусловлено уходом с рынка западных игроков, государственной поддержкой импортозамещения, спросом на отечественные ИТ-платформы, сохранение стабильности работы, устойчивости инфраструктуры, корпоративных и пользовательских сервисов. В 2024-2025 гг. его уровень прогнозируется в 16,6 – 16,9%.



Рис. 1. Динамика использования цифровых платформ российскими компаниями, 2020-2023 гг., с прогнозом до 2025 г., %
 Источник: составлено автором по материалам [25]

Неотъемлемой частью стратегии большинства компаний, стремящихся добиться конкурентных преимуществ за счет упрощения взаимодействия между продавцами, поставщиками и покупателями, является развитие электронной коммерции, в которой доля цифровых платформ составляет 60% [8].

По данным НИУ ВШЭ [25], в 2024 г. на их оборот в экономике пришлось не менее 5,5% ВВП РФ, а удельный вес в общем объеме торговли достиг 7,9% (рис. 2). В географической структуре доминировали Северо-Западный (12,3), Центральный (10,7%) и Уральский (8,1%) федеральные округа, а также Санкт-Петербург (19,2%), Москва (15,5%), Московская (10,56%), Новосибирская (10,11), Свердловская (9,97%) области [15].

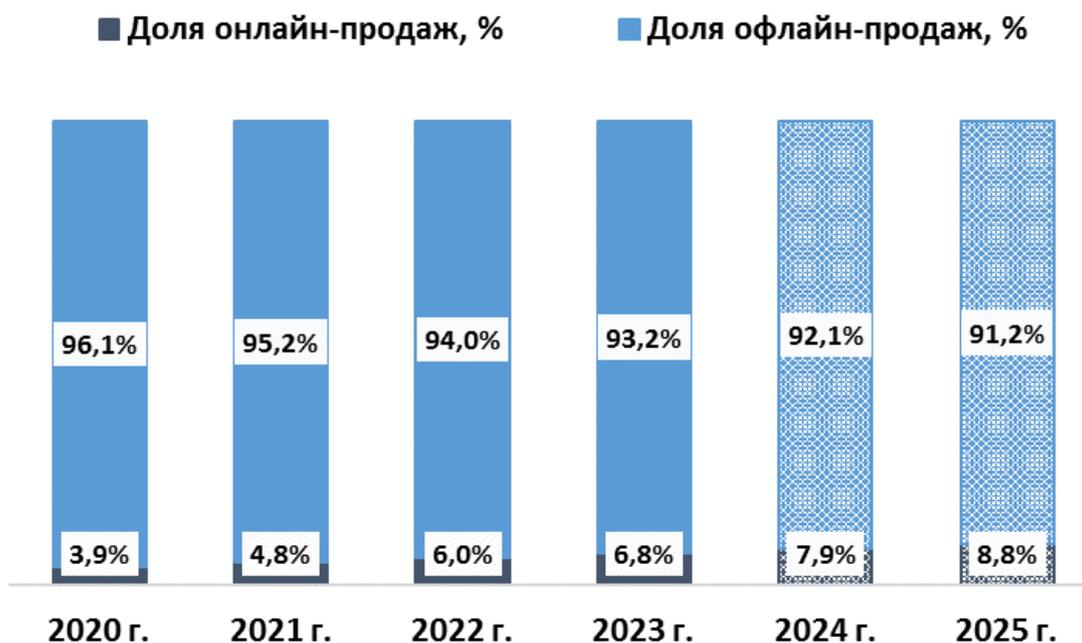


Рис. 2. Соотношение рыночных долей онлайн- и офлайн-продаж в России, 2020-2023 гг., с прогнозом до 2025 г., %
 Источник: составлено автором по материалам [15]

Цифровые платформы пользуются спросом в сферах высшего образования, торговли, кредитно-финансовых услуг, информационных технологий и телекоммуникационной связи, транспортировки, хранения товаров, гостиничного бизнеса, общественного питания, здравоохранения (табл. 2) [25]. Высокая степень цифровизации, применение отечественных ИТ-разработок позволяют сохранить конкурентоспособность при формировании новой культуры потребления и торгово-финансовых отношений, обеспечить доступность экономических, социальных благ для широкого круга лиц, оперативно решить задачи клиентов в автоматизированном дистанционном режиме, снизить транзакционные издержки.

Таблица 2

Использование цифровых платформ в отраслях экономики РФ, 2020-2023 гг., с прогнозом до 2025 г., %

Цифровые платформы	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Сельское хозяйство	10,2	9,8	9,1	11,8	11,6	12,3
Добыча полезных ископаемых	13,2	10,8	10,6	11,6	10,8	10,5
Обрабатывающая промышленность	16	14,5	14,3	17,5	17,3	18,1
Энергетика	16,6	13,4	13,4	17,4	16,8	17,6
Водоснабжение, водоотведение, утилизация отходов	11,9	10,6	9,3	17,7	17,6	20,1
Строительство	8,9	8,5	8,8	10,3	10,5	11,1
Оптовая и розничная торговля	30,3	24,6	28,2	28,0	26,9	27,1

Цифровые платформы	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Транспортировка и хранение	14,8	12,7	14,1	19,6	20,3	22,4
Гостиницы и общественное питание	15,7	15,5	12,3	19,3	18,8	20,2
Информация и связь	22,6	21,3	21,3	21,9	21,5	21,4
Отрасль информационных технологий	24,2	23,2	22,6	22,4	21,7	21,2
Финансовый сектор	36,3	33,2	26,9	25,0	20,4	17,5
Операции с недвижимым имуществом	9,1	7,5	7,2	9,2	8,7	9,0
Профессиональная, научная и техническая деятельность	11,4	9,3	9,4	11,7	11,3	11,7
Высшее образование	35,6	31,9	32,3	36,7	36,1	37,1
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	18,3	16,5	16,1	19,5	19,1	19,8
Культура и спорт	9,7	7,6	7,4	9,9	9,4	9,8
Государственное управление, социальное обеспечение	11,8	9,1	8,9	12,9	12,3	13,2

Источник: составлено автором по материалам [25]

Цифровые платформы активно используются в электронной коммерции. По итогам 2024 г. объем российского рынка в сегменте B2C оценивался в диапазоне от 9 до 11,2 трлн руб., рост которого обеспечили крупнейшие универсальные маркетплейсы Wildberries и Ozon [27]. Исследования рынка B2B-е-commerce показали, что его объем варьировался от 1,2 до 1,8 трлн руб. и составил более 6% от совокупного оборота сегмента – 19,9 трлн руб. [19]. С учетом регулируемых закупок и продаж показатель достиг 65,8 трлн руб. Одним из стимулирующих факторов стала автоматизация внутренних бизнес-процессов компаний нефтегазового, нефтехимического, добывающего, промышленного, металлургического, строительного, перерабатывающего секторов, ТЭК, АПК, фармацевтики и прочих отраслей, ориентированных на клиентов, представляющих малое и среднее предпринимательство [24].

Корпоративные пользователи интересуются платформенными решениями в целях приобретения необходимых товаров и услуг; предложения собственной продукции, специализированных оптовых условий целевой аудитории; стандартизации сделок с торговыми активами, достижения стабильности цен, логистических поставок; автоматизации, оптимизации и поддержки операционного цикла путем обеспечения доступа к нужной информации, инструментам, сервисам (аналитика данных; консалтинг; разработка и системная интеграция программного обеспечения; обучение навыкам и компетенциям; юридическое сопровождение; управление документооборотом, закупками, логистическим обслуживанием, брендом, программами лояльности, персонализацией товарных рекомендаций). Сейчас появляется все больше цифровых сервисов, организованных для проведения торговых операций между юридическими лицами. Они группируются по функциональному назначению (продавцы, продажи, закупки, биржи) и создают основу для формирования комплексной экосистемы (табл. 3) [22;27].

Классификация цифровых платформенных B2B-площадок

Экосистемная группа	Классификация	Характеристика	Примеры
Продавцы	B2B-продавцы	Корпоративные сайты, ЭТП, цифровые платформы отраслевых компаний с функцией интернет-магазинов для прямых оптовых закупок и продаж юридическими лицами	Сибур (Vivilen), Евраз, Северсталь, Лукойл, Новатэк, Эвотор, Технониколь, GFC, Русклимат, Комус, ОфисМаг, Все Инструменты, Клевер Авто
	Продавцы смешанного типа (B2B / B2C)	Корпоративные интернет-магазины, оптово-розничные платформы для прямых продаж физическим и юридическим лицам	ErichKrause, SelGros, Все инструменты, Стройландия, Комус, ОфисМаг, Sima Land
	Продавцы-дропшипперы-	Онлайн-сервисы, платформы для помощи продавцам в организации продаж и поставок товаров покупателям напрямую со склада поставщика	Ru-Dropshipping, 4 Partners
Продажи	B2B-блоки B2C-маркетплейсов	Маркетплейсы, создающие для корпоративных клиентов сервисы с возможностью оптовых покупок товаров на выгодных условиях	Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет, Сбермаркет / Мегамаркет
	B2B-классифайды	Универсальные или специализированные онлайн-сервисы, платформы для поиска, размещения объявлений о продаже товаров и услуг.	Авито, Пульс цен, Поставщики.ру, Метапром
	B2B-маркетплейсы	Универсальные или специализированные маркетплейсы для быстрых корпоративных закупок и продаж	ЭТМ, Контур Витрина, Максмарт, Свое фермерство (РСХБ), Bizon, Open Oil Market, Платферрум

Экосистемная группа	Классификация	Характеристика	Примеры
	Каталоги готового бизнеса и франшиз	Онлайн-площадки для поиска, приобретения бизнеса, инвестирования, расширения присутствия на рынке	TopFranchise.ru, ЦИАН, Авито, Юла, РБК Бизторг
Закупки	Площадки для закупок малого объема	Корпоративные интернет-магазины, специализированные платформы для совершения закупок малого объема крупными, средними и малыми предприятиями	Алроса, МЕГА, ТВЭЛ Росатом, Юнилевер, Рэйл Альянс, Sber B2B, Портал поставщиков, ТЭК-Торг, Industrial Market
	Тендерные площадки	Федеральные, универсальные и специализированные ЭТП, платформы-агрегаторы, на которых проводятся корпоративные закупочные процессы, в т.ч. по 223-ФЗ	ЕИС Закупки, Росэлторг, Bidzaar, Росинфра, B2B Center, РосТендер, TenderGuru, Сбербанк-АСТ, Контур Закупки, Бизнес Коннект
Биржи	Биржевые площадки	Фондовые, товарно-сырьевые торговые площадки для совершения предприятиями сделок с активами	МОЕХ, SPB Exchange

Источник: составлено автором по материалам [22;24;27]

Результаты опроса ИСИЭЗ НИУ ВШЭ [25] показали, что более 70% участников рынка B2B-ecommerce взаимодействуют с маркетплейсами и агрегаторами, 67% – со специализированными оптовыми сайтами для юридических лиц, онлайн-каталогами поставщиков, 61% – с классифайдами, остальные работают с биржами, ЭТП, либо выстраивают собственные системы на базе корпоративных интернет-магазинов, внутренних закупочных площадок. При этом в России пока отсутствуют полноценные инновационные B2B-платформы универсального типа, встроенные в экосистемы транзакций или решений по аналогии с B2C-маркетплейсами Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет, Сбермаркет, классифайдом Авито [24]. Им свойственны: присутствие компании-лидера; наличие интеграционных элементов (архитектуры хранилищ БД, интерфейсы, идентификатор ID, суперприложение, программа лояльности); массовый охват аудитории; однородность предложения и спроса, либо объединение собственных, партнерских проектов в единую ценность для клиентов; стандартизация операций внутри отдельных продуктовых направлений; значимость информации о пользователях, их действиях, способов ее сбора, хранения и обработки.

По мнению экспертов [26], платформенные экосистемы решений подходят преимущественно крупным организациям с разветвленной структурой подразделений, множеством контрагентов и партнеров. Чаще всего они нацелены на стратегию

диверсификации и снижения операционных рисков, поэтому нуждаются в ИТ-инфраструктуре с централизованным сбором, хранением и обработкой данных, подключением различных API-сервисов (снабжение, продажи, финансы, логистика, сервисная поддержка и т.д.). Ее основное назначение – это обеспечение быстрой сборки, стабильности работы новых модулей, эффективности ключевых процессов компаний.

В настоящее время цифровые платформы в B2C- и B2B-сегментах электронной коммерции конкурируют между собой, применяя различные ИТ-инструменты для решения задач, связанных с упрощением работы по заключению сделок, выполнению заказов, взаимодействию с подрядчиками, удобством учета товарных запасов, повышением производительности труда, сокращением издержек, ускорением выхода продукции на рынок. По итогам 2024 г. системы идентификационного учета, передачи данных, а также управления предприятием занимают в общей структуре 88% (рис.3). За исследуемый период показатель аналитической поддержки принятия решений вырос на 4%. ПО для складского хранения, логистики и цепей поставок стабильно сохраняло позиции на уровне в 3%. Наиболее востребованными оказались технологии распознавания, наблюдения, контроля (32%), межфирменные компьютерные сети, включая Экстранет, EDI (26), ERP (12%), CRM (6%), удаленные сенсоры для передачи данных, QR / штрих-коды (по 4%), RFID-метки, BigData и искусственный интеллект (по 3%) [15;21].



Рис. 3. Динамика использования функциональных групп программных средств для электронной коммерции в сегментах B2C и B2B России, 2020-2024 гг., %
Источник: составлено автором по материалам [15]

В соответствии со статистикой ФСГС (рис. 1) [15], основным способом реализации товаров и услуг остается традиционная модель сбыта (92,1%). Она характерна преимущественно для Северо-Кавказского (98,1%), Дальневосточного (97,4%) федеральных округов, а также таких субъектов РФ, как Республика Дагестан, Чеченская Республика, Кабардино-Балкарская Республика, Республика Ингушетия, Республика Бурятия, Забайкальский край (более 99%).

Полноценное ведение бизнеса отечественным корпоративным сектором на платформах ограничено целым рядом объективных причин [24;26]. Существенной проблемой считается высокий уровень консерватизма в отдельных отраслях экономики, связанный с недоверием руководства компаний к новым форматам заключения договоров, предпочтением

проверенных временем связей и схем сотрудничества с клиентами. B2B-площадки не всегда предлагают эффективные решения для продаж с высокой степенью персонализации сделок с покупателями (например, упаковка, график поставок, оформление документации), что создает дополнительную нагрузку на продавцов. Еще одним препятствием становятся инфраструктурные трудности: сложности интеграции новых технологий с внутренними информационными системами (ERP, CRM и т.д.), недостаток надежных и адаптируемых под функциональные требования предприятий ИТ-продуктов, проблемы с доступностью стабильного интернет-соединения. Серьезные опасения у крупных игроков вызывают технологические угрозы: кибератаки, утечка или несанкционированный сбор конфиденциальной информации, небезопасность операций по оплате товаров и услуг, технические сбои. Негативное влияние также оказывают экономические риски: мошеннические схемы, вероятность блокировки, искусственное ограничение конкуренции, ценовой демпинг, нарушение прав на интеллектуальную собственность, удорожание тарифов, навязывание дополнительных услуг. В случае формирования собственной платформенной экосистемы предприятия сталкиваются с необходимостью значительных временных, финансовых, инвестиционных, материальных, человеческих и прочих затрат. Кроме того, расходы на начальном этапе создания цифровых платформ в B2C- и B2B-сегментах сказываются на финансовом положении компаний. Перечисленные обстоятельства снижают готовность руководства вкладывать средства в долгосрочные проекты.

В целях оценки политико-правовых, экономических, социальных, технологических факторов влияния на российский рынок цифровых платформ и экосистем для электронной коммерции проведен PEST-анализ [6] (табл. 4).

Таблица 4

PEST-анализ факторов влияния на рынок цифровых платформ и экосистем для электронной коммерции

Группа факторов	Перечень факторов	Важность (1-3)	Влияние (+/-)	Степень важности
Политико-правовые	Геополитическая нестабильность и санкционное давление	3	-	-3
	Государственная политика по цифровой трансформации	2	+	+2
	Курс на импортозамещение и технологический суверенитет (ИТ-инфраструктура, ПО, данные)	3	+	+3
	Ужесточение требований к локализации поставщиков ПО, ИТ-сервисов	2	+/-	+/-2
	Законодательные меры по обеспечению кибербезопасности и защите персональных данных	2	+/-	+/-2
	Проект закона о платформенной экономике в РФ	2	-/+	-/+2

Группа факторов	Перечень факторов	Важность (1-3)	Влияние (+/-)	Степень важности
	Антимонопольное регулирование в отношении участников рынка	3	+	+3
Экономические	Глобальный тренд на рост онлайн-каналов торговли в традиционных офлайн-сегментах	3	+	+3
	Переход крупных компаний к экосистемному подходу	2	+	+2
	Замещение иностранных поставщиков ПО, ИТ-сервисов локальными	2	+/-	+/-2
	Укрепление позиций универсальных B2C-маркетплейсов в B2B-сегменте	2	+/-	+/-2
	Высокий порог инвестиций в создание новых площадок	3	-	-3
	Большая операционная нагрузка на бизнес	3	-	-3
	Проблемы в цепочках поставок на фоне санкций	3	-	-3
Социальные	Пролонгированный фактор пандемии, появление дистанционного формата работы	2	+	+2
	Перенос стандартов B2C на корпоративный сегмент (скорость, персонализация, UX)	3	+	+3
	Растущее доверие населения к цифровым сервисам	3	+	+3
	Ориентир на безопасность, удобство и скорость обслуживания клиентов	3	+	+3
	Снижение сопротивления B2B-сегмента изменениям и принятие новых форматов сотрудничества	2	+	+2
	Учет ESG-принципов при ведении электронного бизнеса	2	+	+2
	Потребность в прозрачной отчетности и высокой ответственности перед клиентами и партнерами	2	+	+2

Группа факторов	Перечень факторов	Важность (1-3)	Влияние (+/-)	Степень важности
Технологические	Увеличение спроса на российские информационные технологии и ПО	2	+	+2
	Заимствование практик и интерфейсов из B2C-ecommerce	3	+	+3
	Сложность интеграции с корпоративными системами (ERP, CRM и т.д.)	3	-	-3
	Развитие инновационно-цифровых технологий (облачные SRM / S2P-решения, AI, API, Big Data, КЭДО, SRM/S2P и т.д.)	3	+	+3
	Рост использования интернета, мобильных приложений и гаджетов для ведения коммерческой деятельности	2	+	+2
	Постоянные изменения работы алгоритмов поисковой выдачи в интернете	2	-	-2

Источник: составлено автором по материалам [6]

Анализ показал, что в качестве благоприятных условий выступают: государственная антимонопольная политика, курс на технологический суверенитет, востребованность отечественного программного обеспечения, удобных и надежных сервисов, заимствование лучших ИТ-практик из потребительского B2C-сегмента, заинтересованность традиционного бизнеса в развитии онлайн-каналов сбыта, запрет на изменение алгоритмов поисковой выдачи. Вместе с тем существует ряд проблем: геополитическая ситуация, международные санкции, затрудняющие сотрудничество с зарубежными поставщиками, трудности с логистическими цепочками, высокая инвестиционная нагрузка, нехватка подходящих интеграционных инструментов для корпоративных систем. Необходимость обеспечения кибербезопасности, защиты персональных данных, замещения иностранных поставщиков ПО, ИТ-сервисов локальными, принятия закона о защите интересов операторов, контрагентов и клиентов, усиления конкуренции со стороны универсальных интернет-площадок может повлечь дополнительные финансовые затраты.

При наличии определённых ограничений перспективы развития цифровых платформ и экосистем в России оцениваются как положительные. Этому будут способствовать: внедрение соответствующих стандартов защиты информации, механизмов контроля соблюдения прав пользователей; использование открытых программных интерфейсов кросс-отраслевого обмена данными между площадками; упрощение правил лицензирования и сертификации в целях сокращения административных барьеров; предотвращение размещения контрафактной продукции, нарушающей закон об интеллектуальной собственности; введение налоговых преференций для организаций, инвестирующих средства в развитие собственных цифровых решений и инфраструктуры; запуск проактивных способов снабжения с учетом специфики производственных и логистических процессов; формирование положительного

имиджа брендов, торговых площадок; заключение соглашений о сотрудничестве с международными компаниями. Предложенный комплекс мер поможет создать прозрачную правовую среду, а также благоприятные условия для устойчивого экономического роста: увеличить количество рабочих мест, повысить экспортный потенциал, укрепить внутреннюю и внешнюю конкурентоспособность компаний в условиях цифровой трансформации.

Обсуждение результатов и выводы

На основании проведенного исследования можно сделать выводы:

1. В настоящее время стратегическая концепция платформенной экономики находится на этапе становления. Особая роль в данном процессе принадлежит отечественным цифровым платформам и экосистемам, обеспечивающим модернизацию традиционных моделей ведения бизнеса, эффективное взаимодействие участников рынка, создание новых форм конкуренции. Для них характерно сочетание некоторых зарубежных и отечественных особенностей, которые связаны с необходимостью соблюдения национальных приоритетов, обеспечения внутренней безопасности; интересом к локализации, импортозамещению, благоприятными условиями для создания технологической индустрии; расширением продуктовой линейки; соответствием потребительским ожиданиям физических и юридических лиц.

2. Действующее законодательство постепенно адаптируется к новым экономическим требованиям, однако существующие нормы часто отстают от потребностей рынка. Правительством РФ ведется работа над инициативами, нацеленными на решение проблем неопределённости в разграничении ответственности за качество продукта или услуги, неравных условий партнёрства, рекламной дискриминации, взаимодействия между операторами, контрагентами и клиентами, соблюдения налоговых требований, положений Трудового Кодекса, защиты персональных данных пользователей. На текущий момент опубликованы Концепция Минэкономразвития, Доклад Центрального Банка РФ, представлены к обсуждению пакет антимонопольных мер, проект федерального закона «О платформенной экономике».

3. Согласно статистической информации ФСГС, НИУ ВШЭ, в России традиционный формат сбыта отличается большей распространенностью, чем электронный. Особенно это свойственно регионам Северного Кавказа, Дальнего Востока. При этом доля онлайн-продаж в общем объеме торговли ежегодно растет и к 2025 г. может достигнуть 8,8%, чему, в первую очередь, способствуют распространение ИКТ-инфраструктуры, рост трафика домашнего проводного и мобильного интернета, сокращение пути товара к клиенту через пункты выдачи заказов (ПВЗ), осуществление логистических поставок. Лидерами являются Северо-западный, Центральный и Уральский федеральные округа.

4. В сфере электронной коммерции наблюдается тенденция к формированию нескольких основных моделей цифровых платформ и экосистем, ориентированных на конечного потребителя, корпоративных клиентов, компании, участвующие в закупках по 44-ФЗ, 223-ФЗ, 615-ПП. B2C-сегмент относится к одному из самых крупных с объемом рынка от 9 до 11,2 трлн руб. благодаря массовому потребительскому спросу, широкому ассортименту товаров и услуг, доступным и удобным сервисам по их приобретению. Объем рынка B2B-е-commerce варьируется от 1,2 до 1,8 трлн руб., а с учетом регулируемых закупок и продаж достигает 65,8 трлн руб. Важные стимулирующие факторы: автоматизация внутренних бизнес-процессов и повышение эффективности взаимодействия между предприятиями.

5. Коммерческие B2B-площадки имеют позитивный сценарий развития в среднесрочной перспективе, однако уступают в распространенности B2C-маркетплейсам по причинам: консерватизма руководства предприятий традиционных индустрий относительно внедрения новых технологий в коммерческой деятельности; отсутствия готовности персонала к изменениям и недостатка необходимых навыков для работы с технологиями; ограниченных финансовых ресурсов; нехватки персонализированных решений, учитывающих специфику различных отраслей и потребности конкретных компаний; трудностей интеграции в уже существующие процессы; неполной совместимости с различными программными и

аппаратными системами, вызывающей сложности при обмене информацией, совместной работе, управлении проектами; сбоев в работе, приводящих к приостановке торговых операций и потере клиентов.

Таким образом, российские модели цифровых платформ и экосистем обладают значительным потенциалом для формирования высокотехнологичной среды, обеспечения надёжной работы, информационной безопасности, защиты персональных данных участников рынка электронной коммерции. Существенное влияние на их востребованность в корпоративной практике оказывают: геополитическая нестабильность, санкционное давление, изменение рыночных условий, отраслевая и региональная специфика, потребительское поведение, финансовые и инвестиционные возможности компаний, национальные особенности ведения бизнеса. Необходимы дальнейшие согласованные действия государства, бизнеса и общества в отношении разработки комплексных мер по совершенствованию законодательной базы, высокого уровня киберзащиты, удобства использования цифровых продуктов, которые позволят усилить финансовую и инвестиционную привлекательность предпринимательских проектов в B2B- и B2C-сегментах электронной коммерции, создать новые рабочие места, необходимую инфраструктуру для ведения онлайн-торговли, сформировать рынки сбыта продуктов и услуг, заключить внешнеэкономические соглашения с партнерами из дружественных стран. Все это будет способствовать поддержке технологической независимости, максимизации сетевых эффектов, повышению конкурентоспособности компаний и переходу к устойчивой экономике в условиях цифровой трансформации.

Литература

1. Абрамов В.И., Столяров А.Д. Цифровые бизнес-экосистемы как перспективная форма развития региональной экономики // Экономика, предпринимательство и право. 2024. № 14(10). С. 5523-5542.
2. Анопченко Т.Ю., Сеницына Т.С. Особенности развития системы финансирования инновационной сферы в российской экономике // Журнал экономических исследований. ООО «НИЦ ИНФРА-М». 2019. №. 6. С. 66-77.
3. Антипина О.Н. Платформы как многосторонние рынки эпохи цифровизации // Мировая экономика и международные отношения. 2020. Т. 64. № 3. С. 12-19.
4. Богачев Ю.С., Трифонов П.В. Единое цифровое пространство для эффективного функционирования промышленности // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022. № 13(4). С. 376–383.
5. Воронина Н.Ф., Анопченко Т.Ю. Формирование экосистемы цифровой экономики в образовательной среде региона // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. №1(115). С. 19-24.
6. B2B в России: особенности рынка, ключевые тренды и перспективы развития [Электронный ресурс] // «РосБизнесКонсалтинг». 2025. 31 января. Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/> (дата обращения: 05.10.2025).
7. Илькевич С.В. Основные направления государственного регулирования и стимулирования цифровых платформ в B2C и B2B сегментах // Экономические науки. 2024. №2 (231). С. 104-112.
8. Как цифровые платформы и экосистемы трансформируют экономику [Электронный ресурс] // «Фонд Росконгресс». 2024. 7 июня. Режим доступа: <https://roscongress.org/> (дата обращения: 10.10.2025).
9. Контарева А.Ю. Платформы как рынки, архитектуры, экосистемы: обзор основных подходов к изучению интернет-компаний. Социология власти. 2021. № 33 (1). С. 169-192.
10. Концепция государственного регулирования цифровых платформ и экосистем [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/> (дата обращения: 15.09.2025).

11. Кулапов М.Н., Переверзева Е.И., Кириллова О.Ю. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития // Вопросы инновационной экономики. 2022. № 12(3). С. 1597-1612.
12. Мезенцева Е.С. Корпоративные экосистемы в промышленности: российский и зарубежный опыт [Электронный ресурс] // Современные технологии управления. 2023. №4 (104). Режим доступа: <https://sovman.ru/article/10422/> (дата обращения: 11.10.2025).
13. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [Электронный ресурс] // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Режим доступа: <https://digital.gov.ru/> (дата обращения: 15.10.2025).
14. Олейников А.А., Сазонов С.П., Инёв С.В., Котов В.В., Мартынов И.А. Развитие бизнес-экосистем: теоретический обзор и анализ деятельности зарубежных и российских бизнес-экосистем // Финансовый менеджмент. 2024. №12. С. 287-299.
15. Официальная статистика по науке, инновациям и технологиям [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. 2025. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 27.09.2025).
16. Попов Е.В., Симонова В.Л., Тихонова А.Д. Эволюция цифровых платформ инновационной деятельности // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2022. № 4. С. 117-130.
17. Проект Федерального закона «О платформенной экономике в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // «Консультант Плюс». Режим доступа: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.09.2025).
18. Прядко И.А., Сеницына Т.С. Развитие государственно-частного партнёрства в региональной экономике России // Russian Journal of Management. ООО «Издательский Центр РИОР». 2018. Т. 6. №. 1. С. 5-5.
19. Рынок онлайн-продаж между бизнесом и государством достиг 65,8 трлн рублей [Электронный ресурс] // «Ведомости. Бизнес». 2025. 23 июля. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/> (дата обращения: 27.09.2025).
20. Савин С.В., Мурзин А.Д. Роль искусственного интеллекта в создании новых бизнес-моделей в цифровой экономике: от цифровизации до полностью автоматизированных решений. Мир новой экономики. 2024. №18(4). С. 6-17.
21. Сеницына Т.С. Инновационно-инвестиционные особенности формирования потенциала цифровой трансформации в экономике России // Журнал экономических исследований. 2024. №. Special. С. 67-80.
22. Связующее звено экономики // «Эксперт. Медиа». 2025. 21 июня. Режим доступа: <https://expert.ru/> (дата обращения: 05.10.2025).
23. Тебекин А.В. Обобщенная модель экосистемы бизнеса как объекта управления // Журнал исследований по управлению. 2021. №. 5. С. 28-41.
24. Технологический фундамент // «Коммерсантъ Business guide. Экономика региона. Лидеры управления». 2023. 30 июня. №116. С. 54.
25. Цифровая экономика 2025: краткий статистический сборник // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ. 2025. 120 с.
26. Цифровые бизнес-экосистемы: возможности и вызовы для лидеров // Московская школа управления «Сколково». Режим доступа: <https://www.skolkovo.ru/> (дата обращения: 30.09.2025).
27. Цифры пересчитали по платформам // «Коммерсантъ. Информационные технологии». 2023. 29 марта. №53. С. 7.
28. Чараева М.В., Иналкаев А.А. Специфика моделей формирования отечественных финансовых экосистем // Финансовые исследования. 2021. № 4 (73). С. 47-55.
29. Шелепов А.В. Оценка роли цифровых платформ и экосистем в экономическом развитии // Вестник международных организаций. 2023. Т.18. № 3. С. 142-162.