



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере  
и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(магистерская диссертация)**

**На тему Тенденции развития цифровых платформ (Amazon, Tencent, Alibaba и др.) и их влияние на мировую экономику**

**Исполнитель Хайдар Фаузи**

**Научный руководитель доктор экономических наук, профессор**

**Глазов Михаил Михайлович**

**«К защите допускаю»**

**Заведующий кафедрой**

  
\_\_\_\_\_  
доктор экономических наук, профессор

**Фирова Ирина Павловна**

12 » 01 2024 г.

Санкт-Петербург

2024

## Оглавление

|   |    |
|---|----|
| Введение .....  | 3  |
| 1. Теоретические основы цифровых платформ и их влияние на мировую экономику.....                | 8  |
| 1.1. Понятие и сущность цифровых платформ.....  | 8  |
| 1.2. Характеристика и классификация цифровых платформ .....                                     | 20 |
| 2. Анализ мирового рынка цифровых платформ.....   | 31 |
| 2.1. Анализ развития зарубежных и российских цифровых платформ.....                             | 31 |
| 2.2. Анализ позиции мировой платформы Amazon.....   | 43 |
| 3. Совершенствование стратегий развития цифровых платформ.....                                  | 56 |
| 3.1. Перспективы развития цифровых платформ.....  | 56 |
| 3.2. Рекомендации по формированию эффективных стратегий развития цифровой платформы Amazon..... | 67 |
| Заключение.....   | 78 |
| Список использованной литературы.....   | 80 |

## Введение

В современном динамично изменяющемся мире, где внедрение технологических новшеств играет ключевую роль в формировании экономического и социального прогресса, цифровые платформы становятся неотъемлемой составной частью всей глобальной экономической системы. В этом поле выдающуюся роль играют такие монстры, как Amazon, Tencent и Alibaba, чье воздействие на мировую экономику продолжает активно расти. Эти цифровые платформы не только управляют обширными онлайн-рынками, но также устанавливают новые стандарты для бизнес-моделей, технологических решений и потребительского поведения, что делает их влияние все более заметным и значимым.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в современном мире цифровые платформы приобретают все большее значение как ключевые участники в глобальной экономике. Компании, такие как Amazon, Tencent, Alibaba, и другие, проявляют высокую динамику роста, оказывая существенное воздействие на различные отрасли и рынки. Их эмерджентность и развитие тесно связаны с стремительным развитием информационных технологий, что открывает новые перспективы в предоставлении услуг, продаже товаров и взаимодействии с потребителями.

Исследование тенденций развития цифровых платформ превращается из чисто академической необходимости в стратегическую неотъемлемость, освещая их воздействие на современное общество и экономику. Подобные компании действуют как катализаторы для инноваций, пересмотра традиционных подходов в бизнесе и даже переопределения принципов глобальной конкуренции. Их деятельность глубоко влияет на технологический ландшафт, торговлю, трудовые отношения и, в конечном счете, на облик мировой экономики.

Изучение этих цифровых гигантов представляет собой неотъемлемый этап для постижения того, как они формируют свои экосистемы, какие

стратегии выбирают для расширения своего бизнеса и как осуществляют взаимодействие с другими отраслями. Полное понимание этих аспектов позволяет прогнозировать будущие тенденции, анализировать риски и выявлять возможности, а также разрабатывать более эффективные стратегии как для компаний, так и для государств.

На российском рынке активно развивается более десятка цифровых платформ и экосистем, играющих ключевую роль в различных секторах экономики. Без участия крупных отечественных игроков, таких как Wildberries, Авито, Ozon, AliExpress Россия, Сбер, ВТБ, Тинькофф, Яндекс, VK, HeadHunter, и других, функционирование многих отраслей становится невозможным. В 2021 году общий объем торговли на крупнейших российских маркетплейсах и агрегаторах, таких как Яндекс, Wildberries, Ozon, AliExpress Россия и СберМаркет, достиг 2.5 трлн рублей. Эти экосистемы значительно способствуют устойчивости российской экономики благодаря своей динамичности, адаптивности, разнообразию предоставляемых сервисов, гибкости и многообразию форм взаимодействия между участниками.

Данное исследование направлено на анализ и оценку развития цифровых платформ, в частности, Amazon, Tencent и Alibaba, с целью выявления их воздействия на глобальную экономику. В ходе работы мы рассмотрим ключевые факторы, способствующие успеху этих платформ, и проведем анализ их влияния на торговлю, инновации, занятость и другие аспекты экономики. В научной литературе активно исследуется воздействие цифровых платформ на мировую экономику и общество. Многие исследователи, как в России, так и за рубежом, проводят анализ и исследования с целью понимания роли цифровых платформ и их воздействия на различные аспекты экономики.

Российские исследователи, такие как Ширин А. Г. и Шишкина Е. А., рассматривают влияние цифровой трансформации на экономику и общество. Они уделяют особое внимание роли цифровых платформ в этом процессе. П. К. Катышев также изучает роль цифровых платформ в современной

экономике, анализируя их влияние на конкуренцию и инновации. Л. М. Гохберг рассматривает различные аспекты цифровой экономики и уделяет особое внимание цифровым платформам и их роли в инновационных процессах. Зарубежные авторы также вносят значительный вклад в изучение цифровых платформ и их влияния на экономику. Например, Э. Бриньольфссон и А. Макафи исследуют влияние цифровых технологий, включая цифровые платформы, на экономику и общество в своей книге "Вторая машинная эра: работа, прогресс и процветание во времена блестящих технологий". Кенни М. и Зисман Дж. В своей книге "Расцвет экономики платформ" они изучают развитие и влияние цифровых платформ на экономику и организацию рабочих процессов. Паркер Г. Г., Ван Алштейн М. В. и Чудари С. П. в своей книге "Революция платформ: как сетевые рынки трансформируют экономику и как заставить их работать на Вас" исследуют бизнес-модели и стратегии развития цифровых платформ, а также их влияние на экономику. Кузумано М. А., Хавер А. и Джоффи Д. Б. в книге "Бизнес платформ: стратегия в эпоху цифровой конкуренции, инноваций и власти" исследуют стратегии и конкурентные аспекты цифровых платформ.

Объектом данной магистерской диссертации являются цифровые платформы.

Предметом исследования являются анализ развития и динамики цифровых платформ, их бизнес-моделей, стратегий и масштабов деятельности, а также оценка их влияния на различные аспекты мировой экономики.

Цель данной работы заключается в проведении всестороннего анализа тенденций развития ведущих цифровых платформ с последующей оценкой их воздействия на структуру и динамику мировой экономики.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- Рассмотреть понятие, сущность и виды цифровых платформ;
- Изучить характеристику и классификацию цифровых платформ;

- Определить воздействия цифровых платформ на модели бизнеса и экономику;
- Провести анализ развития зарубежных и российских цифровых платформ;
- Рассмотреть перспективы развития цифровых платформ;
- Разработка рекомендаций для улучшения стратегий развития цифровых платформ.

Теоретическая и методологическая основа данной магистерской диссертации о тенденциях развития цифровых платформ и их влиянии на мировую экономику строится на разносторонних теоретических концепциях и методологических подходах. Исследование опирается на ключевые положения современной экономической теории, включая теории инноваций и цифровой экономики. Технологическая составляющая базируется на современных концепциях, таких как искусственный интеллект и блокчейн. Анализ воздействия цифровых платформ на социальные и экономические структуры основывается на социально-экономических теориях.

Методология исследования включает качественные и количественные методы, такие как анализ данных и экспертные опросы. Мультидисциплинарный подход сочетает области экономики, информационных технологий и социологии. Сравнительный анализ цифровых платформ различных стран позволяет выявить общие тенденции и уникальные особенности в различных контекстах.

Круг поставленных задач определил необходимость применения следующих методов: монографического, абстрактно-логического, графического, аналитического, экономико-статистического, анализа и синтеза.

Научная новизна данной диссертации выражается в следующих ключевых аспектах:

- Идентификация новых тенденций: Диссертация предлагает

оригинальный взгляд на современные тенденции развития цифровых платформ, выявляя ранее непроанализированные или недостаточно освещенные направления развития.

– Раскрытие факторов влияния: Исследование выявляет новые и ранее недооцененные факторы, оказывающие влияние на функционирование цифровых платформ и их воздействие на экономику, обеспечивая более глубокое понимание процессов.

– Разработка новых моделей развития: Диссертация предлагает новые теоретические и практические модели, способствующие лучшему пониманию динамики развития цифровых платформ и их влияния на мировую экономику.

Методология исследования базируется на комплексном анализе актуальных теоретических подходов к цифровым платформам, а также на использовании современных методов исследования, включая SWOT-анализ, PEST-анализ, сравнительный анализ, экспертные опросы, исследования рынка цифровых платформ и существующих конкурентов.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что его результаты представляют собой важный вклад в современное экономическое развитие. Полученные выводы могут быть использованы в качестве основы для принятия стратегических решений в области цифровых платформ. Это, в свою очередь, способствует устойчивому и эффективному функционированию компаний, оказывая положительное воздействие на общую экономическую динамику.

1. Теоретические основы цифровых платформ и их влияние на мировую экономику.

### 1.1 Понятие и сущность цифровых платформ.

Цифровая платформа представляет собой инфраструктурно-программный комплекс, который служит основой для формирования, развертывания и управления цифровыми приложениями, сервисами и продуктами. Эти платформы создаются с целью упрощения процессов разработки, интеграции и масштабирования цифровых решений. В их состав могут входить средства для хранения данных, обработки информации, управления пользователями, аналитики, а также механизмы обеспечения безопасности и интероперабельности.

Основная идея цифровой платформы заключается в обеспечении структурированной и унифицированной среды, где различные приложения и сервисы могут взаимодействовать и интегрироваться. Она предоставляет основу для формирования цифровых экосистем, где компоненты могут взаимодействовать, обмениваться данными и расширять функциональность. Ключевой аспект цифровой платформы также заключается в ее способности быстро адаптироваться к изменениям на рынке и технологическим требованиям, поддерживая высокую гибкость и эффективность в динамичной среде.

В настоящее время внедрение цифровых платформ на предприятиях стало ключевым фактором развития цифровых технологий и процесса цифровой трансформации, активно протекающего в мировом масштабе, включая Россию. Это обусловлено тесным взаимодействием промышленного сектора с другими областями экономики и его значительным вкладом во внутренний валовой продукт страны.

Переход к управлению на основе цифровых платформ позволяет предприятиям интегрировать различные задачи управления в единое

информационное окружение, такие как управление персоналом, технической информацией, контроль качества продукции и производственные процессы, а также более эффективную интеграцию логистической службы и другие аспекты. Этот подход способствует повышению эффективности и синергии внутри предприятий, обеспечивает более гибкое и интегрированное управление бизнес-процессами, а также улучшает взаимодействие с внешней средой.

Акцентируем важность цифровой платформы в обеспечении непрерывности бизнес-процессов, способствуя улучшению взаимодействия компании с клиентами, сотрудниками и партнерами посредством цифровых технологий, формирования сетевых эффектов и других преимуществ платформы.

Подробно рассмотрим аспекты "цифровой платформы". В связи с тем, что тема цифровых платформ является относительно новой, на данный момент отсутствует единое четкое определение, полностью охватывающее данное явление в предприятии. Тем не менее, это не мешает провести анализ различных концепций с целью выявления ключевых характеристик данного явления.

Согласно руководству по цифровой трансформации производственных предприятий от Сколково, цифровая платформа предприятия представляет собой "совокупность цифровых данных, моделей (логики и алгоритмов) и инструментов (методов, средств), информационно и технологически интегрированных в единую автоматизированную функциональную систему, предназначенную для квалифицированного управления целевой предметной областью с организацией взаимодействия заинтересованных субъектов".

Выделение значимости создания единой автоматизированной системы, интегрирующей разнообразные инструменты в рамках цифровой платформы, является ключевым для улучшения внутренних бизнес-

процессов компании. Совмещение аналитических ресурсов, использующих искусственный интеллект, интерфейсов прикладного программирования (API), программных решений и средств обеспечения нормативного соответствия, нацелено на улучшение производительности пользователей и требует взаимной интеграции. Платформы промышленного интернета вещей (IIoT) объединяют непрерывный мониторинг производственных процессов, эффективное управление и оптимизацию ресурсов в единый механизм. Внедрение цифровой платформы способствует объединению конечных пользователей и производителей, создавая возможность для взаимовыгодных сделок. Различные цифровые компоненты, включая инструменты, датчики, устройства и программное обеспечение, играют ключевую роль в обеспечении согласованного взаимодействия между участниками платформы [29].

Анализируя понятие "цифровая платформа", можно выделить разнообразие подходов к его определению в теории и практике. По мнению Айзенмана, цифровые платформы представляют собой комплексы аппаратно-программного обеспечения, объединяющие набор компонентов (включая оборудование, программное обеспечение и обслуживающие модули с определенной архитектурой) и правил (стандарты, протоколы, политики и контракты с определенными правами и обязанностями) для взаимодействия. Инструменты и структурные элементы платформы предоставляют участникам экосистемы возможности для создания мощных приложений, приносящих выгоду конечным пользователям [21].

Эксперты Intel рассматривают платформу как комплексный набор компонентов, способствующий не только реализации заранее определенных моделей использования, но также расширению текущих рынков и формированию новых.

Согласно представителям Массачусетского технологического университета, цифровая платформа представляет собой бизнес-модель,

обеспеченную высокими технологиями, которая создает стоимость, упрощая обмена между двумя или более взаимозависимыми группами участников [3].

Цифровая платформа представляет собой концепцию, выделяющуюся несколькими важными аспектами[24]:

- Единая информационная среда: Участники взаимодействуют в общей информационной среде, созданной информационно-технологической инфраструктурой.

- Сетевой эффект: Обеспечивается благодаря множеству пользователей, что повышает эффективность взаимодействия.

- Эффект снижения транзакционных издержек: Проявляется при взаимодействии участников, поддерживаемом бизнес-инициативами, созданием стратегических зависимостей и форм участия, основанных на обработке обширной информации.

- Применение специальных алгоритмов: Взаимодействие участников цифровой платформы осуществляется посредством определенных алгоритмов, оптимизирующих процессы внутри платформы.

В современной отечественной и зарубежной литературе еще не существует общепринятой системы классификации цифровых платформ.

Особенности цифровых платформ предприятия, ориентированных на принципы Индустрии 4.0, включают следующие аспекты [30]:

- Широкая автоматизация бизнес-процессов: Использование передовых технологий для автоматизации различных бизнес-процессов с целью повышения эффективности и сокращения человеческого вмешательства.

- Высокий удельный вес и значимость НИОКР: Особое внимание уделяется научно-исследовательской деятельности, особенно при производстве серийной продукции, что способствует инновационному развитию.

– Гибкость системы и возможность быстрой перестройки производственных линий: Система обладает гибкостью, что позволяет оперативно адаптироваться к изменениям в производственных процессах.

– Управление на всем этапе жизненного цикла продукта: Включая логистику и обратную связь от потребителей, управление осуществляется на всех этапах жизненного цикла продукта, обеспечивая более полное и прозрачное управление.

– Интеграция функциональных звеньев бизнес-процессов в единую сеть: Создание единой сети, регулируемой в режиме онлайн, способствует интеграции функциональных звеньев бизнес-процессов для более эффективной работы.

Важно учесть эти особенности при разработке цифровой платформы предприятия, поскольку, помимо явных преимуществ, они также вносят определенные риски. К ним относятся значительные затраты на внедрение и поддержание цифровых систем, требования к более высокой квалификации персонала для обслуживания и использования этих систем, а также другие факторы. Более подробный анализ этого вопроса предполагается в следующей главе.

В настоящее время существует разнообразие концепций цифровых решений для предприятий, направленных на решение конкретных задач в производственном процессе. Это многообразие влияет на сложность внедрения бизнес-решений, их обслуживание, эффективность решения задач, экономическую целесообразность и другие аспекты.

Исходя из представленного выше, необходимо учитывать разнообразие и уникальные характеристики различных цифровых технологий, а также областей их потенциального использования. Это обеспечит внедрение решений, наилучшим образом соответствующих целям и задачам компании.

На основе рассмотренных ключевых особенностей цифровой платформы и ее базовых характеристик, можно предложить следующее общее определение данного понятия: Цифровая платформа – это уникальная инфраструктура в рамках общей информационной среды, обеспечивающая взаимовыгодное взаимодействие между множеством независимых участников экономики (производителями, потребителями, владельцами платформы, ее управляющими и др.) путем снижения транзакционных издержек в их взаимодействии. Это достигается через использование цифровых технологий в обработке данных, изменение системы разделения труда и установление новых правил взаимодействия.

Данное определение выделяет основную концепцию цифровых платформ как уникальной бизнес-модели, опирающейся на преимущества цифровых технологий и предоставляющей площадку для взаимовыгодного взаимодействия различных групп заинтересованных сторон. Оно также отражает информационные, инновационные и функциональные аспекты платформы.

В процессе снижения издержек взаимодействия между участниками и создания дополнительной ценности сетевые эффекты играют ключевую роль. Цифровая платформа предприятия, опирающаяся на принципы Индустрии 4.0/5.0, активно внедряет технологии, такие как Интернет вещей. Этот подход объединяет датчики и программное обеспечение в единую сеть, обеспечивая передачу данных в режиме реального времени.

Такой подход обеспечивает автоматизированный обмен информацией, исключая необходимость прямого вмешательства человека в управление оборудованием. Бизнес-процессы могут выполняться автоматически, а работник осуществляет удаленный контроль за ними. Применение этой технологии приносит компании заметные преимущества, включая ускорение производственных процессов, повышение эффективности принятия решений, автоматизацию и независимость процессов. Кроме того, создание

обширной компьютерной сети позволяет эффективно управлять и обрабатывать большие объемы данных, уменьшать временные простои оборудования, а также снижать количество различных аварий и инцидентов [16].

Компания может извлечь значительные выгоды из применения цифровых платформ:

- Увеличение эффективности транзакций: Цифровые платформы обеспечивают оперативные и эффективные бизнес-транзакции, способствуя росту скорости операций.

- Преодоление барьеров на рынке: Применение цифровых платформ может помочь компании преодолеть разнообразные рыночные барьеры.

- Быстрое внедрение технологических решений: Внедрение технологических решений на цифровых платформах осуществляется относительно быстро, сокращая сроки разработки.

- Эффективное использование готовых решений: Возможность применять готовые цифровые решения позволяет компании экономить время и ресурсы.

- Снижение транзакционных затрат: Цифровые платформы способствуют уменьшению издержек на бизнес-транзакции.

- Универсальное применение платформы: Возможность использования платформы как внутри, так и за пределами компании расширяет её функциональность.

- Улучшение операционных процессов, особенно в производстве: Цифровые платформы оптимизируют оперативные процессы, особенно в сфере производства.

- Простота принятия решений: Цифровые платформы предоставляют инструменты для упрощения процедур принятия решений.

- Минимизация влияния человеческого фактора: Автоматизация и использование цифровых решений снижают зависимость от человеческого фактора.
- Использование аналитики и обработки данных: Возможность применять различные средства аналитики и обработки данных повышает эффективность управления бизнес-процессами.
- Формирование конкурентного преимущества: Цифровые платформы могут создавать дополнительную ценность для пользователей и обеспечивать конкурентное преимущество.
- Возможности для роста и развития: Развитие новых методов привлечения клиентов, расширение рынков и создание новых возможностей способствуют росту и развитию компании.
- Достижение более точного ценообразования: Использование аналитических средств позволяет компании устанавливать более точные цены на свои товары или услуги.
- Создание единой информационной среды: Присутствие цифровой платформы обеспечивает унифицированную информационную среду для взаимодействия различных участников.
- Минимизация ошибок и дефектов: Автоматизация процессов и постоянный контроль позволяют уменьшить количество ошибок и дефектов.
- Автоматизация повседневных операций: Цифровые платформы предоставляют возможность автоматизировать рутинные бизнес-процессы.
- Непрерывный мониторинг оборудования и эффективности персонала: Внедрение цифровых решений обеспечивает постоянный контроль состояния оборудования и эффективности сотрудников.
- Оптимизация производственных процессов: Цифровые платформы способствуют оптимизации производственных операций.

Применение цифровых платформ сопровождается рядом недостатков, требующих внимательного учета при решении о внедрении [20, 29]:

- Сопротивление новым методам работы: Сотрудники могут проявлять сопротивление новым методам организации труда, что усложняет процесс внедрения цифровых платформ.

- Финансовые затраты: Внедрение цифровых платформ требует значительных инвестиций в технологии, программное обеспечение, обучение, поддержку и другие сферы.

- Сложности в обучении: Обучение сотрудников использованию новых инструментов может вызвать определенные трудности и требовать времени.

- непонимание руководства: Руководство компании иногда может не иметь четкого понимания целей цифровой трансформации, ее этапов и конечных результатов.

- Недостаток квалификации: Недостаток знаний и квалификации у сотрудников может стать барьером для успешного внедрения новых инструментов.

- Неготовность к трансформации: Некоторые компании могут быть неготовыми к цифровой трансформации из-за ограниченных финансовых и ресурсных возможностей.

- Рост угроз ИТ: Внедрение цифровых платформ может увеличить угрозы кибератак и промышленного шпионажа, требуя дополнительных мер безопасности в области ИТ.

- Неэффективность технологии: Некоторые внедренные технологии могут оказаться менее эффективными с точки зрения затрат и полученных результатов.

Для успешного преодоления этих недостатков необходим комплексный и обоснованный подход к процессу цифровой трансформации

компании. Оценка эффективности играет ключевую роль в принятии решения о цифровой трансформации предприятия.

Успешная цифровизация компании может содействовать ряду благоприятных последствий, включая:

- Повышение эффективности: Сокращение времени на разработку, производство и поставку продукции, что приводит к более эффективным бизнес-процессам.

- Оптимизация ресурсов: Цифровые платформы способны улучшить управление ресурсами, оптимизировать запасы и снижать издержки.

- Улучшение качества продукции: Цифровые технологии обеспечивают контроль и повышение качества продукции, удовлетворяя потребности клиентов.

- Точное прогнозирование: Аналитика и большие данные на цифровых платформах способствуют точному прогнозированию спроса, облегчая планирование производства и снабжения.

- Безопасность и производительность труда: Внедрение цифровых технологий повышает условия труда, уменьшает риски производственных инцидентов и обеспечивает общую безопасность на предприятии.

Однако важно учесть потенциальные риски, связанные с цифровыми платформами, и балансировать затраты и выгоды. Оценка этих аспектов критически важна при принятии решения о цифровой трансформации.

В итоге, эти улучшения содействуют двум основным целям большинства компаний: увеличение прибыли через рост объемов продаж или повышение цен при неизменных объемах продаж, а также сокращение различных издержек без ухудшения качества производства и исполнения заказов.

Организация цифрового предприятия предполагает как горизонтальную цифровизацию и интеграцию процессов, так и изменения

вертикальных процессов в разработке продуктов, производстве, закупках, логистике и др.

В процессе разработки и внедрения цифровых платформ несколько ключевых аспектов следует подчеркнуть:

- Цифровизация оказывает ускоренное воздействие на наш образ жизни и корпоративные процессы.
- Разнообразие технологических решений влечет за собой дополнительные уровни неопределенности.

В связи с этим необходимо уделять повышенное внимание краткосрочному планированию, учитывая возможное устаревание результатов в долгосрочной перспективе.

Существует несколько сценариев формирования цифровой платформы предприятия в зависимости от объема и направленности изменений:

- Трансформация первого типа: Ориентирована на изменение отношений с клиентами. Автоматизация IT-процессов с клиентами, включая регистрацию и оплату, устраняет потребность в физических посредниках. Это способствует созданию качественной базы данных и снижает стоимость продукции или услуг.

- Трансформация второго типа: Меняет взаимоотношения между заказчиком и партнерами через автоматизацию. Кооперация и обмен информацией между клиентами головного заказчика упрощают взаимодействие, повышают прозрачность бизнес-процессов и снижают издержки принятия решений.

- Трансформация третьего типа: Автоматизация взаимодействия между различными сторонами платформы. Обмен упорядоченными данными и автоматизация сделок снижают транзакционные издержки взаимодействия. Обычно реализуется через цифровую трансформацию уже существующего рынка.

В результате данных изменений формируется цифровая экосистема предприятия, объединяющая поставщиков, потребителей, партнеров и сервисные службы. Это объединение ресурсов и усилий различных участников направлено на достижение общих преимуществ платформенной модели, требующей значительных знаний, технологий и материальных вложений по сравнению с традиционной моделью.

Цифровая платформа предприятия организует разнообразные группы участников, воздействующих как на внутреннюю, так и на внешнюю среду компании.

Эти участники могут быть классифицированы в четыре основные категории: владельцы/собственники, управленцы/поставщики, архитекторы/разработчики и конечные/внешние пользователи цифровой платформы.



Рисунок 1 – Основные участники формирования цифровой платформы предприятия

Данные группы участников платформы взаимодействуют между собой и получают выгоды от минимизации транзакционных издержек (к примеру, при поиске партнеров, товаров, услуг, организации платежей, заключении контрактов, контроле исполнения договоренностей, оценки репутации

отраслевых участников и т.д.). Общую схему взаимодействия данных групп участников можно представить следующим образом (рисунок 2).



Рисунок 2 – Схема взаимодействия между участниками цифровой платформы

Успешное взаимодействие участников цифровой платформы генерирует как прямые, так и перекрестные сетевые эффекты, способствуя увеличению ценности предоставляемого продукта с увеличением числа пользователей.

## 1.2 Характеристика и классификация цифровых платформ

Цифровые платформы представляют собой основу для развития современных цифровых бизнесов. Ключевые черты включают масштабируемость, гибкость и способность создания цифровых экосистем. Масштабируемость означает способность обрабатывать объемные данные и справляться с растущей нагрузкой, будь то горизонтальное или вертикальное масштабирование. Гибкость цифровых платформ проявляется в предоставлении разработчикам API, позволяющих создавать и интегрировать новые функции и сервисы на основе существующих компонентов. Способность создания цифровых экосистем позволяет объединять различных участников в цифровые сообщества, предоставляя инфраструктуру для

взаимодействия и сотрудничества. Это открывает новые возможности для инноваций и разработки цифровых продуктов, таких как маркетплейсы, где происходит взаимодействие и торговля между участниками платформы.

Примером прямых сетевых эффектов является успех социальной сети, где рост числа пользователей влияет на активность контента. Двусторонние сетевые эффекты проявляются, например, в агрегаторах такси: увеличение числа пользователей привлекает новых водителей, что снижает стоимость услуг и время ожидания.

Снижение издержек взаимодействия между сторонами повышает ценность продукта платформы, привлекая новых пользователей, что, в свою очередь, дополнительно снижает издержки взаимодействия. Наличие узких мест взаимодействия в отрасли становится движущей силой формирования цифровых платформ. Чем больше таких узких мест, тем выше становятся издержки взаимодействия, что делает цифровую платформу более привлекательной.

Цифровые платформы становятся неотъемлемой составной частью современной экономики, оказывая положительное воздействие на динамику конкуренции, рост предприятий и улучшение качества предоставляемых товаров и услуг. Их активная роль в формировании новых рынков, оптимизации производства, поощрении инноваций и улучшении опыта потребителей оказывается существенной для обеспечения динамичного развития экономики в целом.

Цифровые платформы играют ключевую роль в эволюции современных бизнес-моделей, обеспечивая организациям возможность оперативного расширения, адаптации к изменениям на рынке и инновационного развития цифровых продуктов на базе существующей инфраструктуры.

Современные экономические реалии свидетельствуют о значительном влиянии цифровых платформ на улучшение взаимодействия между

потребителями, продавцами и производителями. Несколько аспектов воздействия цифровых платформ на экономику можно выделить:

– Улучшенный доступ к товарам и услугам: Цифровые платформы обеспечивают удобные каналы для поиска и покупки различных товаров и услуг, объединяя продавцов и покупателей на единой платформе. Это упрощает процесс совершения покупок, расширяя доступ к разнообразным товарам и услугам, что поддерживает конкуренцию и стимулирует инновации.

– Эффективное взаимодействие: Цифровые платформы снижают барьеры для взаимодействия между участниками рынка, улучшая эффективность коммуникации и сотрудничества между потребителями, продавцами и производителями.

– Быстрое масштабирование бизнеса: Цифровые платформы позволяют компаниям оперативно расширять свой бизнес, охватывая широкую цифровую аудиторию и оптимизируя процессы.

– Стимулирование инноваций: Взаимодействие на цифровых платформах способствует обмену идеями и технологиями, что стимулирует инновации и создание новых продуктов и услуг.

Таким образом, цифровые платформы формируют основу для динамичного и конкурентоспособного бизнеса, способствуя улучшению пользовательского опыта и общего экономического развития:

– Формирование новых рынков: Цифровые платформы обладают уникальной способностью создавать новые рыночные сегменты, объединяя различных продавцов и потребителей, ранее не взаимодействовавших.

– Маркетплейсы, например, предоставляют возможность продавцам всего мира предложить свои товары и услуги широкой аудитории потребителей, расширяя возможности малых и средних предприятий для международной торговли и участия в глобальных рынках.

– Снижение издержек и оптимизация производства: Цифровые платформы обеспечивают эффективные системы управления запасами,

автоматизированные заказы и анализ данных, что приводит к снижению издержек и повышению эффективности производства.

– Производители получают обратную связь от потребителей через платформы, что помогает им адаптироваться к требованиям рынка, улучшать продукты и услуги, создавая более конкурентоспособные предложения.

– Поощрение инноваций и поддержка стартапов: Цифровые платформы обеспечивают эффективные механизмы для стимулирования инноваций и развития стартапов.

Гибкие небольшие компании могут оперативно выпускать на рынок новые продукты и услуги, используя уже существующую инфраструктуру платформы. Этот подход способствует появлению новых идей, технологий и бизнес-моделей, активизируя динамику экономики и обогащая индустриальный ландшафт.

– Повышение опыта потребителей: Цифровые платформы стремятся обеспечить пользователям удобный и персонализированный опыт, применяя данные и алгоритмы для анализа предпочтений и поведения клиентов. Предоставление рекомендаций, акций и услуг, соответствующих индивидуальным потребностям, увеличивает удовлетворенность клиентов и способствует формированию лояльности к платформе.

Существует значительное количество разнообразных цифровых платформ. В связи с этим актуальным представляется разработка их систематизации. Стоит отметить, что существует множество подходов к классификации данного явления, что дополнительно подчеркивает его многосторонний характер [16].

По основным типам [27]:

- Инструментальная цифровая платформа является основой для создания прикладных решений с использованием программных комплексов и стандартных функций. Она обеспечивает интерфейсы для обработки

информации и включает сквозные технологии работы с данными. Примеры включают Android OS, iOS, Java и Intel x86.

- Инфраструктурная цифровая платформа представляет собой экосистему участников рынка информатизации, где предоставляются ИТ-сервисы. Здесь объединяются поставщики информации, разработчики, операторы платформ, а также разработчики и потребители ИТ-сервисов. Примерами могут служить General Electric Predix и ЭРА-ГЛОНАСС.

- Прикладная цифровая платформа представляет собой место обмена ценностями между участниками рынка, где происходят сделки между поставщиками и потребителями товаров, услуг и производственных ресурсов. Здесь также участвуют операторы платформ и регуляторы. Примерами являются Aliexpress, Uber, Яндекс Такси и Avito.

По масштабу деятельности:

- Глобальные цифровые платформы оперируют на мировой арене. Примеры включают YouTube и Amazon.

- Национальные цифровые платформы функционируют в пределах одной страны. Примером может служить Qiwi.

- Региональные цифровые платформы охватывают конкретные региональные зоны. Примерами могут быть различные сервисы Яндекса.

- Корпоративные цифровые платформы предназначены для деятельности конкретных предприятий. Примером является Predix.

По сфере деятельности:

- Промышленность: Цифровые платформы в сфере промышленности способствуют увеличению эффективности предприятий, автоматизации производственных процессов и сокращению брака.

- Коммуникации: Сфера коммуникаций включает в себя социальные сети (например, VK, Facebook), а также платформы для обмена видео (TikTok) и фотографиями (Instagram).

- **Транспорт:** Цифровые платформы в транспортной сфере включают агрегаторы такси и услуг доставки пассажиров или грузов, такие как Яндекс.Такси, Uber и другие.

- **Туризм:** Сфера туризма включает в себя цифровые платформы для аренды жилья, покупки туров и организации поездок, примером которых может служить Booking.com.

- **Торговля:** В области торговли цифровые платформы обеспечивают обмен товарами между участниками, примером которой является Ебай.

По видам деятельности:

- **Рекламные платформы:** Цифровые платформы в сфере рекламы занимаются анализом интересов посетителей сайтов, созданием портрета потребителей и предоставлением информации другим заинтересованным сторонам. Примерами являются поисковики, такие как Google и Яндекс.

- **Продуктовые платформы:** В области продажи продуктов и товаров цифровые платформы обеспечивают услуги по доставке продуктов и других товаров. Примерами являются Яндекс.Лавка и СберМаркет.

- **Облачные платформы:** Цифровые облачные платформы представляют собой комплекс инструментов, предназначенных для удаленного запуска и использования приложений без необходимости приобретения серверной техники. Примерами таких платформ могут быть Amazon Web Services и Microsoft Azure.

По функциям агрегаторов:

- **Выстраивание отношений:** Цифровые платформы, такие как Uber, предоставляют пользователям возможность делать запрос на услуги, после чего они могут согласиться или отказаться от предоставленных услуг.

- **Построение соответствий:** Платформы, вроде Airbnb, предоставляют возможность пользователям искать нужные услуги, используя фильтры для вывода наиболее оптимальных вариантов.

- Проведение операции сравнения: Некоторые платформы, такие как Яндекс.Маркет и другие, предоставляют площадки для сравнения различных товаров и услуг по категориям.

Эти категории предоставляют лишь общее представление о характере цифровых платформ и не исчерпывают все возможные классификации, но они достаточны для общего понимания разнообразия этого явления.

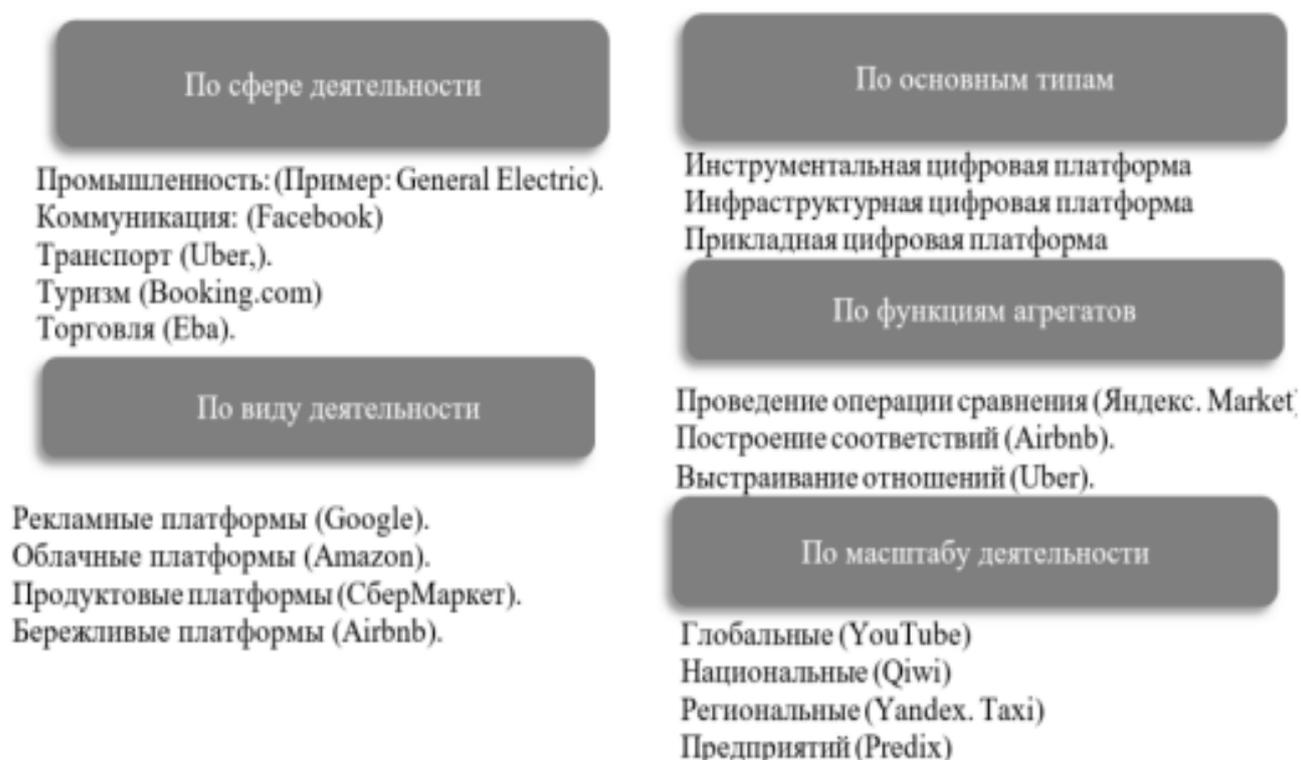


Рисунок 3 – Классификация цифровых платформ

Deloitte University представляет свой уникальный подход к классификации цифровых платформ, выделяя следующие категории:

**Агрегированные платформы:** Объединяют услуги многих поставщиков в общем информационном пространстве. Примеры включают Alibaba и Amazon.

**Социальные платформы:** Представляют собой онлайн-платформы, создающие возможности для общения, установления социальных отношений и офлайн-связей. Примеры включают Facebook, Instagram, Tencent QQ, TikTok, Twitter и VK.

Мобилизационные платформы: Объединяют различную информацию о клиентах, сотрудниках, задачах и т.д. Примеры включают CRM-системы и Bitrix24.

Обучающие платформы: Обеспечивают внедрение информационно-коммуникационных технологий в образовательный процесс. Примеры включают Coursera, Moodle, iSpring, Teachbase и WebTutor.

Таблица 1 – Классификация цифровых платформ от Center for Global Enterprise

| <b>Виды ЦП</b>                          | <b>Описание</b>   | <b>Примеры</b>                    |
|---|---|-----------------------------------|
| Операционные (транзакционные) платформы | Облегчают проведение коммерческих транзакций между физическими лицами и организациями                         | Amazon, eBay, Uber, Yandex        |
| Инновационные платформы                 | Являются технологической основой разработки продуктов и услуг.  | Android, IOS, Microsoft Windows   |
| Интегрированные платформы               | Совмещают возможности операционных и инновационных платформ   | Apple, Google                     |
| Инвестиционные платформы                | Осуществляют сбор прямых инвестиций в проекты производственных предприятий, действующего бизнеса и стартапов. | Kickstarter, Планета, BoomStarter |

При реализации программы "Цифровая экономика РФ" под руководством Б.М. Глазкова были созданы классификационные признаки, предоставляющие возможность структурировать цифровые платформы. Эта классификация строится на основе ключевой области деятельности и

значимых результатов, учитывая уровень обработки информации и потребности основного бенефициара (см. Таблица 2).

Внедрение цифровых платформ сопровождается общим положительным эффектом, проявляющимся в сокращении различных видов издержек, таких как транзакционные, организационные и операционные расходы.

Таблица 2 – Классификация цифровых платформ от программы «Цифровая экономика РФ»

| <b>Виды ЦП</b>   | <b>Описание</b>  | <b>Примеры</b>   |
|------------------|--|--|
| Инструментальная | Предполагает создание программного продукта, а также инструментария разработки и отладки программных или программно-аппаратных средств прикладного назначения. | SAP HANA, Android OS, Intel x86, Amazon Web Services, Microsoft Azure, Cloud Foundry             |
| Инфраструктурная | Предоставляет ИТ-сервисы и формирует информацию для принятия управленческих решений.   | General Electric ESRI ArcGIS, ЕСИА, «ЭРАГЛОНАСС»   |
| Прикладная       | Позволяет осуществлять обмен экономическими ценностями на конкретных рынках.   | Uber, Aliexpress, Avito, Booking. com, Apple AppStore, FaceBook, Telegram, Yandex Taxi, Facebook |

Этот благоприятный результат достигается путем активного использования широко распространенных цифровых устройств, таких как смартфоны, датчики и роботы, а также применения передовых технологий,

включая искусственный интеллект, анализ больших данных, облачные вычисления, интернет вещей и другие инновационные технологии [17].

Таблица 3 – Использование цифровых платформ

| <b>Группы</b>                   | <b>Решения, возможные в рамках цифровых платформ</b>  |
|---------------------------------|---|
| Владельцы цифровых платформ     | Предоставление разработчикам приложений и IT-сервисов широких платформенных возможностей; использование общих цифровых стандартов, способствующих интеграции различных платформ и приносящих дополнительные выгоды бизнес-агентам и их клиентам; применение цифровых маркетинговых инструментов и бизнес-концепций для достижения сетевого эффекта взаимодействия; установление онлайн взаимодействия с потребителями и бизнес-агентами, проведение электронных транзакций, а также сбор, обработка и обмен актуальной информацией; обеспечение всестороннего взаимодействия между участниками рынка с реализацией различных моделей доходности для соответствующих групп; создание открытой инфраструктуры для участников с установлением новых правил и стандартизированных координационных механизмов. |
| Бизнес-агенты цифровых платформ | Максимальное раскрытие потенциала цифровой платформы в создании инновационных продуктов и IT-сервисов; применение интегрированных решений для совместного доступа, сбора, обработки, анализа и обмена информацией.  |
| Клиенты цифровых платформ       | Активное участие в экономической сфере с использованием собственных ресурсов; возможность онлайн взаимодействия, проведение транзакций при помощи цифровых инструментов, а также сбор и анализ информации; возможность дискретного взаимодействия.  |

Рынок цифровых платформ и экосистем функционирует как система экономических взаимоотношений, обеспечивая неотъемлемый обмен экономическими благами и факторами производства между потребителями и производителями.

В этом контексте выполняются ряд взаимозависимых функций:

– Посредническая функция: Цифровые платформы и экосистемы являются виртуальным "местом встречи" для продавцов и покупателей, облегчая процесс торговли и обмена.

– Стимулирующая функция: Производители, использующие платформенные решения, постоянно совершенствуют свои товары/услуги для усиления потребительского спроса и привлечения внимания через рекламно-маркетинговые акции.

– Регулирующая функция: Цифровые платформы и экосистемы формируют спрос и предложение, обеспечивают условия для эффективного взаимодействия между продавцами и потребителями.

– Ценообразующая функция: Товары/услуги продаются и покупаются на цифровых платформах по равновесным ценам, поддерживая справедливость в ценовой политике.

Таким образом, цифровые платформы становятся неотъемлемой составной частью современной экономики, оказывая положительное воздействие на динамику конкуренции, рост предприятий и улучшение качества предоставляемых товаров и услуг. Их активная роль в формировании новых рынков, оптимизации производства, поощрении инноваций и улучшении опыта потребителей оказывается существенной для обеспечения динамичного развития экономики в целом.

Цифровые платформы играют ключевую роль в эволюции современных бизнес-моделей, обеспечивая организациям возможность оперативного расширения, адаптации к изменениям на рынке и инновационного развития цифровых продуктов на базе существующей инфраструктуры.

## 2. Анализ мирового рынка цифровых платформ

### 2.1 Анализ развития зарубежных и российских цифровых платформ

Цифровые платформы играют ключевую роль в перепрофилировании глобальных рынков и условий международной конкуренции, формируя новые модели взаимодействия между потребителями и поставщиками.

Многие компании во всем мире активно участвуют в цифровых проектах, оперативно адаптируя свои продукты и услуги к изменяющимся реалиям рынка. Развитие сегмента платформ поддерживается процессами цифровой трансформации бизнеса, расширением доступа к интернету, а также возможностями в области сбора и анализа больших данных и применения технологий искусственного интеллекта.

Крупные компании соперничают, используя потенциал экосистем, предлагая удобные решения для взаимодействия с разнообразными пользователями, включая государственные структуры, предприятия и граждан. Тем не менее, за последние годы платформенные компании стремительно расширяют свое влияние и завоевывают рынок.

Если в 2008 году в десятке самых ценных публичных компаний мира присутствовала лишь одна платформенная компания – Microsoft, то к 2021 году в этот рейтинг включились Amazon, Google, Facebook, Alibaba и другие, подчеркивая господство платформенных игроков в современной экономике.

Анализ отраслевых платформ, формирующихся вокруг ведущей и создающих отраслевую экосистему, представляет интерес в контексте доминирования мировых цифровых платформ в российском рынке.

Яркими представителями в этой сфере являются Яндекс и Mail.Ru. В таблице 4 представлен обзор ключевых отраслевых цифровых платформ, охватывающих как отечественные, так и зарубежные инициативы.

Таблица 4 – Зарубежные и отечественные цифровые платформы по отраслям

| <b>Отрасль</b>         | <b>Зарубежные цифровые платформы</b> | <b>Отечественные цифровые платформы</b> |
|------------------------|--------------------------------------|---|
| Электронная торговля   | Amazon, Aliexpress, eBay             | Ozon, Яндекс.Маркет, Auto.ru            |
| Социальные сети        | Facebook, Twitter, Instagram         | ВКонтакте, Одноклассники                |
| Мессенджеры            | WhatsApp, Telegram, Skype            | Mail.Ru, Яндекс.Мессенджер              |
| Поисковые системы      | Google                               | Яндекс                                  |
| Видеоплатформы         | YouTube                              | Rutube, Ivi, Яндекс.Видео               |
| Платежные системы      | AmazonPay, PayPal, ApplePay          | Яндекс.Деньги, QIWI, Robokassa          |
| Краудфандинг           | Kickstarter, IndieGoGo               | Boomstarter, Planeta.ru                 |
| Образование            | Coursera                             | Stepik, Открытое Образование            |
| Пассажирские перевозки | Uber, BlaBlaCar                      | Яндекс.Такси                            |

Источник: составлено авторами на основе [2; 6; 9]

Компании, активно участвующие в использовании цифровых платформ и экосистем, занимают лидирующие позиции по объемам выручки и рыночной капитализации, оказывая значительное воздействие на экономику. Главные участники рынка цифровых платформ и экосистем вносят существенный вклад в общий объем рыночной капитализации ведущих цифровых компаний США и

Китая, который составляет 5,4 трлн. долларов. Google и Amazon, выделяясь среди конкурентов, оказывают существенное воздействие на финансовые показатели и вместе обеспечивают около 60% общей рыночной капитализации ведущих цифровых платформ.

Цифровые технологии интегрируются в экономическую, политическую и культурную жизнь, воздействуя на предприятия и общество. Они не только формируют новые отрасли и модернизируют существующие, но и улучшают взаимодействие между обществом и государственными структурами, основываясь на информационно-коммуникационных технологиях. Эти технологии способствуют созданию инновационных бизнес-моделей и укреплению конкурентоспособности национальных рынков.

Компании, активно внедряющие платформенные решения, занимают ведущие позиции в мире по рыночной капитализации. Эксперты подчеркивают, что общая рыночная капитализация десяти крупнейших мировых платформенных компаний превышает 5,4 трлн. долларов (см. таблицу 5).

Таблица 5 – финансовые показатели ведущих цифровых платформ и экосистем в 2023 г.

|  | Наименование              | Страна | Рыночная капитализация, млрд. долл. | Место в рейтинге крупнейших цифровых платформ и экосистем | Объем выручки, млрд. долл. | Место в рейтинге по объему выручки |
|--|---------------------------|--------|-------------------------------------|---|----------------------------|------------------------------------|
|  | Alphabet (Google)         | США    | 1729                                | 1   | 297                        | 2                                  |
|  | Amazon                    | США    | 1425                                | 2   | 554                        | 1                                  |
|  | Meta (Facebook, WhatsApp) | США    | 883                                 | 3   | 127                        | 4                                  |
|  | Tencent                   | Китай  | 355                                 | 4   | 85                         | 5                                  |

|   |                  |       |     |    |     |    |
|---|------------------|-------|-----|----|-----|----|
|   | Netflix          | США   | 205 | 5  | 32  | 6  |
|   | Pinduoduo        | Китай | 192 | 6  | 28  | 7  |
|   | Alibaba Group    | Китай | 191 | 7  | 130 | 3  |
|   | Booking Holdings | США   | 121 | 8  | 20  | 8  |
|   | Shopify          | США   | 94  | 9  | 7   | 10 |
| 0 | Airbnb           | США   | 86  | 10 | 10  | 9  |

Источники: составлено авторами по данным CompaniesMarketCap

Amazon удерживает первое место в рейтинге крупнейших цифровых платформ и лидирует по объему выручки. С её рыночной капитализацией в 1729 миллиардов долларов и объемом выручки в 554 миллиарда долларов Amazon заслуживает статуса самой ценной и крупной цифровой платформы.

Alphabet, материнская компания Google, занимает второе место в рейтинге крупнейших цифровых платформ и по объему выручки. Рыночная капитализация Alphabet составляет 1425 миллиардов долларов, а объем выручки - 297 миллиардов долларов. Несмотря на то, что по общей стоимости и выручке Alphabet уступает Amazon, она продолжает быть значимым участником цифрового рынка.

Meta, владеющая Facebook и WhatsApp, занимает третье место в рейтинге крупнейших цифровых платформ и четвертое место по объему выручки. Рыночная капитализация Meta составляет 883 миллиарда долларов, а объем выручки - 127 миллиардов долларов. Несмотря на более низкую рыночную капитализацию и объем выручки по сравнению с Amazon и Alphabet, Meta остается важным участником цифровой экосистемы.

Tencent занимает пятое место в рейтинге крупнейших цифровых платформ и четвертое место по объему выручки. Рыночная капитализация компании составляет 355 миллиардов долларов, а объем выручки - 85

миллиардов долларов. Tencent является выдающимся участником китайского цифрового рынка, предоставляя разнообразные услуги и продукты.

Alibaba Group занимает седьмое место в рейтинге крупнейших цифровых платформ и третье место по объему выручки. Рыночная капитализация Alibaba Group составляет 191 миллиард долларов, а объем выручки - 130 миллиардов долларов. Как крупнейшая электронная коммерческая платформа в Китае, Alibaba Group играет ключевую роль в глобальной цифровой экономике.

Эти данные подтверждают, что Amazon, Alphabet, Meta, Tencent и Alibaba Group являются ведущими компаниями в цифровой сфере. Каждая из них обладает уникальными характеристиками, но вместе они играют значительную роль в формировании цифровой экономики и оказывают существенное влияние на мировую технологическую арену.

Развитие цифровых платформ в России активно началось в конце 1990-х годов, когда интернет-технологии стали ключевым элементом для формирования инновационных бизнес-моделей. Лидеры в этом процессе включают Лабораторию Касперского, перешедшую на цифровой формат в 1997 году, и Ozon, который следовал этому пути в 1998 году. Среди современных гигантов отмечаются Яндекс и HeadHunter, основанные в 2000 году, Wildberries, запущенный в 2004 году, а также Тинькофф Банк и VK, созданные в 2006 году, и Сбербанк онлайн, появившийся в 2008 году. В 2009 году был запущен Интернет-портал государственных услуг.

С 2011 года Москва стала первым регионом Российской Федерации, предоставляющим городские услуги в электронном формате, а с 2015 года эти услуги стали доступны на цифровой платформе mos.ru. Подобные платформенные решения позволили компаниям расширять спектр предоставляемых услуг и оперативно внедрять на рынок новые продукты, способствуя повышению их конкурентоспособности.

Развивающиеся и широко распространенные цифровые платформы значительно расширили возможности организаций, которые воспользовались

этимися технологиями, приобретаю критическую важность для бизнеса. В настоящее время сформировался набор крупнейших национальных платформ и экосистем, которые стали неотъемлемой частью функционирования большинства секторов экономики.

Цифровые платформы существенно трансформируют традиционные методы ведения бизнеса, переопределяя баланс сил на рынке. Владельцы цифровых платформ, контролируя процессы ценообразования, укрепляют свое влияние и представляют серьезный вызов для предпринимателей в традиционной сфере бизнеса [3].

Лидеры рейтинга самых дорогих компаний России в 2022 году, такие как Яндекс, Wildberries, Авито, Ozon, 1С, ЦФТ, Лаборатория Касперского, HeadHunter, AliExpress Россия, VK, СберМаркет, являются ключевыми участниками платформенной экономики. Их общая стоимость оценивается в 3.8 трлн рублей (см. рисунок 4).

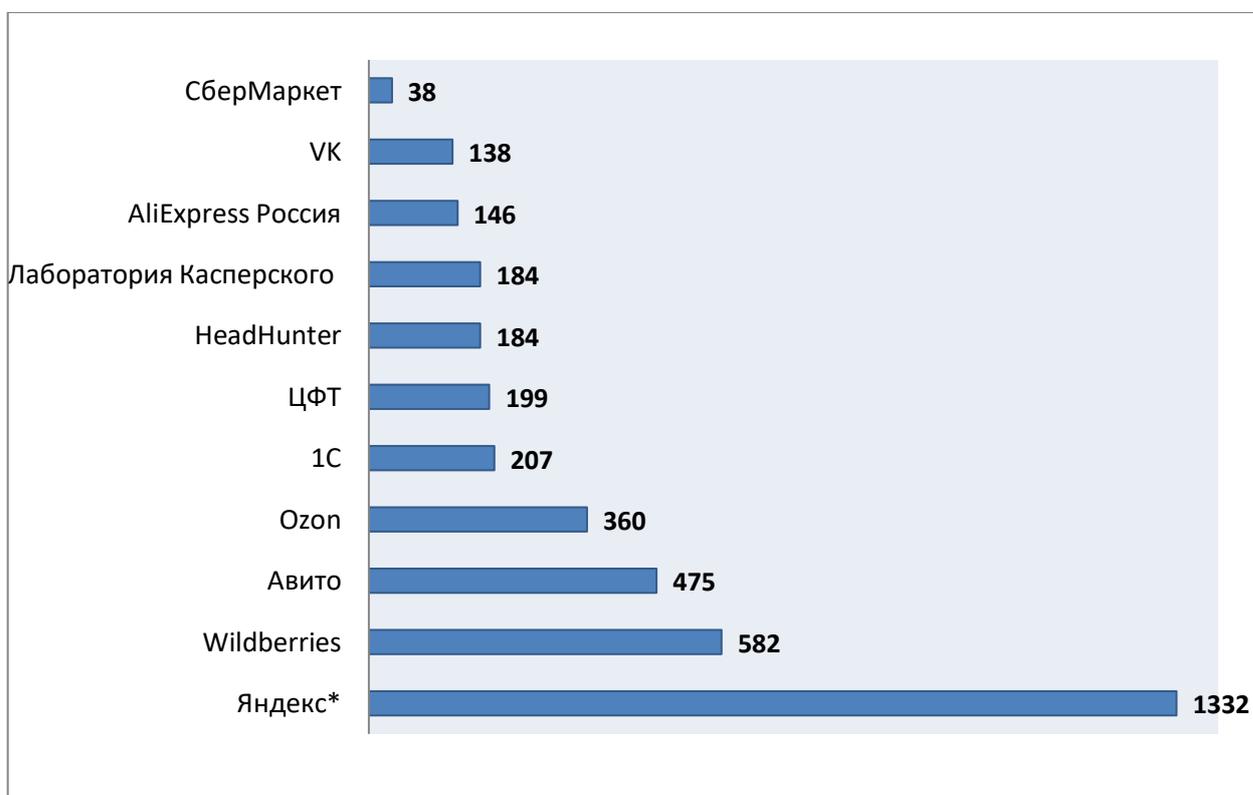


Рисунок 4 – Общая стоимость крупнейших российских цифровых платформ в 2022 году (млрд. руб.)

\* Все сервисы (поиск, портал, Такси (MLU), Яндекс.Маркет, медиасервисы, Дзен)

Источник: составлено авторами по данным Forbes

В текущем экономическом контексте все участники национального рынка цифровых платформ и экосистем сталкиваются с различными вызовами, такими как внешние ограничения, проблемы с поставками, увеличение тарифов на платформах, коррекция бюджетов, усиление конкуренции и другие.

Производители технологических решений активно и оперативно реагируют на эти вызовы, способствуя не только развитию технологий, но и укреплению доверия к таким инновациям.

Следует отметить, что вместе с вызовами появляются и новые возможности, связанные с изменением привычек пользователей и моделями потребления. Эти факторы, в свою очередь, способствуют дальнейшему развитию рынка цифровых платформ и экосистем, что отражено на рисунке 4.



Рисунок 5 – Численность посетителей крупнейших российских цифровых платформ и экосистем в 2022

Поскольку цифровые платформы и экосистемы утвердились как эффективные бизнес-модели, российские компании различных отраслей активно строят и расширяют свои платформенные решения, зачастую выходя за пределы первоначальной отраслевой специализации.

Вертикальные экосистемы, как правило, формируются вокруг основного бизнеса компании (например, финансы, покупки, телекоммуникационные услуги и др.) и затем расширяются новыми возможностями и направлениями.

Примером служат компании Сбербанк, Тинькофф, ВТБ и "Сеть партнерств" (среди партнеров – Газпромбанк), предоставляющие не только финтех-услуги, но и разнообразные B2B-сервисы.

Эти сервисы включают в себя возможности для бизнес-пользователей, такие как поиск клиентов и эффективных сотрудников, оптимизация внутренних процессов, а также предоставление услуг в сферах электронной коммерции, трудоустройства, развлечений, заботы о здоровье и др.

Связующими элементами цифровых платформ и экосистем являются общие идентификаторы, подписки, программы лояльности и голосовые помощники.

В некоторых сферах российские цифровые платформы могут представлять конкуренцию для мировых лидеров в соответствующих областях. Приведем пример конкуренции между зарубежными и российскими платформами на российских рынках социальных сетей, мессенджеров и поисковых систем (см. рисунки 5 и 6).

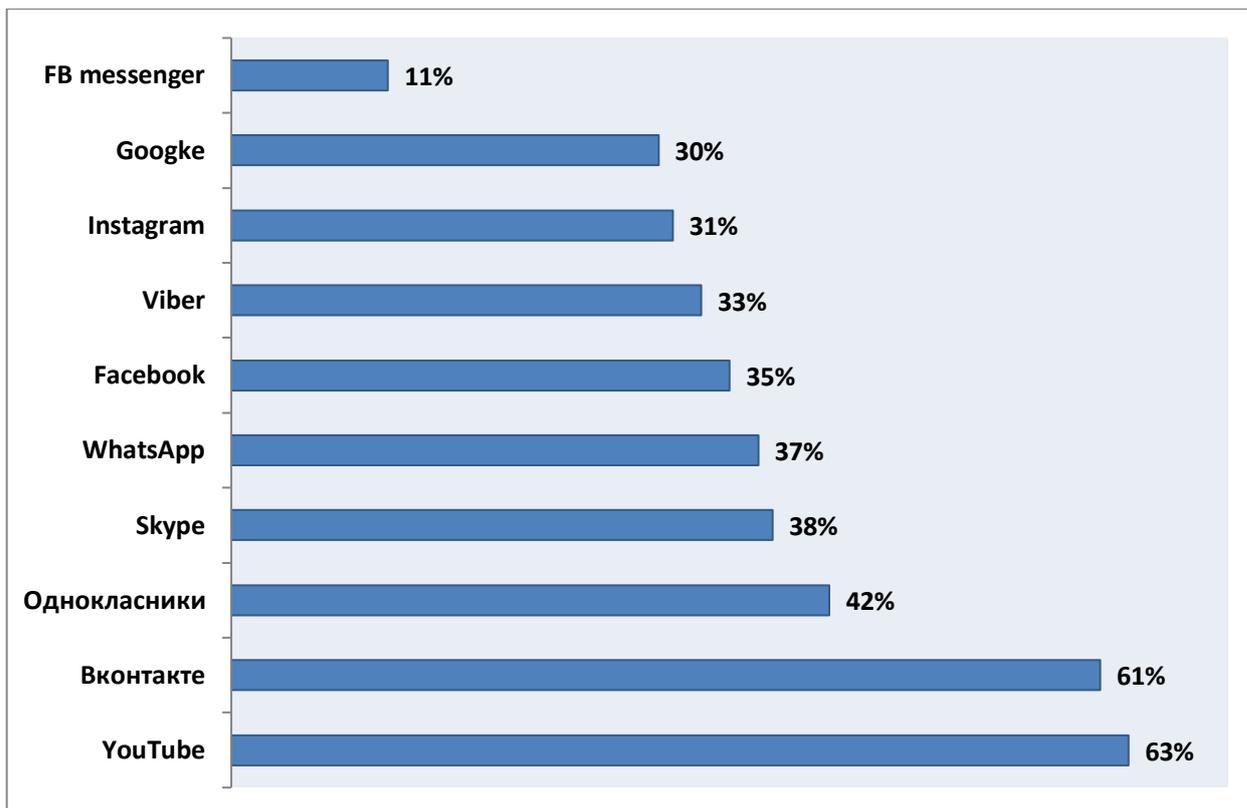


Рисунок 6 – Характеристики различных российских платформенных рынков  
(Социальные сети и мессенджеры)

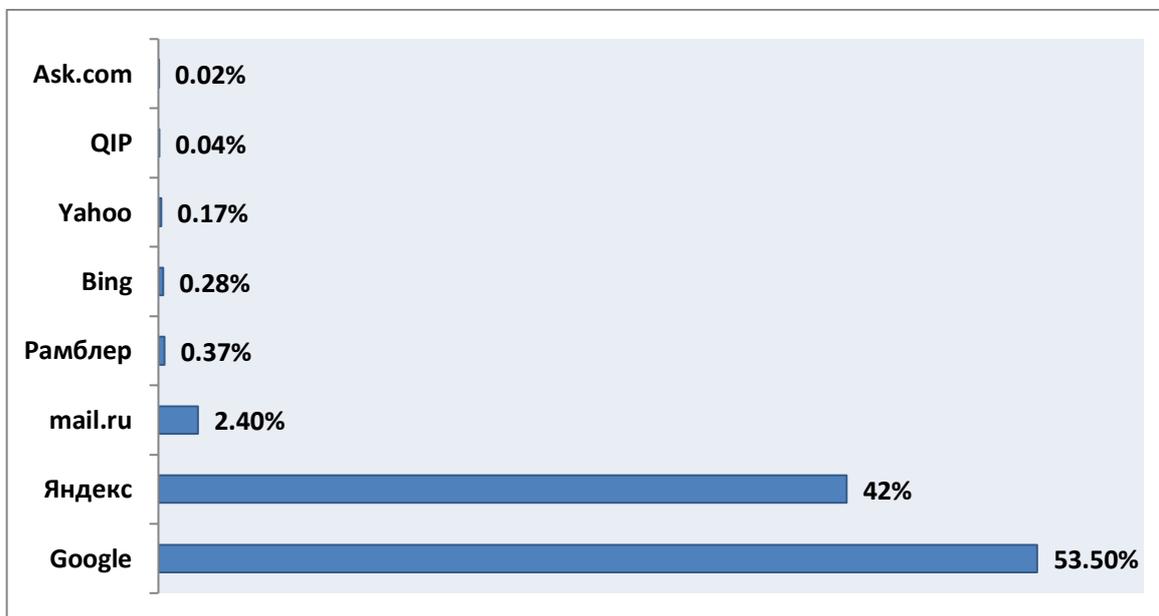


Рисунок 7 – Характеристики различных российских платформенных рынков  
(Поисковые системы)

Территориальное размещение предприятий, применяющих цифровые платформы, изображено в седьмом графическом изображении. Главным

образом, они сосредоточены в Северной Америке и Азии, при этом удельный вес европейских компаний значительно меньше (см. рис. 7).

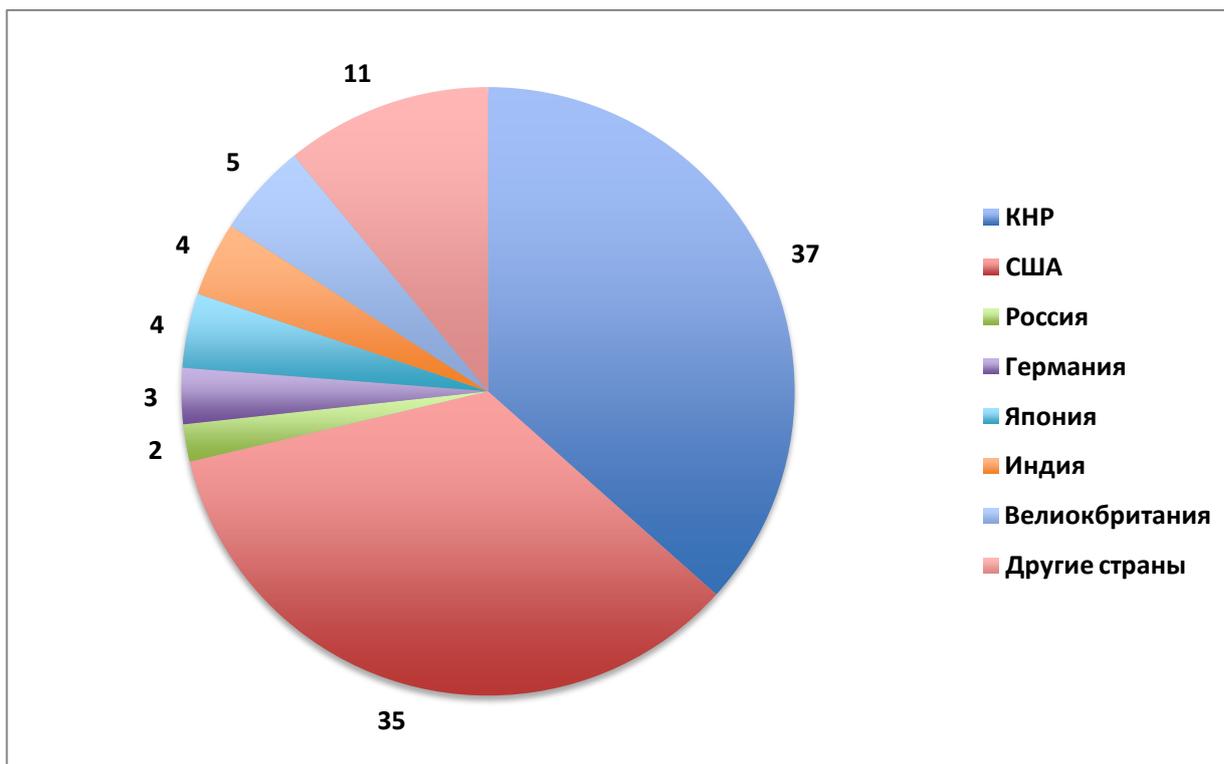


Рисунок 8 – Распределение платформенных компаний по странам мира, %.[10]

Несмотря на то, что большинство российских цифровых платформ ориентированы на внутренний рынок, лишь немногие сумели успешно расширить свою деятельность за пределы страны.

Примером такой международной компании является "Эквид" из Ульяновской области, специализирующаяся на создании интернет-магазинов для малого и среднего бизнеса. Eswid.com в настоящее время представляет собой глобальную цифровую платформу и провайдера услуг электронной коммерции, активно оперирующую в 170+ странах и обслуживающую клиентов на 50 языках [6].

Рынок цифровых платформ в России создает взаимовыгодные отношения между провайдерами и пользователями (как население, так и бизнес). Провайдеры получают доход от комиссий и платежей пользователей, а потребителей привлекает удобство использования платформ, возможность получения персонализированных предложений и скидок.

Для компаний важен рост клиентской базы, расширение бизнеса и выход на новые рынки.

Интернет-аудитория в России оценивается в 130 миллионов человек, что составляет примерно 90% населения страны [1], и большинство из них активно использует цифровые платформы и экосистемы.

Вовлечение населения в платформенную экономику стало особенно актуальным в условиях пандемии, когда произошли изменения в офисной работе, были внедрены онлайн-образование и минимизированы офлайн-социальные контакты. Граждане оперативно адаптировались к новым условиям, активно используя возможности удаленной работы, онлайн-коммуникаций и других сфер в цифровом пространстве. Этому способствовала также широкая доступность цифровых платформ для представителей всех возрастных групп.

Изменения в потребительских предпочтениях проявились в нескольких сферах:

- Заказ продуктов, готовой еды, лекарств и хозяйственных товаров стали обыденной практикой.
- Подписчики видеосервисов значительно увеличились.
- Пользователи проводят больше времени в социальных сетях и мессенджерах.
- Заметно увеличился трафик домашнего проводного и мобильного интернета, а также мобильного голосового трафика.

Дети активно используют интернет, доля обучения в дистанционном формате выросла с 3.6% в 2018 году до 68.9% в 2020 году.

В настоящее время среднестатистический человек проводит онлайн около семи часов в день<sup>1</sup>, решая разнообразные задачи - от обыденного общения до саморазвития (см. рисунок).

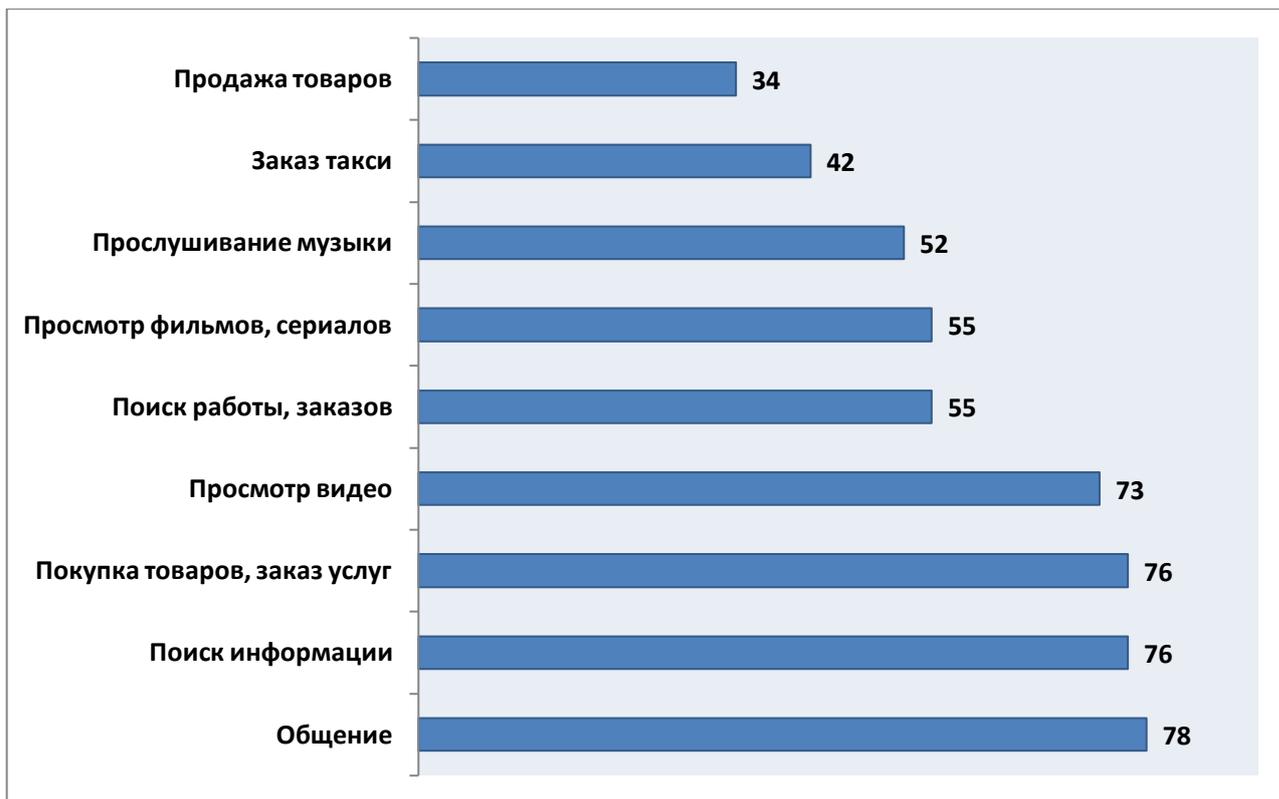


Рисунок 9 – Задачи, решаемые с использованием цифровых платформ 2022 (в процентах от численности опрошенных интернет-пользователей)



Рисунок 10 – Востребованность цифровых платформ интернет-пользователями

Источник: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. (опрос 3 тыс. интернет-пользователей в возрасте 18 лет и старше)



Рисунок 11 – Цифровые платформы для бизнеса

Источник: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. (обследование более 350 организаций различных отраслей экономики и социальной сферы)

## 2.2 Анализе позиции мировой платформы Amazon

В данной части рассмотрим анализ компании Amazon, представляющей собой одну из ведущих зарубежных цифровых платформ, успешную и влиятельную. Amazon - американская корпорация, которая лидирует на мировом рынке электронной коммерции и облачных вычислений по объему выручки и рыночной капитализации.

Описать бизнес-модель Amazon - сложная задача, учитывая постоянное расширение своего влияния как географически, так и ассортиментно. Этот глобальный торговый гигант генерирует выручку, измеряемую миллионами долларов.

В 1994 году бывший руководитель хедж-фонда Уолл-стрит, Джефф Безос, предвидевший потенциал интернета, приступил к созданию "онлайн-

магазина всего". Исходно задуманное название "Cadabra" было отклонено, так как могло вызвать недопонимание и ассоциации с "трупом". После выбора нового названия возник вопрос о продукте, и решением стала продажа книг. Несмотря на сомнения финансовых экспертов, Amazon.com уже в первый год своей деятельности привлекла 180 тысяч аккаунтов. В мае 1997 года компания провела успешное IPO, привлекая 54 миллиона долларов на бирже NASDAQ.

В конце того же года компания достигла отметки в 1 миллионе аккаунтов, принося выручку в размере 148 миллионов долларов (что в следующем году выросло до 610 миллионов долларов). Экспандируя операции, компания начала продавать разнообразные товары, включая музыку, видео, электронику, игры и многое другое. Используя инструменты персонализированных рекомендаций и отзывы покупателей, Amazon активно привлекал клиентов, способствуя формированию сообщества потребителей. В 2000 году Amazon открыла доступ для малых компаний и частных лиц к продаже товаров через свою платформу.

Через два года после этого запущена Amazon Web Services (AWS), подтверждая статус компании как не только розничного, но и технологического гиганта. AWS предоставляет разработчикам и маркетологам статистику в Интернете, а также облачные вычислительные мощности через Elastic Compute Cloud и услуги хранения данных через Simple Storage Service. В 2007 году Amazon представила электронные читалки Kindle, стимулируя развитие рынка электронных книг.

В 2009 году Amazon запустила свою первую издательскую линию под названием Amazon Encore, предоставляя частным лицам возможность издавать свои электронные книги. Через два года она была переименована в Amazon Publishing, фокусируясь на создании собственных изданий. Amazon успешно преодолел путь от книжного магазина до "магазина всего" и стал мировым лидером в сфере электронной коммерции. На протяжении всего

этого развития бренд продолжает привлекать внимание своей стратегией разумных и конкурентоспособных цен в различных сферах товаров и услуг.

Amazon успешно выстроил уникальный бренд, с удержанием низких марж на свои товары и услуги. Эта стратегия делает компанию привлекательной для покупателей, которые ценят разумные цены на весь ассортимент. С одной стороны, для продавцов, использующих платформу Amazon, предоставляется уверенность в простоте продаж своих товаров по всему миру. В настоящее время Amazon является крупнейшей в мире розничной сетью, представляющей себя как универсальный бренд, нацеленный на мировое лидерство.

Как публичная компания, Amazon имеет разнообразных акционеров, но ее основатель Джефф Безос удерживает значительную долю владения, составляющую приблизительно 10%. Несмотря на свой уход с поста генерального директора в июле 2021 года и переход на позицию исполнительного председателя совета директоров, его влияние на компанию остается значительным. В отличие от других технологических холдингов, Amazon представляет собой официальную холдинговую группу, объединяющую такие сервисы, как Amazon Music, Amazon Prime Video, устройства Kindle и Alexa, Amazon Web Services (AWS) и многие другие.

Таблица 6 – финансовые показатели Amazon за период с 2019 по 2023 годы

| Показатель                   | 2019    | 2020      | 2021      | 2022    | 2023      |
|------------------------------|---------|-----------|-----------|---------|-----------|
| Капитализация, млн \$        | 930 565 | 1 662 083 | 1 716 804 | 846 844 | 1 425 571 |
| Выручка, млн \$              | 280 522 | 386 064   | 469 822   | 513 983 | 554 932   |
| Операционная прибыль, млн \$ | 14 541  | 22 899    | 24 879    | 12 248  | 37 738    |
| ЕБИТДА, млн \$               | 36 330  | 48 079    | 59 312    | 54 169  | 60 916    |
| Чистая прибыль,              | 11 588  | 21 331    | 33 364    | -2 722  | 33 258    |

|        |  |  |  |  |  |
|--------|--|--|--|--|--|
| млн \$ |  |  |  |  |  |
|--------|--|--|--|--|--|

В период с 2019 по 2023 год Amazon продемонстрировал впечатляющий рост в ключевых финансовых показателях, утверждая свою позицию как мирового лидера в сфере электронной коммерции. Капитализация компании колеблется от 930,565 миллиона долларов в 2019 году до 1,425,571 миллиона долларов в 2023 году, отражая динамичный характер ее развития.

Выручка Amazon также стремительно увеличивалась с 280,522 миллиона долларов в 2019 году до внушительных 554,932 миллиона долларов в 2023 году, подчеркивая уникальные стратегии расширения бизнеса. Операционная прибыль испытала колебания, восстановившись до 37,738 миллиона долларов в 2023 году после снижения в 2022 году.

ЕБИТДА отражает положительную динамику, увеличившись с 27,762 миллиона долларов в 2019 году до 60,916 миллиона долларов в 2023 году. Это свидетельствует о высокой операционной эффективности и успешном внедрении инноваций.

Несмотря на нестабильность, чистая прибыль достигла 33,364 миллиона долларов в 2021 году, временно снизилась в 2022 году, но успешно восстановилась до 33,258 миллиона долларов в 2023 году. Годовые финансовые показатели подчеркивают значительный рост выручки, операционной прибыли и ЕБИТДА, подтверждая устойчивость и стратегическое видение Amazon в глобальной экономике.

Для полного понимания механизмов заработка Amazon необходимо рассмотреть разнообразные направления ее деятельности.

Amazon Marketplace, составляющий более 42% доходов компании, представляет собой огромную площадку интернет-магазинов, где Amazon взимает плату от продавцов за продвижение и рекламу товаров, что приносит 117,71 млрд. долл.

Бизнес-модель Amazon Prime, основанная на подписке, стала ключевым элементом роста бренда. Более 150 млн. подписчиков получают доступ к потоковому видео, музыке, бесплатной доставке и другим удобствам.

Amazon Web Services (AWS), предоставляющий комплексные ИТ-услуги, является основным, хотя и не единственным, источником прибыли.

Сервис электронного чтения Amazon Kindle приносит доход от продаж книг и инфопродуктов, а также обеспечивает привлечение трафика в программу Prime, давая возможность независимым авторам зарабатывать.

Более 17 600 патентов компании используются и лицензируются, что приносит дополнительные доходы.

Рекламная платформа Amazon Advertising предоставляет рекламодателям возможность эффективно продвигать свою продукцию на платформе Amazon.

Бизнес-модель Amazon охватывает несколько ключевых аспектов. Клиентские сегменты разделяются на три категории: продавцы, покупатели и разработчики. Продавцы, представляющие компании, используют платформу Amazon для расширения своей аудитории. Разработчики, связанные с Amazon Web Services (AWS), варьируются от стартапов до крупных предприятий. Покупатели – миллионы людей, выбирающих Amazon для приобретения товаров и услуг.

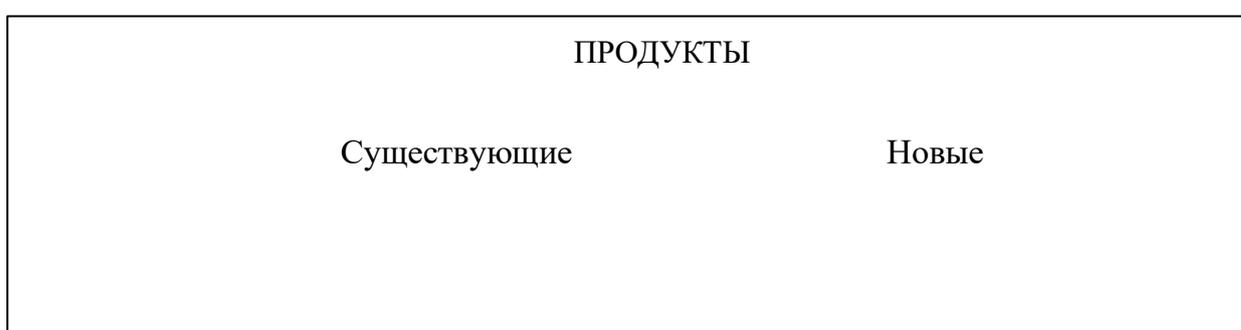
Ценностные принципы, устанавливаемые Джеффом Безосом, включают низкие цены, быструю доставку и широкий выбор. Однако фокус на удобстве, выделенный как главное предложение, предоставляет потребителям доступ к крупнейшему розничному ассортименту с оперативной интернет-доставкой.

Каналы распределения охватывают различные платформы, включая основной сайт, мобильное приложение и брендовое приложение, такое как Amazon Prime. Использование API-интеграций и маркетинговых кампаний, с более чем 20 млрд. долларов вложений в интернет-маркетинг в 2022 году, дополняет обширный многоканальный подход. Таким образом, Amazon

строит успешную бизнес-модель, акцентируя внимание на различных клиентских сегментах, предлагая выгодные ценности и используя разнообразные каналы для достижения глобальной аудитории.

Amazon нацелен на установление прочных и долгосрочных отношений с клиентами, обеспечивая разнообразные каналы коммуникации, такие как автоматизированные отзывы и комментарии, а также служба поддержки через телефон, онлайн-чат и электронную почту. Доходы Amazon формируются из разнообразных источников, включая разовые продажи и подписки от покупателей, комиссии от продаж, реклама товаров и услуги по доставке от продавцов, а также подписки и платежи за использование от разработчиков.

Ключевые ресурсы компании включают технологическую инфраструктуру, физические объекты (офисы, склады), человеческие ресурсы и бренд. Основные направления деятельности включают разработку, поддержание и расширение платформы, создание контента, логистику и маркетинг. Ключевые партнеры Amazon включают продавцов, аффилированных партнеров, разработчиков, создателей контента, дочерние компании и логистические компании. Структура расходов включает в себя поддержание и развитие ИТ-инфраструктуры, обслуживание клиентов, разработку программного обеспечения и содержание инфраструктуры. Конкурентами Amazon являются интернет-магазины, такие как Walmart, Alibaba, eBay, Rakuten, Newegg, а также облачные услуги Microsoft и Google. Далее мы проводим анализ Матрицы Ансоффа на примере компании Amazon, с целью изучения стратегий ее роста и развития. Рассматриваются четыре ключевые стратегии: рыночная проникновение, развитие рынка, развитие продукта и диверсификация. Этот анализ поможет оценить выбранные стратегии, выявить потенциальные риски, а также определить ресурсы, которые Amazon мобилизует для достижения своих стратегических целей.



|       |              |   |  |
|-------|--------------|---|--|
| РЫНКИ | Существующие | Стратегия проникновения на рынок (увеличение продаж на текущих рынках, привлечение новых клиентов и укрепление позиции лидера в электронной коммерции.)   | Разработка продукта (расширение ассортимента товаров и услуг, таких как развитие собственных брендов или внедрение новых технологий, например, умных устройств (Amazon Echo) или автономных доставочных дронов.) |
|       | Новые        | Освоение рынка (расширение ассортимента товаров и услуг, таких как развитие собственных брендов или внедрение новых технологий, например, умных устройств (Amazon Echo) или автономных доставочных дронов.) | Диверсификация (вход в смежные отрасли, такие как фармацевтическая индустрия (приобретение компании PillPack) или розничная торговля продуктами питания (приобретение Whole Foods Market).)                      |

Рисунок 12 – Матрица Ансоффа на примере компании Amazon

Источник: Составлено автором на основании проведенного исследования

Amazon стратегически применяет различные стратегии из Матрицы Ансоффа для своего развития. В первую очередь, фокусируется на рыночной проникновении, стремясь увеличить свою долю на уже существующих рынках. Для этого активно расширяет ассортимент товаров и услуг, улучшает клиентский опыт и привлекает новых клиентов, что способствует укреплению ее позиций в электронной коммерции.

Во-вторых, Amazon успешно осуществляет стратегию развития рынка, расширяя свою деятельность на новые рынки и регионы. Глобальная экспансия, включая введение в новые области, такие как облачные вычисления и потоковое видео, служит яркими примерами данной стратегии, обеспечивая расширение клиентской базы и создание новых источников дохода.

В-третьих, в стратегии Amazon особый акцент уделяется развитию продукта. Компания вкладывает ресурсы в создание новых продуктов и технологий, чтобы соответствовать потребностям клиентов и оставаться в инновационном центре внимания.

В конечном итоге Amazon использует стратегию диверсификации, расширяя свою сферу деятельности на новые продукты и отрасли с целью снижения рисков и создания новых источников дохода. Примерами успешной диверсификации для Amazon служит вхождение в новые области, такие как фармацевтическая индустрия и розничная торговля продуктами питания.

С применением разнообразных стратегий из Матрицы Ансоффа, Amazon продолжает укреплять свое положение на рынке электронной коммерции, расширять свое воздействие на новые рынки и инновационно развивать новые продукты. Несмотря на активное развитие, компания остается уязвимой к внешним факторам, таким как политические и экономические изменения, что подчеркивает важность проведения PEST-анализа, представленного в таблице 7.

Таблица 7 – PEST-анализ компании Amazon

| Политические факторы   | Экономические факторы   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политическое влияние: Регулирование в сфере электронной коммерции и цифровых услуг становится значительным фактором, оказывающим воздействие на деятельность Amazon. Изменения в законодательстве, такие как нормы по защите данных или изменения в налоговой политике, могут существенно повлиять на операционные расходы и стратегии ценообразования компании.</li> <li>• Международные торговые</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономическая динамика: Общее экономическое состояние и уровень потребительского спроса в различных регионах оказывают влияние на объем продаж и доходы Amazon. Экономическая стабильность и общая обстановка на рынке труда также влияют на расходы компании и покупательскую активность клиентов.</li> <li>• Валютные риски: В связи с глобальной деятельностью, Amazon подвергается риску валютных колебаний. Изменения в обменных</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <p>соглашения: Тарифы и международные торговые соглашения становятся важным фактором.</p>  | <p>курсах могут сказываться на доходах и прибылях компании при конвертации валюты.</p>   |
| <p>Социокультурные факторы</p>   | <p>Технологические факторы</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Изменение потребительских предпочтений: Динамика изменения потребительских предпочтений и поведения оказывает влияние на спрос на товары и услуги, предлагаемые Amazon. Увеличение требований к удобству онлайн-покупок и возрастающий интерес к устойчивым и экологически ответственным продуктам требуют</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Инновации: Внедрение технологических новшеств предоставляет Amazon новые возможности для развития и улучшения своих продуктов и услуг. Применение искусственного интеллекта, автоматизации, робототехники, умных устройств и дронов может существенно повлиять на логистику и операционные</li> </ul> |

Продолжение таблицы 7

|   |  |
|---|--|
| <p>соответствующих адаптаций со стороны компании. • Общественное мнение: Взгляд общественности и отношение к компании могут существенно влиять на ее репутацию и образ. Amazon должен учитывать социальные аспекты, такие как этика в сфере труда, устойчивость и конкуренция, для удовлетворения ожиданий и потребностей потребителей.</p> | <p>процессы компании. • Конкуренция: Технологические изменения в отрасли электронной коммерции и цифровых услуг могут сформировать конкурентную среду, воздействуя на Amazon. Внедрение новых технологий и появление новых участников на рынке требует от Amazon постоянного инновационного развития и адаптации своих продуктов и бизнес-моделей.</p> |
|---|--|

PEST-анализ для Amazon выделяет важность учета внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность компании. Политические факторы могут представлять вызовы для Amazon, требуя внимательного реагирования. Экономические аспекты, включая рост экономики и валютные флуктуации, играют ключевую роль в финансовых результатах компании. Социокультурные изменения требуют гибкости и способности адаптироваться к новым требованиям рынка. Технологические факторы становятся определяющими в успехе Amazon в сфере электронной коммерции и цифровых услуг.

Amazon обязана систематически отслеживать и оценивать эти факторы, разрабатывая стратегии для успешной адаптации к изменениям в окружающей среде. Постоянная гибкость и инновационный подход необходимы для эффективного использования возможностей и преодоления вызовов, представленных внешними факторами.

Далее представлен SWOT-анализ Amazon, который структурирует сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы (см. таблицу 8).

Таблица 8 – SWOT -анализ компании Amazon

| Сильные стороны   | Слабые стороны  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бренд. Будучи гигантом электронной коммерции, Amazon имеет сильный имидж бренда на рынке и занимает второе место по оценке стоимости бренда, уступая лишь Apple;</li> <li>• Ориентация на потребителя. Разумные цены, индивидуальные предложения и отзывы формируют лояльное потребительское сообщество;</li> <li>• Инновации. Amazon постоянно разрабатывает новые продукты и услуги, совершенствуя при этом свой обычный бизнес;</li> <li>• Низкая структура затрат. Поскольку Amazon не содержит физических магазинов и имеет небольшой объем товарно-материальных запасов, ей удастся поддерживать низкую структуру затрат, что обеспечивает низкую маржу;</li> <li>• Большой выбор. Компания располагает обширным ассортиментом продукции, что позволяет покупателям приобретать все на одной платформе;</li> <li>• Партнеры. Более 2 млрд. наименований товаров можно приобрести у сторонних продавцов.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подражатели бизнес-модель Amazon. Предприятия розничной торговли в Интернете становятся все более распространенными, и Amazon столкнулась с сильными конкурентами;</li> <li>• Неудачи и провалы. Fire Phone стал большим провалом, а Kindle Fire не получил ожидаемого роста;</li> <li>• Условия труда. Имеются негативные отзывы об обращении с сотрудниками, что отрицательно сказывается на репутации компании;</li> <li>• Зависимость от дистрибьюторов. Это ставит Amazon перед широким кругом проблем, особенно с учетом пересмотра условий доставки товаров.</li> </ul> |

Продолжение таблицы 8

| Возможности  | Угрозы  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экспансия своей деятельности. Amazon может расширить свою деятельность в развивающихся странах;</li> <li>• Физические магазины. Увеличение числа розничных магазинов может привлечь покупателей и составить более сильную конкуренцию традиционным ритейлерам;</li> <li>• Приобретения «конкурентов». Amazon совершила несколько крупных покупок, например Zappos, и это может увеличить долю рынка и снизить конкуренцию.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулирование со стороны государства. Некоторые государственные нормативные акты могут угрожать распространению продукции Amazon в некоторых странах;</li> <li>• Эксплуатация труда. Компания Amazon подверглась тщательному контролю со стороны США за то, что якобы поддерживает партнерские отношения с компаниями, которые нарушают права человека;</li> <li>• Киберпреступность. Она может угрожать безопасности платформы и ее пользователей;</li> <li>• Конкуренция. Помимо крупных розничных компаний, Amazon также сталкивается с сильными конкурентами в области сервисов потокового видео.</li> </ul> |

Amazon не только является активным участником в современном бизнес-ландшафте, но и оказывает значительное влияние, формируя его. Независимо от направления взгляда - будь то мировые рынки или цифровое пространство - влияние Amazon является неоспоримым. Быстрая адаптация к изменениям на рынке впечатляет, но что выделяет ее на фоне других компаний?

Таблица 9 – Сравнительный анализ развития зарубежных и российских цифровых платформ

| География присутствия                         | Сильные стороны  | Слабые стороны  | Показатели прибыли и рентабельности               |
|---|--|---|---|
| <b>Amazon</b>                                 |  |   |   |
| Мировой, особенно США и Европа                | Масштабирование, обширный ассортимент, эффективная логистика               | Высокая конкуренция, зависимость от онлайн-торговли                 | Высокая прибыль, высокая рентабельность           |
| <b>Alibaba</b>                                |  |   |   |
| В основном в Китае, но также в других странах | Широкий ассортимент, превосходная инфраструктура для электронной коммерции | Зависимость от китайского рынка, интенсивная конкуренция            | Значительный рост прибыли, высокая рентабельность |
| <b>Google</b>                                 |  |   |   |
| Мировой                                       | Доминирование в поиске и онлайн-рекламе, множество продуктов и услуг       | Зависимость от рекламы, конкуренция в некоторых областях            | Высокая прибыль, высокая рентабельность           |
| <b>Wildberries</b>                            |  |   |   |
| Россия и страны СНГ                           | Лидерство на рынке, обширный ассортимент товаров                           | Зависимость от российского рынка, логистические вызовы              | Растущая прибыль, устойчивая рентабельность       |
| <b>Ozon</b>                                   |  |   |   |
| Россия  | Широкий ассортимент, разнообразные услуги, развитая логистика              | Конкуренция на рынке, убыточность в начальных этапах                | Рост прибыли, планы по повышению рентабельности   |
| <b>Яндекс</b>                                 |  |   |   |
| Россия и страны СНГ                           | Широкий спектр услуг, доминирование в поисковой системе                    | Конкуренция в некоторых сегментах, зависимость от российского рынка | Рост прибыли, устойчивая рентабельность           |

Источник: Составлено автором на основании проведенного исследования

В то время как российские платформы, например, Wildberries, Ozon и Яндекс, успешно адаптировались к региональным особенностям, предоставляя высококачественные услуги в соответствии с местными требованиями и законодательством. Регулирование играет ключевую роль, создавая вызовы и возможности для устойчивости и роста в обоих контекстах.

Таким образом, стратегия диверсификации Amazon через слияния и поглощения соответствует горизонтальной интеграции. Путем приобретения аналогичных компаний Amazon горизонтально расширила свою аудиторию интернет-пользователей. Компания успешно интегрировала различные сегменты американского розничного рынка, приобретая компании, такие как Whole Foods Market, Zappos и Shopbop, с основной целью увеличения доли рынка. Вертикальная интеграция, направленная на увеличение потенциала и совместное использование ресурсов, реализуется через сделки по слиянию и поглощению для усовершенствования цепочки создания стоимости.

### 3. Совершенствование стратегий развития цифровых платформ.

#### 3.1 Перспективы развития цифровых платформ.

Цифровые платформы постоянно эволюционируют под воздействием различных факторов, таких как технологические инновации, изменения в поведении потребителей и глобальные экономические тенденции. Давайте рассмотрим несколько ключевых тенденций в их развитии:

- Искусственный интеллект и машинное обучение:
  - Персонализация: Применение искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет создавать более персонализированные услуги и продукты на цифровых платформах.
  - Автоматизация и Оптимизация: Искусственный интеллект активно используется для автоматизации бизнес-процессов и оптимизации управления ресурсами, повышая эффективность.
- Интеграция интернета вещей (IoT) и смарт-городов:
  - Связанность Устройств: Цифровые платформы интегрируют устройства IoT для создания экосистем, оптимизируя функциональность и предоставляя новые сервисы.
  - Развитие смарт-городов: Рост IoT устройств и концепции смарт-городов делают цифровые платформы более вовлеченными в управление городской инфраструктурой.
- Развитие системы блокчейн и децентрализация:
  - Безопасные Транзакции: Блокчейн обеспечивает безопасность транзакций, особенно в финансовых и криптовалютных платформах.
  - Децентрализованные Приложения (dApps): Цифровые платформы интегрируют децентрализованные приложения, позволяя пользователям взаимодействовать напрямую без посредников.
- Расширенная и виртуальная реальность (интеграция технологий реальности):

- Виртуальные Торговые Площадки: Цифровые платформы будут интегрировать технологии расширенной и виртуальной реальности для улучшения пользовательского опыта.
- Обучение и Образование: Виртуальная и расширенная реальность используются в образовательных платформах для создания интерактивных обучающих сценариев.
  - Кибербезопасность и приватность:
    - Блокчейн для кибербезопасности: Интеграция технологии блокчейн в цифровые платформы для обеспечения кибербезопасности и прозрачности данных.
    - Усиление Защиты Персональных Данных: Развитие методов защиты персональных данных, подчеркивая важность конфиденциальности в реакции на общественные требования.
  - Расширение экосистемы:
    - Широкие экосистемы: Формирование обширных экосистем, объединяющих различные отрасли и предоставляющих услуги разнообразным пользователям.
    - Партнерские отношения и инновации: Создание партнерских отношений и привлечение разработчиков для расширения функциональности и постоянного развития платформы.
  - Расширение географического охвата (глобальная доступность и инклюзивность):
    - Преодоление Цифрового Разрыва: Расширение глобальной доступности цифровых платформ для уменьшения цифрового разрыва, способствуя взаимодействию и бизнесу из разных стран.
    - Инклюзивные инновации: Разработка инноваций с учетом доступности и потребностей разнообразных пользовательских групп.
  - Децентрализация и децентрализованные финансы (DeFi):

– Тренд к децентрализации: Рост децентрализованных платформ, особенно в финансовой сфере, с внедрением децентрализованных финансов (DeFi) и приложений (dApps).

- Экологическая устойчивость:

– Внедрение Зеленых Технологий: Снижение экологического воздействия через внедрение зеленых технологий и устойчивых методов в бизнес-процессы.

– Оптимизация Энергопотребления: Фокус на эффективном использовании ресурсов и снижении энергопотребления в центрах обработки данных.

- Развитие цифровой экономики:

– Рост Цифровой Экономики: Продолжение развития цифровой экономики, где цифровые товары и технологии станут более центральными в мировой экономике.

- Эволюция бизнес-Моделей:

– Гибкие бизнес-модели: Эволюция бизнес-моделей к более гибким и адаптивным, способным эффективно реагировать на изменения рыночных условий.

- Инновации в оплате:

– Новые методы оплаты: Развитие новых методов оплаты, таких как криптовалюты и цифровые кошельки.

- Увеличение качества персонализации:

– Повышение персонализации: Усиление индивидуализации контента и услуг, используя данные и алгоритмы для более точных рекомендаций.

Эти тенденции отражают стремление цифровых платформ к передовым технологиям, устойчивости и инклюзивности, а также к постоянному удовлетворению потребностей современного общества.

Для эффективного развития цифровых платформ в сфере бизнеса существует ряд важных аспектов, которые следует учесть. Вот основные из них:

- Стратегическое планирование:
  - Четкая стратегия: Определение ясной стратегии для развития цифровой платформы, включая постановку целей, выбор подходящих технологий и определение пути к успеху.
- Поддержка руководства:
  - Вовлечение высшего руководства: Активная поддержка и интерес высшего руководства компании в развитии цифровых платформ для создания атмосферы изменений и мобилизации ресурсов.
- Компетентные кадры:
  - Наличие квалифицированных специалистов: Необходимость наличия специалистов с опытом в цифровых технологиях, ответственных за разработку, внедрение и поддержку платформы.
- Ориентация на клиента:
  - Взаимодействие с клиентами: Фокус на потребностях клиентов, включая взаимодействие, анализ требований и постоянное совершенствование платформы на основе обратной связи.
- Безопасность данных:
  - Защита данных: Обеспечение безопасности и защиты данных на цифровой платформе с применением современных методов шифрования и систем безопасности.
- Гибкость и масштабируемость:
  - Гибкость и масштабируемость: Создание гибкой и масштабируемой цифровой платформы для эффективного управления ростом и развитием компании.
- Анализ данных:

– Аналитика данных: Обеспечение возможности анализа данных на цифровой платформе для получения ценных инсайтов и принятия обоснованных решений.

Вместе с тем, будущее развитие цифровых платформ предоставляет ряд вызовов и возможностей:

- Конкуренция: Увеличение числа цифровых платформ создает интенсивную конкуренцию, требуя инноваций и уникальных предложений для привлечения и удержания пользователей.

- Безопасность данных: С ростом цифровых угроз становится критичным постоянное усовершенствование мер безопасности для защиты данных и предотвращения кибератак.

- Зависимость от поставщиков: Использование цифровых платформ может привести к зависимости от поставщиков услуг, что подчеркивает важность надежности и качества предоставляемых услуг.

Эти факторы обуславливают необходимость внимательного и гибкого подхода к развитию и управлению цифровыми платформами в бизнесе.

- Трансформация потребительского поведения: Активное воздействие цифровых платформ на взаимодействие с клиентами и их потребительское поведение предполагает, что компании должны гибко реагировать на эти изменения и соответствовать новым требованиям и ожиданиям клиентов.

- Нормативные вопросы: Расширение влияния цифровых платформ приводит к неотложной необходимости обновления и создания новых нормативных и законодательных каркасов. Аспекты, связанные с обеспечением безопасности данных, соблюдением конфиденциальности, вопросами налогообложения и антимонопольного регулирования, продолжают оставаться объектами внимания и подлежать нормативному воздействию.

- Репутационные риски: Эффективное использование цифровых платформ может оказать влияние на репутацию компании, где негативные

отзывы или проблемы, связанные с использованием платформы, могут серьезно повлиять на общественное восприятие компании и ее бренда.

- **Этические соображения:** Прогресс цифровых платформ поднимает вопросы этики в контексте обработки данных, соблюдения приватности и социального воздействия. Платформы должны учесть эти этические аспекты, разрабатывая соответствующие политики и практики.

В отношении возможностей:

- **Инновации и новые рынки:** Эволюция цифровых платформ предоставляет возможности для инноваций и создания новых рынков через разработку новых продуктов и услуг, а также формирование новых бизнес-моделей.

- **Улучшение пользовательского опыта:** Стремление цифровых платформ к повышению уровня удовлетворения пользователей заключается в предоставлении более персонализированных и удобных услуг. Применение технологий, таких как искусственный интеллект и аналитика данных, способствует более глубокому пониманию потребностей пользователей и предоставлению релевантного контента и функционала.

- **Партнерство и сотрудничество:** Развитие цифровых платформ через установление партнерских отношений и сотрудничество с другими компаниями и отраслями позволяет расширить экосистему, предложить более широкий спектр услуг и достичь дополнительной ценности для пользователей.

- **Перспективы эволюции цифровых платформ** представляют собой обширное и впечатляющее поле для развития бизнеса. На основе нынешних тенденций и прогнозов, можно сделать ряд выводов относительно будущих изменений в бизнес-сфере.

- **Интеграция и Универсальность:** Цифровые платформы будут наращивать уровень интеграции, становясь универсальными инструментами для различных бизнес-процессов. Это позволит компаниям использовать единую платформу для коммуникации с клиентами, управления проектами,

анализа данных и других целей, повышая тем самым эффективность и прозрачность бизнес-процессов.

- **Интеграция с Технологией ИИ и Автоматизация:** В развитии цифровых платформ ключевую роль сыграет углубление интеграции с технологиями искусственного интеллекта и автоматизации. Прогнозируется, что использование технологий ИИ и автоматизации значительно повысит производительность и эффективность. ИИ будет применяться для автоматизации процессов, анализа данных, прогнозирования трендов и предсказания поведения клиентов, обеспечивая компаниям возможность принимать обоснованные решения и предоставлять персонализированный подход.

- **Ориентация на Мобильные Устройства:** Цифровые платформы будут все больше ориентироваться на мобильные устройства в ответ на рост технологий и распространение смартфонов. Разработка удобных и функциональных мобильных приложений станет приоритетной задачей для бизнеса, учитывая, что большинство клиентов предпочитают взаимодействовать с компаниями через мобильные приложения.

- **Использование Больших данных (Big Data):** Цифровые платформы будут активно использовать большие данные для анализа и принятия решений. Собирая и анализируя обширные объемы данных, компании получают ценную информацию о клиентах, рынке и конкурентах. Это позволит им лучше понимать потребности клиентов и гибко адаптировать свои продукты и услуги.

- **Усиление Кибербезопасности:** С развитием кибербезопасности, цифровые платформы будут становиться более безопасными и надежными. Компании будут активно обеспечивать защиту данных клиентов, предотвращать кибератаки и мошенничество, что повысит доверие пользователей к цифровым платформам и способствует их устойчивому развитию.

Прогнозы и ожидания в отношении будущего развития отрасли могут различаться, однако выделяются несколько общих тенденций:

- Использование данных: Эксперты прогнозируют увеличение использования цифровыми платформами данных для принятия информированных решений и предоставления персонализированных услуг, включая точное прогнозирование потребностей пользователей и предлагаемых рекомендаций.

- Гибридные модели бизнеса: В сфере цифровых платформ активно развиваются гибридные модели бизнеса, объединяющие онлайн и офлайн компоненты. Например, платформы электронной коммерции интегрируют физические магазины или пункты самовывоза для повышения удобства и доверия пользователей.

- Развитие новых форматов контента: Эксперты ожидают, что цифровые платформы будут продолжать инновации в области контента, включая виртуальную реальность (VR), дополненную реальность (AR) и расширенную реальность (XR), что откроет новые возможности для взаимодействия пользователей с контентом.

- Устойчивость и социальная ответственность: Прогнозируется, что цифровые платформы будут активно стремиться к устойчивости и социальной ответственности, включая уменьшение экологического воздействия, поддержку социальных и внештатных работников и соблюдение этических норм.

Таким образом, будущее цифровых платформ обещает быть интегрированным, универсальным, ориентированным на мобильные устройства, основанным на анализе больших данных и обеспечивающим высокий уровень безопасности.

Примеры успешного применения таких платформ в различных сферах деятельности также демонстрируют их эффективность. В банковской сфере, например, платформы ВРМ автоматизируют процессы рассмотрения заявок на

кредит, сокращая время принятия решений и повышая уровень обслуживания клиентов. В розничной торговле платформы управления бизнес-процессами используются для автоматизации управления ассортиментом, ценообразованием, логистикой и другими аспектами, что способствует оперативной реакции на рыночные изменения и улучшает удовлетворенность клиентов.

Успешная интеграция платформы требует тщательного анализа бизнес-процессов и грамотной предварительной подготовки. Следует учитывать, что это внедрение может потребовать значительных финансовых вложений, касающихся не только самой платформы, но и обучения персонала, поддержки и системных обновлений. С правильным подходом эти платформы для бизнес-процессов становятся мощным средством повышения эффективности и уровня удовлетворенности клиентов.

Комплекс цифровых инструментов для ведения бизнеса объединяет различные компоненты, обеспечивающие поддержку разных аспектов предприятия. Ключевые элементы такого комплекса включают:

- CRM-платформа: Управление клиентскими отношениями, мониторинг взаимодействия, продажи, маркетинг, и анализ клиентских данных.
- ERP-система: Интегрированная система планирования ресурсов предприятия, объединяющая функциональные области, такие как управление запасами, финансы, производство, управление персоналом и др.
- E-commerce платформа: Инструменты для создания и управления онлайн-магазином, обработки платежей, управления запасами и доставки товаров.
- Аналитическая платформа: Сбор, анализ и визуализация данных для принятия информированных решений, включая бизнес-анализ, прогнозирование и мониторинг производительности.

- Коллаборативная платформа: Инструменты для совместной работы и обмена информацией внутри компании и с внешними стейкхолдерами.
- Облачные вычисления: Использование облачных сервисов для хранения данных, развертывания приложений и вычислений в облаке.
- Интеграционная платформа: Обеспечение эффективного обмена данными и информацией между различными системами и приложениями в рамках цифрового комплекса.

Объединение этих платформ обеспечивает комплексное управление бизнесом, интегрируя функциональные области и повышая операционную эффективность. Выбор конкретных платформ зависит от уникальных потребностей, отраслевых особенностей и масштаба вашего предприятия.

Цифровые платформы предоставляют обширный набор инструментов для сбора и анализа данных, которые могут применяться для принятия бизнес-решений.

Некоторые методы аналитики и принятия решений, основанные на данных цифровых платформ:

- Анализ веб-трафика: С использованием инструментов веб-аналитики можно получить информацию о взаимодействии пользователей с веб-сайтом, оценить эффективность контента и пользовательский опыт.
- Анализ социальных медиа: Социальные медиа-платформы предоставляют аналитические инструменты для отслеживания метрик, анализа вовлеченности аудитории и адаптации контента под предпочтения аудитории.
- Анализ электронной почты: Инструменты электронной почты предоставляют данные о метриках, таких как открытия, клики и отписки, которые можно использовать для оптимизации электронных рассылок.
- Анализ конверсий: Цифровые платформы позволяют отслеживать конверсии, такие как покупки или подписки, помогая оценить эффективность веб-сайта или приложения.

При использовании данных цифровых платформ для принятия решений важно учитывать не только сами данные, но и контекст и цели бизнеса.

Анализ данных играет важную роль в выявлении трендов, удовлетворении потребностей аудитории и принятии обоснованных решений для оптимизации маркетинговой стратегии и улучшения результатов. Цифровые платформы предоставляют разнообразные стратегии маркетинга и продвижения товаров и услуг. Некоторые из них включают:

- Привлекательный веб-сайт: Создание привлекательного и информативного веб-сайта, отражающего компанию и ее продукты.

- Присутствие в социальных медиа: Регистрация на популярных социальных медиа-платформах (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn) и регулярные публикации качественного контента.

- Контекстная реклама: Использование платформ контекстной рекламы (Google Ads, Яндекс Директ) для размещения рекламы продукции в результатах поиска.

- Создание информативного контента: Разработка и публикация статей, блогов, видео или инфографики, связанных с бизнесом или продукцией.

- Email-маркетинг: Сбор адресов электронной почты клиентов для отправки персонализированных рассылок.

- Сотрудничество с блогерами: Работа с популярными блогерами для продвижения через их социальные медиа-каналы или блоги.

- Онлайн-акции и конкурсы: Проведение акций, розыгрышей или конкурсов для привлечения внимания потенциальных клиентов.

Эффективное использование цифровых платформ и платформ для управления бизнес-процессами может значительно улучшить работу компании и повысить уровень удовлетворенности клиентов. Однако, помимо преимуществ, существуют и некоторые недостатки платформ для управления

бизнес-процессами, такие как высокие затраты, сложность внедрения, необходимость обучения персонала и риск сопротивления изменениям.

### 3.2 Рекомендации по формированию эффективных стратегий развития цифровой платформе Amazon.

На основе практического опыта Amazon и ее текущего положения в цифровых трансформациях ожидается, что компания сохранит лидерство в этой области в ближайшие 10 лет. Вместе с тем, следует учитывать, что будущее подвержено неопределенности, и различные факторы могут повлиять на ее траекторию в цифровых трансформациях.

Рассмотрим несколько ключевых аспектов, которые необходимо учесть, анализируя перспективы Amazon в цифровой трансформации в ближайшем десятилетии:

- Лидерство в электронной коммерции: Amazon уже установила себя как ведущий игрок в сфере электронной коммерции, и это доминирование, вероятно, будет продолжаться. Специфическое внимание компании к обслуживанию клиентов, оперативной доставке и персонализированным рекомендациям позволяют ей удерживать значительную долю рынка. В условиях дальнейшего расширения электронной коммерции Amazon может использовать свой опыт и инвестиции для укрепления своего лидерства.

- Инвестиции в искусственный интеллект и автоматизацию: Amazon активно инвестирует в технологии искусственного интеллекта и автоматизации, усовершенствуя различные аспекты своей операционной деятельности. Реализованные улучшения, такие как персонализированные рекомендации и эффективное управление логистикой, подчеркивают его стремление к инновациям. В условиях постоянного прогресса в области искусственного интеллекта и автоматизации, Amazon, вероятно, будет продолжать внедрять эти технологии для повышения эффективности операций и исследования новых возможностей роста.

- Примат в сфере облачных вычислений: Amazon Web Services (AWS) выделяется как преемник в области облачных вычислений, предоставляя компаниям разнообразные инфраструктурные и платформенные решения. Прогнозируется, что в ближайшие годы потребность в облачных сервисах будет нарастать, предоставляя Amazon возможность максимально эффективно использовать этот тренд. Тем не менее, важно подчеркнуть, что соперничество на рынке облачных технологий усиливается, и другие участники, включая Microsoft Azure,

- Экспансия в новые секторы: Amazon демонстрирует склонность к расширению в новые области, активно нарушая традиционные сферы. Компания успешно вошла в сферы развлечений (Amazon Prime Video), умных устройств для дома (Echo, Alexa) и здравоохранения (Amazon Pharmacy). С высокой вероятностью можно предположить, что Amazon продолжит расширение в новые области, стремясь извлечь преимущества из новых технологий и изменений в потребительских предпочтениях.

- Регулирование и социальные вызовы: С продолжением роста и воздействия Amazon в различных отраслях, она сталкивается с усилением регулирования и социальными вопросами. Проблемы, касающиеся конфиденциальности данных, конкуренции, трудовых стандартов и доминирования на рынке, могут оказать влияние на будущую траекторию компании. По примеру трех лидеров рынка становится ясно, что все стремятся к расширению географического охвата (включая Amazon), с тем чтобы привлечь больше клиентов и увеличить объемы продаж.

Давайте рассмотрим, как развиваются сценарии для Amazon и крупных цифровых платформ, занимающих лидирующие позиции в своих странах присутствия.

Таблица 10 – Развитие сценариев крупнейших цифровых платформ с лидерскими позициями в стране своего присутствия

| Платформа | География присутствия  | Сфера использования   | Развитие сценариев   |
|-----------|--|---|--|
| Amazon    | США, Европа, Азия, Латинская Америка, Австралия, Канада, Ближний Восток и Африка | розничная торговля, логистика, потребительские технологии, облачные вычисления, медиа и развлечения | <ul style="list-style-type: none"> <li>● расширение географического охвата</li> <li>● развитие облачных вычислений</li> <li>● укрепление позиции в электронной коммерции</li> <li>● развитие собственных медиа-сервисов</li> <li>● искусственный интеллект.</li> </ul> |
| Alibaba   | Китай и активно расширяется на международные рынки                               | розничная торговля, электронная коммерция, облачные вычисления, финансовые услуги                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● расширение географического охвата</li> <li>● инновации и исследования</li> <li>● развитие цифрового контента</li> <li>● развитие новых бизнес-вертикалей</li> <li>● укрепление партнерских отношений</li> <li>●</li> </ul>    |

|        |        |   |   |
|--------|--------|---|---|
|        |        |   | <p>лучшение<br/>пользовательского<br/>опыта</p>   |
| Яндекс | Россия | <p>Поисковая<br/>система, Карты и<br/>навигация,<br/>Электронная<br/>почта и об-лачное<br/>храни-лище,<br/>Музыка и видео,<br/>Транспортные<br/>сервисы</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● развитие искусственного интеллекта</li> <li>● улучшение мобильных сервисов</li> <li>● расширение географического охвата</li> <li>● развитие технологических инноваций</li> <li>● улучшение рекламных и маркетинговых решений.</li> </ul> |

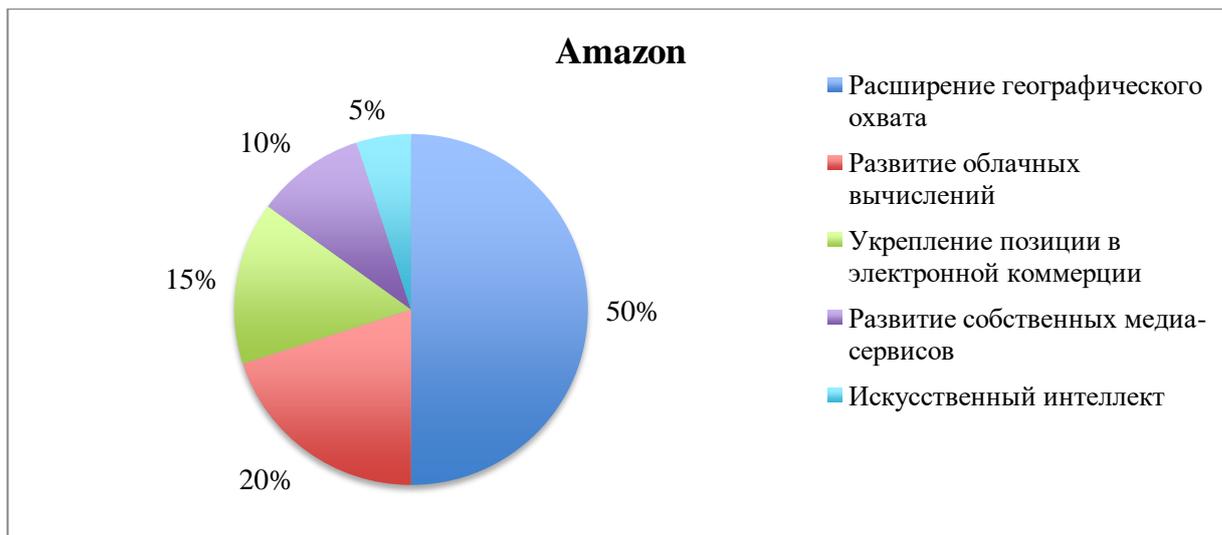


Рисунок 13 – Цели развития сценариев Amazon

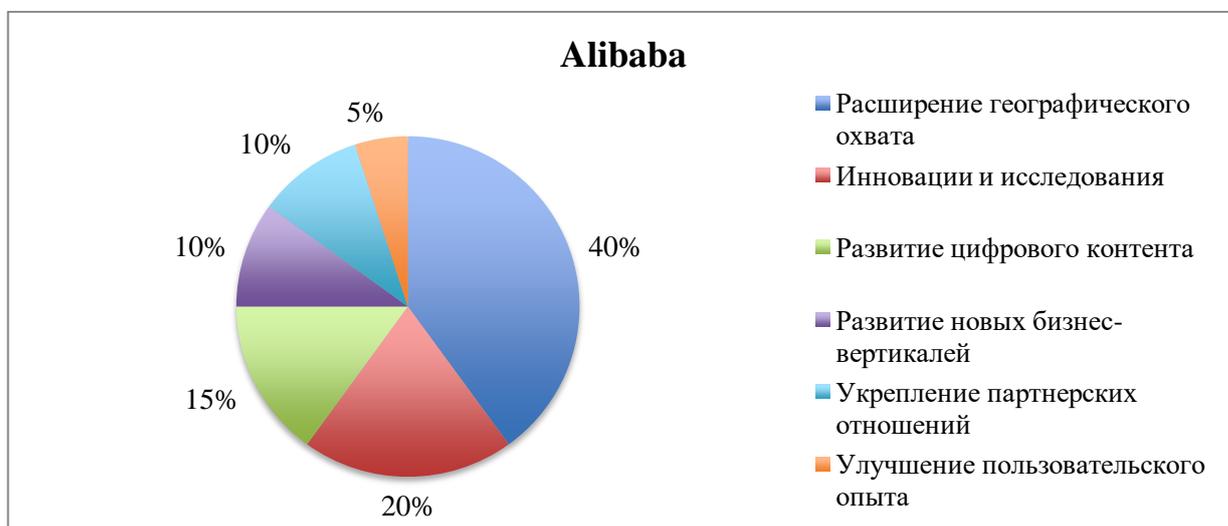


Рисунок 14 – Цели развития сценариев Alibaba

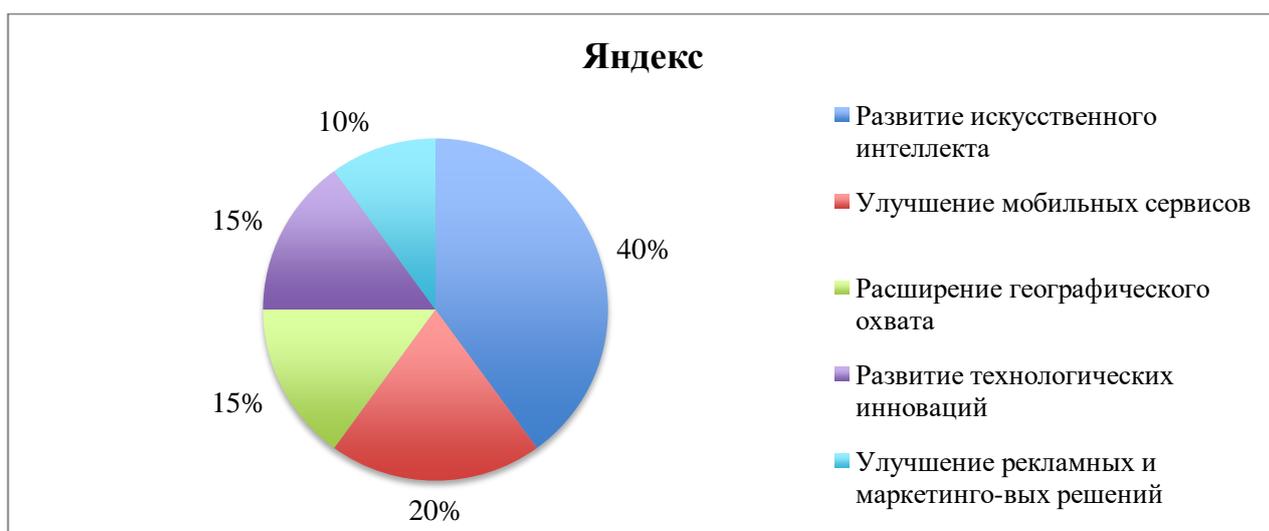


Рисунок 15 – Цели развития сценариев Яндекс

Цифровые платформы предоставили возможность гигантам рынка расширить свою аудиторию и привлечь новых клиентов. Это достигается за счет увеличения доступности продуктов и услуг через онлайн-платформы, а также путем использования данных и аналитики для точного таргетирования и персонализации предложений.

Также сущность предложения инновационных способов взаимодействия с клиентами. Это может включать в себя возможности онлайн-заказов, доставки услуг, облачных хранилищ для контента или интеграцию с социальными сетями для обратной связи. Современные бизнесы используют разнообразные платформы в различных отраслях и с различными целями. Некоторые из наиболее распространенных направлений платформ включают:

- Электронная коммерция: Инструменты для создания и управления онлайн-магазинами, обработки платежей и управления запасами.
- Социальные медиа: Используются для продвижения бренда, установления контактов с клиентами, проведения рекламных кампаний и взаимодействия с аудиторией.
- Облачные вычисления: Предоставляют инфраструктуру и сервисы для хранения данных, развертывания приложений и выполнения вычислений в облаке.
- Коллаборативные платформы: Для совместной работы и обмена информацией. Платформы управления бизнес-процессами (BPM): Комплексные программные решения для автоматизации и оптимизации бизнес-процессов, включая управление проектами, ресурсами и аналитику.

Если рассмотреть анализ инноваций и планы на будущее, то: Amazon, как компания, успешно преодолела пропасть и превратилась в доминирующего игрока в электронной коммерции и других отраслях. Компания завоевала признание у ранних и поздних клиентов, расширяя свои предложения, улучшая обслуживание и применяя новые технологии. Ориентация на клиента, конкурентоспособные цены и быстрая доставка привлекли широкую

клиентскую базу. Важно отметить, что модель "Пересечение бездны" в первую очередь применима к технологическим продуктам, в то время как Amazon стала диверсифицированным конгломератом, затрагивая различные сектора, такие как электронная коммерция, облачные вычисления и цифровой контент.

Таким образом, несмотря на успешное преодоление пропасти в электронной коммерции и технологических решениях, Amazon продолжает свое развитие, внедряя инновации в различных отраслях. Компания активно ориентируется на новые рынки и клиентов, расширяя свой ассортимент продуктов и услуг.

- Анализ моделей изменений: Подход Amazon к цифровой трансформации можно рассмотреть через несколько моделей изменений, которые отражают разнообразные стратегии и инициативы компании в процессе трансформации.

- Несмотря на отсутствие прямого упоминания конкретных моделей изменений, Amazon демонстрирует соответствие некоторым общим принципам управления изменениями:

- 8-шаговая модель изменений Коттера: Amazon поддерживает элементы этой модели, осознавая необходимость изменений в динамике рынка и ожиданиях клиентов. Компания эффективно информирует сотрудников о необходимости трансформации, создавая срочность. Также в Amazon сформирована руководящая коалиция, определяющая стратегию цифрового будущего.

- Модель ADKAR: Amazon, вероятно, фокусируется на повышении осведомленности, внедрении желания принимать изменения и обеспечении необходимых знаний и навыков. Компания стремится к успешному внедрению цифровых инициатив на уровне индивидуальных сотрудников.

- Модель McKinsey 7-S: Amazon учитывает элементы этой модели в цифровой трансформации, согласуя стратегию с организационной структурой.

Инвестиции в технологическую инфраструктуру, системы и управление кадрами соответствуют принципам этой модели.

Таким образом, подробный анализ позволяет увидеть, как Amazon успешно применяет принципы различных моделей изменений для своей цифровой трансформации.

Это надежная и многосторонняя платформенная бизнес-модель. Это не случайность, а результат стратегического гения.

Анализ развития платформ в России и за рубежом выявил лидеров, таких как Wildberries на российском рынке и доминирование Amazon на мировой арене в течение многих лет. Обе компании демонстрируют стабильную прибыльность.

Среди прочих платформ выделяются успешные участники, такие как Ozon, Яндекс и Mail.ru, а также те, которые находятся в убытке, как отражено в таблице 9. Успех Amazon, без сомнения, объясняется его стратегией постоянного совершенствования, стратегией слияния и поглощения, а также разнонаправленным развитием.

Приобретение различных компаний стало ключевым аспектом стратегии диверсификации Amazon. Однако этой деятельности придают конкретные мотивы и причины, требующие дополнительного исследования.

Сравнительный анализ включает четыре ведущих мировых платформы - Amazon, Alibaba, Google, Facebook - и четыре в России - Wildberries, Ozon, Яндекс и Mail.ru. Каждая из них представляет уникальные стратегии, а также сильные и слабые стороны, подверженные влиянию регулирования на свою деятельность.

При проведении сравнительного анализа становится явным, что как зарубежные, так и российские цифровые платформы обладают уникальными характеристиками, отражая особенности и требования соответствующих рынков. Мировые корпорации, такие как Amazon, Alibaba и Google, ориентированы на глобальную конкуренцию, предоставляя разнообразные

продукты и услуги. В то время как российские платформы, например, Wildberries, Ozon и Яндекс, успешно адаптировались к региональным особенностям, предоставляя высококачественные услуги в соответствии с местными требованиями и законодательством.

Важно подчеркнуть, что представленные модели предоставляют основы и концепции, которыми компании могут руководствоваться при управлении процессами изменений. Однако, их прямое применение может изменяться в зависимости от уникального контекста и культуры организации. В свете уникальных подходов и внутренних практик Amazon, цифровая трансформация компании складывается из сочетания этих принципов управления изменениями в сочетании с собственными методологиями и подходами:

- Анализ рисков и планы на будущее: Цифровая трансформация Amazon на следующее десятилетие предоставляет широкий спектр возможностей для роста и инноваций. Однако, для успешного перехода важно рассмотреть и преодолеть потенциальные риски. Ниже представлены ключевые риски и предлагаемые стратегии их решения:

- Кибербезопасность: С расширением цифрового присутствия Amazon становится подвержена угрозам кибератак и утечке данных. Для борьбы с этим, компании следует акцентировать внимание на инвестиции в надежные меры кибербезопасности, включая регулярные аудиты, обучение сотрудников и внедрение многоуровневых систем безопасности.

- Проблемы конфиденциальности данных: С расширением цифровой трансформации, Amazon должна обеспечивать защиту личной информации клиентов, соблюдая правила конфиденциальности. Это включает в себя внедрение прозрачных методов обработки данных, получение явного согласия пользователей и регулярные оценки воздействия на конфиденциальность.

- Проблемы регулирования: Глобальное расширение Amazon влечет за собой изменения в условиях регулирования. Для эффективного управления, компания должна взаимодействовать с регулирующими органами, соблюдать местные законы и демонстрировать приверженность честной конкуренции.

- Адаптация рабочей силы: Цифровая трансформация может вызвать перемещение рабочей силы. Amazon следует инвестировать в программы переквалификации, создавая культуру непрерывного обучения и обеспечивая благоприятную рабочую среду.

- Этические соображения: Внедрение новых технологий поднимает этические вопросы. Amazon должна разработать принципы ответственного использования искусственного интеллекта, поддерживать разнообразие в разработке технологий и внедрять прозрачные процессы принятия решений. Взаимодействие с экспертами и заинтересованными сторонами может обеспечить важные перспективы в решении этических проблем.

Таким образом, процесс цифровой трансформации в Amazon несет в себе как возможности, так и риски. Сосредоточив внимание на аспектах кибербезопасности, конфиденциальности данных, соблюдении нормативных требований, адаптации персонала и этических аспектах, Amazon способна эффективно управлять рисками и обеспечить успешное завершение процесса трансформации. Превратившись из книжного онлайн-магазина, Amazon демонстрирует силу непрерывных инноваций и ориентации на клиента, успешно революционизировав электронную коммерцию и расширив свое влияние в различные отрасли в эпоху цифровых технологий.

Анализ результатов исследования выявил следующие ключевые выводы:

- Внедрение платформ в различные организации оказывает существенное воздействие на их операционную деятельность. Успешные адаптации платформ приводят к улучшению доступности данных, оптимизации бизнес-процессов, улучшению коммуникации и расширению рынков.

– Положительные последствия внедрения платформ зависят от грамотного выстраивания бизнес-модели под новые возможности. Некорректная реализация или неадекватная подготовка персонала к изменениям может привести к отрицательным последствиям, таким как потеря клиентов или неэффективное использование платформы.

– Специально разработанная бизнес-модель для организации, использующей платформу, представляет собой основу для успешного внедрения и использования платформенного подхода. Модель учитывает ключевые аспекты, такие как информационные технологии, человеческий капитал и гибкость бизнес-модели, предполагая активное использование платформы для сбора и анализа данных, автоматизации процессов и улучшения коммуникации.

– Владельцы организаций, не переходящих на платформы, сталкиваются с риском потери клиентов и устаревания своего бизнеса. Быстрое развитие современных технологий подчеркивает важность непрерывного мониторинга тенденций и адаптации к новым технологиям для поддержания конкурентоспособности.

Исследование использования цифровых платформ в современном бизнесе подчеркивает их критическую роль и существенное воздействие на развитие компаний. Организации, активно взаимодействующие с цифровыми платформами, выигрывают в различных аспектах:

- Расширение рыночной доли и привлечение новых клиентов.
- Повышение клиентского опыта, увеличение удовлетворенности и лояльности.
- Оптимизация бизнес-процессов, снижение затрат и ускорение поставки продуктов и услуг.
- Использование аналитики и обоснованных решений для адаптации к изменениям в окружающей среде.

- Развитие новых бизнес-моделей, приносящих дополнительные источники дохода и укрепление конкурентных преимуществ.
- Гибкость и адаптивность к требованиям быстро меняющегося клиентского спроса.
- Расширение географического охвата, открывающее новые возможности для роста бизнеса.
- Сотрудничество и партнерство, усиливающее возможности компаний совместно с другими организациями.

Владельцам компаний и руководителям необходимо быть готовыми к значительным инвестициям в технологическую инфраструктуру, программное обеспечение, обучение персонала, маркетинг и продвижение, включая обеспечение безопасности данных. Результаты исследования подтверждают, что внедрение платформ существенно влияет на бизнес-модель организаций. Однако успешная адаптация к платформенному подходу требует учета особенностей внедрения.

Ключевые факторы успеха внедрения платформ включают поддержку руководства и наличие опытной команды профессионалов. Возможны препятствия, такие как изменение корпоративной культуры и процессов, а также вопросы безопасности данных. Рекомендации для дальнейшего развития и использования платформ включают постоянное обновление, развитие, обеспечение обучения и внутренней поддержки для эффективного использования платформы. Анализ результатов исследования предоставляет понимание влияния внедрения платформ и выявляет стратегии и рекомендации для достижения конкурентных преимуществ.

## Заключение

Цифровые платформы существенно способствуют экономической устойчивости и адаптивности, предоставляя разнообразные сервисы и гибкие формы взаимоотношений. Их преимущество заключается в простоте использования для решения разнообразных задач. На российском рынке активно развиваются различные цифровые платформы и экосистемы, такие как Wildberries, Avito, Ozon, AliExpress Россия, Сбер, СберМаркет, ВТБ, Тинькофф, Яндекс, VK, Лаборатория Касперского, 1С, ЦФТ, HeadHunter и другие. Их воздействие на ключевые сектора экономики становится неотъемлемым.

Результаты исследования выделяют высокий уровень доверия общества к цифровым платформам и экосистемам. Более 70% пользователей используют их для различных задач, таких как заказ товаров, продвижение услуг, поиск работы, аренда или покупка недвижимости. Около 28% загружают личный контент, используют банковские приложения и обмениваются сообщениями. Доля отказавшихся от определенных сервисов составляет всего 2–5%, причиной чего чаще всего является недостаточный уровень доверия.

Ожидается, что Amazon продолжит свое лидерство в сфере электронной коммерции, сосредоточив внимание на обслуживании клиентов и инновациях в сфере логистики. Внедрение искусственного интеллекта и автоматизации направлено на повышение операционной эффективности. Amazon Web Services (AWS) сохранит свою ведущую роль в области облачных вычислений, однако ожидается усиление конкуренции. Расширение компании в новые сектора, такие как развлечения и здравоохранение, предвидится, однако возможны регуляторные и социальные вызовы, влияющие на ее будущее.

Исследование подтверждает, что цифровые платформы способны изменять глобальные рынки и усиливать конкуренцию, принося выгоды потребителям и обществу. Однако их восприятие как непоследовательных конкурентов традиционными предприятиями связано с несоответствием

нормативным требованиям. Антимонопольные органы в различных странах выступают против чрезмерного регулирования экономики платформы, опасаясь потери ее потенциальных преимуществ.

Среда цифровых платформ может представлять потенциальные угрозы для конкуренции из-за сетевых эффектов, придающих платформам рыночное преимущество. Они могут злоупотреблять своим доминирующим положением через эксклюзивные соглашения с поставщиками или грабительское ценообразование, однако их статус доминирующих на рынке не всегда однозначен в различных сценариях конкуренции.

При создании платформ для традиционных компаний ключевое значение имеют: технологии, включая создание сложных информационных систем, применение методов машинного обучения и искусственного интеллекта; организация сложной цифровой экосистемы; разработка и укрепление систем организационного капитала и управления. Централизованный подход для внутреннего контроля оказывается недостаточным, поскольку значительная часть стоимости создания превышает традиционные границы компании.

Эволюция цифровых платформ продолжается, подвергаясь влиянию различных факторов, включая технологические инновации, изменения в потребительском поведении и глобальные экономические тенденции. Рассмотрим несколько ключевых тенденций:

- Искусственный интеллект и машинное обучение: Прогресс в области искусственного интеллекта позволяет цифровым платформам предоставлять персонализированные услуги, прогнозировать предпочтения пользователей и оптимизировать бизнес-процессы.

- Интеграция интернета вещей (IoT) и смарт-городов: Рост IoT и концепции смарт-городов вовлекают платформы в управление городской инфраструктурой и транспортом.

- Развитие блокчейн и децентрализация: Технология блокчейн обеспечивает прозрачность транзакций и улучшает идентификацию на

платформах, а децентрализованные приложения (dApps) позволяют пользователям взаимодействовать напрямую.

– Расширенная и виртуальная реальность: Цифровые платформы интегрируют технологии расширенной и виртуальной реальности для улучшения пользовательского опыта и образовательных сценариев.

– Кибербезопасность и приватность: Технология блокчейн используется для усиления кибербезопасности на платформах.

– Расширение экосистемы: Платформы создают более обширные экосистемы, объединяя различные отрасли и предоставляя услуги разнообразным пользователям.

– Расширение географического охвата: Развитие цифровых платформ способствует созданию инклюзивных решений для разнообразных пользовательских групп.

– Децентрализация и децентрализованные финансы: Развитие децентрализованных платформ и финансовых сервисов (DeFi) изменяет облик финансовой сферы.

## Список использованной литературы

1. Агеев, А.И. Управление цифровым будущим: Мир новой экономики/ А.И. Агеев // .-2012. - №4. - С. 16-22.
2. Агеев, А.И. Цифровое общество: архитектура, принципы, видение / А.И. Агеев // .-2012. с. 114-125.
3. Аналитика по рынку e – commerce в России 2018: сайт. – URL: <https://www.akit.ru/аналитика-акит2018/> (Дата обращения: 26.03.2023) . – Текст: электронный.
4. Артамонова О. В. Актуальность использования digital-инструментов при продвижении продукта на современном рынке // Молодой ученый. — 2017. — №10. — С. 184-187.
5. Гарифуллин, Б.М. Виды бизнес – моделей компаний в цифровой экономике/ Б.М. Гарифуллин, В.В. Зябриков // Креативная экономика. – 2019. Том 13. №1 – С.83-92.
6. Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11, № 6. С. 22–36. DOI: 10.18721/JE.11602.
7. Гелисханов, Т.Н. Юдина, А.В. Бабкин // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2018.Том 11. №6.- С. 22-36.
8. Голосовые помощники для бизнеса // URL:<https://a2is.ru/catalog/golosovie-pomoshniki>(дата обращения 05.03.2023). – Текст: электронный.
9. Григорьева, В.Н. Проблемы сегментации потребительского рынка в цифровой среде/ В.Н. Григорьева, Я.Ю. Салихова // Маркетинг Менеджмент в цифровой экономике. – 2016. Том 2. №2. – С. 48 – 64.
10. Есть ли место новым игрокам на рынке?: сайт. – URL: <https://www.retail.ru/articles/novaya-volna-marketpleysov-v-b2c-est-li-mesto-novym-igrokam/> - (дата обращения 03.03.2023)

11. Индекс цифровой грамотности: сайт. – URL: <https://www.nafi.ru/analytics/tsifrovaya-gramotnost/> (Дата обращения: 23.03.2023) . – Текст: электронный.
12. Интернет – торговля в России 2019: сайт. – URL: [http://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_Ecommerce2019.pdf](http://datainsight.ru/sites/default/files/DI_Ecommerce2019.pdf) (Дата обращения: 07.03.2020) . – Текст: электронный.
13. Исследование DataInsight. Онлайн – рынок книг: сайт. – URL: <http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI-Books2018-rus.pdf> (Дата обращения: 19.05. 2023) . – Текст: электронный.
14. Исследование DataInsight. IAB RUSSIA – Рынок мобильной рекламы в России в 2018/2019г: сайт. – URL: <http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI-IAB-Mobile2019.pdf> (Дата обращения: 07.03. 2023) . – Текст: электронный.
15. Как использовать искусственный интеллект в ecommerce?: сайт. – URL: <https://www.likeni.ru/analytics/kak-ispolzovat-iskusstvennyu-intellekt-v-ecommerce/>(дата обращения 02.05.2023) . – Текст: электронный.
16. Катькало В. С., Клемина Т. Н., Чайка В. А., Шемракова В. Н. Методические указания для подготовки годового курсового проекта по теме «SWOT-анализ компании». 6-е изд., испр. и доп. — СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011 — 66 с.
17. Кашон, Г. Дэниелс, К. Лобел, Р. Роль скачкообразного ценообразования на сервисной платформе с возможностью самостоятельного планирования / Г. Кашон, К. Дэниелс, Р. Лобел // Управление производственными и сервисными операциями. – 2017. Том 19, №32017 – С.368 – 384.
18. Лapidус, Л.В. Цифровая экономика. Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией: учебник/ Л.В. Лapidус. – М., ИНФРА-М, 2019 – 479с.
19. Марченков А. А. Маркетплейсы как главный тренд электронной

коммерции // Научные стремления. – 2019. – № 26.

20. Месропян, М. В. Цифровые платформы – новая рыночная сила: сайт. – URL: [https:// www.econ.msu.ru/sys/ raw.php?o =46781&p/](https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46781&p/) - (дата обращения 09.04.2023) . – Текст: электронный.

21. Микромоменты – новая модель маркетинга: сайт. – URL: <http://www.byud.me/ru/blog/2015/06/micromoments/> (Дата обращения 01.12.2023) . – Текст: электронный.

22. Мирошкина, Е. Пошлины на покупки за границей в 2020 году: сайт. – URL: <https://journal.tinkoff.ru/news/poshlina-pokupki-2020/> (Дата обращения: 01.03.23) . – Текст: электронный.

23. Моazed, А. Платформа. Практическое применение революционной бизнес-модели/ А. Моazed, Н. Джонсон - М.: Альпина Паблишер, 2019 – 288с.

24. Мути, И. В чем разница между стратегией платформы и бизнес-стратегией и стратегией продукта: сайт. – URL: <https://www.idr.is/do-you-know-the-> (дата обращения 09.05.2023) . – Текст: электронный.

25. Осипов Ю.М., Юдина Т.Н., Гелисханов И.З. Цифровая платформа как институт эпохи технологического прорыва платформы.// Экономические стратегии, 2018. Том 5. С. 22-29.

26. Платформенный подход Intel: сайт. – URL: [http:// www.bytemag.ru/articles/detail.php?ID=8655/](http://www.bytemag.ru/articles/detail.php?ID=8655/) (дата обращения: 23.01.2023) . – Текст: электронный.

27. Проши. ADKAR, Модель перемен в бизнесе, правительстве и нашем сообществе: сайт. – URL: [https://www.prosci.com/adkar/adkar-model /](https://www.prosci.com/adkar/adkar-model/) (дата обращения: 21.02.2023) . – Текст: электронный.

28. Развитие регулирования: новые вызовы в условиях радикальных технологических изменение. Доклад НИУ ВШЭ: сайт. – URL: [https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004575/4%20Развитие\\_регулирува ния.pdf](https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004575/4%20Развитие_регулирува ния.pdf) (Дата обращения 26.11.2023) . – Текст: электронный.

29. Росстат. Информационное общество: сайт. –

URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/ статистика/ наука и инновации/it\\_ технологии/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/статистика/наука_и_инновации/it_технологии/) (дата обращения: 11.05.2023) . – Текст: электронный.

30. Самиев, П. А., Закирова, В. Р., Швандар, Д. В. Экосистемы и маркетплейсы: обзор рынка финансовых услуг // Финансовый журнал. – 2020г.

31. Создание цифровых стимулов для цифровой ориентации на потребителя в экосистемах платформ: сайт. – URL: [https://doi.org/10.1016/j . jbusres.2021.08.068](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.068) (дата обращения: 21.05.2023). – Текст: электронный.

32. Тирумалай, М. С. Путь цифровой трансформации Microsoft: Управление информационными системами/ М. С. Тирумалай, С.А. Синха//Социс. – 2019. – № 8. – С. 75–83.

33. Траут, Д. Позиционирование: битва за умы / Д.Траут — СПб.: Питер, 2018. — 313 с.

34. Что будет с e-commerce в 2021, 2022 и 2023: сайт. – URL: <https://oborot.ru/articles/chto-budet-s-e-commerce-v-2021-2022-i-2023-i127977.html> (Дата обращения: 28.02.2023) . – Текст: электронный.

35. Шаболкин, С. Озон до сих пор неприбылен. Что происходит с бизнесом/ С.Шаболкин: сайт. – URL: <https://journal.tinkoff.ru/news/afk-ozon/> (Дата обращения: 26.03.2023) . – Текст: электронный.

36. Шваб, К. Четвертая промышленная революция/ К.Шваб. – М.: Эксмо, 2016 – 208с.

37. Эванс, В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер/ В.Эванс – М.: БИНОМ. Лаборатория знания, 2015. – 459с.

38. Amazon получила официальное разрешение на использование дронов для доставки: сайт. – URL: [https://pikabu.ru/story /amazon\\_poluchila\\_ofitsialnoe\\_razreshenie\\_na\\_ispolzovanie\\_dronov\\_dlya\\_dostavki\\_7687647](https://pikabu.ru/story/amazon_poluchila_ofitsialnoe_razreshenie_na_ispolzovanie_dronov_dlya_dostavki_7687647) (Дата обращения: 19.05.2023) . – Текст: электронный.

39. IT – кадры для цифровой экономики в России: сайт. – URL: [https://www.apkit.ru/files/it-personnel%20research\\_2024\\_APKIT.pdf](https://www.apkit.ru/files/it-personnel%20research_2024_APKIT.pdf) (Дата обращения: 23.03.2023) . – Текст: электронный.