УДК 334.7

ПЛАТФОРМЕННАЯ МОДЕЛЬ И ЭКОСИСТЕМЫ В БИЗНЕСЕ КАК НОВЫЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Дмитриев М.А.

магистрант кафедры экономики и финансов

АНОВО Московский международный университет,

Россия, г. Москва

Филина Ф.В.

научный руководитель, к.э.н., доцент

АНОВО Московский международный университет,

Россия, г. Москва

Аннотация: Выявлены различия цифровых платформ и экосистемных бизнес-моделей, очерчены основные контуры изменений организации бизнеса на их основе. Установлены основные черты и особенности взаимоотношений участников платформ и экосистем бизнеса, указано на риски формирования монополистических тенденций в их развитии, ставится вопрос о специальном регулировании в рамках антимонопольного законодательства с целью ограничения власти операторов при сохранении выгоды от снижения издержек на основе использования данных моделей организации хозяйствования.

Ключевые слова: цифровые технологии, платформенная экономика, платформенная бизнес-модель, цифровая платформа, ценность платформы, экосистема, антимонопольное регулирование.

THE PLATFORM MODEL AND BUSINESS ECOSYSTEMS AS NEW MODELS OF ECONOMIC ORGANIZATION

Dmitriev M.A.

Master's student of the Department of Economics and Finance

ANOVO Moscow International University,

Moscow, Russia

Filina F.V.

scientific supervisor, Candidate of Economics, Associate Professor

ANOVO Moscow International University,

Moscow, Russia

Abstract: The study identifies differences between digital platforms and ecosystem-based business models, and outlines the primary ways in which business organization is transformed through their adoption. It establishes the key characteristics and specific features of the relationships among participants within these platforms and ecosystems, highlights the risks of monopolistic tendencies emerging in their development, and raises the question of implementing specific antitrust regulations—aimed at curbing the power of platform/ecosystem operators while preserving the cost-reduction benefits derived from these organizational models.

Keywords: digital technologies, platform economy, platform business model, digital platform, platform value, ecosystem, antitrust regulation.

Хозяйственная деятельность традиционно организуется двумя способами: через рынок, где участников координируют цены, и через фирму, где ресурсы распределяются внутри иерархии. Цифровые технологии добавили третий способ: платформу, на которой независимые участники взаимодействуют по правилам, заданным её оператором, и экосистему, объединяющую несколько платформ и приложений.

Особенности платформенных бизнес-моделей – сетевые эффекты, доступ к большим массивам данных, лёгкость и мобильность активов, эффекты масштаба и охвата – делают их заметным явлением экономики и ставят вопрос о специальном регулировании [9].

Понятия «платформа» и «экосистема» часто используют как синонимы, но их различают. Цифровая платформа – это система экономических отношений, в которой оператор обеспечивает взаимодействие между пользователями разных сторон, предоставляя им технико-технологическую инфраструктуру. Экосистема возникает, когда платформы развиваются в сторону объединения: в систему отношений входят уже и отношения оператора ядра платформы с владельцами приложений, а пользователь получает доступ к сервисам через единый профиль [4]. Основные отличия платформы и экосистемы от традиционной фирмы сведены в табл. 1.

Таблица 1- Сравнение традиционной фирмы, платформы и экосистемы

Признак	Традиционная фирма	Платформа	Экосистема
Основа создания ценности	Собственное производство и контроль над ресурсами	Объём и частота трансакций между участниками при слабой зависимости от активов оператора	Объединение нескольких платформ и приложений, доступ к сервисам через единый профиль клиента
Способ координации	Иерархия, внутрифирменное управление	Оператор организует и регулирует взаимодействие пользователей	Отношения оператора ядра платформы и владельцев приложений строятся на власти и подчинении
Положение участников	Работники и контрагенты	Пользователи разных сторон платформы (продавцы, покупатели, исполнители)	Владельцы приложений-платформ и их пользователи
Источник рыночной силы	Масштаб и контроль над ресурсами	Сетевые эффекты, данные об участниках	Эффект блокировки: переход на другую экосистему наиболее затруднителен

Источник: составлено автором на основе 1,4,9.

Экономическая логика платформенной модели отличается от логики традиционной фирмы. Ценность платформы зависит от объёма и частоты трансакций и слабо зависит от активов, которыми владеет оператор; основным активом становится сообщество участников, а управление внешними сообществами важнее управления внутренними ресурсами. Постоянные затраты платформ ниже, чем у компаний традиционной экономики, а стоимость обслуживания каждого дополнительного клиента близка к нулю. Решающую роль играют косвенные сетевые эффекты: ценность платформы для одной группы растёт, когда присоединяется новый участник другой группы, что даёт эффект масштаба и со стороны спроса, и со стороны предложения, а конкурентное преимущество состоит в создании экосистемы, основанной на доверии участников и на внешних инновациях комплементоров [8].

Платформенная модель содержит парадокс: ценность создаётся совместно со множеством участников, а большую её часть присваивают операторы платформ. Оператор имеет доступ к огромному объёму данных о взаимодействиях пользователей, что создаёт информационную асимметрию и усиливает его власть; платформа организует и регулирует экономические отношения как частный регулятор. В экосистемах отношения оператора ядра с владельцами приложений строятся на власти и подчинении, а переход пользователя на другую экосистему оказывается наиболее затруднительным из-за эффекта блокировки [4]. Платформа, таким образом, не нейтральный рынок, а частно управляемое пространство обмена, поэтому для экосистем обсуждаются специальные подходы к регулированию.

Российский опыт показывает, что экосистемы формируются вокруг разных ядер. Первое комплексное исследование национальных цифровых платформ и экосистем выполнено ИСИЭЗ НИУ ВШЭ в 2023 г. по заказу ПАО «Ростелеком». Яндекс и Сбер развивают экосистемы по разным траекториям [3]. Выручка Яндекса выросла с 547,9 млрд руб. в 2022 г. до 1441,1 млрд руб. в 2025 г., а доля транзакционных направлений (городские сервисы, логистика,

подписка) достигла 47% и превысила вклад поискового сегмента, то есть центр роста сместился от поиска и рекламы к сервисам повседневного потребления. Сбер, напротив, использует экосистему для усиления банковского ядра: платёжная инфраструктура, программы лояльности и ИИ-сервисы, эффект от внедрения которых в 2024 г. превысил 400 млрд руб. [1; 3].

Обе траектории означают, что конкуренция смещается с уровня отдельных продуктов на уровень инфраструктуры повседневной жизни. Объём российского рынка экосистемных подписок вырос с 58,1 млрд руб. в 2022 г. до 195 млрд руб. в 2024 г.; подписка создаёт барьер выхода, поскольку чем больше сервисов связано одной учётной записью, тем менее выгоден уход. Однако опрос пользователей, проведённый авторами (n = 208), показывает пределы такой привязки: удобство единой учётной записи назвали 71,2% респондентов, привычку – 73,1%, но 75% одновременно пользуются сервисами конкурентов. Лояльность оказывается прагматичной, а не безусловной [7].

Эффект платформ для участников не сводится к снижению цен. Опросы НИУ ВШЭ показывают, что организации чаще замечают выигрыш во времени и информации, чем в цене: сокращение времени сделки отметили 33,7% респондентов, снижение затрат на поиск контрагента – 28,4%, снижение конечной цены – 21,0%. Потребители, в свою очередь, получают немонетарные выгоды, которые не полностью отражаются в статистике. При этом платформизация не является универсальным рецептом: 62,7% организаций воспринимают платформы как дополнение к существующим способам работы, о замещении посредников сообщили 14,7%, о вытеснении традиционных каналов – 12,6%, а среди ограничений чаще всего называют высокую специфичность продукта (34,6%). Те же исследователи отмечают, что правовое оформление платформ и экосистем развивается медленнее экономического [5; 6]. Следовательно, платформа и экосистема не вытесняют рынок и фирму, а встраиваются в среду, где разные способы координации сосуществуют.

Рост платформ и экосистем требует регулирования, и оно уже формируется. Специалисты указывают на необходимость норм, смягчающих привязку пользователей к платформе (например, правил о переносе пользовательской информации) [4], особого контроля за операторами цифровых экосистем, предлагает закрепить в законодательстве определения цифровых платформ и экосистем, разработать меры поддержки национальных платформ и развивать антимонопольное регулирование [2; 9].

В России специальные правила для посреднических платформ действуют с 1 октября 2026 г. на основании Федерального закона № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации». Исследователи НИУ ВШЭ при этом предостерегают от механического ограничения масштаба: размер компании, большие массивы данных или вертикальная интеграция сами по себе не должны считаться нарушением, поскольку те же механизмы дают экономию издержек, а вмешательство должно начинаться с установления конкретной проблемы [5].

Такой подход нам представляется обоснованным: запрет на масштаб сам по себе лишил бы пользователей реальной экономии, а вот блокировка пользователей и контроль над данными и платёжной инфраструктурой создают конкретные риски, на которых регулированию стоит сосредоточиться в первую очередь.

Таким образом, платформенная модель и экосистемы расширили набор способов организации хозяйствования: платформа снижает издержки поиска и сопоставления, экосистема объединяет платформы и приложения вокруг общего ядра, а их операторы получают власть устанавливать правила взаимодействия. Практика Яндекса и Сбера показывает, что эти модели становятся инфраструктурой повседневного потребления, при этом для большинства организаций платформа дополняет, а не заменяет традиционные каналы. Дальнейшее развитие будет зависеть от того, удастся ли сохранить выгоды от снижения издержек и при этом ограничить концентрацию власти над данными, интерфейсами и платёжной инфраструктурой.

Библиографический список

1. Абдрахманова, Г. И. Платформенная экономика в России: потенциал развития: аналитический доклад / Г. И. Абдрахманова, Л. М. Гохберг, А. В. Демьянова; под ред. Л. М. Гохберга, Б. М. Глазкова, П. Б. Рудника, Г. И. Абдрахмановой. – Москва: ИСИЭЗ ВШЭ, 2023. – 72 с. – ISBN 978-5-7598-3001-6. – Текст: непосредственный.

2. Авдокушин, Е. Ф. О некоторых подходах к регулированию цифровых экосистем / Е. Ф. Авдокушин. – Текст: непосредственный // Международная торговля и торговая политика. – 2024. – Т. 10, № 1. – С. 94–112.

3. 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. Т. 16, № 3. С. 126–137.

4. Жевняк, О. В. Теоретическая модель цифровых платформ как экономических отношений, включающая их юридически значимые характеристики / О. В. Жевняк. – Текст: непосредственный // Вестник Гуманитарного университета. – 2026. – Т. 14, № 2. – С. 58–72.

5. Кошель, А. С. Поиск регуляторного оптимума деятельности цифровых платформ (сравнительный анализ) / А. С. Кошель, Я. И. Кузьминов, Е. В. Кручинская, Б. В. Лесив. – Текст: непосредственный // Право. Журнал Высшей школы экономики. – 2025. – Т. 18, № 2. – С. 4–58.

6. Кузьминов, Я. И. Цифровые платформы в России: состояние, экономические эффекты и перспективы развития / Я. И. Кузьминов, Е. В. Кручинская, А. С. Кошель – Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2026. – Текст: непосредственный.

7. Лавниченко, М. Н. Экосистемная экспансия российских IT-компаний: механизмы роста, инструменты удержания аудитории и институциональные ограничения / М. Н. Лавниченко, М. В. Ведерников, С. В. Савельев. – Текст: непосредственный // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2026. – Т. 16, № 3. – С. 126–137.

8. Пожидаев, Р. Г. Особенности бизнес-моделей цифровых платформ / Р. Г. Пожидаев. – Текст: непосредственный // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 3. – С. 144–158.

9. Шелепов, А. В. Оценка роли цифровых платформ и экосистем в экономическом развитии / А. В. Шелепов. – Текст: непосредственный // Вестник международных организаций. – 2023. – Т. 18, № 3. – С. 142–162.