ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ) МИНИСТЕРСТВА
ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

На правах рукописи

КОЧОИ Леван Тариелович

ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПЛАТФОРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: РОССИЙСКИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

Специальность 5.2.6. Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор
Степнов Игорь Михайлович

Москва - 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4
ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ПЛАТФОРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ 39
1.1. Платформенная экономика как результат неоиндустриальных преобразований на основе технологий 39
1.2. Созидательное разрушение торговых отношений в условиях платформенной экономики: деформация цепочек создания стоимости 57
1.3. Факторы радикальных изменений в торговом предпринимательстве, включая стратегии экспорта 68
1.4. Эмпирический анализ трансформации предпринимательской деятельности на примере ведущих российских и зарубежных платформ-маркетплейсов 82
ГЛАВА 2. ПЛАТФОРМЕННАЯ ЗАНЯТОСТЬ, АЛГОРИТМИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И АССИМЕТРИЧНЫЕ РИСКИ КАК КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ПЛАТФОРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 97
2.1. Феномен платформенной занятости: трансформация социально-трудовых отношений и размывание границ предпринимательского статуса 98
2.2. Алгоритмический менеджмент и проблема «подчинения алгоритмам»: механизмы управления поведением субъектов платформ 113
2.3. Асимметрия отношений «платформа — предприниматель»: правовые и экономические риски новой деловой среды 129
ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЗАЩИТЫ ПРАВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ В ПЛАТФОРМЕННОЙ БИЗНЕС-СРЕДЕ 141
3.1. Институциональные механизмы и инструменты защиты прав предпринимателей в платформенной экономике: отечественный и зарубежный опыт регулирования 141

3.2. Риски и стратегии выхода предпринимателя из маркетплейса 157
3.3. Механизмы борьбы с контрафактом на платформах 171
3.4. Прогнозные сценарии и стратегические перспективы развития платформенного предпринимательства в Российской Федерации 184
3.5. Перспективные направления государственного регулирования и саморегулирования платформенного предпринимательства 196
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 213
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ 218

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Платформенная экономика радикально трансформирует структуру торгового предпринимательства. Маркетплейсы (Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет, Amazon, Alibaba, Mercado Libre, Temu и др.) стали доминирующими каналами розничной и оптовой торговли, сформировав новую бизнес-среду, в которой предприниматели одновременно получают беспрецедентный доступ к потребительской аудитории, но при этом оказываются в ситуации нарастающей экосистемной зависимости.

Мировой рынок электронной торговли характеризуется тенденцией стабилизации, т.е. переходом от взрывного роста к устойчивой траектории[1]: в период 2017-2024 гг. среднегодовой рост составлял 14% (значительное ускорение было получено за счет развития электронной торговли в пандемию COVID), с 2025 г. темп замедляется до 9,8%, а в 2026 г. он уже составил 8,6%. В России к 2025 г. интернет-торговля составила 18,3 трлн рублей / 8,5% ВВП страны[2], при этом среднегодовой темп роста за последние пять лет (2019-2024 гг.) составил около 28%[3] и в 2025 г. составил 19%, что подтверждает переход в фазу устойчивого роста[4]. При этом на маркетплейсы приходится до 81% всех заказов и 62% объема продаж[5], а число продавцов составляет сотни тысяч[6], что показывает усиление роли платформ в торговом предпринимательстве.

---

[1] ECDB. Global E-commerce Compass 2026. 97 p. URL: https://adindex.ru/publication/analitics/search/342888/img/ECDB%20Statista_Global%20E-Commerce%20Compass_2026%20(97%20pgs).pdf.

[2] НИУ ВШЭ: оборот цифровых платформ за год достиг 8,5% ВВП // Эксперт, 28.05.2026. URL: https://expert.ru/news/niu-vshe-oborot-tsifrovykh-platform-za-god-dostig-85-vvp.

[3] Яков и Партнеры. Развитие электронной коммерции в России. Марь 2025. URL: https://yakovpartners.ru/publications/ecom/.

[4] АКИТ. Сводные аналитические данные. Рынок интернет-торговли в России. URL: https://akit.ru/analytics/analyt-data.

[5] DataInsight. Интернет-торговля в России 2026. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2026.

[6] ТАСС, 19.02.2026. АКИТ: объем интернет-торговли в России в 2025 году вырос на 28%. URL: https://tass.ru/ekonomika/26493169.

В целом цифровые платформы (включая маркетплейсы) стали организационной и технологической средой развития особого типа предпринимательства – платформенного предпринимательства (для продавцов, подрядчиков и владельцев пунктов выдачи заказов как индивидуальных предпринимателей) – и новой формы занятости и организации деятельности для самозанятых на цифровых платформах (платформы такси, доставки, рынка труда, объявлений и т.п.), что получило название платформенной занятости. Несмотря на определенную правовую неготовность и ограничения при идентификации платформенных работников (в зависимости от особенностей оформления трудовых отношений в разных странах), следует признать распространение платформенного предпринимательства в разных сферах экономики как формы деятельности на базе цифровых платформ и в рамках формирующихся цифровых экосистем.

При этом органическим образом возникают вызовы, характерные для всех формирующихся экономических сфер, к которым и относится платформенная экономика: стремление менеджмента платформ создать внутренний изолированный контур реализации товаров и принятия соответствующих решений, активное использование возможностей управления на основе алгоритмов и инструментов агрессивной политики изменения условий для участников платформ и др. Внедрение технологий искусственного интеллекта создает дополнительные сложности, предлагая инструменты автоматизации, но одновременно усиливает информационную асимметрию.

В связи с вышеизложенным актуальность исследования определяется необходимостью комплексного научного осмысления нового типа предпринимательства, в котором помимо взаимодействия традиционного продавца и покупателя возникла платформа – поэтому требуется выявить ключевые тенденции и противоречии развития платформенного предпринимательства на маркетплейсах, определить новое понимание

баланса интересов между агентами экономических процессов и установить стратегические перспективы устойчивого развития предпринимательских отношений на маркетплейсах.

Степень разработанности темы. Основополагающая теоретическая модель платформенной экономики рассмотрена в 2003 г. в теории двухсторонних рынков Нобелевским лауреатом по экономике Ж. Тиролем[7], рассматривавшим платформы как посредника при обмене между сторонами (покупателями и продавцами), обеспечивающая снижение транзакционных издержек их прямом взаимодействия.

Фундаментальный вклад в исследование стратегий платформенного бизнеса, типологии платформ и механизмов конкуренции в платформенной экономике внесли работы А. Гавера и М. Кузумано[8],[9], Дж. Паркер, ванн Альстин и С. Чаудари[10], М. Кенней и Дж. Зусман[11]. При этом управленческие дилеммы определены теоретически из образования платформенной монополии и соответствующей концентрации рыночной власти (согласно Нобелевскому лауреату по экономике Дж. Стиглицу)[12] и зависят от механизмов извлечения ренты в контексте платформенного капитализма (предложенного Н. Срничеком[13]).

Появление класса платформенно-зависимых предпринимателей, для которых значимы преимущества, получаемые от взаимодействия с

---

[7] Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association, 2003, 1(4), p. 990-1029. https://doi.org/10.1162/154247603322493212.

[8] Gawer A., Cusumano M.A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation // Journal of Product Innovation Management, 2014, 3, p. 417-433. https://doi.org/10.1111/jpim.12105.

[9] Cusumano M.A., Gawer A., Yoffie D.B. The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power. New York : Harper Business, 2019. 320 p.

[10] Паркер Дж., ван Альстин М., Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 302 с.

[11] Kenney M., Zysman J. The Rise of the Platform Economy // Issues in Science and Technology, 2016, 32(3), p. 61-69.

[12] Stiglitz J.E. People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent. New York: W.W. Norton & Company, 2019. 366 p.

[13] Srnicek N. Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press, 2017. 120 p.

платформами, представлено в работах Д. Кутуло[14], С. Йю и Т. Секигучи[15]. При этом также выделены и необходимость принятия предпринимателями ряда зависимостей от платформ и экосистем, что анализируется в работах Т. Клетчмер[16], Т.Т. Хью и др.[17], О. Лобел[18], Дж. Томасетти[19], К. Точилло[20], С. Озцентин и Г.Вильтце[21], Ю.А. Гартиной и П.К. Рымарь[22], А.А. Хорошунова[23], В.А. Аксенова и С.В. Одинцова[24], В.А. Кунина и Т.Р. Торпищева[25],

Платформенная занятость является предметом исследований иностранных исследователей (Э. Менегатти[26], М. Эспозито[27], К. Уильямс и

---

[14] Cutolo D., Kenney M. Platform-Dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy // Academy of Management Perspectives, 2021, 35(4), p. 584-605, https://doi.org/10.5465/amp.2019.0103.

[15] Yu S, Sekiguchi T. Platform-Dependent Entrepreneurship: A Systematic Review // Administrative Sciences, 2024, 14(12), p. 326. https://doi.org/10.3390/admsci14120326.

[16] Kretschmer T. et al. Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies // Strategic management journal, 2022, 43(3), p. 405-424. https://doi.org/10.1002/smj.3250.

[17] Hieu T.T., Son D.A., Dung V.K.H., Triet N.M. Boosts to successful platforms with technology or business model: some evidence from Vietnam // Veredas Do Direito, 2026, 23, p. e234496. https://doi.org/10.18623/rvd.v23.n2.4496.

[18] Lobel O. The Law of the Platform // Minnesota Law Review, 2016, 87, p. 81. https://doi.org/10.24926/265535.1037.

[19] Tomassetti J. Does Uber Redefine the Firm: The Post Industrial Corporation and Advanced Information Technology // Hofstra Labor & Employment Law Journal, 2016, 34(1), p. 3.

[20] Tuccillo C. Terms and Conditions of Service as Expressions of the Normative Power of Online Platforms. In: Bocchini R. (eds). Digital Platforms - From Technical Foundations to Legal and Economic Implications. Volume 2. Springer, Cham, 2026. P. 131-153. https://doi.org/10.1007/978-3-032-07982-4_10.

[21] Özçetin S., Wiltse H. Terms of entanglement: a posthumanist reading of Terms of Service // Human–Computer Interaction, 2025, 40(1-4), p. 171–194. https://doi.org/10.1080/07370024.2023.2281928.

[22] Гартина Ю.А., Рымарь П.К. Особенности регулирования гражданско-правовой ответственности агрегатора и продавца перед покупателями в рамках договора купли-продажи // Право и государство: теория и практика, 2025, № 6, с. 359-362. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2025_6_359.

[23] Хорошунов А.А. Дисбаланс правоотношений на российских маркетплейсах // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, 2024, т. 21, № 6, с. 233-242. https://doi.org/10.21686/2413-2829-2024-6-233-242.

[24] Аксенов В.А., Одинцов С.В. Правовая природа маркетплейсов // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Гуманитарные и общественные науки, 2024, № 1, с. 5-21. https://doi.org/10.5922/sikbfu-2024-1-1.

[25] Кунин В.А., Торпищев Т.Р. Механизм эффективного управления взаимодействием двусторонней платформы с покупателями и продавцами // Экономика и управление, 2024, т. 30, № 6, с. 706-719. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-6-706-719.

[26] Menegatti E. A Fair Wage for Workers On-demand via App. In: Ales E., Curzi Y., Fabbri T., Rymkevich O., Senatori I., Solinas G. (eds). Working in Digital and Smart Organizations.

Ф. Лапейре[28], О. Двулетри[29] и др.) и российских исследователей (Р.И. Капелюшникова и Д.И. Зинченко[30], Е.С. Узяковой[31], О.В.Зайцевой[32], Е.А. Черных[33], Д.Г. Бычкова, Е.Е. Гришиной, О.А. Феоктистовой, Н.В. Локтюхиной[34], О.В. Забелиной[35], О.А. Золотиной[36], исследователей НИУ ВШЭ[37],[38] и др.).

Palgrave Macmillan, Cham, 2018. 297 p. Pp. 67-92. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77329-2_5.

[27] Esposito M., Elmo M.G. Employment Relationship and Digital Platform: Obligations and Responsibilities. In: Bocchini R. (eds). Digital Platforms - From Technical Foundations to Legal and Economic Implications. Springer, Cham, 2026. P. 383-395. https://doi.org/10.1007/978-3-032-07982-4_26.

[28] Williams C., Lapeyre F. Dependent Self-Employment: Trends, Challenges and Policy Responses in the EU. Employment Working Paper 228. Geneva: International Labour Office, 2017. 63 p. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20460.87685.

[29] Dvouletý O., Nikulin D. Dependent self-employed individuals: are they different from paid employees? // Employee Relations: The International Journal, 2023, 45(3), p. 704-720. https://doi.org/10.1108/ER-11-2022-0502.

[30] Капелюшников Р.И., Зинченко Д.И. Цифровые формы занятости на российском рынке труда. Часть II: платформенная занятость // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены, 2025, № 1 (185), с. 107-129. https://doi.org/10.14515/monitoring.2025.1.2782.

[31]Узякова Е.С. Платформенная занятость в контексте современного развития рынка труда // ИПН РАН, 2025. URL: https://ecfor.ru/wp-content/uploads/2025/04/platformennaya-zanyatost-v-kontekste-razvitiya-rynka-truda.pdf.

[32] Зайцева О.В. Платформенная занятость: сущность, тенденции развития и особенности оценки // Вестник Витебского государственного технологического университета, 2024, т. 47, № 1, с. 105-121. https://doi.org/10.24412/2079-7958-2024-1-105-121.

[33] Черных Е.А. Качество платформенной занятости: неустойчивые (прекаризованные) формы, практики регулирования, вызовы для России // Уровень жизни населения регионов России, 2020, т. 16, № 3, с. 82-97.

[34] Бычков Д.Г., Гришина Е.Е., Феокистова О.А., Локтюхина Н.В. Профили самозанятости и платформенной занятости в России // Уровень жизни населения регионов России, 2024, т. 20, № 3, с. 339-355. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_3_2_339_355.

[35] Забелина О.В., Сергеева М.В. Новации зарубежного опыта нормативно-правового регулирования платформенной занятости // Экономика труда, 2024, т. 11, № 10, с. 1563-1574. https://doi.org/10.18334/et.11.10.121789.

[36] Черных Е.А., Золотина О.А. Качество занятости на цифровых платформах труда: подходы к измерению и оценки по странам БРИКС // Уровень жизни населения регионов России, 2024, т. 20, № 2, с. 211-227. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_6_211_227.

[37] Платформенная экономика в России: потенциал развития : аналитический доклад / под ред. Л.М. Гохберга, Б.М. Глазкова, П.Б. Рудника, Г.И. Абдрахмановой. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2023. 72 с.

[38] Платформенная занятость в России: динамика распространенности и ключевые характеристики занятых. Экспертный доклад [Электронный ресурс] / О.В. Синявская [и др.]. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 64 с.

Существенные современные аспекты, включая результаты комплексного анализа управления платформами и отношений, возникающих на платформах, включая особенности реализации алгоритмического менеджмента, представлены в работах Ш. Зубофф[39], К.С. Келлогг, М.А. Валентайн и А. Кристин[40], Д. Шин[41], Д. Старк и И. Паис[42], С. Валлас и Дж. Шор[43], Н. Шейбер[44], И.А.Коновалова[45], К. де Коверли Виль и др.[46], И.А. Петровской[47], А.В. Кулагиной[48], А.В. Шевчук и др.[49], Д.Н. Курковой и А.Н. Курбацкого[50].

В российских публикациях вопросам платформенной экономики и платформенного предпринимательства уделяется внимание в части:

---

[39] Zuboff Sh. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: Public Affairs, 2019. 691 p.

[40] Kellogg K.C., Valentine M.A., Christin A. Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control // Academy of Management, 2020, 14(1), p. 366-410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174.

[41] Shin D. Designing Algorithmic Nudges: Strategies for Humanizing AI. In: Xu W. (eds). Handbook of Human-Centered Artificial Intelligence. Springer, Singapore, 2026. P. 1-23. https://doi.org/10.1007/978-981-97-8440-0_27-1.

[42] Старк Д., Паис И. Алгоритмическое управление в экономике платформ // Экономическая социология, 2021, т. 22, № 3, с. 71-103.

[43] Vallas S., Schor J.B. What Do Platforms Do? Understanding the Gig Economy // Annual Review of Sociology, 2020, 46, p. 273-294. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054857.

[44] Scheiber N. How Uber uses psychological tricks to push its drivers' buttons. In: Mattin K. (ed.). Ethics of data and analytics. New York, Auerbach Publications, 2022. 492 p. P. 362-371. https://doi.org/10.1201/9781003278290.

[45] Коновалов И.А. Теория процесса труда: от тейлоризма к алгоритмическому менеджменту // Экономическая социология, 2023, т. 24, № 2, с. 109-167.

[46] de Coverly Veale C., Lasok F., Hallas D. The Gig Economy: a Model for Work in the 21st Century. Coadec, 2022. 13 p. URL: https://coadec.com/wp-content/uploads/2022/05/090522-Gig-Economy-Report-FOR-RELEASE-1.pdf.

[47] Петровская И.А., Демченко В.С. Алгоритмический менеджмент: опыт эмпирического исследования // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика, 2023, № 6, с. 109-132. https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-6-7.

[48] Кулагина А.В. Алгоритмическое управление, контроль и оценка работников: проблемы регулирования // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского, 2024, № 1, с. 70-77. https://doi.org/10.52452/19931778_2024_1_70.

[49] Шевчук А.В., Чижова Д.А., Демина Д.Е., Чугункова В.А. Труд водителей такси в условиях алгоритмического управления // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены, 2021, № 3, с. 356-381.

[50] Куркова Д.Н., Курбацкий А.Н. Механизмы адаптации потребителей к алгоритмическому ценообразованию // Управленец, 2025, т. 16, № 5, с. 67-83. https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-5-5.

- законодательного регулирования (О.В. Чесалина[51], Т.А.Избиенова[52], Г.И. Фасхутдинова и др.[53], А.В. Алтухов[54], Т.Б. Гуляева и др.[55], И.И. Шатская[56]);

- оценке платформенной зависимости (В.Н. Суязов[57], Л.В. Филатова[58], А.А. Яновская[59], Е.В. Янченко[60]);

- общих вопросов цифровизации продаж, применения аналитических инструментов и организации коммуникаций (В.В. Салий и Р.П. Писаревский Р.П.[61], А.А. Ильченко[62], В.В. Муратова и Е.Р. Шарко[63], А.Е. Жубанов и Н.Ю. Ульянин[64], П.А.Михненко[65]).

---

[51] Чесалина О.В. Трудоправовые гарантии для лиц, занятых посредством онлайн-платформ // European and Asian Law Review, 2020, № 1, с. 108-117. https://doi.org/10.34076/2619-0672-2020-4-1-108-117.

[52] Избиенова Т.А. Коллективные трудовые права в условиях цифровизации экономики: опыт европейских государств и отдельных стран — участниц БРИКС // Lex Russica, 2026, т. 79, № 5 (234), с. 92-108. https://doi.org/10.17803/1729-5920.2026.234.5.092-108.

[53] Фасхутдинова Г.И., Халиков А.Ю., Михайлова А.И. Государственное регулирование платформенной занятости в условиях цифровизации рынка труда // Прикладные экономические исследования, 2026, № 6, с. 220-229. https://doi.org/10.47576/2949-1908.2026.6.6.028.

[54] Кашкин С.Ю., Алтухов А.В. Роль искусственного интеллекта в становлении платформенного права и его эволюции в направлении концепции права экосистем // Lex Russica, 2022, № 1 (182), с. 94-108.

[55] Гуляева Т.Б., Кочарян К.А., Байрамова Р.О.К. Проблемы правового регулирования деятельности маркетплейсов и способы их решения: анализ судебной практики // Теоретическая и прикладная юриспруденция, 2025, № 1(23), с. 92-101. https://doi.org/10.22394/3034-2813-2025-5-92-101.

[56] Шатская И.И., Илясов Д.А. Понятие «маркетплейс» в российском законодательстве: проблемы определения и пути унификации // Право и государство: теория и практика, 2025, № 7, с. 199-202. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2025_7_199.

[57] Суязов В.Н. Индекс платформенной зависимости как инструмент оценки уязвимости малого бизнеса при сотрудничестве с маркетплейсами // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика, 2025, № 4, с. 34-39. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-4-34-39.

[58] Филатова Л.В. Платформенная экономика: влияние на труд и занятость // Вестник Сургутского государственного университета, 2025, т. 13, № 4, с. 64-74. https://doi.org/10.35266/2949-3455-2025-4-6.

[59] Яновская А.А., Романюк Е.В. Платформенная занятость как одна из перспективных форм занятости на рынке труда // Экономика труда, 2025, т. 12, № 4, с. 435-452. https://doi.org/10.18334/et.12.4.123062.

[60] Янченко Е.В. ГИГ-экономика: риски прекаризации занятости // Экономика труда, 2022, т. 9, № 5, с. 909-930.

[61] Салий В.В., Писаревский Р.П. Исследование применения цифровых инструментов при формировании цифровой экосистемы // Вестник Академии знаний, 2025, № 2 (67), с. 522-526.

Изучение результатов исследований преподавателей и научных сотрудников МГИМО МИД России позволило выделить базис решений многих управленческих задач, заложенный в принципиально значимых для развития науки «менеджмент» публикациях И.Н. Герчиковой[66],[67], и затем развитых в публикациях последователей ее научной школы – в частности, Н.Ю. Кониной об особенностях управления международными и транснациональными компаниями[68],[69]. Платформенные решения рассматриваются в работах И.М. Степнова и Ю.А. Ковальчук, в части реализации платформенного капитализма[70] и идентификации цифровых платформ[71], трансформации управления в платформенной экономике[72],[73],

---

[62] Ильченко А.А. Экономика ценообразования в цифровых экосистемах: типология сетевых эффектов и механизмы формирования двусторонних платформ // Региональная и отраслевая экономика, 2025, № S3, с. 168-177. https://doi.org/10.47576/2949-1916.2025.10.10.022.

[63] Муратова В.В., Шарко Е.Р. Адаптация бизнес-модели D2C для маркетплейсов на рынке электронной коммерции: факторы, влияющие на выбор продавцов // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика, 2024, № 5, с. 172-199. https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-5-9.

[64] Жубанов А.Е., Ульянин Н.Ю. Искусственный интеллект в розничной торговле и электронной коммерции: улучшение пользовательского опыта через персонализацию, предсказательную аналитику и взаимодействие в реальном времени // Парадигма, 2025, № 5-6, с. 73-79.

[65] Михненко П.А. Влияние интеллектуальных систем поддержки принятия решений на трансформацию управленческих практик // Управленец, 2025, т. 16, № 6, с. 2-16. https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-6-1.

[66] Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 501 с.

[67] Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 333 с.

[68] Владимирова И.Г., Конина Н.Ю., Ефремов В.С. Транснационализация международных компаний: особенности и тенденции // Управленец, 2020, т. 11, №4, с. 72-83. https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-4-6.

[69] Конина Н.Ю. Современные транснациональные корпорации. М.: МГИМО-Университет, 2020. 118 с.

[70] Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Платформенный капитализм как источник формирования сверхприбыли цифровыми рантье // Вестник МГИМО Университета, 2018, № 4(61), с. 107-124. https://doi.org/10.24833/2071-8160-2018-4-61-107-124.

[71] Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Цифровые платформы как новый экономический агент в открытой модели экономики // Друкеровский вестник, 2019, № 2(28), с. 5-13. https://doi.org/10.17213/2312-6469-2019-2-5-13.

[72] Степнов И.М. Промышленная политика в платформенной экономике // Экономика и управление в машиностроении, 2024, № 6, с. 57-61.

[73] Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Трансформация управления в экосистемной экономике // Друкеровский вестник, 2021, № 1(39), с. 5-18. https://doi.org/10.17213/2312-6469-2021-1-5-18.

ценообразования на платформах[74] и новых бизнес-моделях[75], интеграции цифровых агентов в торговле[76].

М.И. Иноземцевым определены базовые аспекты формирования и развития платформенной экономики[77]. В.В. Разлетовская[78] оценивает роль финансовых технологий в современном управлении. Значимые вопросы цифровизации торговли рассмотрены в исследовании И.А. Стрелец[79]. Вопросы правового статуса платформенных работников изучены в работе Э.Л. Сидоренко[80]. Вопросы регулирования маркетплейсов затронуты в публикации В.В. Панюковой[81], перспективы цифровизации ресейла раскрыты в статье М.В. Сафрончук[82]. Отдельные значимые вопросы платформенной экономики рассматриваются в научных статьях А.М. Карапетян[83], В.С. Ковалева[84], А.А. Бабошкиной[85] и др. исследователей.

---

[74] Степнов И.М., Ковльчук Ю.А. Ценообразование платформ, инвестиции и цифровой парадокс // Друкеровский вестник, 2020, № 4(36), с. 77-87. https://doi.org/10.17213/2312-6469-2020-4-77-87.

[75] Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Цифровая бизнес-модель: управление технологиями и контроль прибыли // Инновации в менеджменте, 2020, № 3(25), с. 68-79.

[76] Степнов И.М., Ковальчук Ю.А., Зоидов Х.К. Экосистемный подход к интеграции цифровых агентов в торговле / Выход экономики России из кризисной цикличности: ретроспектива и новая модель роста / Под ред. чл.-корр. РАН В.А. Цветкова, к.ф.-м.н., доцента К.Х. Зоидова. М.: ИПР РАН, 2019. С. 151-156

[77] Inozemtsev M.I., Sidorenko E.L., Khisamova Z.I. (eds). The Platform Economy. Palgrave Macmillan, Singapore, 2022. 455 p. https://doi.org/10.1007/978-981-19-3242-7.

[78] Разлетовская В.В. Эволюция национальных моделей развития финансовых технологий. М.: ООО «Первое экономическое издательство», 2023. 314 с. https://doi.org/10.18334/9785912924903.

[79] Стрелец И.А., Чебанов С.В. Цифровизация мировой торговли: масштабы, формы, последствия // Мировая экономика и международные отношения, 2020, т. 64, № 1, с. 15-25. https://doi.org/10.20542/0131-2227-2020-64-1-15-25.

[80] Сидоренко Э.Л. Статус работника цифровой платформы: в поисках критериев определения // Мировой судья, 2022, № 7, с. 16-22. https://doi.org/10.18572/2072-4152-2022-7-16-22.

[81] Панюкова В.В. Подходы к регулированию деятельности маркетплейсов: российский и зарубежный опыт // Менеджмент в России и за рубежом, 2025, № 1, с. 29-35.

[82] Сафрончук М.В., Куликова Е.В. Факторы роста и перспективы развития цифрового рынка ресейла в современных условиях // Экономика и управление: проблемы, решения, 2024,т. 12, № 12(153), с. 246-254. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.12.12.028.

[83] Карапетян А.М. Развитие цифровых платформ в ЕАЭС: теоретические и практические аспекты // Право и управление. XXI век, 2025, т. 21, № 3(76), с. 108-119. https://doi.org/10.24833/2073-8420-2025-3-76-108-119.

Несмотря на достаточно широкий ряд зарубежных и российских исследований и работ по развитию платформенной экономики, платформенного предпринимательства и платформенной занятости, следует отметить отсутствие методологически обоснованного разрешения противоречия между привлекательностью маркетплейсов как новых высокотехнологичных площадок (новой среды для бизнеса) и формированием защиты интересов предпринимателей (продавцов) и покупателей.

Теоретическая база исследования представлена результатами научных работ российских и иностранных исследователей в области общего, стратегического и операционного менеджмента организаций, концепции платформенной экономики, цифровой трансформации и формирования цифровых бизнес-моделей, платформенной занятости и ее правовой идентификации, алгоритмического менеджмента. Исследование опирается на классическое определение платформы Ж. Роше и Ж. Тироля[86] на основе концепции двухсторонних рынков: платформа выступает посредником между сторонами, снижает транзакционные издержки их взаимодействия и таким образом платформа генерирует ценность не сама по себе, а организуя обмен между участниками. Платформенное предпринимательство рассматривается на основе позиции Д. Тииса о бизнес-моделях[87] в контексте переосмысления логики создания и присвоения ценности при конкуренции в цифровой экономике[88] в рамках теории динамических способностей – при

---

[84] Ковалев В.С. «Платформенная интеграция»: предпосылки для перехода к общей модели антимонопольного регулирования цифровых рынков в ЕАЭС // Российское конкурентное право и экономика, 2025, № 1(41), с. 78-88.

[85] Бабошкина А.А., Галявиев А.Р., Ахметгареева А.А. Развитие цифровых платформ и платформенной экономики // Экономика и управление: проблемы, решения, 2025, т. 2, № 4(157), с. 148-156. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.04.02.016.

[86] Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association, 2003, 1(4), p. 990-1029. https://doi.org/10.1162/154247603322493212.

[87] Teece D.J. Business models, business strategy and innovation // Long Range Planning, 2010, 43(2-3), p. 172-194.

[88] Teece D.J. Algorithmic Status Inequality Through a Dynamic Capabilities Lens: A Market-Based Perspective // Journal of Management Studies, 2026, 30 July. https://doi.org/10.1111/joms.70136

объективном наличии способности торгового предпринимательства осуществлять реконфигурацию каналов сбыта и ассортимента, форматов взаимодействия с поставщиками и покупателями, что включено в платформенные взаимодействия.

Методология и методы исследования. В качестве гипотезы исследования выдвинуто предположение, что устойчивое сбалансированное развитие платформенного предпринимательства на маркетплейсах определяется не столько масштабом присутствия на отдельной платформе, сколько стратегической способностью управлять экосистемной зависимостью через диверсификацию каналов, защиту интеллектуальной собственности и использование инструментов искусственного интеллекта.

Исследовательский вопрос: каким образом предприниматели могут обеспечить устойчивое развитие бизнеса в условиях нарастающей экосистемной зависимости от платформ (в частности, маркетплейсов), и какие стратегии, инструменты и институциональные механизмы позволяют эффективно балансировать между преимуществами платформенной инфраструктуры и рисками утраты предпринимательской автономии?

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы (анализ, сравнение, синтез, обобщение, индукция, дедукция, группировка, логический метод), а также:

- методы обработки информационных и аналитических данных, представленных в материалах и отчетах компаний, специализирующихся на анализе платформенной экономики, развития электронной торговли и маркетплейсов в России и за рубежом;

- причинно-следственный анализ для выявления и оценки степени зависимости предпринимателей, работающих на платформах, подчинении алгоритмам платформ, оценке вероятностей выхода предпринимателей с платформ и проявлений асимметрии отношений «платформа-предприниматель» в правовых и экономических параметрах;

- сравнительно-правовой анализ для определения статуса платформенных работников, выделения признаков различий платформенной занятости и традиционной формы занятости, предполагающей оформление трудовых отношений, идентификации статуса самозанятого в соответствии с законодательством разных стран;

- контент-анализ для систематизации национальных/региональных моделей развития платформенной экономики с учетом разницы в государственном регулировании, культуре и уровне технологического развития: либерально-рыночной модели (США); регуляторной модели (ЕС); суверенно-цифровой модели (Китай); гибридной модели (Россия);

- моделирование при выявлении особенностей развития современного торгового предпринимательства в части деформации цепочек создания стоимости и реализации экспортных стратегий при влиянии цифровой трансформации, а также обосновании основных факторов, определяющих направление движения платформенного предпринимательства в среднесрочной перспективе: в сфере государственного регулирования и в технологической сфере;

- сценарный анализ для формирования сценариев развития платформенной занятости и сценариев развития платформенного предпринимательства в РФ в среднесрочной перспективе с идентификацией двух основных переменных: степень государственного регулирования (от жесткого до сорегулирования); степень технологического суверенитета (от импортозамещающих технологий до зависимости от западных/китайских решений);

- структурно-функциональный анализ при систематизации механизмов защиты от контрафакта, реализуемых в платформенных решениях;

- кейс-стади при исследовании параметров функционирования иностранных и российских маркетплейсов и цифровых отраслевых платформ, включая реализуемые решения в области алгоритмического менеджмента.

Информационная и статистическая база исследования представлена находящимися в отрытом интернет-доступе данными (ECDB[89], АКИТ[90], НИУ ВШЭ[91]) и аналитическими материалами организаций, специализирующихся на анализе платформенной экономики в России и других странах (Яков и Партнеры[92], Data Insight[93], Точка Банк[94], Т-Банк[95]). Использованы размещенные в отрытом интернет-доступе на корпоративных сайтах оферты и пользовательские соглашения, отчеты и материалы о деятельности маркетплейсов (Amazon, eBay, Zalando, Allegro, Tmall, Mercado Libre, Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет, Сбер МегаМаркет, Lamoda и др.).

Цель диссертационного исследования заключается в формировании научно-обоснованного инструментария подготовки и принятия управленческих решений основными участниками платформенных отношений на основе идентификации современных тенденций и установления стратегических перспектив развития платформенного предпринимательства.

Для достижения указанной цели определен и решен ряд задач:

- изучить современные предпосылки формирования платформенного предпринимательства для идентификации ключевых тенденций;
- исследовать феномен платформенной занятости и установить перспективы ее развития и полноценного принятия в экономических отношениях;

---

[89] ECDB. Global E-commerce Compass 2026. 97 p. URL: https://adindex.ru/publication/analitics/search/342888/img/ECDB%20Statista_Global%20E-Commerce%20Compass_2026%20(97%20pgs).pdf.

[90] АКИТ. Сводные аналитические данные. Рынок интернет-торговли в России. URL: https://akit.ru/analytics/analyt-data.

[91] НИУ ВШЭ: оборот цифровых платформ за год достиг 8,5% ВВП // Эксперт, 28.05.2026. URL: https://expert.ru/news/niu-vshe-oborot-tsifrovykh-platform-za-god-dostig-85-vvp.

[92] Яков и Партнеры. Развитие электронной коммерции в России. Март 2025. URL: https://yakovpartners.ru/publications/ecom/.

[93] Data Insight, 2024. Селлеры на маркетплейсах: факторы, ограничивающие работу на площадках, и страхование рисков. URL: https://datainsight.ru/DI_SellersMP_Zunami_2024.

[94] Точка Банк и Data Insight, 2025. Селлеры универсальных маркетплейсов. URL: https://datainsight.ru/DI_Tochka_marketplaces_sellers.

[95] Т-Банк. Бизнес. Исследование T-Bank eCommerce: продавцы на маркетплейсах в России в 2024 году. URL: https://adindex.ru/publication/analitics/search/326559/img/tbank.pdf.

- выделить принципиально новые черты алгоритмического менеджмента, реализуемого на платформах и установить его влияние на платформенное предпринимательство;
- установить особенности формирования асимметрии отношений «платформа-предприниматель»;
- определить институциональные механизмы защиты прав предпринимателей в правовых и экономических координатах;
- идентифицировать ключевые риски платформенного предпринимательства и сформировать стратегии поведения предпринимателей при угрозах реализации рисков;
- систематизировать методы борьбы с контрафактом на платформах;
- сформировать перспективные сценарии развития платформенного предпринимательства.

Объект исследования – платформенное предпринимательство как новая форма предпринимательства, осущствляемая на основе цифровых платформ как инфраструктурных элементов взаимосвязи между предпринимателями и покупателями (клиентами) и с формированием характеристик платформенной занятости.

Предмет исследования – процессы принятия решений как предпринимателями, так и менеджментом компаний – владельцами платформ – на основе механизмов формирования и преодоления экосистемной зависимости, управления рисками, диверсификации каналов продаж и учета роли алгоритмических процедур в поддержке принятия решений.

Соответствие паспорту научной специальности. Диссертационное исследование соответствует научной специальности ВАК 5.2.6 Менеджмент и содержит положения и результаты, соответствующие:

п. 28. Развитие теории и форм предпринимательства. Стратегическое и внутрифирменное предпринимательство. Социальное предпринимательство.

п. 14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы.

Выполнено в рамках приоритетного направления исследований МГИМО: 6. Национальная экономика и технологическое лидерство: реализация потенциала экономического роста.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в научно-практическом обобщении проявлений платформенных экономических отношений (от платформенной занятости и алгоритмического управления до государственного регулирования и предпринимательского саморегулирования) для целей принятия управленческих решений в рамках установленных тенденций и возможного стратегического выбора ключевыми участниками платформенных отношений (государства, платформ и предпринимателей) в рамках перспектив реализации одного из установленных сценариев развития платформенной экономики.

К числу наиболее существенных результатов, полученных лично автором диссертации и обладающих научной новизной, могут быть отнесены следующие:

- в ходе изучения особенностей современной платформенной экономики и феномена «платформенная занятость» установлены 10 тенденций становления платформенной занятости, формулировки которых компенсируют существенные расхождения различных экспертных взглядов на перспективы такой занятости, что позволило выделить базовые сценарии развития платформенной занятости: (1) как новой институциональной нормы, (2) как новой технологической нормы (технологической замены отдельных видов человеческой деятельности), (3) как новой формы самоорганизации предпринимателей, (4) как потенциально возможной нормы регулирования, диктуемой атрибутами наиболее тиражируемой модели одной из стран и (5) как новой социальной нормы (трансформации социального контракта), что позволило акцентировать внимание на

формировании способности (компетенции) управлять процессами новых трудовых отношений в противовес концепции адаптации к изменениям;

- в ходе исследования обосновано, что распространение цифровых технологий и изменение характера труда, приоритетно реализуемых через платформы, приводит к формированию новой управленческой проблемы в виде проблемы подчинения алгоритмам в силу воздействия цифровых механизмов, которые предписывают поведение предпринимателям, оценивают их и вознаграждают в системе ценностей платформы, не предоставляя пространства и возможностей для обсуждения или полноценного обжалования, что позволило выявить основные механизмы платформенного (алгоритмического) влияния, в том числе такие механизмы, как: формирование дисциплинарной власти; функционирование рейтинговой системы как репутационного контроля; интенсивное использование элементов геймификации; использование информационной асимметрии между платформой и субъектами в силу непрозрачности алгоритмов; возможная деактивация субъекта на платформе без его участия; использование динамического ценообразования для прямого управления трудовым поведением, что позволило выделить конкретные инструменты по каждому механизму в рамках концепции алгоритмического менеджмента;

- на основе объективной оценки асимметрии отношений «платформа-предприниматель» в правовых и экономических координатах установлены тенденции формирования платформенной зависимости предпринимателей с учетом различий в разных странах, что позволило систематизировать основные риски выхода из платформы предпринимателей, рассматриваемого как базовый инструмент снижения платформенной зависимости на основе установления причин подталкивающих к выходу (включая риск потери трафика, риск снижения ликвидности, риск операционной перегрузки, риск потери социального доказательства, риск временного ценового дисбаланса, риск будущих неудач при смене маркетплейса и другие), что позволило сформировать предпочтительные стратегии поведения предпринимателя:

постепенная мультиканальная диверсификация, параллельный запуск D2C каналов с использованием трафика маркетплейса, вертикальная интеграция от продавца к производителю, переход на нишевой маркетплейс, отличающиеся не только установлением условий выхода, но и выделением основных действий в рамках реализации стратегий;

- установлено, что одной из причин нестандартного поведения предпринимателей (в том числе выход из платформы) становится широкое распространение контрафакта в рамках недобросовестной платформенной конкуренции, что потребовало определить основные механизмы борьбы с контрафактом, в том числе такие как: превентивные входные барьеры, проактивный алгоритмический мониторинг, реактивные механизмы защиты и системы верификации физической и цифровой прослеживаемости, и установить типологию системной (в отличие от эпизодической) антиконтрафактной защиты, с учетом специфики различных национальных моделей: использования корпоративных механизмов платформ (опыт США); ориентированных на постоянный мониторинг продавцов как по превентивному, так и по реактивному принципам (опыт Китая); на интеграцию внутренних механизмов платформ и государственной системы маркировки товаров (опыт России); на реализацию процедур контроля до формирования заказов на платформе (опыт Европейского Союза), что позволило обосновать целесообразность интеграции как жесткой верификации входа на платформу, так и необходимость наличия государственной инфраструктуры физической и цифровой прослеживаемости и применение ИИ-инструментов анализа;

- идентифицированы 4 сценария на горизонте 5 лет развития платформенной экономики: «платформенная экономика как критическая информационная инфраструктура государства», «платформы как инфраструктурные партнеры государства», «децентрализация платформенного рынка» и «частно-государственная олигополия», с определением основных характеристик указанных сценариев (на основе

регуляторного ландшафта, статуса предпринимателя, технологического контура и эффекта для экономики в целом), что позволило установить основные возможные контуры государственного регулирования (смешанная государственно-частная модель, регламентное сорегулирование, государственное директивное регулирование, смешанная модель с защитой рыночной справедливости) и саморегулирования платформенных предпринимателей (одностороннее, коллективное и сорегулирование с государственным участием).

Научная новизна проведенного диссертационного исследования и полученных научных результатов раскрывается и конкретизируется в следующих положениях, выносимых на защиту:

1. Тенденции и базовые сценарии развития платформенной занятости для подтверждения формирования способности (компетенции) управлять процессами новых трудовых отношений в противовес концепции адаптации к изменениям.

Установлено, что распространение платформ как форм организации деятельности привело и к формированию принципиально новой модели организации труда, что отразилось на обновленном раскрытии понятий «работник», «работодатель», «предприниматель» и «социальный контракт». При этом отсутствует устоявшееся разделение между трудовыми и предпринимательскими отношениями на платформе, т.е. занятый на платформе может быть идентифицирован и как работник и как предприниматель – партнер платформы.

Появившаяся платформенная занятость (как занятость через онлайн-платформы) может обеспечивать как полную, так и частичную занятость, что показывает ее структурную неоднородность – т.е. для одних людей это основной источник дохода, для других – дополнительный заработок сверх основной занятости, и для третьих – это случайный источник доходов. При этом сами платформы дифференцируются как минимум по двум признакам – платформы, привязанные к местоположению (например, такси или доставка),

и онлайн-платформы (электронная торговля), что определяет также разные формы занятости и идентификации статуса – как самозанятый или как подрядчик.

Также платформы, в отличие от традиционной формы занятости, предполагающей оформление трудовых отношений, предлагают принципиально иной подход – формально не вступая в трудовые отношения, извлекать ценность из труда и данных, играя роль технологического посредника, соединять независимых поставщиков товаров и услуг с потребителями. Юридически работник оформляется как самозанятый, индивидуальный предприниматель или независимый подрядчик, а с платформы снимаются обязательства по уплате социальных взносов, предоставлению отпусков и больничных, компенсации при увольнении, т.е. классических составляющих трудового права.

Выделены основные направления трансформации трудового права в связи с развитием платформенной занятости: принятие директивы о платформенной занятости (ЕС); признание промежуточного статуса между наемными работниками и самозанятыми с правом на минимальную зарплату (Великобритания); перевод курьеров в штат компании (Испания); получение социальных гарантий (Аргентина); введение режима самозанятых (Россия); отождествление платформенных занятых и самозанятых (США, Бразилия, Франция, Узбекистан) и идентификация гибридной формы занятости, которая учитывает работу на платформе и обеспечивает работника социальными гарантиями. Установлено, что в целом международная практика регулирования в сфере платформенной занятости показывает определенную траекторию от понимания наличия фиктивной самозанятости к признанию реальной природы социально-трудовых и экономических отношений, т.е. различие между наемным работником и самозанятым требует актуализации и возможно введения новой категории, учитывающей специфику труда и условий деятельности платформенных занятых.

Определены следующие актуальные тенденции платформенной занятости: 1) ускоренный рост и структурная неоднородность платформенной занятости; 2) дезинтеграция классического трудового договора; 3) алгоритмический менеджмент как новая форма управления, координации и контроля; 4) размывание предпринимательского статуса и разграничений с самозанятостью; 5) отсутствие гарантий социальной защиты и воспроизводство неравенства; 6) «платформизация» традиционных секторов и соответствие профессиональной этике в отдельных видах деятельности; 7) самоорганизация платформенных работников и появление новых форм солидарности; 8) изменения и дополнения в трудовое законодательство и регуляторные механизмы; 9) «платформенный капитализм» (в трактовке Н. Срничека) как новая логика бизнеса; 10) психологические факторы, удовлетворенность трудом и воздействие на здоровье.

Анализ сложившихся тенденций позволил определить сценарии развития платформенной занятости, которые нельзя считать не взаимосвязанными, т.к. определенные выше тенденции показывают именно пока имеющиеся ограничения и расхождения в понимании как содержания, так и последствий такой нестандартного типа занятости, свойственного современным реалиям ведения цифрового бизнеса:

сценарий 1 – Институциональная норма через регулирование (признание новой формы занятости в экономике, даже не с полными социальными гарантиями для работников);

сценарий 2 – Технологическая замена (с распространением робототехники и новых технологий, включая искусственный интеллект, одновременно могут быть как уничтожены, так и созданы новые рабочие места, включая платформенный сектор экономики);

сценарий 3 – Платформенные кооперативы как альтернативная модель (платформы могут быть созданы, принадлежать и быть управляемы самими работниками);

сценарий 4 – Дифференциация платформенного колониализма (в развивающихся странах платформы могут стать воплощением платформенного капитализма и значительного ухудшения условий труда для платформенных работников вследствие развития процессов аутсорсинга задач через платформы);

сценарий 5 – Трансформация социального контракта (требуется изменение архитектуры социального государства, которая исторически привязана к стабильной занятости).

Проведенный анализ актуальных особенностей реализации платформенной занятости в экономике позволил сделать вывод о том, что платформы, став полноценным экономическим агентом, стремятся переложить риски на работников, используя алгоритмическое управление и пользуясь несоответствием современного трудового права в отношении регулирования трудовых отношений занятых на платформах.

2. Формирование новой управленческой проблемы в виде проблемы подчинения алгоритмам, включая выявление основных механизмов платформенного (алгоритмического) влияния в рамках функционирования платформенного предпринимательства.

Установлено, что платформенная экономика стала источником появления специфического типа менеджмента, который имеет целью осуществление контроля с использованием цифровых алгоритмов и искусственного интеллекта, – алгоритмического менеджмента. Традиционная вертикаль «руководитель – подчиненный» в условиях платформенной экономики трансформировалась в вертикаль, определяемую автоматизированным управлением, надзором и координацией множества рассредоточенных субъектов. Алгоритмический менеджмент стал источником появления так называемой проблемы «подчинения алгоритмам», когда платформенные работники, потребители и продавцы оказываются воздействием цифровых механизмов, которые предписывают им поведение, оценивают их и вознаграждают в системе ценностей платформы, не

предоставляя пространства и возможностей для обсуждения или полноценного обжалования.

Выделены основные алгоритмы воздействия на платформах (преимущественно на продавцов маркетплейсов): алгоритмы видимости и ранжирования товаров, алгоритмы ценообразования, алгоритмы логистики и уровня сервиса, алгоритмы защиты платформы, алгоритмы управления складскими запасами.

Определены механизмы в рамках алгоритмического менеджмента, которые используются для управления поведением субъектов платформ: 1) формирование дисциплинарной власти и алгоритмического надзора на платформах через постоянный интенсивный мониторинг, оценку и контроль; 2) рейтинговая система, выполняющая роль репутационного контроля и формирующая «самоподчинение»; 3) включение и интенсивное использование элементов геймификации в управлении на платформах в качестве механизма подчинения субъектов без прямого принуждения; 4) на основе непрозрачности алгоритмов и существующей информационной асимметрии между платформой и субъектами, характерной для алгоритмического менеджмента; 5) деактивация субъекта на платформе без его участия и автоматическое увольнение; 6) использование динамического ценообразования не только для балансировки спроса и предложения, но и для прямого управления трудовым поведением; 7) ответные действия самих работников на алгоритмическое подчинение, включая сопротивление; 8) экосистемная зависимость, когда выход из экосистемы становится крайне затратным, а альтернативные варианты занятости сокращаются.

Систематизированы инструменты алгоритмического менеджмента для платформенных отношений по способу управленческого воздействия, исходя из функционала (информационное управление, экономическое управление, репутационное управление, операционное управление, дисциплинарное управление) и из способа воздействия на субъектов платформы.

Выявленные механизмы управления поведением субъектов платформ позволили также оценить среднесрочную перспективу развития систем и процессов алгоритмического подчинения, реализуемого в платформенной экономике, в части: а) углубление и технологическое совершенствование подчинения; б) алгоритмическая прозрачность и человеко-ориентированный дизайн; в) кооперативизация и децентрализация платформ; г) утверждение права на информацию о работе алгоритмов и их настройки.

С учетом выявленных перспектив и понимания их разной реализации в зависимости от базовых условий, наиболее реальным предложен подход к определенной дифференциации подходов к развитию систем управления поведением субъектов платформ в зависимости от отраслевого аспекта, т.е. в одних отраслях произойдет движение к более прозрачным алгоритмам и кооперативным моделям (что уже происходит), а в других – алгоритмическое подчинение усугубится, показывая новые достижения в технологиях.

3. Систематизация причин, рисков и стратегий выхода из платформы как базового инструмента снижения платформенной зависимости предпринимателей с учетом различий в разных странах.

Обосновано, что в отличие от классического трудового права, где асимметрия сторон компенсируется защитными механизмами, в плоскости B2B-отношений «платформа – предприниматель» такая защита отсутствует. Поэтому имеет место быть асимметрия в отношениях «платформа – предприниматель», которая вызвана: 1) разрывом (ослабление взаимосвязи) классического понимания фирмы и ее новой корпоративной средой; 2) сформированной системой алгоритмического менеджмента как системы контроля, где код/алгоритм заменяет договор, когда разрушается частная автономия действий и отсюда возникает правовой риск. Данную асимметрию не следует считать рыночным провалом, который со временем скорректирует конкуренция. При этом в правовом поле предприниматель сохраняет титул собственника, но утрачивает полномочия распоряжения и владения бизнес-процессов, становясь оператором платформенной инфраструктуры. Но также

при этом он несет экономические издержки, инвестируя в невоспроизводимые нематериальные активы (собственный рейтинг, история транзакций, отзывы покупателей и т.п.), которые ему фактически не принадлежат и могут быть аннулированы в одностороннем порядке со стороны платформы в рамках алгоритмического управления.

Установлено, что, как в международной, так и в российской практике имеют место быть равнозначные фундаментальные проблемы с условной добровольностью заключения пользовательского соглашения о работе продавца на платформе, когда он лишен возможности влиять на содержание соглашения, а платформа в одностороннем порядке может изменять условия, размер тарифов и в целом систему алгоритмов управления и контроля (особенно это касается рейтингования), включая блокировку аккаунта продавцов. При этом алгоритмическое управление, реализуемое на платформах, не позволяет в принципе доказать дискриминацию или нарушение прав предпринимателя / продавца на платформе или самого договора, т.к. исходный код алгоритма и данные о распределении заказов являются коммерческой тайной.

Данные положения объясняют появление класса платформенно-зависимых предпринимателей, для которых значимы преимущества, получаемые от взаимодействия с платформой, по снижению транзакционных издержек бизнеса (низкие барьеры входа, доступ к широкой аудитории, инструменты масштабирования продаж), но они сталкиваются с необходимостью принятия ряда зависимостей и соответственно потенциальных рисков в будущем (технологическая зависимость от интерфейса и алгоритмов платформы; информационная зависимость от правил платформы; финансовая зависимость в части принятия динамического ценообразования и комиссий / тарифов; инфраструктурная зависимость от работоспособности программного обеспечения и отсутствия сбоев в работе платформы; конъюнктурная зависимость от общего состояния

рынка, макроэкономической ситуации, покупательской способности, конкурентной активности и др.).

В ходе исследования выделены основные причины, которые подталкивают предпринимателя к выходу из платформы: 1) систематическое ужесточение условий работы на состоявшихся и крупных маркетплейсах; 2) алгоритмическая нестабильность в управлении платформой; 3) клиентская база продавца, включая данные о покупателях, принадлежит не ему, а платформе, поэтому потеря клиентских данных при выходе из маркетплейса выступает как стратегическая угроза бизнесу и невозможность реализовать собственную систему лояльности; 4) тенденция к диверсификации каналов продаж как способ снижения зависимости от маркетплейса через параллельное развитие прямых каналов, включая возрождение модели прямых продаж (D2C) без участия посредников; 5) усиление государственного регулирования деятельности маркетплейсов.

Систематизированы основные риски, с которыми предприниматель сталкивается при выходе с платформы или при смене онлайн-площадки в торговле: риск потери трафика; риск снижения ликвидности; риск операционной перегрузки; риск потери социального доказательства в виде рейтинга на платформе и отзывов платформенных покупателей; риск временного ценового дисбаланса; договорной риск; риск неудачи при смене маркетплейса.

С учетом данных рисков и предпринимательской практики определены стратегии выхода с платформы для предпринимателя, определяющие механизм его действий от постепенной диверсификации до вынужденно-оперативного ухода с платформы:

стратегия 1 – Постепенная мультиканальная диверсификация (мягкий выход) с запуском собственного сайта или интернет-магазина и формированием клиентской базы;

стратегия 2 – Параллельный запуск D2C-каналов с использованием трафика маркетплейса;

стратегия 3 – Вертикальная интеграция по траектории от продавца к производителю;

стратегия 4 – Переход на специализированный / нишевый маркетплейс;

стратегия 5 – Вынужденно-оперативный выход с маркетплейса.

В качестве особого сценария предложено рассматривать смену маркетплейса предпринимателем, которая оценивается как менее рисковая.

Сделан вывод о том, что платформенным предпринимателям не следует рассматривать маркетплейс как некую постоянную и устойчивую платформу для ведения бизнеса, поскольку имеются системные риски, которые будут только повышаться по мере зрелости маркетплейса. Поэтому предприниматель должен использовать механизмы проактивного управления платформенными рисками (постоянный мониторинг экономики используемых каналов, периодические пересмотры стратегии выхода с маркетплейса, осуществление инвестиций в непривязанные к платформе активы (бренд, клиентская база, собственный контент, прямые каналы коммуникаций), звание своих прав по договору оферты и отслеживание регуляторных изменений), чтобы снизить зависимость от алгоритмического управления и условий работы с маркетплейсами.

4. Основные механизмы борьбы с контрафактом при недобросовестной платформенной конкуренции и с учетом специфики различных национальных моделей.

Установлено, что современный этап регулирования платформенной экономики характеризуется переходом от реактивной модели (по типу удаления по жалобе) к проактивной архитектуре тотального надзора, реализуемой на правовой основе государственными органами и самими маркетплейсами в рамках реализации ими репутационной стратегии. Маркетплейсы изначально стали достаточно привлекательной средой продажи контрафактных товаров именно благодаря своим основным преимуществам организации торговли и логистики, получая доступ на глобальные рынки. Даже блокировка аккаунта не воспринималась как

проблема, поскольку создание нового не требовало существенных затрат или усилий. Но для платформ это стало источником формирования угрозы репутации, поскольку потребители, столкнувшись с подделкой, переносили свою негативную позицию именно на маркеплейс, а не на конкретного продавца. Поэтому для маркетплейсов борьба с контрафактной продукцией и недобросовестными продавцами и поддержание системы доверия покупателей стали одними из реализуемых стратегий по обеспечению устойчивости бизнес-модели платформы.

Систематизированы группы механизмов антиконтрафактной защиты, реализуемые маркетплейсами с учетом российской и международной практики:

1. превентивные входные барьеры (идентификация продавца; предварительный (пре-модерационный) аудит карточек; предварительное одобрение / эксклюзивное разрешение от бренда);

2. проактивные алгоритмические системы мониторинга (механизмы для брендов, обеспечивающие самостоятельную защиту; поведенческий анализ продавцов; анализ текстового контента; мониторинг отзывов);

3. реактивные механизмы защиты (реестры интеллектуальной собственности; «черные списки» продавцов и обмен данными между площадками, правоохранительными органами и правительственными ведомствами; процедура заморозки активов; внутренние сервисы разрешения споров о нарушении интеллектуальных прав);

4. системы верификации физической и цифровой прослеживаемости (системы маркировки товаров; кодировка товаров; цифровой паспорт продукта).

Исходя из российской и международной практики, сформирована условная типология национальных моделей платформенной антиконтрафактной защиты:

- американская модель ориентирована на широкое использование предиктивной аналитики и корпоративных механизмов (специальных

программ, реализуемых платформами), когда сама платформа формирует правила, при несоблюдении которых сразу же следует удаление;

- китайская модель ориентирована на постоянный мониторинг продавцов как по превентивному, так и по реактивному принципам, что показывает направленность на системность в работе по борьбе с контрафактом;

- российская модель ориентирована на интеграцию внутренних механизмов платформ и государственной системы маркировки товаров, что позволяет реализовать систему предпродажного контроля как условия допуска на рынок;

- европейская модель ориентирована на реализацию процедур контроля до формирования заказов на платформе.

Сделан вывод, что эволюция механизмов борьбы с контрафактом на маркетплейсах прошла определенный путь от простого удаления контента к сложной, многоуровневой архитектуре превентивных и ретроспективных мер, показав эффективность интеграции как жесткой верификации входа на платформу, так и необходимость наличия государственной инфраструктуры физической и цифровой прослеживаемости и применение ИИ-инструментов анализа. При этом механизмы апелляции и защиты ложно обвиненных продавцов должны быть также учтены во избежание рисков использования механизмов антиконтрафактной защиты для недобросовестной конкуренции.

5. Сценарии развития платформенной экономики и основные возможные контуры государственного регулирования и саморегулирования платформенных предпринимателей.

Для формирования прогнозных сценариев развития платформенного предпринимательства в РФ в среднесрочной перспективе учтена определенная уникальная двойственность: с одной стороны, в стране произошел достаточно активный рост числа платформ, маркетплейсов и экосистем, с другой – продолжается растущее давление регулятора и значимо влияние макроэкономической нестабильности.

Предложены 4(четыре) сценария развития платформенного предпринимательства в России, включая определение технологических параметров реализации:

сценарий 1 – Платформы как инфраструктурные партнеры государства (в рамках принятого закона «О платформенной экономике») – статус предпринимателя «самозанятый – производитель»;

сценарий 2 – Платформенная экономика как критическая информационная инфраструктура государства (отражает тенденцию на гиперрегулирование и технологическую сувернизацию) – статус предпринимателя «лицензированный продавец на маркетплейсе»;

сценарий 3 – Децентрализация платформенного рынка (потеря крупными платформами роли монопольных посредников вследствие давления издержек и регуляторного несовершенства) – статус предпринимателя преимущественно физическое лицо, имеющее множество аккаунтов на разных платформах, включая доски объявлений;

сценарий 4 – Частно-государственная олигополия (консолидация вокруг 2-3 экосистем, которые получают полномочия от государства на комплексное обслуживание малого и среднего бизнеса и население) – статус предпринимателя как получающего стабильный доход и сделавшего выбор одной из экосистем, в которой он получает обеспечение полного цикла своей деятельности: кредит под оборот, складское хранение, доставку, рекламу и аутсорсинг ведения бухгалтерского и налогового учета.

В составе основных факторов, определяющих среднесрочное развитие платформенного предпринимательства, выделены:

1) в сфере государственного регулирования – характер принимаемого законодательства о платформенной экономике (стимулирующий или ограничительный); динамика налоговой нагрузки на платформенный бизнес; активность антимонопольной политики в отношении платформ; развитие механизмов социальной защиты платформенных занятых; объем и характер требований к локализации данных;

2) в технологической сфере – доля отечественного программного обеспечения и оборудования в платформенной инфраструктуре; объем инвестиций в разработки в цифровой сфере; динамика подготовки и оттока кадров в ИТ; развитие отечественных решений в области ИИ, облачных технологий, платежной инфраструктуры; объем экспорта платформенных услуг и технологий.

Выделенные прогнозные сценарии развития платформенного предпринимательства в России на основе двух основных переменных (степень государственного регулирования (от жесткого до сорегулирования) и степень технологического суверенитета (от импортозамещающих технологий до зависимости от западных/китайских решений)) с учетом сравнения с международной действующей практикой в Китае и США позволили сделать вывод о том, что не существует единственно верной модели развития платформенной экономики, и для России предпочтительнее являются сценарии, сочетающие высокий технологический суверенитет с разумной регуляторной политикой без существенного отклонения либо в свободное регулирование либо в жесткое регулирование. Ключевым условием движения в благоприятном направлении является соединение развития сбалансированной, стимулирующей регуляторной среды и форсированного наращивания технологического суверенитета.

В качестве перспективного направления развития платформенного предпринимательства в противовес жесткому государственному регулированию обосновано саморегулирование – создание совместных правил игры самими участниками рынка (платформами и ассоциациями продавцов) при поддержке или под угрозой вмешательства государства, которое зависит от страновой специфики, а конкретно от уровня развития цифровой инфраструктуры в стране, жесткости трудового законодательства и в целом имеющимся социальным запросом на справедливость. Саморегулирование должно быть призвано минимизировать сложившиеся институциональные противоречия платформенного рынка, но без

разрушения инновационно-технологического потенциала платформ: информационную асимметрию, высокие издержки переключения, оппортунистическое поведение платформ.

Определено, что саморегулирование может принять одну из трех форм: 1) одностороннее саморегулирование (платформа сама устанавливает правила) – обладает высокой гибкостью и адаптивностью, но есть риски отсутствия наказания за нарушение собственных правил; 2) двустороннее/коллективное саморегулирование (соглашение между ассоциациями продавцов (СРО) и платформами) – характеризуется высокой исполнимостью решений, но существуют риск бюрократизации и создание барьеров для входа; 3) сорегулирование (совместная деятельность государства, платформ и бизнеса, где государство задает рамку, а бизнес детализирует правила) – создает баланс гибкости и обязательности одновременно со сложностью координации интересов сторон.

С учетом проведенного анализа тенденций платформенной занятости и результатов анализа моделей регулирования в разных странах (Россия – смешанная модель с ориентацией на жесткое государственное регулирование; ЕС – модель регламентированного сорегулирования; Китай – модель государственно-директивного саморегулирования; США – смешанная модель с приоритетом защиты рыночной справедливости), выделены перспективные направления саморегулирования платформенного предпринимательства: а) внесудебное разрешение споров и независимая медиация; б) алгоритмическая прозрачность и правила изменения оферты; в) защита интеллектуальной собственности и борьба с контрафактом; г) безопасность, владение и портабельность данных; д) социальные гарантии и регулирование платформенной занятости; е) борьба с недобросовестной конкуренцией и манипулированием рейтингами.

Указанные направления развития саморегулирования платформенного предпринимательства позволили уточнить механизмы их внедрения:

1. Организационные механизмы (создание саморегулируемых организаций (СРО) платформенных предпринимателей, членство в которых для крупных маркетплейсов должно быть обязательным, а для продавцов – добровольным; формирование института платформенного омбудсмена как независимого публичного арбитра);

2. Технологические механизмы (создание децентрализованных протоколов разрешения споров на основе технологий блокчейн и смарт-контрактов для фиксирования условий оферты; инициация кросс-платформенных репутационных токенов на основе использования технологии блокчейн для создания проверяемой цифровой идентичности и рейтингов);

3. Юридические механизмы (принятие специального закона или изменений/дополнений в действующие нормативные акты, которые определяют базовые права платформенных предпринимателей (конкретно продавцов на платформах), включая право на информацию, право на апелляцию, запрет дискриминации; введение системы жесткого государственного регулирования или системы штрафов для платформ в случае отсутствия системы согласованных с участниками рынка стандартов в рамках сорегулирования).

Для России с учетом выявленных модели саморегулирования и направлений развития платформенного предпринимательства предложена дорожная карта, включающая следующие этапы:

1 – Легализация рамочного сорегулирования.

2 – Создание паритетного СРО под эгидой Минпромторга России и ФАС России, учредителями которой должны вступить крупнейшие российские маркетплейсы (Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет, Мегамаркет) и ведущие объединения предпринимателей (ОПОРА РОССИИ, Деловая Россия, АКИТ).

3 – Запуск независимого центра медиации в электронной торговле с правом вето на блокировки, при этом финансирование центра должно

осуществляться за счет взносов платформ (пропорционально их обороту) при независимом управлении.

4 – Введение уведомительной практики (моратория), закрепленной в положения СРО, при изменении оферты и тарифов/комиссий платформ.

5 – Введение процедуры регулярного независимого технологического аудита алгоритмов маркетплейсов для повышения информационной прозрачности.

Предложенные механизмы поддержки развития саморегулирования платформенного предпринимательства в совокупности с оценкой рисков и обобщенной дорожной картой имеют потенциал обеспечения устойчивого развития и защиты прав малого и среднего бизнеса и самозанятых в цифровой среде и повышения конкурентоспособности экономики страны.

Теоретическая значимость полученных результатов состоит в развитии научно-практического подхода по формированию многоуровневых комплексных рекомендаций по развитию платформенного предпринимательства как для самих предпринимателей, так и компаний и государства в целом при принятии решений, определяющих как систему управления платформой и саморегулирования предпринимателей, так и систему государственного регулирования. Выявление асимметрии отношений «платформа-предприниматель» в правовых и экономических координатах позволило уточнить элементы формирования платформенной зависимости предпринимателей и определить потенциальные стратегии поведения предпринимателя при выходе с платформы для повышения эффективности его деятельности и снижения степени подчинения алгоритмическому управлению со стороны платформ.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке рекомендаций по применению механизмов борьбы с контрафактом на платформах с целью защиты интеллектуальной собственности продавцов и поддержки условий справедливой конкуренции. Представленная систематизация институциональных механизмов защиты прав предпринимателей в платформенной экономике при оценке

результативности применяемых мер в разных странах (европейского, американского, китайского, российского подходов) позволила определить значимость активного привлечения предпринимательского сообщества к диалогу и адаптации правовых инструментов к меняющимся технологическим реалиям и тенденциям развития платформенной занятости, а также целесообразность сочетания инструментов разного уровня: нормативной базы, институтов правоприменения (обеспечивающих соблюдение законов и правил), механизмов разрешения споров и конкурентной инфраструктуры (для снижения зависимости от доминирующих платформ) при формировании мер институциональной поддержки развития платформенного предпринимательства.

Обоснованность и достоверность основных положений определяется тем, что основные положения и выводы диссертации базируются на корректном использовании фундаментальных положений теории общего менеджмента, теорий предпринимательства, концепции платформ и платформенных бизнес-моделей, опубликованных результатов научных и аналитических исследований по тематике и применении соответствующих проблематике общенаучных и специальных методов исследования.

Апробация и публикация результатов исследования. Основные результаты и выводы исследования были апробированы на международных научно-практических конференциях: «Новые орбиты международных связей: государство, бизнес, наука» (Санкт-Петербург, Москва, 2026; доклад «Привлекательность минимизации операционных рисков в маркетплейсе»), «Актуальные и перспективные научные исследования» (Пенза, 2026; доклад «Механизмы борьбы с распространением контрафакта в условиях платформенной экономики»), «Российская наука в современном мире» (Москва, 2026; доклад «Защита прав предпринимателей в платформенной экономике: отечественный и зарубежный опыт регулирования»).

Основные положения диссертационного исследования опубликованы в 5 научных работах, в том числе в 3 научных статьях в ведущих рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

Кочои Л.Т., Степнов И.М. Алгоритмическое управление и детерминация поведения предпринимателей: ключевые механизмы платформенной экономики // Экономическое развитие Росии. – 2026. – № 9. – С. 126-130.

Кочои Л.Т. Коррекция асимметрии отношений «платформа — предприниматель» в современной бизнес-среде // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Том 9. – № 7. – С. 318–326. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.07.09.033.

Кочои Л.Т. Платформенное предпринимательство: национальные модели государственного регулирования и возможности саморегулирования // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Том 4. – № 8. – С. 336–344. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.08.04.034.

Кочои Л.Т. Механизмы борьбы с распространением контрафакта в условиях платформенной экономики / Актуальные и перспективные научные исследования: сборник статей XI МНПК. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2026. – 188 с. – С. 73-76.

Кочои Л.Т. Защита прав предпринимателей в платформенной экономике: отечественный и зарубежный опыт регулирования / Российская наука в современном мире: сборник статей LXXX международной научно-практической конференции. – М.: «Научно-издательский центр «Актуальность.РФ». – 2026. – 339 с. – С. 296-298.

Структура диссертации обусловлена поставленными целью и задачами. Диссертация состоит из введения, 3 глав основной части из 12 параграфов, заключения, списка использованной литературы и источников (всего 333), содержит 251 страниц, 20 рисунков и 11 таблиц.

ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ПЛАТФОРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

1.1. Платформенная экономика как результат неоиндустриальных преобразований на основе технологий

Одним из наиболее значимых феноменов последних двух десятилетий стало формирование и стремительная экспансия платформенной экономики. Появление цифровых платформ кардинально изменило традиционные цепочки создания стоимости, модели потребления и даже формы конкуренции на рынках[96], и эти изменения продолжаются.

Следует отметить, что цифровые платформы – это онлайн-структуры, которые создают инфраструктуру для прямого взаимодействия между различными группами пользователей. Классическое определение платформы дали Ж. Роше и Ж. Тироль[97], введя концепцию двухсторонних рынков: платформа выступает посредником между сторонами, например, продавцами и покупателями, водителями и пассажирами, и снижает транзакционные издержки их взаимодействия. Таким образом платформа генерирует ценность не сама по себе, а организуя обмен между участниками, которые без нее могли бы и не найти друг друга или понесли бы большие издержки на сделку.

Историческими прообразами современных платформ можно считать ярмарки, биржи, торговые центры, т.е. места, где происходил многосторонний обмен. Однако качественный скачок произошел с развитием интернета и информационных технологий. По нашему мнению, следует выделить несколько этапов эволюции цифровых платформ:

---

[96] Kenney M., Zysman J. The Rise of the Platform Economy // Issues in Science and Technology, 2016, 32(3), p. 61-69.

[97] Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association, 2003, 1(4), p. 990-1029. https://doi.org/10.1162/154247603322493212.

- этап 1 (конец 1990-х – начало 2000-х гг.): появление платформ-каталогов: ранние онлайн-площадки, в основном веб-сайты объявлений и аукционов. В качестве примеров можно привести eBay и Craigslist (основаны в 1995 г.), которые сводили покупателей и продавцов в формате онлайн-доски объявлений или аукциона, вначале были относительно простыми посредниками, генерируя ценность через расширение географического охвата торговли;

- этап 2 (середина 2000-х – 2010-е гг.): развитие социальных сетей и платформ нового поколения, использующих данные и алгоритмы для создания сетевых эффектов. Появляются Facebook[98] (2004), YouTube (2005), Twitter (2006), а также платформы совместного потребления Airbnb (2008), Uber (2009). Здесь платформа не просто сводит стороны, но и активно собирает данные о пользователях, персонализирует услуги, масштабирует сеть за счет эффекта масштаба участников (пользователей платформы);

- этап 3 (с середины 2010-х – по настоящее время) – повсеместное доминирование платформенных бизнес-моделей, проникновение их в офлайн-сектора и использование искусственного интеллекта (ИИ). Значимую роль сыграли мобильные технологии и широкое распространение интернета, что позволило платформам типа в реальном времени соединять спрос и предложение. Алгоритмы ИИ и большие данные дали возможность платформам оптимизировать операционные процессы (так, например, Amazon с помощью ИИ управляет складскими запасами и логистикой). Платформы вышли в такие традиционные отрасли, как здравоохранение, образование, финансы. Следовательно, можно констатировать, что платформа стала универсальной моделью организации деятельности от торговли товарами до оказания услуг и производства контента.

При этом платформенная экономика представляет собой не просто цифровую надстройку над существующими рынками, а закономерный

[98] *Facebook принадлежит Meta. Компания Meta признана экстремистской организацией, и её деятельность запрещена на территории Российской Федерации.*

результат неоиндустриальных преобразований, в ходе которых технологические инновации становятся не вспомогательным инструментом, а эндогенным фактов производства и архитектором рыночных связей.

Неоидустриализация, как правило, рассматривается как новая фаза индустриального развития[99], качественно отличающаяся от предыдущих – индустриализации, деиндустриализации, реиндустриализации[100], и затрагивающая все уровни управления – от корпоративного до государственнного[101]. Ядром этой концепции выступает использование достижений цифровой революции для радикального повышения эффективности и гибкости производственных систем[102]. В международной практике символом неоиндустриализации стали четвертая промышленная революция, где стираются границы между физическим производством и цифровыми технологиями[103], и немецкая инициатива «Индустрия 4.0», провозглашенная в 2011 г., которая основана на создании «умных фабрик»[104], в которых киберфизические системы, интернет вещей и анализ больших данных интегрированы в единые сети, позволяющие в реальном времени управлять производством, адаптировать его под спрос и минимизировать издержки. Неоиндустриализация включает и такие аспекты, как экологизация

---

[99] Kusurgasheva L., Zhernov E., Nedospasova O. Theoretical Foundations of the New Industrialization of the Mining Region under Globalization // E3S Web of Conferences, 2017, 15, p. 04007. https://doi.org/10.1051/e3sconf/20171504007.

[100] Алешина О.Г. Деиндустриализация, неоиндустриализация и постиндустриальная экономика: обзор подходов // Экономика и управление инновациями, 2022, № 2, с. 19-38. https://doi.org/10.26730/2587-5574-2022-2-19-38.

[101] Губанов С.С. Неоиндустриальная модель развития и её системный алгоритм // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз, 2014, № 3 (33), с. 23-44.

[102] Хоменко Е.Б. Цифровая трансформация промышленности как условие неоиндустриализации // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право», 2024, т. 34, № 2, с. 278-283. https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-2-278-283.

[103] Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Oxford University Press / World Economic Forum, 2016. 172 p.

[104] Фонтана К.А., Ерзнкян Б.А. «Умная фабрика» и ключевые технологии Индустрии 4.0 (обзор) // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление, 2022, № 4, с. 53-67.

производств, энергоэффективность и человекоцентричность[105], при этом также исследователями используется и термин «новая индустриализация»[106] в аналогичной интерпретации.

Важное отличие неоиндустриализации – упор на интеграцию индустрии с сервисным и цифровым секторами экономики, формирование экосистем, где промышленность тесно связана с наукой, дизайном, логистикой и другими смежными областями. Э. Бриньолфссон и Э. Макафи в работе «Вторая эра машин» отмечают, что новые технологии не только автоматизируют рутинный труд, но и порождают новые бизнес-модели и формы организации производства, основанные на сетевом взаимодействии и данных[107]. Так, развитие платформенной экономики позволяет создавать принципиально новые схемы кооперации между производителями и потребителями, минуя традиционных посредников, ИИ и большие данные дают возможность предсказывать спрос и оптимизировать цепочки поставок. Таким образом, неоиндустриализация – это построение промышленности нового типа: высокоинтеллектуальной, гибкой, экологичной, глубоко пронизанной цифровыми технологиями[108]. При этом на смену вертикально-интегрированным корпорациям приходят горизонтальные сетевые структуры, координируемые через цифровые платформы.

Неоидустриализация как парадигма активно разрабатывается в современных правленческих исследованиях в рамках перехода от

---

[105] Turner C., Oyekan J. Manufacturing in the Age of Human-Centric and Sustainable Industry 5.0: Application to Holonic, Flexible, Reconfigurable and Smart Manufacturing Systems // Sustainability, 2023, 15, p. 10169. https://doi.org/10.3390/su151310169.

[106] Калабина Е.Г. Новая индустриализация, технологические изменения и сфера труда промышленных компаний // Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2017, № 1, с. 72-81.

[107] Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.

[108] Тополева Т.Н. Парадигма неоиндустриализации: теория, методология, стратегические императивы России // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки, 2023, № 3, с. 183-198. https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.3.13.

постиндустриального общества, определенного в работе Д. Белла[109], где доминирует сфера услуг и сервисизация, к пониманию производительности труда на принципиально новой технологической основе. С.Д. Бодрунов в своей концепции нового индустриального общества второго поколения (НИО.2) определяет этот переход как «знаниеемкое материальное производство, интегрированное с высокотехнологичными услугами»[110]. К. Шваб при характеристике четвертой промышленной революции отмечает, что «она характеризуется слиянием технологий, стирающим грани между физической, цифровой и биологической сферами»[111] – и именно это стирание граней создает материальную основу для платформенности.

В целом же, по нашему мнению, неоиндустриализация определена тремя общими характеристиками: 1) тотальная цифровизация активов (создание киберфизических систем); 2) кастомизация производства; 3) сервисизация продукта, т.е. переход от товара к «продукту как услуге». Поэтому возникает запрос на новые механизмы координации экономических агентов[112] – более быстрые, гибкие и масштабируемые, чем традиционные фирмы или рыночные контракты[113], т.е. на цифровые платформы.

Следует отметить особый конвергентный характер технологий в становлении платформ как системных проявлений неоиндустриализации, который проявляется в:

---

[109] Иноземцев В.Л. Новая постиндустриальная волна на Западе : антология. М.: Экономика, 1999. 270 с.

[110] Бодрунов С.Д. Грядущее. Новое индустриальное общество: перезагрузка: монография. СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2016. 312 с.

[111] Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Oxford University Press / World Economic Forum, 2016. 172 p.

[112] Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Цифровые платформы как новый экономический агент в открытой модели экономики // Друкеровский вестник, 2019, № 2(28), с. 5-13. https://doi.org/10.17213/2312-6469-2019-2-5-13.

[113] Крюков В.А., Крюков Я.В. Неоиндустриализация – к «новой геометрии» экономических пространственных взаимодействий // Пространственная экономика, 2024, т. 20, № 3, с. 7-38. https://doi.org/10.14530/se.2024.3.007-038.

- промышленном интернете вещей (IIoT), что позволяет превращать «традиционные производственные цепочки в динамичные самооптимизирующиеся экосистемы»[114];

- киберфизических системах, что позволяет превращать физические активы в управляемые API-объекты (от англ. *Application Programming Interface* – программный интерфейс приложения) с системами обмена данными и выполнения совместных действий[115];

- больших данных и предиктивной аналитике, когда платформа аккумулирует данные со всех агентов, что создает уникальный актив – дата-пулы[116]. Это позволяет генерировать прогнозную ценность, превосходящую экспертные оценки отдельных игроков. Предиктивная аналитика позволяет снижать неопределенность, присущую рыночную обмену[117], заменяя реактивность планированием в режиме реального времени;

- цифровых двойниках, с помощью которых создается виртуальная копия физического продукта или процесса на всех этапах жизненного цикла[118], что позволяет принимать решения на основе мониторинга данных и предиктивной аналитики;

- интеграционных протоколах и распределенных реестрах, включая технологию блокчейн, что снижает транзакционные издержки[119] за счет заключения смарт-контрактов в децентрализованных сетях.

---

[114] McKinsey Global Institute. The Internet of Things: Mapping the Value Beyond the Hype. McKinsey & Company, 2015. 144 p.

[115] Коростелев Д.А., Подвесовский А.Г., Захарова А.А. Организация хранения данных функционирования объектов киберфизических систем // Программные продукты и системы, 2024, т. 37, № 3, с. 334-343. https://doi.org/10.15827/0236-235X.142.334-343.

[116] Bergemann D., Bonatti A. Data, competition, and digital platforms // American Economic Review, 2024, 114(8), p. 2553-2595. https://doi.org/10.1257/aer.20230478.

[117] Lee C.S., Cheang P.Y.S., Moslehpour M. Predictive analytics in business analytics: decision tree // Advances in Decision Sciences, 2022, 26(1), p. 1-29. https://doi.org/10.47654/v26y2022i1p1-29.

[118] Сосфенов Д.А. Цифровой двойник как инструмент оптимизации производственных процессов // Инновации и инвестиции, 2023, № 5, с. 149-153.

[119] Долженко Р.А. Блокчейн – нулевые трансакционные издержки возможны? // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством, 2022, № 1 (51), с. 6-16.

Поэтому сочетание данных технологий создает среду, в которой рыночная транзакция оказывается дешевле и быстрее организационной иерархии, свойственной постиндустриальной экономике.

При этом сама платформа в управленческом дискурсе неоиндустриализации также трансформируется – от технологической системы (продуктовой платформы) к экономическому институту (экосистемной платформе). Так, А. Гавер и М. Кузумано отмечают о том, что внутренние продуктовые платформы существуют давно[120] (в частности, автомобильные шасси), но именно с развитием интернет-технологий возникла экосистемная платформа – «хаб, соединяющий группы пользователей и позволяющий им обмениваться ценностью»[121]. Но платформы не столько создают ценность, по мнению Дж. Паркер, ванн Альстин и С. Чаудари[122], а обеспечивают взаимодействие между внешними производителями и потребителями.

Следует отметить, что переход к неоиндустриальной экономике придал платформе новое содержание – если изначально первые платформы (социальные сети, платформы электронной коммерции) оперировали исключительно информацией, то современные индустриальные платформы оперируют физическими активами и производственными процессами. И технологическим драйвером здесь выступает промышленный интернет вещей (IIoT), который соединяет материальный мир с цифровыми двойниками.

---

[120] Cusumano M.A., Gawer A., Yoffie D.B. The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power. New York : Harper Business, 2019. 320 p.

[121] Gawer A., Cusumano M.A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation // Journal of Product Innovation Management, 2014, 3, p. 417-433. https://doi.org/10.1111/jpim.12105.

[122] Паркер Дж., ван Альстин М., Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 302 с.

С позиции менеджмента, значимым отличием платформы от традиционной корпорации является дематериализация активов[123] и доминирование сетевых эффектов[124]. В индустриальной экономике играла роль экономика предложения, где конкурентным преимуществом компаний был контроль над дефицитными ресурсами и, соответственно, управление затратами. В платформенной же экономике главенствует экономика спроса, где ценность растет по мере роста числа пользователей (согласно закону Р. Меткалфа[125]). При этом, по нашему мнению, важно отметить, что фактически управление платформой осуществляется, как минимум, при соблюдении следующих положений деятельности:

- фильтрация участников и правил взаимодействия для поддержания доверия к экосистеме, т.е. в отличие от свободного рынка платформа жестко регулирует вход для новых участников;

- обеспечение непрерывного и бесперебойного взаимодействия, реализуемого в форме обмена данными и принятия решений;

- управление масштабированием платформы, когда платформа решает какие комплементоры[126] (сторонние компании-производители приложений, продуктов или услуг, дополняющих основной товар или услугу в целях повышения ценности для конечного потребителя) получают доступ к API и какие процессы остаются инсорсинговыми.

---

[123] Гусейнов Ш.Р. Дематериализация активов, приносящих доход в цифровых компаниях // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право, 2018, № 6, с. 152-171. https://doi.org/10.26653/2076-4650-2018-6-13.

[124] Болдырев М.В., Абаев А.Л. Моделирование сетевых эффектов в платформенных бизнес-моделях // Экономические системы, 2025, т. 18, № 2, с. 42-58. https://doi.org/10.29030/2309-2076-2025-18-2-42-58.

[125] Madureira A. et al. Empirical validation of Metcalfe's law: How Internet usage patterns have changed over time // Information Economics and Policy, 2013, 25(4), p. 246-256.

[126] Deilen M., Wiesche M. The Role of Complementors in Platform Ecosystems. In: Ahlemann F., Schütte R., Stieglitz S. (eds). Innovation Through Information Systems. WI 2021. Lecture Notes in Information Systems and Organisation, 2021, 48, p. 473-488. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_33.

Исходя из оснований институциональной экономики, И.З. Гелисханов, Т.Н. Юдина и А.В. Бабкин[127] идентифицируют платформу как институциональный механизм и как посреднический институт нового поколения. При этом важно отметить и то, что платформы осуществили трансформацию отраслевых рынков – особенно это относится к индустриальным[128],[129],[130] и кросс-отраслевым[131],[132] платформам. Так, платформа GE Aviation создана для мониторинга и принятия решений по замене и ремонту авиадвигателей[133], где реализована система сбора данных с установленных на них сенсоров в облако, т.е. фактически реализуется не столько управление ремонтами, а сколько управление данными и предиктивное обслуживание для более эффективной работы. В России ГК Цифра и Газпромнефть разработана цифровая индустриальная платформа ZIIOT O&G (Zyfra Industrial IoT Platform Oil&Gas)[134] специально для нефтегазовой, нефтеперерабатывающей, нефтехимической и химической

---

[127] Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // π-Economy, 2018, т. 11, № 6, с. 22-36.

[128] Глухов В.В., Бабкин А.В., Шкарупета Е.В., Здольникова С.В. Формирование терминологической платформы стратегического управления интеллектуальной зрелостью промышленных экосистем в целях технологического суверенитета // Экономика и управление, 2025, т. 31, № 8, с. 1016-1029. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-8-1016-1029.

[129] Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Индустриальная модель цифровой координации в экономике // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2023, № 4 (142), с. 128-134.

[130] Шихалиева Д.С., Муталимов В.А., Трубачеев Е.В., Демчинская Е.А. Развитие отраслевых технологических платформ на основе конвергенционного замыкания технологических циклов // Креативная экономика, 2023, т. 17, № 2, с. 493-506. https://doi.org/10.18334/ce.17.2.117189.

[131] Быстров А.В., Толстых Т.О., Радайкин А.Г. Кросс-отраслевая экосистема как организационно-экономическая модель развития высокотехнологичных производств // Экономика и управление, 2020, т. 26, № 6 (176), с. 564-576.

[132] Тимиргалеева Р.Р., Гришин И.Ю. Обоснование структуры организационно-технологической платформы отраслевой экосистемы цифровой экономики // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции, 2019, № 4 (49), с. 179-185.

[133] Chang S. et al. Enabling technologies and platforms to aid digitalization of commercial aviation support, maintenance and health management // 2019 International Conference on Quality, Reliability, Risk, Maintenance, and Safety Engineering (QR2MSE). IEEE, 2019. P. 926-932. https://doi.org/10.1109/QR2MSE46217.2019.9021222.

[134] ГК Цифра. ZIIoT: цифровая платформа для промышленности. URL: https://www.zyfra.com/ru/news/media/ziiot-tsifrovaia-platforma-dlia-promyshlennosti/?ysclid=mrqd5d963u668978236.

отраслей – это позволяет собирать промышленные данные, обрабатывать и визуализировать и, передавать между разными системами, выстраивая единое цифровое управление производством[135].

Несмотря на видимые эффекты платформ как результата неоиндустриальных преобразований, тем не менее, объективно следует выделить и определенные соответствующие управленческие дилеммы:

1) наличие сетевых эффектов порождает образование платформенной монополии[136],[137] и концентрацию рыночной власти[138], когда данные позволяют централизовать управление глобальными рынками, разрушая экономику стран с доминирующей сырьевой составляющей[139];

2) если платформа работает как инфраструктура[140], то она стремится снять с себя ответственность за действия поставщиков, реализуя так называемый принцип нейтральности платформы (не должны использовать свое доминирующее положение для создания преимуществ или в ущерб другим участникам рынка[141]), но, учитывая контекст связности с индустриальными платформами и вероятность техногенных катастроф вследствие ошибок, следует конкретнее определять механизмы обмена информацией с бизнес-пользователями при соблюдении «правил конкуренции»[142] и антимонопольного права[143];

---

[135] Абдикеев Н.М., Гринева Н.В., Абросимова О.М. Производственно-технологические платформы в промышленности и их интеграция в едином цифровом пространстве // Инновации и инвестиции, 2023, № 10, с. 516-521.

[136] Иномжонов А.А., Равшанбеков А.О. Экономика цифровых платформ: монополизация или новое рыночное пространство? // Научный Импульс, 2026, т. 4, № 45, с. 463-467.

[137] Человек, технологии, глобализация: доклад по итогам второго Открытого диалога: коллект. моногр. / под ред. Н.В. Стапран, И.В. Радаева, М.В. Рудник, Я.А. Яловенко. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2026. 116 с.

[138] Stiglitz J.E. People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent. New York: W.W. Norton & Company, 2019. 366 p.

[139] Глазьев С.Ю. Информационно-цифровая революция // Евразийская интеграция: экономика, право, политика, 2018, № 1 (23), с. 70-83.

[140] Srnicek N. Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press, 2017. 120 p.

[141] ФАС России. ФАС в СМИ: «цифре» ищут суверенитет. URL: https://fas.gov.ru/publications/22736?ysclid=mrqdyc8t12879099544.

[142] Шутько Л. Г. Разработка «правил конкуренции» для цифровых платформ и экосистем как тренд современной антимонопольной политики / Конкуренция и монополия : Сборник

3) неоиндустриальные платформы трансформировали рынок труда[144], сформировав новую форму платформенной занятости[145] и усилив прекариат в гиг-экономике[146], что требует введения новшеств в законодательство о самозанятости.

В связи с этим можно сделать вывод, что платформенная экономика не является феноменом исключительно цифрового сектора услуг и стала новой организационной парадигмой хозяйствования. В контексте неоиндустриальных преобразований она предстает как объективная стадия эволюции промышленного способа производства, вызванная конвергенцией технологий IIoT, ИИ и облачных вычислений. Переход от линейных бизнес-моделей к платформенным и экосистемным бизнес-моделям, когда конкуренция идет не между продуктами, а между бизнес-моделями платформ[147], изменил структуру транзакционных издержек и архитектуру создания стоимости, с акцентом на эффектах владения информационным взаимодействием, а не физическими активами.

В целом платформенная экономика сегодня – это обширная экосистема, включающая глобальных технологических гигантов и множество более мелких нишевых платформ. Такие компании, как Amazon, Alibaba, Meta[148], Google, Apple, Microsoft стали инфраструктурными элементами цифрового рынка, аккумулируя колоссальные потоки данных, капитала и

материалов / под общ. ред. Н.В. Кудреватых, В.Г. Михайлова. Кемерово: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2021. 334 с. С. 314-317.

[143] Иванов А.Ю. Цифровая экономика и антимонопольное право: единство и борьба противоположностей // Правоведение, 2019, т. 63, № 4, с. 486-521.

[144] Филатова Л.В. Платформенная экономика: влияние на труд и занятость // Вестник Сургутского государственного университета, 2025, т. 13, № 4, с. 64-74. https://doi.org/10.35266/2949-3455-2025-4-6.

[145] Яновская А.А., Романюк Е.В. Платформенная занятость как одна из перспективных форм занятости на рынке труда // Экономика труда, 2025, т. 12, № 4, с. 435-452. https://doi.org/10.18334/et.12.4.123062.

[146] Янченко Е.В. ГИГ-экономика: риски прекаризации занятости // Экономика труда, 2022, т. 9, № 5, с. 909-930.

[147] Zhan Y. et al. Market competition in the platform economy: new insights, integrative framework and research agenda // Journal of Business Research, 2025, 200, p. 115648. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115648.

[148] *Компания Meta признана экстремистской организацией, и её деятельность запрещена на территории Российской Федерации.*

товаров[149]. Их влияние настолько велико, что они фактически сами создают рынки и задают «правила игры» для целых отраслей. В частности, Amazon – не просто онлайн-магазин, а многосторонняя платформа: соединяет продавцов с покупателями на маркетплейсе, предоставляет облачные сервисы (AWS - *Amazon Web Services*) для сторонних разработчиков, выступает издателем в медиа и т.д. Аналогично, Google и Apple через свои мобильные экосистемы (Android, iOS) контролируют доступ миллионов пользователей к приложениям и сервисам, выступая своеобразными привратниками (“gatekeepers”)[150].

Следует подчеркнуть, что модели развития платформенной экономики различаются между странами, отражая разницу в государственном регулировании, культуре и уровне технологического развития. Условно можно выделить несколько национальных/региональных моделей:

- США: либерально-рыночная модель. Страна стала родиной большинства глобальных платформ, т.к. американский подход исторически характеризовался минимальным государственным вмешательством на ранних этапах роста платформ. Американский принцип публичного управления «смиренное регулирование» (regulatory humility)[151] позволил в свое время не обременять новые цифровые бизнесы жесткими нормами, давая им возможность инновационно развиваться: цифровые компании стали стремительно увеличивать число пользователей по всему миру. Однако по мере того как платформенные гиганты укрепили доминирующее положение, в США возрастало внимание антимонопольных органов – так, с конца 2010-х гг. Конгресс и регулирующие органы инициировали расследования против

[149] Киселева Е.Н., Груднева А.А., Усанов А.Ю., Шиханова А.Ю. Формирование стратегий развития корпораций в условиях платформенной экономики // Экономика, предпринимательство и право, 2025, т. 15, № 4, с. 2269-2284. https://doi.org/10.18334/epp.15.4.122946.

[150] Büchel J., Rusche C. Competition in the digital economy: An analysis of gatekeepers and regulations // IW-Policy Paper, 2020, 26/2020. URL: https://www.econstor.eu/handle/10419/228779.

[151] Dudley S.E. Regulatory Humility // Regulation, 2022, 45(1), p. 43-44.

Google, Amazon, Apple, Facebook[152] по обвинениям в антиконкурентных практиках[153],[154],[155] (самопреференции в собственных экосистемах, скупка конкурентов, использование данных сторонних продавцов). В 2020 г. Палата представителей США подготовила отчет с выводами о необходимости усиления антимонопольного законодательства в отношении BigTech[156], и в последующие годы Министерство юстиции и Федеральная торговая комиссия подали иски против Google и Meta[157]. Таким образом, можно отметить, что американская модель эволюционирует от дерегулированной свободы для инноваций к точечному регулированию и антимонопольным мерам, когда становится ясно, что концентрация власти на платформах может вредить конкуренции и потребителям. Тем не менее, в международном сравнении США остаются страной, где платформенному бизнесу предоставлены наиболее благоприятные условия, а государство выступает скорее партнером инноваций, финансируя фундаментальные исследования, обеспечивая спрос через оборонные и космические программы, чем жестким регулятором. Это позволило США создать институциональную среду, где эффективно сочетается венчурный капитал, университеты, корпоративные исследования и разработки, а также стартапы, в которой появилось большинство передовых платформ и технологий;

- ЕС: регуляторная модель. В отличие от США, в ЕС нет собственных значимых глобальных платформ (за исключением Spotify или Booking.com),

---

[152] *Facebook принадлежит Meta. Компания Meta признана экстремистской организацией, и её деятельность запрещена на территории Российской Федерации.*

[153] Власти США изучат закупки Amazon, Apple, Facebook, Google, Microsoft за последние 10 лет // ТАСС, 11.02.2020. URL: https://tass.ru/ekonomika/7739041.

[154] Apple, Google и Facebook допросили об «уничтожении конкурентов». Главное // РБК, 30.07.2020. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/30/07/2020/5f21f8e59a79470797bd8904?ysclid=mrp9jgpo3y522481450.

[155] Конгресс США опубликовал доклад с критикой монополизма Apple, Amazon, Google и Facebook // Конкуренция и право, 08.10.2020. URL: https://cljournal.ru/news/20624/?ysclid=mrp9jtjrkj871831588.

[156] Первые итоги антимонопольных разбирательств. Что ждет Amazon, Apple, Facebook и Google? // ТАСС, 14.10.2020. URL: https://tass.ru/ekonomika/9699897.

[157] *Компания Meta признана экстремистской организацией, и её деятельность запрещена на территории Российской Федерации*

но ЕС занял проактивную позицию по регулированию деятельности цифровых гигантов на своей территории. Европейская комиссия последовательно внедряет жесткие правила для цифровых рынков, стремясь сделать их «более справедливыми и открытыми» для конкуренции. Были приняты всеобъемлющие законодательные акты: GDPR (General Data Protection Regulation, 2016) о защите персональных данных пользователей[158], DMA (Digital Markets Act, 2022) о правилах для крупнейших онлайн-платформ[159]. В частности, DMA запрещает платформам-гейткиперам, таким как Google, Apple, Meta, практику продвижения собственных сервисов в ущерб сторонним, обязывает обеспечивать совместимость мессенджеров, дает властям право заранее устанавливать перечень разрешаемых и запрещенных практик для таких компаний. Таким образом ЕС стремится сформировать чёткую нормативную среду, где цифровой бизнес должен с самого начала соблюдать определенные стандарты[160]. Поэтому целью является не выращивание своих гигантов любой ценой, а создание регулируемой экосистемы, защищающей права пользователей и поддерживающей здоровую конкуренцию. Такая политика зачастую критикуется за потенциальное торможение инноваций, но при этом она отражает европейские ценности. В контексте неоиндустриализации европейская модель важна тем, что задаёт «правила игры» для платформ, обеспечивая доверие пользователей (благодаря GDPR) и доступ новых фирм на рынок (благодаря DMA). Это может способствовать развитию местных платформенных решений в области промышленности, торговли, если они вписываются в эти рамки;

---

[158] Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (General Data Protection Regulation). 2016. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng.

[159] Digital Markets Act: rules for digital gatekeepers to ensure open markets enter into force. 2022. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_6423.

[160] Eke D., Stahl B. Ethics in the governance of data and digital technology: An analysis of European data regulations and policies // Digital Society, 2024, 3(1), p. 11. https://doi.org/10.1007/s44206-024-00101-6.

- Китай: суверенно-цифровая модель. Здесь сочетается рост своих платформ с сильным государственным контролем. Вначале китайские технологические фирмы процветали в условиях, когда иностранная конкуренция была отрезана, т.к. Google, Amazon и др. компании-платформы в КНР были запрещены или сильно ограничены. Параллельно правительство целенаправленно поддерживало национальных лидеров, предоставляя дешевое финансирование, преференции, защищая от антимонопольного преследования внутри страны до поры до времени. Например, политика «Интернет плюс» и стратегии развития e-commerce дали возможность Alibaba и Tencent занять монопольные позиции на внутреннем рынке[161]. Однако, как только платформы окрепли и начали оказывать значимое влияние на общество, государство вмешалось с серией регуляторных ударов. Отличие китайской модели – гибкость и приоритет государственных интересов над рыночными, платформы должны служить целям государства: стимулировать внутренний спрос, цифровизовать традиционную промышленность, создавать большие данные для государственного планирования и контроля. Если частная инициатива этому мешает или создает риски, например, угрозу пузырей на финансовом рынке или волнений работников как из-за условий труда, государство без колебаний вводит ограничения[162]. Такая «ручная настройка» платформенной экономики уникальна, в перспективе она может даже усилить позиции Китая в неоиндустриализации: объединяя мощь частных инноваций с ресурсами государства, страна развивает, например, промышленные интернет-платформы – программы по внедрению IIoT (Industrial Internet of Things) на предприятиях, созданию облачных платформ для фабрик, продвигает интеграцию своих IT-гигантов (Tencent и Alibaba) с производственным

[161] Китайский Big Tech: от вольного развития к жесткому регулированию // Российский совет по международным делам, 24.06.2022. URL: https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/kitayskiy-big-tech-ot-volnogo-razvitiya-k-zhestkomu-regulirovaniyu/.

[162] How China’s Regulatory Crackdown Has Reshaped Its Tech, Property Sectors // Reuters, 29.04.2022. URL: https://www.reuters.com/world/china/education-bitcoin-chinas-season-regulatory-crackdown-2021-07-27/.

сектором. Однако существует риск, что чрезмерный контроль может замедлить предпринимательскую активность, поэтому баланс между динамикой рынка и контролем в Китае постоянно пересматривается;

- Россия: гибридная модель. Российская платформенная экосистема пока относительно невелика по сравнению с США или Китаем, но государство стремится ее развивать и одновременно регулировать. Так, с одной стороны, декларируется политика «цифрового суверенитета» – приняты законы о «суверенном Рунете»[163], требования локализации персональных данных[164] и др., призванные обеспечить независимость российского сегмента интернета и защиту граждан. Зарубежные платформы в последние годы подвергаются жесткому контролю вплоть до замедления трафика или блокировки в случае неисполнения требований (это напоминает китайский подход, хотя пока российский рынок остается частично открытым для иностранных сервисов). С другой стороны, Россия пытается стимулировать развитие собственных платформ: действует национальный проект «Цифровая экономика», поддерживающий ИТ-отрасль, создание отечественных софтверных и платформенных решений, формирование «сквозных технологий», таких как нейросети, квантовые технологии и т.д. В стране появились свои крупные платформы: Яндекс, Mail.ru Group, Ozon, Wildberries, Сбер. Их рост отчасти стал возможен благодаря большой внутренней аудитории и относительной изолированности русскоязычного интернета, однако практически все они зависят от импортных технологий – оборудования, ПО, финансовых рынков, а их международная экспансия ограничена. Исследователи отмечают, что среди ключевых вызовов для РФ – преодоление зависимости от зарубежных технологических платформ при

[163] Федеральный закон «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 31.07.2020 №259-ФЗ.
[164] Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 №152-ФЗ.

одновременном создании конкурентоспособных национальных экосистем[165] (Шелепов, Колмар 2024). Курс на импортозамещение в ИТ после 2022 г. стимулирует развитие отечественных аналогов (операционных систем, облачных сервисов, маркетплейсов), но им пока трудно соперничать по масштабу и инновационности с глобальными лидерами. Тем не менее, уже сделаны важные шаги в направлении правового оформления платформенной отрасли: в июле 2025 г. принят Федеральный закон о вопросах регулирования платформенной экономики, определяющий правовой статус цифровых платформ и основы их взаимодействия с пользователями и партнерами[166], и с 01 октября 2026 года вступает в силу новый закон о платформенной экономике[167]. Также Министерством экономического развития РФ сформирован реестр из 12 крупнейших платформ (Авито, Delivery, Lamoda, Ozon, WildBerries, Купер, Магнит Маркет, Яндекс.Такси, Яндекс.Еда, Яндекс.Маркет, Яндекс.Путешествия, Joom)[168]. Таким образом, российская модель – гибридная: она сочетает протекционистские меры для защиты своей цифровой сферы и стимулирования локальных компаний с заимствованием европейских регуляторных практик, таких как введение норм для обеспечения конкуренции и прав пользователей.

Следовательно, к настоящему времени в мире сформировалось несколько типов платформенных моделей, от либерально-рыночной до суверенно-контролируемой, но все они в той или иной степени охватывают информационные и товарные сети. Происходит трансформация цепочек добавленной стоимости: сначала цифровые платформы перевернули обмен

---

[165] Шелепов А.В., Колмар О.И. Регулирование цифровых платформ в России // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика, 2024, т. 19, № 2, с. 6. https://doi.org/10.17323/1996-7845-2024-02-06.

[166] Федеральный закон «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» от 31.07.2025 №289-ФЗ.

[167] Госдума приняла закон о платформенной экономике // Forbes, 22.07.2025. URL: https://www.forbes.ru/biznes/542426-gosduma-prinala-zakon-o-platformennoj-ekonomike.

[168] Министерство экономического развития РФ (официальный сайт). Минэкономразвития сформировало предварительный перечень цифровых платформ для включения в реестр. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_sformirovalo_predvaritelnyy_perechen_cifrovyh_platform_dlya_vklyucheniya_v_reestr.html.

информацией (поисковые системы, соцсети) и товарами (онлайн-ритейл, маркетплейсы), а следующим шагом логично становится платформизация индустриального сектора, т.е. формирование производственных платформ, которые соединяют производителей с заказчиками, проектировщиками, поставщиками ресурсов и потребителями в единую сеть. Уже появляются элементы таких систем: например, платформы для совместной разработки и открытого дизайна продуктов, промышленные маркетплейсы для заказа производственных услуг, облачные сервисы для удаленного доступа к оборудованию.

Неоиндустриализация как новая фаза развития промышленности тесно связана с цифровой трансформацией и распространением платформенных решений. Проведенное исследование показывает, что платформенная экономика может стать мощным инструментом неоиндустриализации, если страны сумеют правильно интегрировать ее возможности в свои индустриальные стратегии. Платформы уже доказали свою эффективность в сфере торговли и услуг, кардинально снизив транзакционные издержки и вовлекая в экономическую деятельность огромное число производителей и потребителей, теперь же их потенциал распространяется на производство: цифровые платформы способны объединить в единую сеть предприятия, научные организации, стартапы и клиентов, создавая эффект кластеров без географической привязки. В такой системе малые инновационные фирмы получают доступ к глобальным рынкам сбыта, крупные корпорации к распределенной инновационной активности, а потребители – к более разнообразной и адаптированной под их запросы продукции.

В перспективе ключом к новой неоиндустриализации может стать синергия платформенной модели с промышленным производством. Можно вообразить глобальные товаропроизводящие сети, где крупные производственные мощности соединены с распределенной креативной средой разработчиков через платформы. Творческие индустрии будут генерировать новые продукты, информация о них посредством социальных и

профессиональных платформ мгновенно распространяться среди заинтересованных потребителей, а цифровые производственные платформы обеспечивать кастомизированное изготовление и доставку этих продуктов по запросу. Страна, которая первой сумеет отладить такой механизм, объединяющий платформы для обмена данными, товарами и проектными решениями, совершит качественный скачок в эпоху Индустрии 4.0 и получит стратегическое преимущество. При этом платформенная экономика при правильном регулировании и поддержке способна придать мощное ускорение новой индустриализации, сделав ее более инновационной, открытой и устойчивой.

1.2. Созидательное разрушение торговых отношений в условиях платформенной экономики: деформация цепочек создания стоимости

Платформенная экономика выступила драйвером фундаментального переустройства торговых отношений, т.е. система социально-экономических взаимодействий, опосредованных цифровыми многосторонними платформами, переопределила природу посредничества, координации и создания стоимости. Поэтому термин «созидательное разрушение», введенный Й. Шумпетером для обозначения «экономической мутации»[169] и процессов разрушения старых и создания новых структур как условие существования капитализма[170], объективно дает возможность представить платформенную экономику не просто как эволюционную форму с высокой степенью цифровизации и автоматизации процессов, а именно как разрушающую среду основополагающих принципов организации цепочек создания стоимости и организацию принципиально новой архитектуры торговых отношений.

[169] Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия. М.: Экономика, 1995. 539 с.
[170] Дмитриев С.Г. О становлении теории «созидательного разрушения» // Креативная экономика, 2011, № 12, с. 46-50.

Общеизвестно, что классическая теория цепочки создания стоимости, разработанная М. Портером[171], предполагает линейную последовательность видов деятельности (от поставок сырья до послепродажного обслуживания), каждый из которых вносит определенный вклад в формирование ценности для конечного потребителя. При этом важно, что цепочка создания стоимости является основным инструментом как диагностики конкурентного преимущества, так и средством его усиления[172], и полностью соответствует экономики индустриального и начального постиндустриального периода – присутствует четкое разграничение функционала производителя, поставщиков и посредников, потребителя, определена вертикальная организация отраслей, а стоимость создается последовательно и движется от производителя к потребителю.

В период становления цифровой экономики такая линейная модель цепочки создания стоимости начинает показывать ограничения – так, Г. Гереффи и др.[173] в своей статье о глобальных цепочках создания стоимости отмечают, что в условиях фрагментации производства традиционные модели управления стоимостью не работают в полной мере, т.к. фактически необходимо учитывать и координацию разрозненной экономической деятельности через компании и по разным географическим пространствам. При этом логистика остается в рамках линейной модели, когда присутствует производитель как ведущая компания, поставщики и конечный потребитель.

Далее для современных условий платформенной экономики начинает действовать принципиально иная логика организации обменов, когда отдельные звенья цепочки перегруппировываются или вовсе деформируются, и ценность создается не в последовательном процессе переработки ресурсов,

---

[171] Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 714 с.

[172] Наугольнова И.А. Менеджмент организации: эволюция, инновации и создание конкурентных преимуществ // Креативная экономика, 2023, т. 17, № 7, с. 2419-2438. https://doi.org/10.18334/ce.17.7.118248.

[173] Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains // Review of International Political Economy, 2005, 12(1), p. 78-104. https://doi.org/10.1080/09692290500049805.

а в результате взаимодействий между различными группами участников, которых сводит вместе платформа. При этом, если М. Портер видел в цепочке создания стоимости фактор создания конкурентного преимущества, то Н. Срничек видит получение конкурентных преимуществ в извлечении данных платформами как посредниками[174], фактически признавая в цепочке создания стоимости нового элемента – создание и обмен данными.

Следует также отметить, что сама деформация цепочки создания стоимости в части торговли затронула структурно этот сектор экономики. Так, если ранее множество функций выполнялись внутри вертикально-интегрированных дистрибуторских и розничных компаний (отбор поставщиков, складирование, ценообразование, продвижение, кредитование, логистика), то теперь эти функции могут выполняться отдельными специализированными компаниями, деятельность которых координируется платформой-агрегатором. Данный тезис полностью соответствует теории транзакционных издержек Р. Коуза и О. Уильямсона, т.к. платформы обеспечивают существенное снижение издержек поиска, переговоров, заключения контрактов и контроля исполнения благодаря цифровых технологиям и репутации.

Анализ трансформации торговых отношений в платформенной экономике как процесса созидательного разрушения позволяет выделить соответствующие механизмы:

1) сокращение традиционной цепочки «производитель – оптовый дистрибутор – розничный продавец – потребитель» за счет прямого доступа производителя к покупателю через платформу. При этом исключение традиционных посредников компенсируется появлением нового метапосредника – т.е. самой платформы, которая концентрирует данные, правила и интерфейс взаимодействия;

[174] Srnicek N. Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press, 2017. 120 p.

2) переход от владения активами к управлению экосистемой, что означает радикальное снижение порога входа[175], и микро-продавцы получают доступ к глобальному спросу, не создавая собственной логистики, IT-инфраструктуры и розничной сети;

3) снижение информационной асимметрии и алгоритмическая координация, когда система рейтингов, отзывов и рекомендаций, реализованные в интерфейсе платформы, выполняют функции, которые ранее требовали значимых затрат на репутационный менеджмент и брендинг. Так, согласно отчету Bain & Company[176], в 2022 г. уровень доверия к платформенным системам рейтингов у потребителей поколения Z достиг 72%, и несмотря на фиксируемый в 2025 г. стресс от совершения электронных покупок[177], уровень доверия по-прежнему остается высоким;

4) новая конфигурация стоимостной структуры, которая проявляется, в отличие от классической цепочки М. Портера (где маржа формировалась как разница между совокупной ценностью и затратами на виды деятельности), в отрицательной марже одного из звеньев цепочки, когда данное звено генерирует данные, монетизируемые в смежных цепочках, – таким образом происходит перенос стоимости, который деформирует отраслевые нормы рентабельности и изменяет подход к идентификации конкурентного преимущества. Ценность в новой модели аккумулируется на уровне платформы за счет управления взаимодействиями, при этом непосредственные участники обмена (продавцы и покупатели) несут основную часть операционных затрат и рисков;

---

[175] Marques A., Vieira J., Teixeira E., Almeida N.M.d. A Systematic Review of Value Co-Creation Models for Engineering Asset Management Collaborative Ecosystems // Systems, 2026, 14(7), p. 807. https://doi.org/10.3390/systems14070807.

[176] Bain & Company. The Retailer's Digital Dilemma: Platform Competition and Cost Structures. Boston: Bain & Company, 2022. 36 p.

[177] Bisht D. et al. The Digital Retail Dilemma: Causes and Effects of Online Shopping Stress among Gen Z // International Journal of Innovations in Science, Engineering And Management, 2025, 4(3), p. 417-428. https://doi.org/10.69968/ijisem.2025v4i3417-428.

5) алгоритмизация управленческих функций в платформенной среде[178] на основе данных о потребителях и продавцах, в отличие от традиционной торговой цепочки, где решения о размещении, ценообразовании, ассортименте и продвижении принимались менеджерами на основе рыночной информации;

6) использование ценообразования как инструмента рыночной власти. Платформы, как правило, используют динамическое ценообразование, основанное на алгоритмической обработке информации о спросе, конкурентной активности, поведении потребителей в режиме реального времени, что недостижимо для традиционной торговли. Также нередки случаи использования ценовой дискриминации через предложение разных цен разным потребительским сегментам на основе их цифровых профилей, что создает условия для максимизации извлечения потребительского излишка.

По нашему мнению, существенными первичными видами деятельности, подвергшимися деформации в цепочке создания стоимости в условиях платформенной экономики, стали следующие:

- входящая логистика и управление поставщиками. Традиционно эта деятельность включала получение, хранение и распределение входящих материалов и товаров. Платформенные маркетплейсы деформировали ее в двух направлениях: 1) модель direct-to-consumer (D2C) выводит производителя напрямую на конечного потребителя[179], превращая входящую логистику платформы в управление «виртуальным складом»; 2) для физического распределения развиваются модели фулфилмента по

[178] Ильченко А.А. Экономика ценообразования в цифровых экосистемах: типология сетевых эффектов и механизмы формирования двусторонних платформ // Региональная и отраслевая экономика, 2025, № S3, с. 168-177. https://doi.org/10.47576/2949-1916.2025.10.10.022.

[179] Муратова В.В., Шарко Е.Р. Адаптация бизнес-модели D2C для маркетплейсов на рынке электронной коммерции: факторы, влияющие на выбор продавцов // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика, 2024, № 5, с. 172-199. https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-5-9.

требованию[180], где входящая логистика превращается из внутренней функции компании в услугу, предоставляемую платформой, но оплачиваемую продавцом. Это приводит к деформации структуры издержек – постоянные затраты на складскую инфраструктуру трансформируются в переменные;

- производство. Классические операции предполагают трансформацию входящих ресурсов в готовый продукт, но платформы деформировали это звено за счет внедрения моделей кастомизации и производства по требованию[181], выполняемого в рамках мелкосерийных заказов в производственных компаниях в разных странах, когда осуществляется на основе алгоритмов распределение заказов с оптимизацией загрузки и логистики. Как итог – производственную деятельность выполняют независимые партнеры, а платформа обеспечивает координацию, контроль качества и интерфейс с клиентом. На практике в сегменте B2B деформация операций осуществляется через платформатизацию цепочек поставок – например, в Китае компания 1688.com (Alibaba Group) предоставляет покупателям доступ к сотням фабрик и алгоритмически осуществляет их отбор на основе спецификации покупателя, т.е. поиск, верификация подрядчика и оформление заказа полностью осуществляет платформа, а покупатель получает экономию времени и стоимости;

- исходящая логистика, маркетинг и продажи. Традиционно розничная торговля основывалась на физическом перемещении товара в точку продажи и активном продвижении (мерчендайзинг, реклама, консультации продавца), но платформы предложили осуществлять это через алгоритмическое сопоставление, использование рейтингов товаров и формирование

[180] Ashraf S., Bardhan A. K. Decision models for order fulfillment processes of online food delivery platforms: a systematic review // International Journal of Production Research, 2025, 63(13), p. 4991-5029. https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2440747.

[181] Kumar S. On-Demand Production and On-Location Production. In: A Concise Encyclopedia of Additive Manufacturing. Springer, Cham, 2025. P. 321. https://doi.org/10.1007/978-3-031-98394-8_106.

логистической сети «последней мили»[182] (когда финально товар перемещается к конечному получателю от распределительного центра, склада или пункта выдачи товаров). Так, например: Amazon создал логистическую программу FBA (*Fulfillment by Amazon*)[183] для передачи от продавцов товаров на аутсорсинг хранения, сборку и отправку заказов, обработку возвратов, а для маркетинга и платного продвижения также созданы соответствующие алгоритмические сервисы; на российском рынке функционирует экосистема для работы продавцов с маркетплейсами MPGO (*Marketplace Growth Optimization*)[184], включая каналы коммуникаций и сервисы (аналитика, реклама, закупки товара, логистика);

- послепродажное обслуживание и возвратные потоки. Послепродажный сервис и управление возвратами в традиционной цепочке рассматривались как заключительное звено, поддерживающее лояльность и удовлетворенность покупателей, но на платформах эта деятельность становится центральным элементом системы доверия и одновременно источником деформации издержек. Платформы массово внедряют легкие возвраты и полное возвратное финансирование за свой счет, перекладывая издержки на продавцов или встраивая их в стоимость комиссии. Следует отметить, что здесь можно увидеть наиболее яркое «созидательное разрушение», т.к. создание реверсивно-логистической системы, встраиваемой в экосистемные платформы[185], не только повышают конкурентные преимущества, по сравнению с процедурами возврата в традиционных системах торговли, но и создали вторичный рынок

---

[182] Lyu G., Teo C.P. Last mile innovation: The case of the locker alliance network // Manufacturing & Service Operations Management, 2022, 24(5), p. 2425-2443. https://doi.org/10.1287/msom.2021.1000.

[183] Amazon FBA: Fulfillment services for your ecommerce business. URL: https://sell.amazon.com/fulfillment-by-amazon.

[184] MPGO: как крупнейшее сообщество селлеров формирует экосистему для работы с маркетплейсами. URL: https://salesynergy.ru/contentzavod/view/mpgo-kak-krupneyshee-soobschestvo-sellerov-formiruet-ekosistemu-dlya-raboty-s-marketpleysami?ysclid=mrqpnra5l978164703.

[185] Бейсенбаев Р.М. Анализ влияния реверсивной логистики на лояльность клиентов в ритейле // Управление в современных системах, 2022, № 1(33), с 3-9.

возвращенных товаров, что символизирует формирование циркулярной цепочки стоимости[186].

Если обратиться к поведению маркетплейсов как типичным представителям новой торговой подсистемы международных отношений, то изменения в логистике, таможенной администрировании и платежах сформировали разные стратегии выхода на мировые рынки в зависимости от развитости рынка для международной экспансии, которые напрямую зависят от емкости рынка, доли рынка электронной коммерции относительно рынка ритейла, конкурентности и, как следствие, зарегулированности:

- формирующийся рынок – прямой выход. Когда целевой рынок ещё слабо развит в сфере онлайн-торговли либо на нём отсутствуют сильные местные маркетплейсы, глобальная компания может решить выйти туда самостоятельно, продвигая свой бренд «с нуля». Но такой путь требует существенных инвестиций в создание локальной инфраструктуры (склады, доставка), адаптацию сервисов под местные условия (язык, способы оплаты, ассортимент) и мощный маркетинг для привлечения аудитории. При этом компания сохраняет полный стратегический контроль и избегает издержек интеграции чужого бизнеса. Такую стратегию реализовал Amazon при экспансии в Европу и в Индию, а также китайский Alibaba, основав платформу AliExpress для продажи китайских товаров по всему миру, успешно зайдя через неё на рынки от России до Бразилии без приобретения местных компаний;

- развивающийся рынок – участие инвестиционного капитала и слияния и поглощения (M&A). На более зрелых или динамично развивающихся рынках, где уже есть крупные локальные игроки электронной коммерции, глобальные компании нередко предпочитают стратегию приобретения доли или контрольного пакета местного маркетплейса. Такой подход позволяет быстро закрепиться на новом рынке,

[186] Nurdiawati A., Agrawal T. K. Creating a circular EV battery value chain: End-of-life strategies and future perspective // Resources, Conservation and Recycling, 2022, 185, p. 106484. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106484.

используя готовую базу клиентов и налаженную инфраструктуру приобретённой компании. Данную стратегию реализовал Alibaba Group при экспансии за пределы Китая: в Турции был приобретен маркетплейс Trendyol, в Юго-Восточной Азии – сингапурский маркетплейс Lazada, японский Rakuten в рамках глобализации приобрёл американский онлайн-ритейлер Buy.com и французский PriceMinister, чтобы быстро нарастить присутствие в США и ЕС;

- развитой рынок – создание экосистем. Самый сложный сценарий – либо слишком укоренены, чтобы их можно было поглотить. В условиях выхода на уже зрелые, насыщенные рынки, где сильные маркетплейсы либо уже принадлежат глобальным конкурентам, простое копирование предыдущих стратегий (запуск собственного сайта или покупка местного игрока) может не сработать. Компании вынуждены строить цифровые экосистемы, объединяя классический e-commerce с другими сервисами (финансовыми, коммуникационными, логистическими и др.), чтобы предложить рынку новую ценность. Такой гибридный подход позволяет обойти конкурентов не напрямую, а за счёт синергии разных услуг и создания замкнутой среды для пользователей. Данную стратегию реализовали казахстанская финтех-группа Kaspi.kz, сфокусировавшись на Турции и совершив две связанные сделки (приобретение турецкого BTA Bank для получения банковской лицензии и заключение соглашения о покупке контрольного пакета акций турецкого маркетплейса Hepsiburada), что позволило создать трансграничную среду Казахстан–Турция. Также японский Rakuten, столкнувшись с гегемонией Amazon и eBay в США и Европе, сделал ставку на дифференциацию через экосистему услуг и запустил собственный стриминговый сервис (Rakuten TV), финансовые продукты (Rakuten Bank, страхование), стал титульным спонсором футбольного клуба «Барселона», приобрел глобальный мессенджер Viber, таким образом интегрировав коммуникационную платформу с e-commerce и создавая уникальный пользовательский опыт.

Следовательно, создание платформенных экосистем – это стратегия выхода за рамки традиционной торговли: когда рынки переполнены, маркетплейс интегрируется с банками, соцсетями, цифровыми сервисами и пр., формируя новое конкурентное пространство. Такой подход требует значительных ресурсов и управленческих компетенций, однако может обеспечить устойчивое международное присутствие, не зависящее от одной лишь торговой платформы.

В связи с вышеизложенным, сформируем основные тенденции обновления торговых отношений, которые привели к деформации звеньев цепочки создания стоимости (таблица 1).

Выявленная деформация цепочек создания стоимости ставит перед менеджментом платформенных экосистем ряд важных акцентов в деятельности. Прежде всего, управление цепочкой стоимости в платформенной среде требует гибридных компетенций (data science, UX-дизайн, коммуникативный менеджмент, agile-управление и управление кросс-функциональными командами). Также платформы, зачастую, рассматриваются как механизм увеличения перепотребления[187] за счет удобства совершения покупок, динамического ценообразования и алгоритмических рекомендаций, но одновременно с этим платформы продвигают идеи циркулярной экономики в формате ресейл-платформ (для перепродажи товаров) и платформ совместного потребления. Следовательно, в современной платформенной среде возникает нелинейная петля в цепочке создания стоимости, которая отсутствует в классической линейной цепочке М. Портера.

[187] Гурьянова А.В., Тимофеев А.В. Трансформация консьюмеризма в современном обществе потребления: от классического к цифровому консьюмеризму // Экономические и социально-гуманитарные исследования, 2023, № 2 (38), с. 100-111. https://doi.org/10.24151/2409-1073-2023-2-100-111.

Таблица 1. Влияние тенденций обновления торговых отношений на цепочку создания стоимости.

Тенденции обновления	Сущность трансформации	Подвергающиеся трансформации звенья цепочки	Характеристики платформы
От линейных цепочек к сетевым экосистемам	Замена последовательности видов деятельности многоузловым взаимодействием независимых субъектов, координируемых платформой	Все первичные виды деятельности превращаются в экосистемные сервисы	Продавцы, логистические операторы, рекламные агентства действуют как модели платформы
Смещение конкурентных барьеров от владения товаром к владению данными и алгоритмами	Основной актив платформы – не физический товара или инфраструктура, а массив данных о транзакциях, поведении и предпочтениях покупателей	Маркетинг и продажи переходят в сферу предиктивной аналитики, закупки, включая подбор поставщиков, включаются в алгоритмический модуль	Осуществление операций по продаже товаров с учетом кредитного скоринга на основе потоков данных
Персонализация взаимодействия с потребителем	Потребитель генерирует ценность через контент, рейтинги, становясь частью операционной цепочки	Поддерживающие виды деятельности (маркетинг с использованием пользовательского контента, разработка товаров и тестирование через краудсорсинг)	Отзывы и рекомендации формируют уникальный нематериальный актив платформы, включая систему доверия
Трансформация логистики	Выделение исходящей логистики в самостоятельный рынок с динамическим ценообразованием	Исходящая логистика перестает быть внутренним звеном и формирует рынок складских и курьерских услуг	Платформа соединяет грузоотправителей и перевозчиков; доставка «последней мили»
Переход к модели «все как услуга» в сфере B2B	Промышленные платформы превращают продажу товара в продажу его функций	Операции по производству и послепродажное обслуживание превращаются в непрерывный сервисный контракт, размывая границы между разовыми продажами и сервисом	Платформы с IIoT обеспечивают мониторинг и предиктивное обслуживание, кастомизированное производство

Источник: составлено автором на основе результатов исследования.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что платформенная экономика не просто дополняет традиционные торговые отношений цифровым каналом, а инициирует процесс «созидательного разрушения» линейной последовательности звеньев цепочки создания стоимости и формирует сетевую модульную архитектуру обновленной цепочки, в которой центральным звеном становится не преобразование сырья в продукт, а координация взаимодействий, основанная на обмене данных и алгоритмах. Изменение форматов обмена и посредничества, структуры издержек, логистических моделей, принципов ценообразования и механизмов алгоритмической координации становится основой для формирования и повышения долгосрочных конкурентных преимуществ в платформенной экономике и по сравнению с традиционными бизнес-моделями в торговле.

1.3. Факторы радикальных изменений в торговом предпринимательстве, включая стратегии экспорта

Современное торговое предпринимательство функционирует в условиях принципиально иной конкурентной реальности по сравнению с концом 20 века. Скорость структурных преобразований в отраслевой архитектуре торговли, трансформация цепочек добавленной стоимости, переосмысление роли посредников и радикальное изменение каналов дистрибуции формирует среду, которая характеризуется К.М. Эйзенхардт и Дж.А. Мартин как «перманентная турбулентность»[188]. Поэтому встает вопрос о природе факторов, ставших источниками не постепенной эволюции, а именно радикальных по масштабу и скорости изменений в практике торгового предпринимательства.

[188] Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: What are they? // Strategic Management Journal, 2000, 21(10/11), p. 1105-1121.

Следует отметить, глобальная конкуренция за внешние рынки сбыта традиционно была одним из ключевых факторов экономического роста и конкурентоспособности национальных экономик. Государства исторически балансировали между протекционизмом и открытостью рынков, с одной стороны стимулируя внутренний спрос, с другой – продвигая экспорт своих товаров и услуг. Ключевую роль в продвижении экспорта во второй половине 20 – начале 21 века играли государственные институты поддержки экспорта (TPO – *Trade Promotion Organizations*), предоставляющие компаниям финансовую, информационную и организационную поддержку на внешних рынках. Однако в последние десятилетия, параллельно с бурным развитием цифровой и платформенной экономики, произошли существенные изменения – на смену или в дополнение к традиционным TPO пришли электронные маркетплейсы как новые каналы экспорта. Эти глобальные цифровые платформы, обладающие широким географическим охватом, позволяют массово и напрямую связывать производителей или продавцов из «якорных стран» в стране-экспортере с зарубежными потребителями, минуя ряд традиционных посредников, расширяя участие малого бизнеса в международной торговле. Подобную цифровую трансформацию торговли можно считать «тихой революцией» в системе продвижения экспорта.

Как известно, понятие «радикальных изменений» в управленческой литературе трактуется неоднозначно. Так, Дж.А. Надлер и М.Л. Тушман описывают их как «трансформации, затрагивающие базовую стратегическую ориентацию организации, ее культуру, системы управления и структуру власти одновременно» [189], что показывает их существенные отличия от

[189] Nadler D.A., Tushman M.L. Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. In: D.A. Nadler, R.B. Shaw, A.E. Walton (Eds.). Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995. 295 p. P. 15-34.

инкрементальных изменений в отношении отдельных процессов или функций[190].

Если прямо рассматривать торговое предпринимательство, то контекст Д. Тииса о бизнес-моделях[191] показывает именно переосмысление логики создания и присвоения ценности при конкуренции в цифровой экономике[192] как радикальное изменение, в рамках теории динамических способностей[193] – способность торгового предпринимательства осуществлять реконфигурацию каналов сбыта и ассортимента, форматов взаимодействия с поставщиками и покупателями, включая реализацию экспортных стратегий в зависимости от актуальных рыночных и геополитических условий стран. При этом само торговое предпринимательство можно считать и средой распространения инноваций, поскольку торговые посредники исторически выступали в качестве агентов, обеспечивающих диффузию инноваций от производителей к потребителям. Сегодня же именно торговые структуры в части цифровых платформ и маркетплйсов (Amazon, Alibaba, Pindoudou, Ozon и др.), которые освоили новые каналы и форматы[194], фактически реализуют стратегии «подрывных инноваций» (в трактовке К.М. Кристенсена[195]) в ритейле.

Наиболее мощным фактором радикальных изменений в современном торговом предпринимательстве объективно следует считать именно технологическую цифровизацию. Самым ярким примером является резкий

---

[190] van Nistelrooij A. Change Management. In: Embracing Organisational Development and Change. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham, 2021. 328 p. P. 37-86. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51256-9_2.

[191] Teece D.J. Business models, business strategy and innovation // Long Range Planning, 2010, 43(2-3), p. 172-194.

[192] Teece D.J. Algorithmic Status Inequality Through a Dynamic Capabilities Lens: A Market-Based Perspective // Journal of Management Studies, 2026, 30 July. https://doi.org/10.1111/joms.70136.

[193] Коробейникова С.В., Коляда Н.Я. Место концепции динамических способностей в современной теории стратегического управления малым и средним бизнесом // Лидерство и менеджмент, 2025, т. 12, № 7, с. 1551-1568. https://doi.org/10.18334/lim.12.7.123426.

[194] Kraus S. et al. Digital entrepreneurship: The role of entrepreneurial orientation and digitalization for disruptive innovation // Technological Forecasting and Social Change, 2023, 193, p. 122638. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122638.

[195] Christensen C.M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997. 263 p.

рост электронной торговли, включая как период пандемии COVID-19, так и постпандемийный период – по состоянию на начало 2026 г. доля e-commerce от всего национального ритейла в России составляет 25,6%, в Китае – 33,5% , в США – 53,3%, в Японии – 28,3, в Южной Корее – 35,0%, в Индии – 5,5%, в Германии – 23,4%, в Канаде – 29,0%, в Турции – 11,8%[196]. При этом маркетплейсы как цифровые торговые платформы усиливают доминирование на рынке – например, в России они обеспечивают 81% всех заказов и 62% объема продаж.

Внедрение ИИ и предиктивной аналитики[197] в торговом предпринимательстве обозначило системную трансформацию[198] – радикально изменилось ценообразование (динамическое ценообразование в реальном времени), управление ассортиментом (автоматическое прогнозирование спроса), персонализация (индивидуальные рекомендательные системы). Следует отметить, что предиктивная аналитика применительно к экспортным стратегиям позволяет торговым организациям снизить транзакционные издержки входа на зарубежные рынки[199]. Если ранее оценка рыночного потенциала требовала значительных инвестиций в маркетинговые исследования, то современные инструменты анализа больших данных позволяют тестировать экспортные сценарии с минимальными затратами ресурсов.

Внешняя среда также способствует реформированию торгового предпринимательства. Глобализация торговли в целом оказывает двойственное воздействие: с одной стороны, она открывает принципиально

---

[196] Data Insight. Интернет-торговля в России 2026 года. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2026.

[197] Жубанов А.Е., Ульянин Н.Ю. Искусственный интеллект в розничной торговле и электронной коммерции: улучшение пользовательского опыта через персонализацию, предсказательную аналитику и взаимодействие в реальном времени // Парадигма, 2025, № 5-6, с. 73-79.

[198] Madhumanchi C. AI-Powered Retail Ecosystem: From Predictive Analytics to Personalized Shopping // Journal of Applied Sciences, 2025, 5(7), p. 1-11. https://doi.org/10.5281/zenodo.15870377.

[199] Михненко П.А. Влияние интеллектуальных систем поддержки принятия решений на трансформацию управленческих практик // Управленец, 2025, т. 16, № 6, с. 2-16. https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-6-1.

новые рынки и источники товаров, с другой – радикально усиливает конкурентное давление, поэтому стратегические решения опираются на изменение и создание новых бизнес-моделей. При этом важно упомянуть и концепцию «улыбки добавленной стоимости» (*smiling curve*)[200], когда наибольшую добавленную стоимость создают предпроизводственные (НИОКР, брендинг) и послепроизводственные (маркетинг, дистрибуция, сервис) звенья цепочки создания стоимости. Это означает, что торговые посредники, которые традиционно занимали «дно» кривой с минимальной маржой, получают стратегический стимул к смещению вверх – в сторону управления брендами, разработки собственных торговых марок и мониторинга и контроля над конечным потребительским опытом.

Одновременно с глобализацией торговли имеется тренд на регионализацию торговых цепочек, усилившийся в период пандемии COVID-19[201] – это показывает, что современная глобализация в значительной мере организована вокруг региональных производственных хабов, а не вокруг традиционных глобальных цепочек. Для торгового предпринимательства это означает необходимость переориентации экспортных стратегий с глобальной на региональную логику географической экспансии[202] – стратегию глокализации, объединяющую глобальную интеграцию с локальной адаптацией[203].

В целом реализация экспортной деятельности не просто расширяет географию сбыта, а инициирует глубокие организационные трансформации. Поэтому экспорт можно рассматривать в двух проекциях: 1) как радикальное

---

[200] Aggarwal S. Smile Curve and Its Linkages with Global Value Chains: A Sectoral Level Analysis // Contemporary Research in Business, Management and Economics, 2024, 5, p. 185-199.

[201] Baldwin R., Weder di Mauro B. (Eds.). Economics in the Time of COVID-19. London: CEPR Press, 2020. 123 p.

[202] Кашурин М.А. Мультирегиональная модель масштабирования бизнеса: теоретические аспекты географической экспансии и трансграничной адаптации// Индустриальная экономика, 2025, № 3, с. 72-78. https://doi.org/10.47576/2949-1886.2025.3.3.010.

[203] Киселёв Е.Е. Глокализация как тренд современной логистической координации // Профессорский журнал. Серия: Экономические науки, 2026, № 1 (9), с. 49-55. https://doi.org/doi:10.18572/3034-2341-2026-1-9-49-55.

изменение для организаций, традиционно ориентированных на внутренний рынок; 2) как катализатор обновления внутренних процессов, управленческих компетенций и конкурентных позиций, что запускает каскадные преобразования во всей организационной системе, что получило развитие в рамках концепции «обучение через экспорт» (*export learning*)[204] и символизирует необходимость постоянного совершенствования при использовании новых знаний[205], полученных на зарубежных рынках для повышения конкурентоспособности на внутреннем рынке.

Следует отметить, что экспортные стратегии торгового предпринимательства опираются не несколько теоретических оснований. Во-первых, это Упсальская модель интернационализации, предложенная шведскими экономистами Я. Йохансоном и Я.-Э. Вальне[206], описывающая последовательное освоение экспорта через агентов к созданию зарубежных торговых представительств и, в конечном счете, к инвестициям в производство[207] – таким образом повышается международная вовлеченность организации по мере приобретения новых знаний о рынках. Во-вторых, это обоснование организаций, которые изначально создаются как глобальные (*born global*) [208] и сразу ориентированы на международные рынки, поэтому в некоторых источниках они характеризуются как «международная новая

---

[204] Thirkell P.C., Dau R. Export performance: success determinants for New Zealand manufacturing exporters // European Journal of Marketing, 1998, 32(9-10), p. 813-829. https://doi.org/10.1108/03090569810232273.

[205] Assadinia S. et al. Do Export Learning Processes Affect Sales Growth in Exporting Activities? // Journal of International Marketing, 2019, 27(3), p. 1-25. https://doi.org/10.1177/1069031X19848425.

[206] Johanson J., Vahlne J.-E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments // Journal of International Business Studies, 1977, 8(1), p. 23-32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676.

[207] Башуткин В.А. Анализ универсальности модели интернационализации на примере модели Упсала и модели международного жизненного цикла продукта // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал), 2014, № 1, с. 361-365.

[208] Knight G.A., Cavusgil S.T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm // Journal of International Business Studies, 2004, 35(2), p. 124-141. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400096.

организация» (*international new venture*)[209]. Основой их конкурентных преимуществ выступает комбинация предпринимательской ориентации и знаниевых ресурсов для продажи товаров на нескольких рынках, т.е. здесь имеет место быть тезис о необязательности наличия значительных ресурсов для международной экспансии.

В менеджменте выделяют следующие базовые экспортные стратегии[210],[211], различающиеся по ресурсоемкости, рисками и потенциальной отдаче:

1) прямой экспорт, который предполагает самостоятельное взаимодействие торговой организации с зарубежными покупателями, создание собственных торговых представительств или зарубежных подразделений, требует значительных управленческих и финансовых ресурсов, но обеспечивает максимальный контроль над брендом и ценообразованием;

2) косвенный экспорт, который осуществляется через посреднические структуры (экспортных агентов, торговые компании) – то снижает транзакционные издержки входа на рынок, но не гарантирует совпадение интересов экспортера и посредника;

3) цифровой экспорт как форма радикального изменения международной торговой деятельности, опирающаяся на возможности платформ электронной торговли и социальные сети и позволяющая увеличивать долю малого бизнеса на зарубежных рынках без значительных инвестиций в физическую инфраструктуру.

Драйверами развития экспортной активности в современном торговом предпринимательстве являются стимулы стремления к росту и открытость информации о возможностях на зарубежных рынках. При этом справедливо

---

[209] Paul J., Rosado-Serrano A. Gradual internationalization vs born-global/international new venture models: A review and research agenda // International marketing review, 2019, 36(6), p. 830-858. https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280.

[210] Aaker D.A. Strategic Market Management. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008. 322 p.

[211] Фролова Е.А. Типы и алгоритм выбора экспортных стратегий российских предприятий // Промышленность: экономика, управление, технологии, 2016, № 4 (63), с. 48-51.

также отметить и барьеры к экспортной активности – это как внутренние (ресурсные, компетентностные, информационные, маркетинговые), так и внешние (процедурные, государственные, логистические, рыночные). Также расширение международной торговли посредством поддержки Всемирной торговой организации и подписания региональных торговых соглашений способствовало развитию институциональных условий для активизации экспортной деятельности, включая малые и средние компании, которые ранее испытывали существенные трудности с преодолением тарифных и нетарифных барьеров.

Следует отметить, что и стремительное развитие цифровой торговли поставило на повестку дня вопрос о принципах ее регулирования. Введение общего регламента по защите персональных данных в ЕС (GDPR – *General Data Protection Regulation*)[212] и принятие закона о цифровых рынках (DMA – *Digital Markets Act*)[213], а также требования к локализации в ряде стран привели к необходимости внесения адаптационных изменений в организацию трансграничной электронной торговли, что наиболее оптимально осуществилось для крупных платформ с развитой инфраструктурой, а небольшие платформы столкнулись с высокими издержками на обеспечение соответствия[214].

Торговое предпринимательство не мыслимо без конкуренции, однако последние два десятилетия конкуренция принимает характер гиперконкуренции[215], что ведет к необходимости генерации все новых

[212] Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng.

[213] Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2022on contestable and fair markets in the digital sector and amending Directives (EU) 2019/1937 and (EU) 2020/1828 (Digital Markets Act). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/1925/oj/eng.

[214] Gal M.S., Aviv O. The competitive effects of the GDPR // Journal of Competition Law & Economics, 2020, 16(3), p. 349-391. https://doi.org/10.1093/joclec/nhaa012.

[215] Lindskov A. Hypercompetition: a review and agenda for future research // Competitiveness Review: An International Business Journal, 2022, 32(3), p. 391-427. https://doi.org/10.1108/CR-06-2021-0097.

конкурентных преимуществ в условиях быстрого копирования форматов торговли, ценовых войн, агрессивного использования технологических инноваций. В 2019 г. был описан эффект «апокалипсиса ритейла» (retail apocalypse)[216] применительно к рынкам в США – он связан с деструкцией традиционных торговых форматов: закрытием большого числа розничных магазинов крупных торговых сетей в условиях роста объемов электронной торговли. Параллельно с гиперконкуренцией в торговле разворачивался процесс консолидации, который вел к концентрации рыночной власти крупнейших платформ – изменился баланс сил в отношениях «производитель – ритейлер – потребитель». Так, для производителей, которые использовали традционные торговые каналы, пришло время для разработки прямых каналов дистрибуции (D2C – *Direct-to-Consumer*) как радикального изменения стратегической архитектуры бизнес-модели.

На торговое предпринимательство безусловно оказало влияние и радикальное изменение потребительского поведения в сторону омниканальности, что потребовало интеграции данных о клиентах из множества источников, переосмысления роли офлайн-магазинов, реорганизации цепочек поставок для обеспечения гибкого фулфилмента.

Одновременно с этим потребители стали более экологически ориентированными и стремятся к устойчивому потреблению[217], поэтому большинство из них готовы платить премию за экологически ответственные практики ритейлеров. Следует отметить, что для торговых компаний, реализующих экспортные стратегии, фактор экологической осознанности потребителей приобретает особую значимость применительно к европейским

[216] Mende M. Retail apocalypse or golden opportunity for retail frontline management? // Journal of Retailing, 2019, 95(2), p. 84. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.06.002.

[217] Nair A. J., Manohar S. Green service consumption: unlocking customer expectations on technological transformations enhancing purchase experience in retail store // International Journal of Information Management Data Insights, 2024, 4(2), p. 100277. https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2024.100277.

рынкам[218], где регуляторные требования к экологической ответственности в цепочках поставок последовательно ужесточаются[219].

Следует отметить, что начиная с середины 2010-х гг. мировая торговля демонстрирует признаки деглобализации[220] – доля международной торговли в мировом ВВП находилась на практически неизменном уровне с 2008 г.[221] и с 2020 г. снижается, и при этом геополитические противоречия существенно обострились, что привело к нарастанию протекционистских тенденций[222]. Начиная с диверсификации цепочек поставок в период пандемии COVID-19 и нарастания регионализации производства до обострения торгово-экономического противостояния США и Китая и современной фрагментации торговых потоков как результат санкционного давления на ряд крупных экономик мира, ландшафт мировой торговли меняется. Поэтому для организаций, реализующих экспортные стратегии, критерием принятия решений является не столько экономическая эффективность, сколько геополитический фактор – это также следует считать кардинальным изменением управленческих практик. Так, в условиях санкций после 2014 г. и особенно после 2022 г. российским торговым организациям пришлось существенно трансформировать свои экспортные стратегии – была осуществлена вынужденная переориентация на азиатские, ближневосточные

---

[218] European Commission. Corporate Sustainability Due Diligence Directive. URL: https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en.

[219] Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj.

[220] Тищенко Ю.С. Дуализация международного экономического сотрудничества как новая парадигма развития международных экономических отношений // Российский внешнеэкономический вестник, 2024, № 12, с. 44-60. https://doi.org/doi:10.24412/2072-8042-2024-12-44-60.

[221] Спартак А.Н., Лихачев А.Е. Долговременные тренды и новые явления в международной торговле // Российский внешнеэкономический вестник, 2018, № 2, с. 7-24. https://doi.org/doi:10.24411/2072-8042-2018-00013.

[222] Пак Санчул Подъем протекционизма в политике США и ЕС: как это повлияет на Восточную Азию? // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика, 2024, т. 19, № 2, с. 2. https://doi.org/10.17323/1996-7845-2024-02-02.

и африканские рынки, результаты которой следует оценивать именно как формирование новых компетенций в международной торговле.

При этом существенен и вопрос о готовности организаций к радикальным изменениям, в частности, к изменениям в бизнес-модели и экспортной стратегии. Предпринимательская ориентация организации, к которой относят инновационность, проактивность и готовность к принятияю рисков[223], повышает восприимчивость к рыночным и внешним сигналам, поэтому такая организация склонна к реализации радикальных стратегических изменений в ответ на возникающие возможности (те же санкции, к примеру, стали источником запуска программ импортозамещения в России). Поэтому: а) в рамках концепции организационных компетенций К. Прахалада и Г. Хэмела[224]можно утверждать, что в контексте торгового предпринимательства ключевыми компетенциями, поддерживающими способность к радикальным изменениям являются управление взаимоотношениями с клиентами, ассортиментом, цепочками поставок и данными о рынке; б) управленческие компетенции могут сформировать так называемый «предпринимательский ум» (entrepreneurial mindset)[225] как способность распознавать и использовать возможности, возникающие в в условиях множественных институциональных контекстов; в) торговым организациям необходимо одновременно оптимизировать эффективность операций на устоявшихся рынках и активно инвестировать в освоение новых, что требует формирования специфичной организационной архитектуры, построенной на стратегической гибкости[226] и амбидекстрии[227], т.е.

---

[223] Surin E.F. et al. Understanding entrepreneurial orientation based research: A proposed new theoretical framework // Information Management and Business Review, 2023, 15(3), p. 23-35. https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3(SI).3454.

[224] Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation // Harvard Business Review, 1990, 68(3), p. 79-91.

[225] Daspit J.J., Fox C.J., Findley S.K. Entrepreneurial mindset: An integrated definition, a review of current insights, and directions for future research // Journal of Small Business Management, 2023, 61(1), p. 12-44. https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907583.

[226] Sarmento M., Simoes C., Lages L.F. From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation // Industrial Marketing Management, 2024, 118, p. 175-188. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.010.

способности одновременно эксплуатировать существующие компетенции и исследовать принципиально новые возможности.

Для эмпирического подтверждения рассмотренных выше факторов целесообразно в качестве примера проанализировать китайскую практику (маркетплейсы, среди которых Alibaba (платформы Taobao, Tmall, Alibaba.com), JD.com, Pinduoduo (Temu), а также ряд специализированных и отраслевых платформ суммарно контролируют около 40% глобального рынка). Китайские маркетплейсы смогли консолидировать в одной экосистеме сразу три ключевых отрасли: производство товаров, их дистрибуцию (логистика, ритейл) и маркетинг/рекламу. Если западные платформы в основном фокусировались на торговле и сервисах, оставляя производство независимым, то китайская модель глубоко интегрирована с производственным сектором страны. Практически вся цепочка создания стоимости может находиться внутри национальной экономики: китайские заводы производят как уникальные товары, так и продукцию по OEM/ODM для зарубежных брендов; далее продукция оптом реализуется на внутренних B2B платформах (например, Alibaba 1688.com) крупным продавцам; крупные селлеры вместе с блогерами и агентствами продвигают товары через социальные сети (экосистема TikTok/Douyin, WeChat и пр.); наконец, товары попадают на розничные B2C-маркетплейсы (Taobao/Tmall, JD, Pinduoduo и т.д.) и продаются конечным потребителям по всему миру. В итоге вся цепочка добавленной стоимости с момента разработки и производства до маркетинга и продаж контролируется китайскими компаниями, и вся прибыль остается внутри Китая. Такая сквозная интеграция дает ряд преимуществ: скорость вывода нового товара на глобальный рынок сокращается до считанных недель, минимизируются издержки на каждом этапе, обеспечивается конкурентно низкая цена для конечного покупателя. Например, феномен ультрафаст-фэшн компании Shein базируется именно на

---

[227] Сидорова А.А. Организационная амбидекстрия: концептуальные основы и современные подходы // Государственное управление. Электронный вестник, 2023, № 98, с. 86-95. https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-98-86-95.

интеграции производства одежды в Китае с мгновенной обратной связью от потребителей через приложение: данные о спросе напрямую корректируют производство, цепочка поставок сокращается до производителя и потребителя, склады практически отсутствуют. Маркетплейсы нового поколения двигаются к модели, где цепочка максимально укорочена до пары «завод – конечный потребитель». Это не только даст рынку более низкие цены и персонализированный ассортимент, но и помогает сократить перепроизводство, производя ровно под спрос.

Если обратиться к экспортным стратегиям, то, в частности, рынки Европы уже относительно насыщены и консолидация высока, поэтому китайским компаниям приходится привлекать покупателей агрессивным ценообразованием и маркетингом. Shein (крупнейший онлайн-ритейлер моды из Китая) занял существенную долю рынка ультрадешевой одежды в Европе и США за считанные годы, подорвав позиции местных брендов. AliExpress адаптируется к местным условиям, открывая склады в ЕС, чтобы ускорить доставку и соответствовать требованиям ЕС. Регулирование тоже ужесточается: Евросоюз ввел с 2021 г. обязательную уплату НДС для всех посылок, что несколько снизило приток дешевых необлагаемых товаров из Китая. Тем не менее, география экспансии китайских маркетплейсов широка. Кроме Европы и Северной Америки, они активно осваивают развивающиеся рынки Азии, Ближнего Востока, Латинской Америки и Африки. AliExpress и Shopee (сингапурская платформа с китайскими инвестициями) конкурируют в Юго-Восточной Азии; в Латинской Америке Alibaba сотрудничает с местными игроками; в России до недавних пор AliExpress занимал лидирующие позиции в сегменте трансграничной торговли. Китайские платформы зачастую готовы идти туда, куда не дотягиваются западные или где они ушли: например, после ухода Amazon из Турции, Trendyol с инвестициями Alibaba укрепил там позиции; либо в Африке, где Jumia (африканский маркетплейс) получает китайские товары и инвестиции. Это

вписывается в общую канву китайской политики – упрочить присутствие на Глобальном Юге через торговлю, инвестиции и цифровую инфраструктуру.

Исследование факторов радикальных изменений позволяет выделить ряд стратегических императивов для торгового предпринимательства:

- платформенный сдвиг – торговые организации перешли от транзакционной логики, которая характерна для формата интернет-магазина, к платформенной логике, что стало основой для формирования базовых конкурентных преимуществ в новой бизнес-модели;

- экосистемное мышление – целесообразность создания и постоянного совершенствования цифровой системы, объединяющей поставщиков, логистических операторов, финансовых провайдеров производителей контента;

- agile-трансформация – торговые организации переходят от иерархических к agile-организационным структурам с работой в итеративных циклах, ориентированных на непрерывное создание ценности для потребителя и позволяющих осуществлять тестирование разных рыночных сценариев с минимальными ресурсными затратами;

- управление и аналитика данных – повышает как выживаемость бизнеса в условиях внутреннего рынка, так и успешность реализации экспортных стратегий.

Таким образом, обобщение рассмотренных выше факторов радикальных изменений в торговом предпринимательстве (рис. 1) позволяет выделить три взаимодействующих уровня: макро-, мезо- и микро-уровней. Поэтому успешные радикальные изменения достигаются не за счет реакции на воздействие одного фактора, а за счет стратегичекого управления взаимодействием факторов на всех трех уровнях. Экспортные стратегии при этом играют интегрирующую роль: выступая одновременно ответом на макроуровневые факторы (глобализация, диверсификация рынков, санкции) и инструментов микроуровневой трансформации (инновации,

управленческие компетенции, динамические способности), являются рычагом обновления.



Рис. 1. Система факторов радикальных изменений в торговом предпринимательстве.

Источник: составлено автором.

1.4. Эмпирический анализ трансформации предпринимательской деятельности на примере ведущих российских и зарубежных платформ и маркетплейсов

Именно сфера электронной торговли (e-commerce) стала основным источником развития платформенного предпринимательства, в рамках которой маркетплейсы создали инфраструктуру, изменившую профиль современного предпринимателя в цифровой среде.

Объем мирового рынка e-commerce по состоянию на июнь 2026 г. превысил 5,31 трлн долларов[228], причем, как отмечают эксперты, рынок показывает качественное изменение характера роста: в период 2017-2024 гг. среднегодовой рост составлял 14% (значительное ускорение было получено за счет развития электронной торговли в пандемию COVID), с 2025 г. темп замедляется до 9,8%, а в 2026 г. он уже составил 8,6% (рис. 2). Данная тенденция характеризует процессы стабилизации рынка, т.е. переход от взрывного роста к устойчивой траектории.

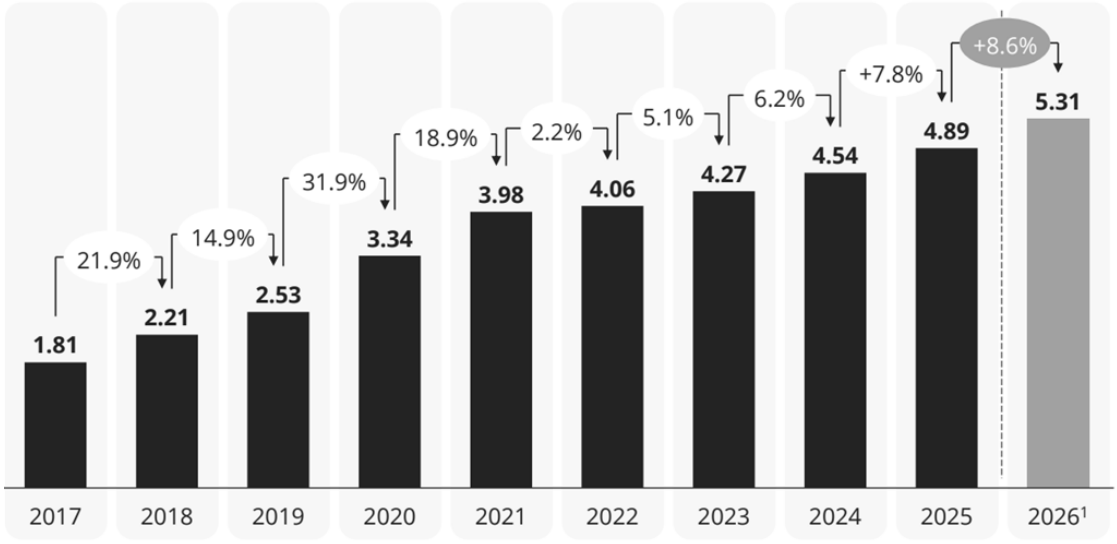


Рис. 2. Доходы от глобальной электронной коммерции, трлн долларов.

Источник: ECDB. Global E-commerce Compass 2026. 97p. – P. 10. URL: https://adindex.ru/publication/analitics/search/342888/img/ECDB%20Statista_Global%20E-Commerce%20Compass_2026%20(97%20pgs).pdf.

По прогнозам платформы Shopify[229], к концу 2026 г. мировой рынок составит не менее 6,88 трлн долларов с перспективой роста в будущем до 9,8 трлн долларов к 2030 г. (со среднегодовым темпом роста в 6,6%) – к 2028 г. онлайн-продажи будут составлять около 22,5% от общего объема розничной торговли.

---

[228] ECDB. Global E-commerce Compass 2026. 97 p. URL: https://adindex.ru/publication/analitics/search/342888/img/ECDB%20Statista_Global%20E-Commerce%20Compass_2026%20(97%20pgs).pdf.

[229] Shopify.com. Global Ecommerce Statistics and Trends (2026). URL: https://www.shopify.com/enterprise/blog/global-ecommerce-statistics.

Российский рынок (рис. 3) также показывает растущую динамику[230]: к 2025 г. интернет-торговля составила 18,3 трлн рублей / 8,5% ВВП страны[231], при этом эксперты Яков и Партнеры отмечают, что среднегодовой темп роста за последние пять лет (2019-2024 гг.) составил около 28%[232]. За 6 месяцев 2026 г. рынок достиг оборота в 7,2 трлн рублей, а к 2030 г. в целом рынок электронной коммерции может увеличиться до 35 трлн рублей, т.е. более чем в 2 раза по сравнению с показателем 2024 г.[233]

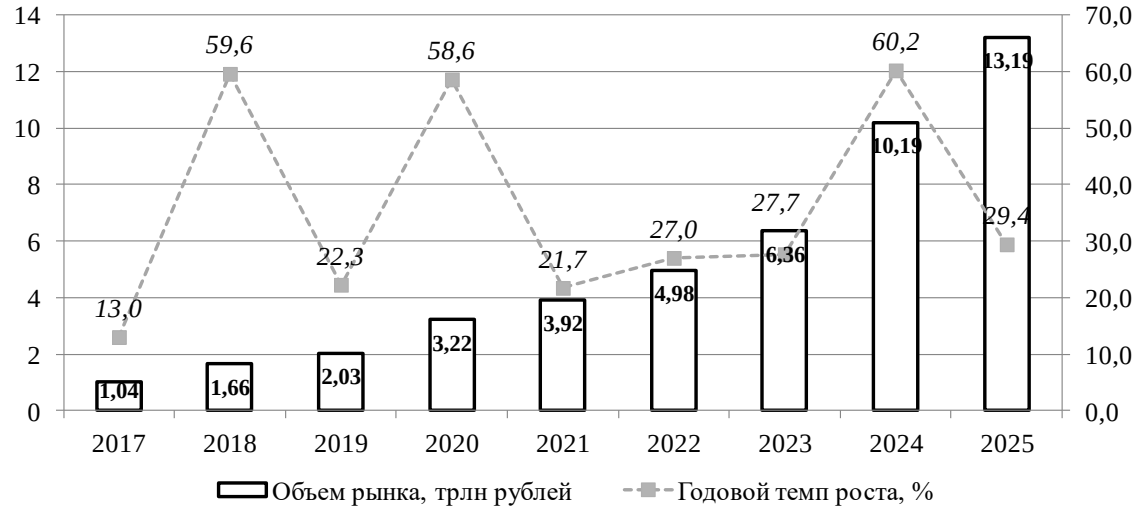


Рис. 3. Российский рынок интернет-торговли.

Источник: АКИТ. Сводные аналитические данные. Рынок интернет-торговли в России. URL: https://akit.ru/analytics/analyt-data.

Следует отметить, что в страновом разрезе в 2026 г. Китай доминирует в мировой электронной коммерции с долей выручки в 42%, на втором месте США с долей в 22% и на третьем – Великобритания с 4% (рис. 4). Россия входит в топ-10 стран по развитию этого рынка.

---

[230] АКИТ. Сводные аналитические данные. Рынок интернет-торговли в России. URL: https://akit.ru/analytics/analyt-data.

[231] НИУ ВШЭ: оборот цифровых платформ за год достиг 8,5% ВВП // Эксперт, 28.05.2026. URL: https://expert.ru/news/niu-vshe-oborot-tsifrovykh-platform-za-god-dostig-85-vvp.

[232] Яков и Партнеры. Развитие электронной коммерции в России. Март 2025. URL: https://yakovpartners.ru/publications/ecom/.

[233] "Яков и Партнеры": рынок онлайн-торговли РФ к 2030 году может вырасти вдвое // ТАСС, 14.05.2025. URL: https://tass.ru/ekonomika/23394149.

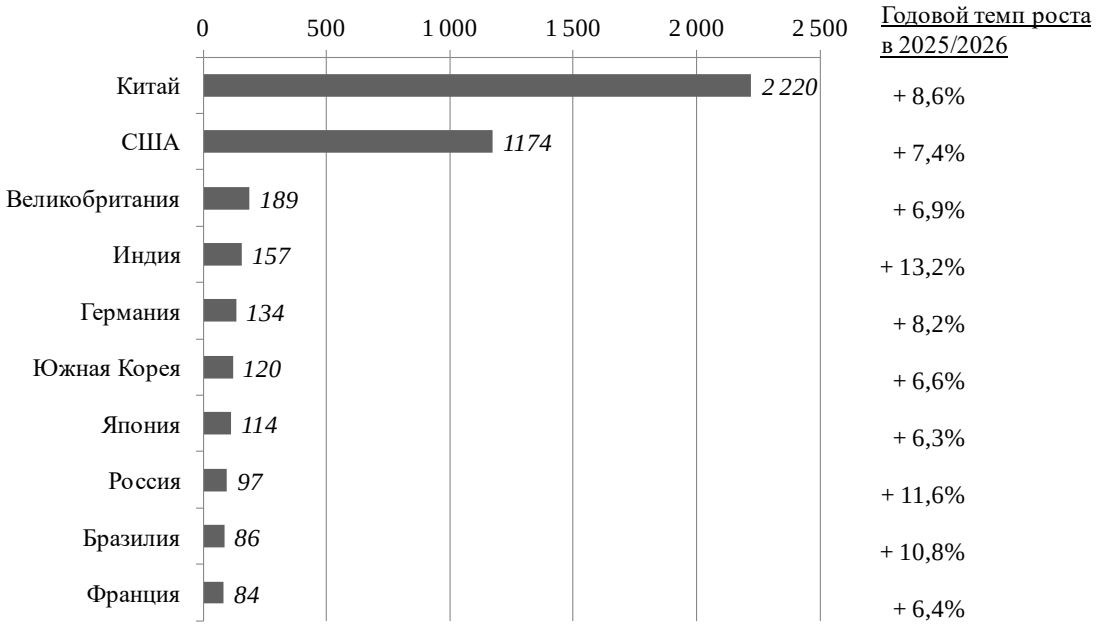


Рис. 4. Доход от электронной коммерции по странам в 2026 г., млрд. долларов.

Источник: ECDB. Global E-commerce Compass 2026. 97p. – P. 14. URL: https://adindex.ru/publication/analitics/search/342888/img/ECDB%20Statista_Global%20E-Commerce%20Compass_2026%20(97%20pgs).pdf.

В целом Азиатско-Тихоокеанский регион является крупнейшим в мире регионом электронной коммерции, Латинская Америка – показывает быстрорастущий рост, Серверная Америка столкнулась с замедлением роста в связи с тарифными ограничениями при благоприятных перспективах стабилизации в краткосрочной перспективе, а роста рынка Западной Европы можно охарактеризовать как устойчивый и сформировавшийся.

Растущий рынок одновременно характеризуется концентрацией вокруг крупных торговых площадок: международная платформа рыночной аналитики в сфере электронной коммерции ECDB отмечает, что маркетплейсы генерируют 87% выручки мировой онлайн-торговли[234] – т.е. независимые интернет-магазины постепенно снижают свою долю на рынке. Это связано с широким ассортиментом и предоставлением более удобной

[234] ECDB. Global E-commerce Compass 2026. 97 p. URL: https://adindex.ru/publication/analitics/search/342888/img/ECDB%20Statista_Global%20E-Commerce%20Compass_2026%20(97%20pgs).pdf.

логистики, а также с существенными инвестициями для развития инфраструктуры и технологических механизмов управления платформами.

Крупные маркетплейсы весьма заметны (в глобальном аспекте покупатели платформ предпочитают Amazon в 60% покупок, Temu – 32%, Shein – 26%, eBay – 15%, Alibaba/AliExpress – 11%, Zalando – 11%, Vinted – 9%), и они фактически монополизировали рынок в разных странах, например (% – предпочтения покупателей)[235]:

- Amazon (в Индии 93%, в ОАЭ 90%, в Италии 90%, в Канаде 90%, в Великобритании 88%, в Австрии 88%, в Испании 87%, в Германии 86%, в США 82%, во Франции 81%, в Австралии 62%);
- Mercado Libre (в Аргентине 94%, в Бразилии 80%);
- Jumia (в Нигерии 89%, в Марокко 76%);
- Taobao (в Китае 89%);
- Shopee (в Малайзии 95%, в Таиланде 85%);
- Takealot (в ЮАР 92%);
- Engieganten (доля в Швеции 52%);
- Boll (в Нидерландах 88%);
- Allegro (в Польше 87%);
- Alza (в Чехии 74%);
- Trendoil (в Турции 88%).

Если проанализировать основные крупные маркетплейсы мирового уровня, то можно выделить следующие ключевые характеристики, важные с позиции исследования на предмет платформенного предпринимательства:

- Tmall (Alibaba Group) – китайская B2C-платформа объединила не менее 150 млн. продавцов, которые благодаря функционированию внутренней социальной сети стали также и контент-мейкерами, привлекая инфлюенсеров и используя возможности создания контента с помощью технологий искусственного интеллекта. Площадка способствовала активному

[235] DHL Group. DHL E-Commerce Trends Report 2025. 78 p. URL: https://www.dhl.com/content/dam/dhl/local/global/dhl-ecommerce/documents/pdf/g0-dhl-e-commerce-trends-report-2025.pdf.

развитию малого бизнеса (совместно с Taobao) более чем 10 млн. магазинов, предоставляя кредитные ресурсы продавцам на основе данных о продажах;

- на американском Amazon число активных продавцов около 2 млн. субъектов в мировом масштабе (при зарегистрированных 9,7 млн. аккаунтов[236]), причем есть достаточно крупные продавцы (их доля около 1%), которые генерируют 25% оборота платформы. Особенностью деятельности на площадке является использование платных сервисов для продавцов (они вынуждены инвестировать в рекламу до 15% от цены товара для удержания его видимости), при этом создана программа для регистрации брендов и защиты собственных торговых марок продавцов (это создает принципиально новый подход к платформенному предпринимательству – от организации продаж к формированию собственного бренда);

- латиноамериканская платформа Mercado Libre сосредоточилась на формировании и развитии экосистемы для своих более 12 млн. активных продавцов (66% из них представляют малый бизнес[237]), осуществив финтех-трансформацию, благодаря которой около 60% предпринимателей вовлечены в кредитные продукты платформы для пополнения оборотных средств – т.е. маркетплейс стал финансовым центром платформенного бизнеса. Также платформе удалось организовать беспрецедентную логистику в регионе, что способствовало изменению структуры малого и среднего предпринимательства, создав новые возможности для бизнеса.

Если сравнивать сервисы, которые крупнейшие маркетплейсы создают для продавцов на своей платформе, то можно сделать вывод о дифференцированном подходе[238]: приоритет отдан финансовым сервисам

---

236 Amazon Seller Statistics Annual Report 2025. URL: https://www.navosagent.ai/en/blog/amazon-seller-statistics-annual-report-2025.

237 OKS LABS x UPMARKET, 2022. Тренды развития сервисов для продавцов на маркетплейсах. URL: https://assets-global.website-files.com/60dee3532d07f503fcd1d7be/628361aa57e13df5461d5c61_Marketplaces_full_OKS%20LABSxUPMARKET.pdf.

238 Кочои Л.Т., Степнов И.М. Алгоритмическое управление и детерминация поведения предпринимателей: ключевые механизмы платформенной экономики // Экономическое развитие Росии, 2026, № 9, с. 126-130.

(банковская структура является неотъемлемым элементом создания экосистемы) при базовых логистических и маркетинговых сервисах, при этом создание контента и обучающие программы для продавцов не рассматриваются как обязательные сервисы (табл. 2),

Таблица 2. Систематизация сервисов для продавцов на маркетплейсах.

Маркетплейсы	Число активных продавцов, тыс. субъектов	Обучение	Создание контента	Продвижение товаров	Доставка	Управление товарными запасами	Аналитика	Финансовые сервисы
США								
Amazon	более 2 млн. (из 9,7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
eBay	17 млн.		✓	✓	✓	✓		✓
ЕС								
Zalando	70 тыс.		✓	✓		✓	✓	✓
Allegro	130 тыс.			✓	✓	✓		✓
Азия								
Tmall	более 10 млн.			✓	✓	✓	✓	✓
Shopee	200 тыс.	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Латинская Америка								
Mercado Libre	12 млн.	✓		✓	✓		✓	✓
Россия								
Wildberries	720 тыс.			✓	✓	✓	✓	✓
Ozon	360 тыс.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Яндекс.Маркет	170 тыс.	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Сбер МегаМаркет	30 тыс.			✓	✓	✓		✓

Источник: составлено автором на основе результатов исследования и с использованием данных:
OKS LABS x UPMARKET, 2022. Тренды развития сервисов для продавцов на маркетплейсах. URL: https://assets-global.website-files.com/60dee3532d07f503fcd1d7be/628361aa57e13df5461d5c61_Marketplaces_full_OKS%20LABSxUPMARKET.pdf.

Если проследить динамику числа продавцов на маркетплейсах, то на примере Amazon можно зафиксировать определенные тенденции (рис. 5) – в 2025 г. снижение как прироста новых продавцов, так и числа активных продавцов. Однако это не означает ухудшение показателей деятельности, т.к. фактически происходит оптимизация – трафик на одного активного

продавца увеличивается в среднем на 31% с 2021 г.[239], произошло вытеснение неработающих продавцов после всплеска регистраций в период пандемии, а платформа больше инвестирует в инфраструктуру, более быструю доставку и лучшие инструменты для продавцов. При этом изменяется и структура продавцов – новые регистрации осуществляются преимущественно продавцами из Китая, которые создают конкуренцию снижением цен. Т.е. имеет место быть переформатирование платформенного бизнеса.

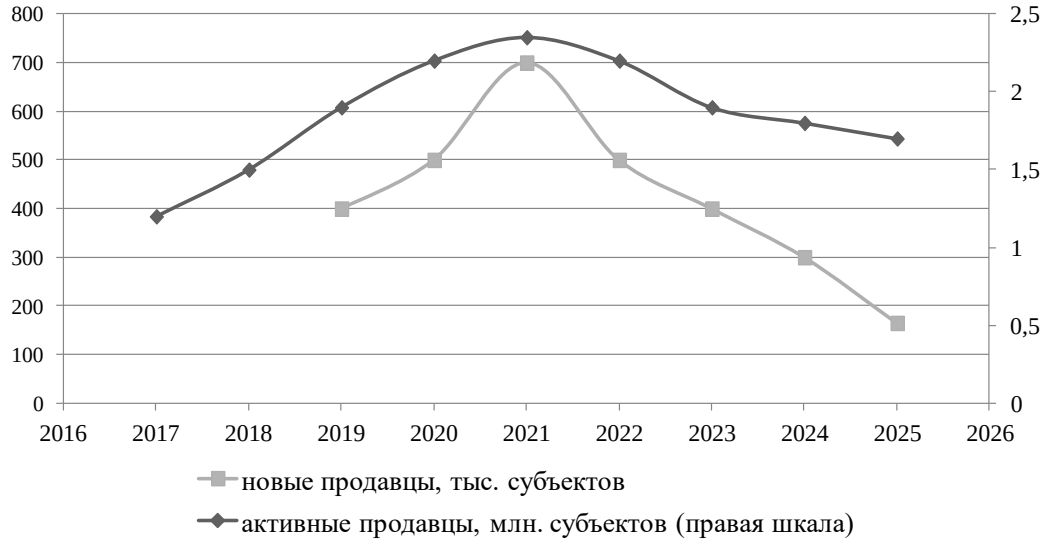


Рис. 5. Изменение числа продавцов на Amazon.

Источник: составлено автором на основе данных: AMZ Prep, 2026. Amazon Seller Statistics (Q4 2025 Report). URL: https://amzprep.com/amazon-marketplace-seller-statistics/.

Если рассматривать практику крупнейшего маркетплейса в Латинской Америке – Mercado Libre – для продавцов отсутствует ежемесячная абонентская плата, но торговые комиссии дифференцированы – для продавцов из Бразилии 8-16% и продавцов из других стран 8-19% (при этом комиссии ниже чем у бразильского филиала Amazon)[240].

В России отмечается тенденция к усилению доминирования маркетплейсов на рынке – в 2026 г. на них приходится 81% всех заказов и

[239] AMZ Prep, 2026. Amazon Seller Statistics (Q4 2025 Report). URL: https://amzprep.com/amazon-marketplace-seller-statistics/

[240] Маркетплейс Mercado Libre. URL: https://www.consulting-r.ru/global-e-commerce/mercado-libre.

62% объемов продаж[241]. Если в 2024 г. доля рынка маркетплейса WildBerries оценивается в 47%, Ozon в 35,5%[242], то по итогам 2025 г. они занимают 51,8% и 35,3% соответственно[243], т.е. в совокупности контролируют 87% рынка (табл. 3). В обороте малого и среднего бизнеса доля продаж на маркетплейсах находится в диапазоне от 40 до 85% по категориям товаров: одежда и обувь 65-80%; косметика и парфюмерия 60-75%; товары для дома и сада 55-70%; электроника 40-60%; детские товары 70-85%[244].

Таблица 3. Характеритики крупнейших российских платформ на конец 2025 г.

Маркетплейс	Суммарная стоимость всех заказов на платформе, трлн рублей	Темп прироста, %	Доля рынка, %	Тип платформы
WildBerries	6,1	49	51,8	Универсальный маркетплейс (формирующаяся экосистема)
Ozon	4,16	45	35,3	Универсальный маркетплейс (формирующаяся экосистема)
Яндекс.Маркет	0,638	39	5,4	Платформа электронной коммерции Группы Яндекс
Купер (Сбер МегаМаркет)	0,480	70	4,1	Развивающаяся платформа, с преимуществом экосистемы Сбера и его клиентов
Lamoda	0,213	14	1,8	Нишевый маркетплейс (брендовые одежда и аксессуары)
Магнит Маркет	0,180	92	1,5	Быстрорастущая платформа
М.Видео	0,014	83	0,1	Нишевый маркетплейс электроники

Источник: составлено автором на основе данных: Збруева О. Рейтинг маркетплейсов в России в 2026 году: Полная статистика. URL: https://eddu.pro/the-best-marketplaces-in-russia.

[241] Data Insight. Интернет-торговля в России 2026. URL: https://ict.moscow/static/pdf/files/DI_eCommerce_2026.

[242] ФАС оценила доли Wildberries и Ozon на рынке // РБК, 08.03.2024. URL: https://www.rbc.ru/business/06/03/2024/65e7b3b89a79477643ff7b8b.

[243] Збруева О. Рейтинг маркетплейсов в России в 2026 году: Полная статистика. URL: https://eddu.pro/the-best-marketplaces-in-russia.

[244] Ооржак К.А. Экономический анализ маркетплейсов: влияние на малый бизнес в России // Вестник Хакасского государственного университета им. Н. Ф. Катанова, 2025, № 4 (54), с. 102-106.

Продавцы крупнейших маркетплейсов (табл. 4) преимущественно представлены индивидуальными предпринимателями (80%), а также есть субъекты бизнеса ООО (12%) и самозанятые (8%). Примечательно, что с 2019 г. количество действующих компаний и предпринимателей в России с кодом ОКВЭД «Интернет-торговля» увеличилось более чем в 8 раз, а в 2024 г. – на 26%[245].

Таблица 4. Число продавцов и характеристики комиссий крупнейших российских маркетплейсов на начало 2026 г.

Маркетплейс	Число продавцов, млн. субъектов	Средняя комиссия, %	Максимальная комиссия, %
WildBerries	0,72	5-15	15-20 (логистика)
Ozon	0,36	20-55	55 (гигиена)
Яндекс.Маркет	0,17	5-20	20 (электроника)

Источник: составлено автором на основе данных: Збруева О. Рейтинг маркетплейсов в России в 2026 году: Полная статистика. URL: https://eddu.pro/the-best-marketplaces-in-russia; Ozon (официальный сайт).Выручка Ozon в 2025 году достигла 998 млрд рублей. URL: https://corp.ozon.ru/ru/sth/vyruchka-ozon-v-2025-godu-dostigla-998-mlrd-rubley-861b0820?__rr=1&abt_att=1&origin_referer=yandex.ru.

При этом российской спецификой можно назвать комбинирование платформ, которые используют предприниматели – как показывает исследование Data Insight[246], на одном маркетплейсе продают 34% предпринимателей, на двух – 38%, на трех – 20%, на четырех – 8%. При этом 65% предпринимателей с оборотом более 1 млн. рублей ориентированы на продажи как минимум на двух маркетплейсах, а предприниматели с оборотом до 100 тыс. рублей – предпочитают делать выбор в пользу или Ozon, или Wildberries, или Яндекс.Маркет (рис. 6).

Если анализировать время ведения бизнеса на платформах, то 39% предпринимателей ведут бизнес 2-3 года, 29% – 3-5 лет, 21% – 1-2 года, 6% –

[245] Квасова С. Как изменилось онлайн-предпринимательство за пять лет // Т-Бизнес секреты, 04.12.2024. URL: https://secrets.tbank.ru/trendy/razvitie-online-predprenimatelstva/?ysclid=mskpwxqy4s689020686&internal_source=copypaste.

[246] Data Insight, 2024. Селлеры на маркетплейсах: факторы, ограничивающие работу на площадках, и страхование рисков. URL: https://datainsight.ru/DI_SellersMP_Zunami_2024.

менее года и 5% – более 5 лет[247]. При этом предприниматели с небольшим оборотом (до 100 тыс. рублей), как правило, работают на платформах 2-3 года, а с большим оборотом (свыше 1 млн. рублей) – более 3 трех. Это свидетельствует о наличии определенного временного периода для формирования устойчивости бизнеса, а также подтверждает выводы о замедлении прироста числа продавцов на маркетплейсах (22% в квартал в 2024 г. против 445% в квартал в 2021 г.)[248].

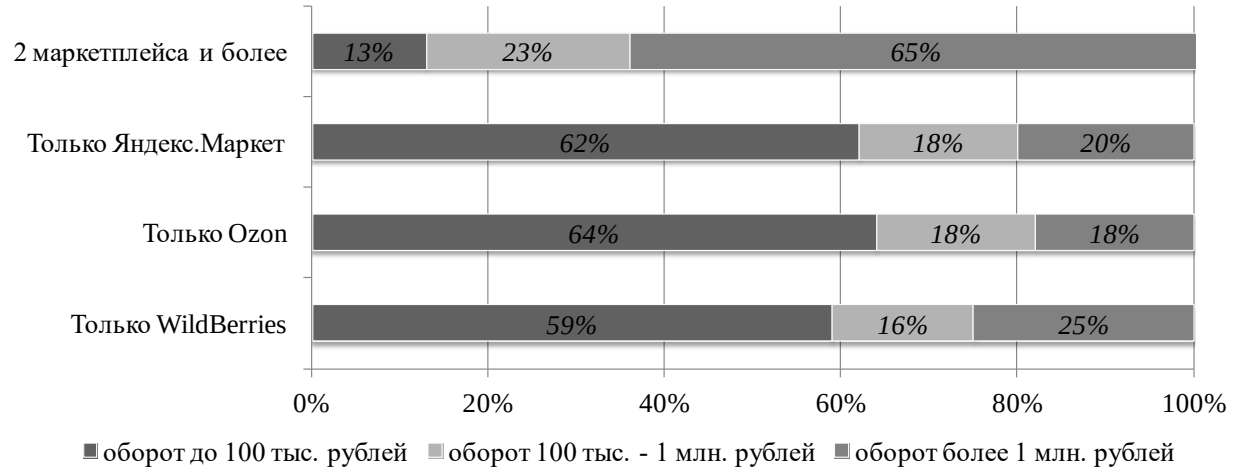


Рис. 6. Выбор продавцами маркетплейсов в зависимости от оборота, % ответов респондентов.

Источник: составлено автором на основе данных: Точка Банк и Data Insight, 2025. Селлеры универсальных маркетплейсов. URL: https://datainsight.ru/DI_Tochka_marketplaces_sellers.

Совокупно количество заказов на российских платформах к 2025 году суммарно достигло 12 млрд заказов[249]. При этом важно, что платформенное предпринимательство на маркетплейсах не ограничивается только участием продавцов – партнерами маркетплейсов являются владельцы пунктов выдачи заказов (ПВЗ) и работники, и их также можно считать задействованными как платформенных предпринимателей.

---

[247] Точка Банк и Data Insight, 2025. Селлеры универсальных маркетплейсов. URL: https://datainsight.ru/DI_Tochka_marketplaces_sellers.

[248] Т-Банк. Бизнес. Исследование T-Bank eCommerce: продавцы на маркетплейсах в России в 2024 году. URL: https://adindex.ru/publication/analitics/search/326559/img/tbank.pdf.

[249] НИУ ВШЭ: оборот цифровых платформ за год достиг 8,5% ВВП // Эксперт, 28.05.2026. URL: https://expert.ru/news/niu-vshe-oborot-tsifrovykh-platform-za-god-dostig-85-vvp.

На начало 2026 г. количество открытых ПВЗ в России составило около 231,1 тыс. точек[250] (рост за год составил 25% от 185 тыс. ПВЗ), из них 94 тыс. ПВЗ Wildberries (количество выросло на 43% по сравнению с предыдущим годом) и 85 тыс. ПВЗ Ozon (рост почти в 2 раза по сравнению с прошлым годом), 12,8 тыс. ПВЗ у Яндекс.Маркет[251]. В целом два крупнейших российских маркетплейса имеют 85% в совокупности всех ПВЗ[252].

Важно, что большинство ПВЗ открываются в городах с численностью менее 50 тыс. человек и поселках, что, не только подтверждает тенденции географической экспансии маркетплейсов как платформ электронной торговли, но создает благоприятные условия для создания занятости и снижения социального напряжения.

Для предпринимателя средняя стоимость готового ПВЗ составляет 497 тыс. рублей (с преимуществами низкого порога входа на рынок, быстрого старта при минимальных требованиях к открытию), но следует иметь вводу, что доходность ПВЗ в последние 2 года заметно снижается из-за растущих требований маркетплейсов и изменений выплачиваемых комиссий (табл. 5).

Таблица 5. Преимущества и риски работы ПВЗ от маркетплейса.

Преимущества	Риски
– низкий порог входа – минимальные требования к помещению ПВЗ – возможности быстрого старта работы – простая модель доходов ПВЗ – финансовая и операционная поддержка со стороны маркетплейса	– выплаты маркетплейсов растут медленнее, чем повышение требований к качеству работу – конкуренция между ПВЗ в одном городе/районе города – увеличение арендных ставок на помещения ПВЗ

Источник: составлено автором на основе: Количество ПВЗ в России выросло на 25% до 231 100 точек // SelSup – помогаем продавать, 18.05.2026. URL: https://selsup.ru/blog/kolichestvo-pvz-v-rossii-vyroslo-na-25-do-231-100-tochek/.

[250] Количество ПВЗ в России выросло на 25% до 231 100 точек // SelSup – помогаем продавать, 18.05.2026. URL: https://selsup.ru/blog/kolichestvo-pvz-v-rossii-vyroslo-na-25-do-231-100-tochek/.

[251] Задорожный С. Сколько ПВЗ в России на начало 2026 // Информационный портал электронной коммерции EcomHub.ru, 19.01.2026. URL: https://ecomhub.ru/pickup-points-russia-growth-2025-2026-wildberries-ozon-yandex-market-data-insight/.

[252] Доля пунктов выдачи заказов Ozon и Wildberries выросла до 85%. Как это повлияло на доходы владельцев таких точек // РБК, 02.08.2024. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/02/08/2024/66ab9eda9a7947436c4633ec.

Эксперты[253] отмечают, что доходность повышается при управлении несколькими ПВЗ, т.е. имеет место быть тенденция к масштабированию как развитие бизнеса (рис. 7). Это связан с тем, что, в частности, владелец ПВЗ двух маркетплейсов в среднем зарабатывает в 3 раза больше работающего с одним маркетплейсом, а владелец ПВЗ на три маркетплейса – более чем в 7 раз. Повышение доходности прямо связано с расширением охвата, что объективно также требует и больших инвестиций.

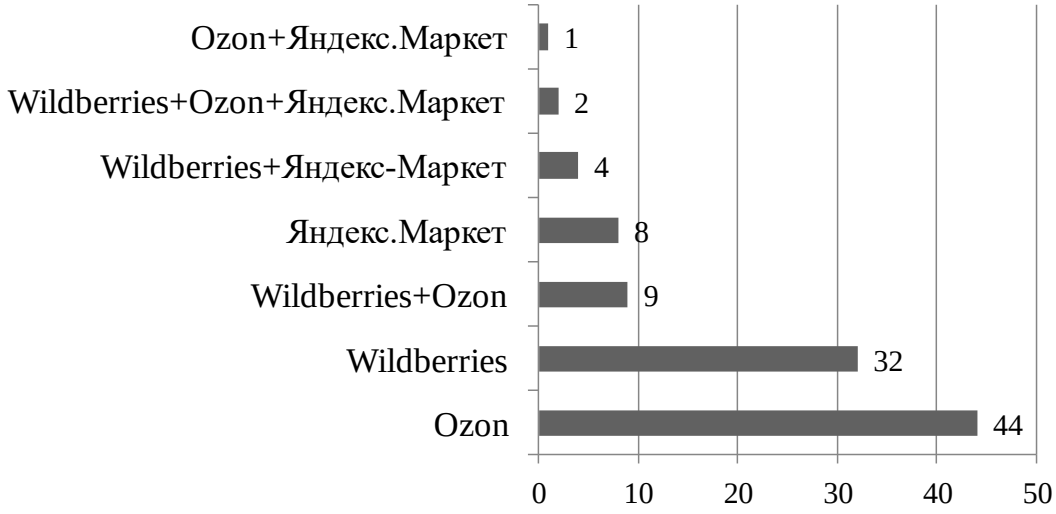


Рис. 7. ПВЗ крупнейших российских маркетплейсов, %.

Источник: Доля пунктов выдачи заказов Ozon и Wildberries выросла до 85%. Как это повлияло на доходы владельцев таких точек // РБК, 02.08.2024. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/02/08/2024/66ab9eda9a7947436c4633ec.

В целом следует отметить, что цифровые платформы (включая маркетплейсы) стали организационной и технологической средой развития особого типа предпринимательства, которое и получило название платформенного, и также стало местом работы для самозанятых. Если оценивать российский рынок, то можно выделить следующие отраслевые платформы[254],[255], где заняты не менее 3,7 млн. человек[256]:

[253] Т-Банк. Бизнес. Исследование T-Bank eCommerce: продавцы на маркетплейсах в России в 2024 году. URL: https://adindex.ru/publication/analitics/search/326559/img/tbank.pdf.

[254] Платформенная экономика в России: потенциал развития : аналитический доклад / под ред. Л.М. Гохберга, Б.М. Глазкова, П.Б. Рудника, Г.И. Абдрахмановой. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2023. 72 с.

- платформы такси (Яндекс.Такси, Такси Максим, Ситимобил и др.);

- платформы доставки (Яндекс.Еда, Яндекс.Такси, Delivery и др.);

- платформы рынка труда (ПРОФИ, hh.ru, SuperJob, freelance.ru, YouDo, Яндекс.Услуги, Авито.Услуги и др.);

- платформы – доски объявлений (Авито, Юла, CarPrice, ЦИАН и др.).

Значения показателей платформенной занятости и предпринимательства и результаты глобального сравнения платформ такси и платформ доставки (табл. 6, 7) показывают устойчивый тренд на распространение платформенного предпринимательства / платформенной занятости (в зависимости от особенностей оформления трудовых отношений в разных странах) в совокупности с развитием цифровых технологий и встраиванием цифровых платформ в формирующиеся или действующие экосистемы.

Важным фактором является и то, что платформенным предпринимательством занимаются российские граждане в активном трудовом возрасте: 39% 30-39-летних, 20% 20-29-летних и 26% 40-49-летних заняты на платформах как на основной работе[257]. Это созвучно международным трендам и подтверждает платформенное предпринимательство и платформенную занятость как сформировавшееся явление в современной экономике.

---

[255] Межгосударственный статистический комитет Содружества Независимых Государств (Статкомитет СНГ), 2024. Методологические рекомендации по учету работников через интернет-платформы. 190 с. URL: https://new.cisstat.org/documents/20143/278511/CIS-Stat-platform-employment.pdf.

[256] Платформенная занятость в России: динамика распространенности и ключевые характеристики занятых. Экспертный доклад [Электронный ресурс] / О.В. Синявская [и др.]. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 64 с.

[257] Узякова Е.С. Платформенная занятость в контексте современного развития рынка труда // ИПН РАН, 2025. URL: https://ecfor.ru/wp-content/uploads/2025/04/platformennaya-zanyatost-v-kontekste-razvitiya-rynka-truda.pdf.

Таблица 6. Показатели платформенной занятости и предпринимательства по странам мира.

Регион /страна	Доля экономически активного населения, вовлеченного в платформенную занятость	Количество активных бизнес-аккаунтов на платформах e-commerce (малый и средний бизнес, предприниматели)	Количество платформенных работников, млн. человек	Доля рабочей силы, %	Ключевой драйвер развития предприни-мательства
США	≈ 36% (эпизодически)	≈ 2 млн. (активных, Amazon)	≈ 55 (учитываются все формы работы, включая разовые)	≈ 35%	Инновации, венчурный капитал, развитие экосистем
ЕС	≈11% (28 млн. человек)	≈ 2,5 млн.	более 30	≈ 12%	B2B-услуши, нишевые маркетплейсы
Китай	≈25%	≈ 200 млн.	≈ 200 (включая гиг-занятых)	≈ 28%	Внутренний спрос, глобальная экспансия
Латинская Америка	≈ 15-20%	≈ 3 млн.	≈ 10-15	≈ 5%	Развитие финтех-услуг
Россия	≈10% (15-17 млн. человек)	≈ 1,5 млн.	8,9 (самозанятые) ≈5 (платформенные)	≈ 12% (ФНС), ≈10% (ВШЭ)	Статус самозанятых, API-интеграция с ФНС
Мир	≈10-15% (основной доход)	≈ 300 млн.	до 300 млн.	-	Глобализация цепочек поставок

Примечание: данные являются уточняющими и агрегированы по электронным источникам в сети Интернет, имеет место быть несопоставимость идентификации платформенных работников в разных странах, а также расхождение в количестве платформенных предпринимателей из-за отсутствия опубликования на официальных сайтах компаний – владельцев маркетплейсов и платформ – данной информации.

Источник: составлено автором по результатам исследования и на основе данных: Marketplace Statistics 2026: Global Market Size, Trends, and Key Insights. URL: https://www.cs-cart.com/blog/marketplace-statistics/; UNCTAD. Digital economy report 2024. United Nations Conference on Trade and Development – Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future Digital economy report. 288 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_en.pdf; AMZ Prep, 2026. Amazon Seller Statistics (Q4 2025 Report). URL: https://amzprep.com/amazon-marketplace-seller-statistics/; Goloventchik G.G. The Impact of Digital Employment Platforms on the Transformation of the Labor Market in the Digital Economy. In: Bogoviz A.V. (eds) Big Data in Information Society and Digital Economy. Studies in Big Data, vol 124. Springer, Cham, 2023. Pp. 81-88. https://doi.org/10.1007/978-3-031-29489-1_10; Платформенная экономика в России: потенциал развития : аналитический доклад / под ред. Л.М. Гохберга, Б.М. Глазкова, П.Б. Рудника, Г.И. Абдрахмановой. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2023. 72 с.; Узякова Е.С. Платформенная занятость в контексте современного развития рынка труда // ИПН РАН, 2025. URL: https://ecfor.ru/wp-content/uploads/2025/04/platformennaya-zanyatost-v-kontekste-razvitiya-rynka-truda.pdf.

Таблица 7. Глобальное сравнение платформ такси и платформ доставки.

Платформы такси			Платформы доставки		
Платформа	Страна	Число водителей	Платформа	Страна	Число курьеров
Uber	США+ 70 стран	5,5 млн.	Meitwan	Китай	6,2 млн.
Didi	Китай+ 14 стран	15 млн.	Ele.me (Alibaba)	Китай	3 млн.
Ola	Индия	2,5 млн.	DoorDash	США	7 млн.
Grab	Сингапур+ 8 стран ЮВА	9 млн.	Uber Eats	США+ др. страны	5,4 млн.
Bolt	Эстония+ 45 стран	3 млн.	Delivery Hero	Германия+ др.страны	500 тыс.
Rapido	Индия	25 млн.	iFood	Бразилия	300 тыс.
inDriver	Мексика+ 31 страна	0,8 млн.	Rappi	Колумбия	250 тыс.
Яндекс.Такси	Россия	2,5 млн.	Яндекс.Еда	Россия	40 тыс.

Примечание: представленные данные являются уточняющими и агрегированы по электронным источникам в сети Интернет.

Источник: составлено автором по результатам исследования и на основе данных: Платформенная занятость в России: динамика распространенности и ключевые характеристики занятых. Экспертный доклад [Электронный ресурс] / О.В. Синявская [и др.]. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 64 с.; Фонд «Центр стратегических разработок». Формы занятости на рынке курьерских услуг. 36 с. URL: https://www.csr.ru/upload/iblock/0c5/ztvdx4szis8c19zipv3c6k76h41gvd8s.pdf?ysclid=mwgexbfhap873941376; Минпромторг: в РФ работают 1,5 млн курьеров // Retail.ru, 02.12.2024. URL: https://www.retail.ru/news/minpromtorg-v-rf-rabotayut-1-5-mln-kurerov-2-dekabrya-2024-248253/?ysclid=mwgev60d84312609590; Регионам доставили курьеров: Количество компаний на рынке курьерских услуг за год выросло на 16% // Коммерсантъ, 05.11.2025. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8179839?ysclid=mwgeu34mfn879268624; Idrysheva S.K., Muratova E.M., Alenov M.A. Legal regulation of taxi aggregators and drivers: a comparative legal analysis of Kazakhstan and international practice // Вестник Института законодательства и правовой информации Республики Казахстан, 2025, № 4(80), с. 143-158. https://doi.org/10.52026/2788-5291_2025_80_4_143; Rapido vs Ola vs Uber: Is Rapido Winning the Market in 2026? URL: https://www.equentis.com/blog/is-rapido-set-to-outpace-ola-uber/; DiDi Around the World. URL: https://web.didiglobal.com; Didi expands, inDriver monetizes to rival Uber, Bolt in Africa. URL: https://techcrunch.com/2021/10/28/didi-expands-indriver-monetizes-to-rival-uber-bolt-in-africa/; Rappi Statistics (2026): Countries, Cities, Funding, Valuation, and Key Facts. URL: https://expandedramblings.com/index.php/rappi-statistics-facts/; inDriver Revenue and Competitors. URL: https://growjo.com/company/inDriver?ysclid=mwgfm5kx12289744938.

ГЛАВА 2. ПЛАТФОРМЕННАЯ ЗАНЯТОСТЬ, АЛГОРИТМИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И АССИМЕТРИЧНЫЕ РИСКИ КАК КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ПЛАТФОРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

2.1. Феномен платформенной занятости: трансформация социально-трудовых отношений и размывание границ предпринимательского статуса

Распространение платформ как форм организации деятельности привело и к формированию принципиально новой модели организации труда, что отразилось на обновленном раскрытии понятий «работник», «работодатель», «предприниматель» и «социальный контракт». Ярким примером такого обновления стало начало деятельности Uber в 2009 г. – сервис-приложения такси, запустившего новый формат трудовых отношений, а в России с 2019 года был введен налог на профессиональный доход для особой категории налогоплательщиков – самозанятых.

При этом важно отметить, что процессы развития нестандартных форм занятости (в научной литературе также используется термин атипичной занятости[258]) существенно активизировались в целом с распространением инфо-коммуникационных технологий и доступа в интернет. В 2016 году было зафиксировано, что до 162 млн. человек в США и 15 странах ЕС (20-30% трудоспособного населения), занимаются независимой работой (от осознанной занятости до временной или случайной), и 15% работают на цифровых платформах, большинство из которых самостоятельно выбирают данную занятость[259]. В 2021 г. 25% американцев рассматривали доход от

[258] Капелюшников Р.И., Зинченко Д.И. Цифровые формы занятости на российском рынке труда. Часть II: платформенная занятость // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены, 2025, № 1 (185), с. 107-129. https://doi.org/10.14515/monitoring.2025.1.2782.

[259] Manyika J., Lund S., BughinJ., Robinson R., MischkeJ., Mahajan D. / McKinsey & Company. Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy. McKinsey Global Institute, 2016. 24 p. URL: https://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/Independent-work-Choice-necessity-and-the-gig-economy.

занятости на платформе как основной при общей занятости на гиг-платформах в 36% взрослых американцев[260], 13% были заняты в доставке. Всемирный банк к 2023 г. установил численность платформенных работников от 1,5% до 12% от глобальной численности рабочей силы[261]. В России к 2024 г. 16% взрослого населения имело опыт работы на цифровых платформах[262] (Яндекс Go, СберМаркет, Профи.ру и др.), 2,4% – в формате основной занятости в таких сферах, как репетиторство, программирование, пассажирские и грузовые перевозки и доставка.

Однако важным с методологической точки зрения является то, что платформенная занятость (как занятость через онлайн-платформы[263]) может обеспечивать как полную, так и частичную занятость, что показывает ее структурную неоднородность[264] – т.е. для одних людей это основной источник дохода, для других – дополнительный заработок сверх основной занятости, и для третьих – это случайный источник доходов (рис. 8). При этом сами платформы тоже дифференцируются как минимум по двум признакам – платформы, привязанные к местоположению (например, такси или доставка), и онлайн-платформы (электронная торговля), что определяет также разные формы занятости и идентификации статуса – как самозанятый или как подрядчик.

---

[260] Pew Research Center. The State of Gig Work in 2023. URL: https://www.pewresearch.org/internet/2021/12/08/the-state-of-gig-work-in-2021/.

[261] Datta N. et al. Working Without Borders: The Promise and Peril of Online Gig Work. Washington, DC: World Bank, 2023. 37 p. URL: https://waelmo.com/wp-content/uploads/2023/09/working-without-borders.pdf.

[262] НИУ ВШЭ. Платформенная занятость: динамика развития и социально-экономические эффекты. URL: https://isp.hse.ru/ mirror/pubs/share/929451267.pdf.

[263] Зайцева О.В. Платформенная занятость: сущность, тенденции развития и особенности оценки // Вестник Витебского государственного технологического университета, 2024, т. 47, № 1, с. 105-121. https://doi.org/10.24412/2079-7958-2024-1-105-121.

[264] Кочои Л.Т., Степнов И.М. Алгоритмическое управление и детерминация поведения предпринимателей: ключевые механизмы платформенной экономики // Экономическое развитие Росии, 2026, № 9, с. 126-130.

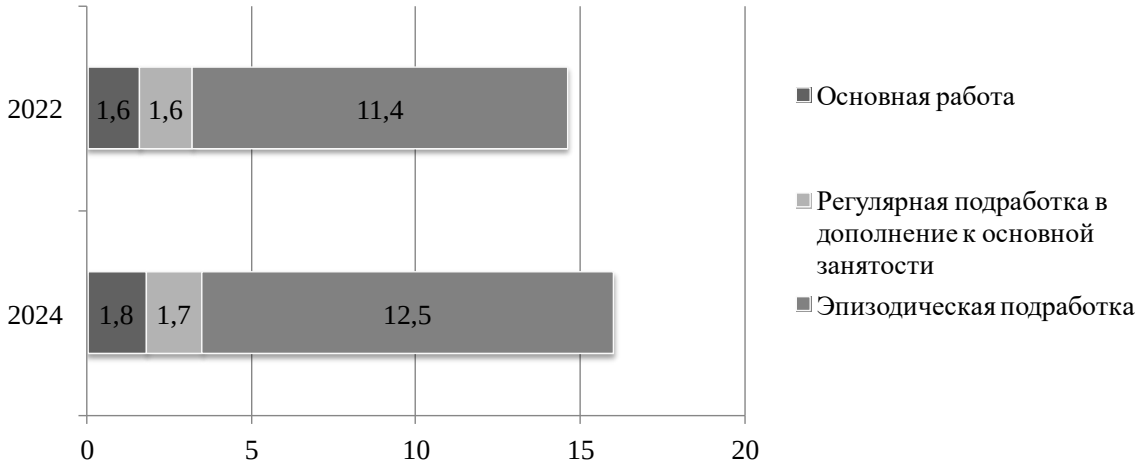


Рис. 8. Формы платформенной занятости в России, % респондентов.

Источник: Платформенная занятость в России: динамика распространенности и ключевые характеристики занятых. Экспертный доклад [Электронный ресурс] / О.В. Синявская [и др.]. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 64 с.

Если обратиться к традиционной форме занятости, предполагающей оформление трудовых отношений, то она регулируется трудовым договором между работодателем и работником, и государство, как третье лицо, выступает гарантом социального контракта[265]. Платформы же предлагают принципиально иной подход – формально не вступая в трудовые отношения, извлекать ценность из труда и данных, играя роль технологического посредника, соединять независимых поставщиков товаров и услуг с потребителями. Юридически работник оформляется как самозанятый, индивидуальный предприниматель или независимый подрядчик. Следовательно, с платформы снимаются обязательства по уплате социальных взносов, предоставлению отпусков и больничных, компенсации при увольнении, т.е. классических составляющих трудового права[266].

[265] Эриашвили Н.Д., Иванова Ю.А., Радченко Т.В. Теория социального контракта в глобальном контексте // Образование и право, 2022, № 3, с. 54-59. https://doi.org/10.24412/2076-1503-2022-3-54-59.

[266] Чесалина О.В. Трудоправовые гарантии для лиц, занятых посредством онлайн-платформ // European and Asian Law Review, 2020, № 1, с. 108-117. https://doi.org/10.34076/2619-0672-2020-4-1-108-117.

При этом в литературе можно увидеть обозначение «работа по требованию через приложение» (work on demand via app[267],[268]), что фактически составляет некоторый парадокс: работа организована фактически как наемная (платформа устанавливает стандарты, контролирует качество, управляет распределением заказов), но юридически оформлена как предпринимательская деятельность[269]. Следовательно, имеет место быть расхождение формы и содержания трудовых отношений[270], что подтверждает и наличие особо социального класса – прекариата (в трактовке Г. Стэндинга[271]), т.е. людей, лишенных не просто гарантий занятости, но и профессиональной идентичности. Если рассматривать платформенную занятость как основную, то такие люди оказываются чрезвычайно уязвимы в социальном плане[272], хотя в целом платформы не нарушают законодательство, а статус самозанятых был изначально введен для фрилансеров, которые действительно независимы. Поэтому некоторые российские исследователи (в частности, Д.Г. Бычков, Е.Е. Гришина, О.А. Феоктистова, Н.В. Локтюхина[273]) разделяют самозанятость и платформенную занятость.

---

[267] Menegatti E. A Fair Wage for Workers On-demand via App. In: Ales E., Curzi Y., Fabbri T., Rymkevich O., Senatori I., Solinas G. (eds). Working in Digital and Smart Organizations. Palgrave Macmillan, Cham, 2018. 297 p. Pp. 67-92. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77329-2_5.

[268] De Stefano V. The Rise of the "Just-in-Time Workforce": On-Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection in the "Gig Economy" // Comparative labor law journal: a publication of the U.S. National Branch of the International Society for Labor Law and Social Security [and] the Wharton School, and the Law School of the University of Pennsylvania, 2016, 37, pp. 471-504.

[269] Kim M.S., Baker M.A., Ma E. From customers' fingertips to employees’ well-being: The impact of mobile application ordering from a job demand-resource perspective // Tourism Management, 2023, 96, p. 104695. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104695.

[270] Esposito M., Elmo M.G. Employment Relationship and Digital Platform: Obligations and Responsibilities. In: Bocchini R. (eds). Digital Platforms - From Technical Foundations to Legal and Economic Implications. Springer, Cham, 2026. P. 383-395. https://doi.org/10.1007/978-3-032-07982-4_26.

[271] Standing G. The Precariat: The New Dangerous Class. Bloomsbury Academic, 2011. 198 p.

[272] Черных Е.А. Качество платформенной занятости: неустойчивые (прекаризованные) формы, практики регулирования, вызовы для России // Уровень жизни населения регионов России, 2020, т. 16, № 3, с. 82-97.

[273] Бычков Д.Г., Гришина Е.Е., Феокистова О.А., Локтюхина Н.В. Профили самозанятости и платформенной занятости в России // Уровень жизни населения регионов России, 2024, т. 20, № 3, с. 339-355. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_3_2_339_355.

Следует также отметить, что платформенная занятость в целом размывает предпринимательский статус[274] – так, если классический предприниматель берет на себя риски, распоряжается ресурсами, принимает стратегические решения и присваивает прибыль, то «платформенный предприниматель» хоть и несет риски, но не принимает стратегических решений (т.е. их реализуют алгоритмы), не использует разные механизмы ценообразования (платформы устанавливают тарифы), не формирует клиентскую базу (потому что клиенты относятся к платформе). Фактически условно формируется новая категория, которая одновременно является и наемным работником и предпринимателем. В европейской практике она получила название «зависимый самозанятый» (*dependent self-employed*[275],[276]). При этом психологически, как показывают исследования[277], платформенные работники, для которых платформа является основным источником дохода, зачастую более неудовлетворенны работой по сравнению с традиционными наемными работниками и с фрилансерами. К тому же платформа не может обеспечить профессиональный (карьерный) рост или накопление человеческого капитала, т.к. рейтинг принадлежит платформе.

Такие условия функционирования платформы обеспечены так называемым алгоритмическим управлением – это определенный тип управленческого контроля без менеджеров[278], который направлен на программирование поведения платформенных работников (это наиболее ярко

---

[274] Кочои Л.Т., Степнов И.М. Алгоритмическое управление и детерминация поведения предпринимателей: ключевые механизмы платформенной экономики // Экономическое развитие Росии, 2026, № 9, с. 126-130.

[275] Williams C., Lapeyre F. Dependent Self-Employment: Trends, Challenges and Policy Responses in the EU. Employment Working Paper 228. Geneva: International Labour Office, 2017. 63 p. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20460.87685.

[276] Dvouletý O., Nikulin D. Dependent self-employed individuals: are they different from paid employees? // Employee Relations: The International Journal, 2023, 45(3), p. 704-720. https://doi.org/10.1108/ER-11-2022-0502.

[277] Chen J., Chen M. Algorithm-based job flexibility paradox and job insecurity among gig workers: the full mediation of work-family conflict // Journal of Managerial Psychology, 2026, 41(1), p. 87-104. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2024-0543.

[278] Шевчук А.В., Чижова Д.А., Демина Д.Е., Чугункова В.А. Труд водителей такси в условиях алгоритмического управления // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены, 2021, № 3, с. 356-381.

проявилось в работе платформы Uber[279], когда реализуется управление через стимулы и система четко фиксирует и снижает рейтинг, когда водитель отказался от заказа или не работал в часы-пик). Особенно критично, что алгоритмы могут воспроизводить и усиливать дискриминационные паттерны (по полу, расе, геолокации)[280], а само алгоритмическое управление зачастую носит принудительный характер[281] в части, например, распределения заказов в такси, деактивации аккаунта и пр. при формально одинаковых условиях для всех[282]. Платформа также может условно уволить работника, снижая частоту заказов или заблокировав аккаунт. Т.е. платформа является жесткой структурированной средой, где аккумулируются огромные массивы данных[283], и каждое решение немедленно фиксируется, оценивается и влечет за собой последствия.

Социальные последствия платформенной занятости не менее важны, чем организационные. Отсутствие социальных страховых начислений (пенсионных, медицинских, страхование от несчастных случаев) и выплат фактически встроены в бизнес-модели платформ[284], что и определяет их экономическую эффективность при передаче социальных рисков на работников и в определенной степени на государство для определенных социальных категорий работников. Такие последствия неизбежно порождают определенные формы самоорганизации работников и солидарности между ними.

---

[279] Rosenblat A. Uberland: How Algorithms Are Rewriting the Rules of Work. Berkeley, CA: University of California Press, 2018. 226 p. https://doi.org/10.1525/9780520970632.

[280] Thompson J., Vale P. Algorithmic wage discrimination // Cambridge Law Journal, 2020, 81(2), p. 324-358. https://doi.org/10.2139/SSRN.4331080.

[281] Забелина О.В., Пилипчук Н.В. Алгоритмическое управление трудом в сфере платформенной занятости: проблемы и перспективы регулирования // Экономика труда,2025, т. 12, № 9, с. 1295-1310. https://doi.org/10.18334/et.12.9.123757.

[282] Гаврилюк А.В., Чжао А. Алгоритмизация процессов управления в гиг-экономике // Государственное управление. Электронный вестник, 2024, № 102, с. 168-182.

[283] Duggan J. et al. Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM // Human resource management journal, 2020, 30(1), p. 114-132. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258.

[284] Lukács Gellérné É., Gyulavári T. Social rights of EU mobile workers: limitations through the concepts of ‘worker’ and ‘insured person’ // Transfer: European Review of Labour and Research, 2025, 31(1), p. 55-70. https://doi.org/10.1177/10242589251315852.

Так, фактически отсутствие прямого взаимодействия и контактов работников на цифровых платформах может свидетельствовать об отсутствии коллективных действий. Однако периодически в разных странах мира платформенные работники (чаще всего, это водители, курьеры) организовывали забастовки, используя цифровые каналы (социальные сети и мессенджеры), также появились формальные организационные структуры по типу профсоюзов[285], в функции которых входит защита прав, коллективные переговоры, привлечение внимания общества, властей и средств массовой информации.

Как известно, изначально платформенная занятость концентрировалась в определенных секторах экономики: такси (пассажирские перевозки), доставка, краткосрочная аренда жилья. Развитие же бизнес-моделей и цифровых технологий, а также изменение потребительского поведения и в целом форм работы в пост-пандемийный период привело к распространению платформенной занятости и в других секторах. Так, в секторе образования появились платформы онлайн-обучения, в секторе здравоохранения – платформы для врачей-консультантов, в юридических услугах – платформы юридической поддержки, в строительстве – платформы для поиска бригад и выполнения разовых работ, в творческих индустриях – платформы для авторов и занимающихся творчеством, в сельском хозяйстве – платформы для найма сезонных работников и т.д. Этот процесс получил название «платформизацией» (*platformization*[286]) как определяющий новую модель функционирования рынков.

Для рынка труда процесс платформизации означает, что все большая часть экономической деятельности организуется через цифровых посредников, которые соединяют предложение и спрос, устанавливают правила взаимодействия и извлекают ренту на этой инфраструктурной

---

[285] Избиенова Т.А. Коллективные трудовые права в условиях цифровизации экономики: опыт европейских государств и отдельных стран — участниц БРИКС // Lex Russica, 2026, т. 79, № 5 (234), с. 92-108. https://doi.org/10.17803/1729-5920.2026.234.5.092-108.

[286] Gillespie T. The politics of ‘platforms’ // New Media & Society, 2010, 12, p. 347-364. https://doi.org/10.1177/1461444809342738.

позиции. Однако для социально-трудовых отношений здесь имеются серьезные проблемы и последствия. Так, если традиционно в определенных профессиях есть высокие барьеры входа (например, врачи или преподаватели), обязательность этических аспектов профессиональной деятельности или корпоративных норм, то платформа зачастую стремится стандартизировать труд и максимально его коммодифицировать и коммерциализировать (превратить в товар), что неизменно будет порождать конфликт между профессиональным сообществом и платформой[287].

В целом не совсем четкое социально-трудовое положение платформенных работников было основанием для судебного прецедента, и в 2021 г. Верховным судом Великобритании[288] было вынесено решение по делу Uber по иску о том, что эта корпорация должна выплачивать своим водителям минимальную заработную плату и предоставлять отпуск. Суд признал водителей как «workers», т.е. в промежуточном статусе между наемными работниками и самозанятыми с правом на минимальную зарплату, оплачиваемый отпуск и определенные социальные гарантии.

Представляется, что более системный и взвешенный подход был предложен в ЕС на основе принятия законодательной инициативы в 2024 г. – Директивы ЕС о платформенной занятости – EU Platform Work Directive (Directive (EU) 2024/2831)[289], которая направлена на улучшение условий труда людей, работающих на цифровых трудовых платформах по запросам клиентов (райдшериенг, доставка еды, уборка, онлайн-услуги) и должна быть интегрирована в национальные законодательства стран ЕС.

---

[287] Щелкунов М.Д., Краснов А.С., Волчкова О.О. Современный капитализм: колонизация человеческого «Я» // Век глобализации, 2025, № 3 (55), с. 3-12. https://doi.org/10.30884/vglob/2025.03.01.

[288] В Великобритании водителей Uber признали сотрудниками компании, а не самозанятыми // Российская газета, 19.02.2021. URL: https://rg.ru/2021/02/19/v-britanii-voditelej-uber-priznali-sotrudnikami-kompanii-a-ne-samozaniatymi.html.

[289] Directive (EU) 2024/2831 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj/eng.

В европейской директиве определен принцип «опровержимой презумпции занятости» – т.е. если работник на платформе соответствует 2 из 5 критериев (контроль за оплатой, алгоритмическое управление поведением, правила в отношении внешнего вида и поведения, ограничения на работу для конкурентов, организация работы платформой), то он считается наемным работником, если только платформа не докажет обратное. Также значимо, что увольнять работника недопустимо только на основе решений в рамках алгоритмического управления, поэтому в этом случае требуется человеческий надзор. Это очень важное положение, которое переворачивает бремя доказывания с работника на платформу и в целом адаптирует трудовое законодательство ЕС к цифровизации экономики.

Некоторые страны вводят экспериментальные изменения в законодательстве, учитывая изменения происходящие в сфере занятости в конкретных секторах экономики[290]. Так, в Испании в 2021 г. принят закон, обязывающий переводить курьеров в штат компании[291], и несмотря на положительную реакцию профсоюзов, ряд работников воспринял это как ограничение их свободы занятости и гибкости организации своего труда; в Аргентине платформенные работники получили частичные социальные гарантии, а в Португалии внесены дополнения в трудовое законодательство в части идентификации трудовых договоров с учетом платформенных реалий.

Если обратиться к российской регуляторной практике платформенной занятости, то здесь имеет место быть принципиально иной подход. Введение режима самозанятых в 2019 г. (уплачивающих налог на профессиональный доход) фактически сформировало базу для легализации платформенной занятости без наделения работников трудовыми правами. Это определенно прагматичное решение позволило вывести из тени значительную часть

---

[290] Фасхутдинова Г.И., Халиков А.Ю., Михайлова А.И. Государственное регулирование платформенной занятости в условиях цифровизации рынка труда // Прикладные экономические исследования, 2026, № 6, с. 220-229. https://doi.org/10.47576/2949-1908.2026.6.6.028.

[291] В Испании приняли закон о курьерах // ПРАЙМ,11.05.2021. URL: https://1prime.ru/20210511/833638005.html.

неформального труда и обеспечить налоговые поступления, но вопросы социальной защиты остались не оцененными и не разрешенными.

При этом российские исследователи фиксируют именно отождествление платформенных занятых и самозанятых (включая опыт таких стран как Аргентина, Бразилия, США, Эквадор, Мексика, Франция, Испания, Узбекистан), объясняя это как более простой и понимаемый всеми вариант включения платформенных занятых в систему трудового законодательства, но также признавая необходимость внесения актуальных изменений и дополнений в части идентификации определенной гибридной формы занятости[292], которая учитывает работу на платформе и обеспечивает работника социальными гарантиями.

В целом же международная практика регулирования в сфере платформенной занятости показывает определенную траекторию от понимания наличия фиктивной самозанятости к признанию реальной природы социально-трудовых и экономических отношений, т.е. различие между наемным работником и самозанятым требует актуализации и возможно введения новой категории, учитывающей специфику труда и условий деятельности платформенных занятых. Отдельные исследователи даже отмечают существенную трансформацию трудового права в этой связи[293].

Само рассмотрение особенностей платформенной занятости, безусловно, не будет полным без оценки явления, которое получило название «платформенный капитализм» в работах Н. Срничека[294]. Платформы не простоя являются цифровым посредником в экономике, а представляют некий новый тип монополии, которые контролируют определенные точки

---

[292] Забелина О.В., Сергеева М.В. Новации зарубежного опыта нормативно-правового регулирования платформенной занятости // Экономика труда, 2024, т. 11, № 10, с. 1563-1574. https://doi.org/10.18334/et.11.10.121789.

[293] Unterschütz J. Digital Labour Platforms: Dusk or Dawn of Labour Law? In: Wratny J., Ludera-Ruszel A. (eds). New Forms of Employment. Prekarisierung und soziale Entkopplung – transdisziplinäre Studien. Springer VS, Wiesbaden, 2020. P. 319-341. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28511-1_20.

[294] Srnicek N. Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press, 2017. 120 p.

потоков экономических обменов. Типовая бизнес-модель платформ, которые сейчас заняли весомую долю на рынке, по сути устроена следующим образом: сначала ускоренный рост с вытеснением традиционных конкурентов и создание сетевых эффектов, при которых переход пользователей к конкурентам становится затрудненным, и далее, после получения доминирующего положения, происходит монетизация бизнеса платформы с завышением тарифов для потребителей и комиссионных для работников при одновременном ужесточении условий работы на платформе. Следовательно, платформенный капитализм символизируется получением ренты от платформенного бизнеса[295] после достижения рыночной власти. При этом инструментарий антимонопольного регулирования еще не выработан, что делает саму платформенную экономику привлекательной сферой современного цифрового предпринимательства.

Психологические факторы также важны в оценке платформенной занятости. Так, согласно исследованиям[296], удовлетворенность качеством занятости больше чем у традиционных наемных работников, и объясняется это определенной свободой выбора, которая есть у платформенного работника[297], независимостью от социального статуса и возможностями определять свой доход при использовании гибкого графика работы. При это преимущественно зарубежные исследования делают акцент на прямой связи между работой на платформе и ухудшением физического и ментального здоровья работников[298],[299], которые вызваны некачественными условиями

---

[295] Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Платформенный капитализм как источник формирования сверхприбыли цифровыми рантье // Вестник МГИМО Университета, 2018, № 4 (61), с. 107-124. https://doi.org/10.24833/2071-8160-2018-4-61-107-124.

[296] Черных Е.А., Золотина О.А. Качество занятости на цифровых платформах труда: подходы к измерению и оценки по странам БРИКС // Уровень жизни населения регионов России, 2024, т. 20, № 2, с. 211-227. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_6_211_227.

[297] Schor J. After the Gig: How the Sharing Economy Got Hijacked and How to Win It Back. University of California Press, 2020. 272 p.

[298] Matilla-Santander N., Lundh F., Kvart S. et al. What is known about the health of location-based and online web-based digital labour platform workers? A scoping review of the literature // BMC Public Health, 2025, 25, p. 2635. https://doi.org/10.1186/s12889-025-23916-5.

труда и зависимостью от алгоритмического управления, организованного на платформе.

Таким образом, на основе вышеприведенных положений о современных реалиях платформенной занятости систематизируем ее основные тенденции (рис. 9).



Рис. 9. Актуальные тенденции платформенной занятости.

Источник: составлено автором на основе результатов исследования.

---

[299] Rusnac L., Risso M., Binci D. The Impact of Digital Technologies on Physical and Mental Health and Their Implications for Organizational Performance: A Systematic Literature Review. In: Novo-Corti I., Picatoste X., Valeri M. (eds). Human Resource Development for Sustainability and Social Responsibility. EDaSS2025 2025. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham, 2026. Pp. 63-76. https://doi.org/10.1007/978-3-032-09683-8_6.

Анализ сложившихся тенденций позволяет определить несколько сценариев развития платформенной занятости (рис. 10), которые нельзя считать не взаимосвязанными, т.к. определенные выше тенденции показывают именно пока имеющиеся ограничения и расхождения в понимании как содержания, так и последствий такой нестандартного типа занятости, свойственного современным реалиям ведения цифрового бизнеса[300].

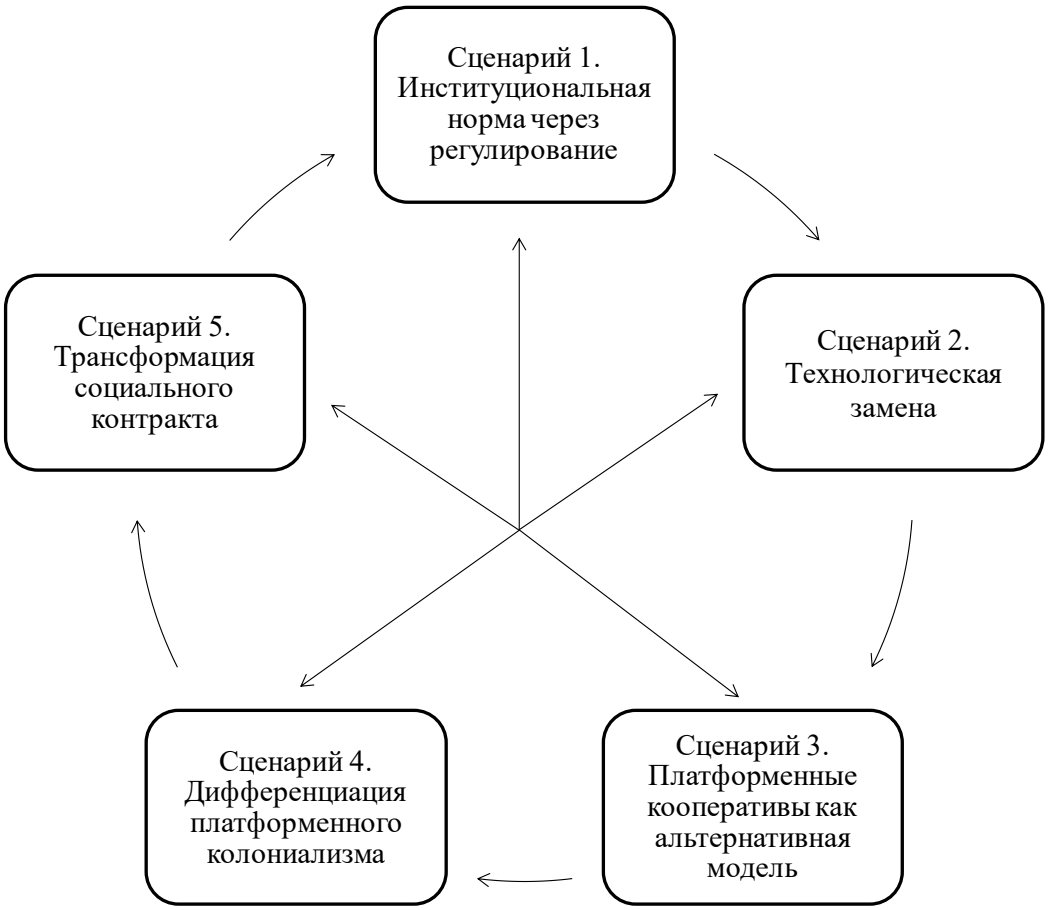


Рис. 10. Сценарии развития платформенной занятости.

Источник: составлено автором на основе результатов исследования.

Сценарий 1 – Институциональная норма через регулирование. Пример совершенствования законодательства в рамках директивы ЕС показывает

[300] Кочои Л.Т. Платформенное предпринимательство: национальные модели государственного регулирования и возможности саморегулирования // Экономика и управление: проблемы, решения, 2026, т. 4, № 8, с. 336-344. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.08.04.034.

правовой механизм и оптимальное решение по признанию новой формы занятости в экономике, пусть даже не с полными социальными гарантиями для работников. Важный вопрос, который должен быть основательно обсужден – насколько это будет способствовать улучшению условий труда, как изменятся трудовые договоры или это потребует новой юридической формы или положений в договоре.

Сценарий 2 – Технологическая замена. Уже второе десятилетие прогнозируется полноценная замена человека автономными машинами, роботами и программами и исчезновение ряда профессий, однако особенно оценки повысились с внедрением технологий искусственного интеллекта – одновременно могут быть как уничтожены, так и созданы новые рабочие места, включая платформенный сектор экономики. По оценкам McKinsey[301], до 30% задач, которые выполняются платформенными работниками, к 2030г. могут быть полностью автоматизированы, а производительность труда может расти не менее чем на 0,5% в год. Также прогнозируется и дальнейшая платформизация экономики с проникновением данной формы занятости в такие сектора, как персонализированный уход и услуги.

Сценарий 3 – Платформенные кооперативы как альтернативная модель. Если существует платформенный капитализм, то можно говорить и о том, что платформы могут быть созданы, принадлежать и быть управляемы самими работниками – такие платформы получили название «платформенные кооперативы»[302], и несмотря на очень небольшое их воплощение на практике[303] вследствие ограничений по инвестированию и

[301] McKinsey Global Institute. The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. McKinsey & Company, 2023. 68 p. URL: https://www.mckinsey.de/~/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2023/2023-06-14%20mgi%20genai%20report%2023/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier-vf.pdf.

[302] Scholz T. Platform Cooperativism: Challenging the Corporate Sharing Economy. New York, Rosa Luxemburg Foundation, 2016. 36 p.

[303] Van Rosmalen G. Platform Cooperatives as an Additional Strategy for Empowering Platform Workers. In: Governing the Digital Society. Platforms, Artificial Intelligence, and Public Values. J. van Dijck, K. van Es, A. Helmond, F. van der Vlist (eds). Routledge, 2025. 264 p. P. 45-61. https://doi.org/10.5117/9789048562718.

давлению сетевых эффектов доминирующих платформ, их потенциал видится достаточно позитивным, включая расширение антимонопольного регулирования в отношении крупнейших платформ.

Сценарий 4 – Дифференциация платформенного колониализма. Представляется, что в развитых странах платформенная занятость уже приобретает характеристики определенной новой формы, тогда как в развивающихся странах платформы могут стать ярким воплощением платформенного капитализма и значительного ухудшения условий труда для платформенных работников. Возникшее явление «цифрового колониализма»[304], которое характеризует развитие процессов аутсорсинга задач через платформы в странах Глобального Юга (чаще всего, для обучения ИИ), с одной стороны, дает возможность получения дохода для работников из этих стран, но оставляет их абсолютно без социальной защиты. При этом существенно, что оплата труда таких работников может быть существенно ниже, а занятость не может считаться полной.

Сценарий 5 – Трансформация социального контракта. Если платформенная занятость становится структурно значимой долей рынка труда, то требуется изменение архитектуры социального государства, которая исторически привязана к стабильной занятости. Развитие идей универсального базового дохода[305] как механизма адаптации к изменениям на рынке труда, в том числе, свидетельствует о наличии проблемного поля в необходимости обеспечения социальной защиты граждан в условиях нестабильной и полиструктурной занятости в современных условиях цифровой экономики.

Таким образом, проведенный анализ актуальных особенностей реализации платформенной занятости в экономике позволяет сделать вывод

---

[304] Курочкин А.В., Морозова С.С. Цифровая колониализация как угроза национальной безопасности // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС, 2024, т. 20, № 1, с. 64-72. https://doi.org/10.21638/spbu23.2024.105.

[305] Черникова М.А Концепция универсального базового дохода как основа политики социального выравнивания и повышения качества жизни // Теория и практика общественного развития, 2024, № 4, с. 158-163. https://doi.org/10.24158/tipor.2024.4.19.

о том, что платформы, став полноценным экономическим агентом, стремятся переложить риски на работников, используя алгоритмическое управление и пользуясь несоответствием современного трудового права в отношении регулирования трудовых отношений занятых на платформах. При наличии определенных негативных аспектов, тем не менее, отрицать потенциал роста платформенной занятости, как и признание гибкости для самых платформенных работников, нельзя – поэтому указанные процессы отражают вынужденную трансформацию трудовых отношений, когда технологические и организационные изменения опережают институциональные ответы. Следовательно, регулирование платформенной занятости должно отражать не адаптацию к таким изменениям, а способность ими управлять.

2.2. Алгоритмический менеджмент и проблема «подчинения алгоритмам»: механизмы управления поведением субъектов платформ

Платформенная экономика стала источником появления специфического типа менеджмента, который имеет целью осуществление контроля с использованием цифровых алгоритмов и искусственного интеллекта, – алгоритмического менеджмента[306].

Одновременность двух тенденций – распространение цифровых технологий и изменение характера труда, реализуемого через платформы (появление платформенного труда[307]), – существенно повлияло на архитектуру организации управления. Традиционная вертикаль «руководитель – подчиненный» в условиях платформенной экономики трансформировалась в вертикаль, определяемую автоматизированным управлением, надзором и координацией множества рассредоточенных

[306] Старк Д., Паис И. Алгоритмическое управление в экономике платформ // Экономическая социология, 2021, т. 22, № 3, с. 71-103.
[307] Коновалов И.А. Теория процесса труда: от тейлоризма к алгоритмическому менеджменту // Экономическая социология, 2023, т. 24, № 2, с. 109-167.

субъектов[308]. Существенно, что алгоритмический менеджмент стал источником появления так называемой проблемы «подчинения алгоритмам»[309], когда платформенные работники, потребители и продавцы оказываются под воздействием цифровых механизмов, которые предписывают им поведение, оценивают их и вознаграждают в системе ценностей платформы, не предоставляя пространства и возможностей для обсуждения или полноценного обжалования.

Так, к основным алгоритмам на платформах (преимущественно на маркетплейсах) можно отнести следующие алгоритмы (табл. 8).

Таблица 8. Алгоритмы воздействия на продавцов на маркетплейсах.

Тип алгоритма	Функционал алгоритма	Воздействие на продавца	Пример
1. Алгоритмы видимости и ранжирования товаров	Предиктивные модели качества карточки для анализа контента до публикации	Принуждение к стандартизации и заполнение всех атрибутов карточки товара	Алгоритм Wildberries скрывает карточки товаров без 3D-фото или с рейтингом продавца ниже 4.0 из выдачи
	Петля обратной связи по рейтингу (алгоритм отодвигает товары с негативными отзывами с привязкой к конкретной причине (брак или несоответствие размеру) ниже, чем устаревшие товары)	Принуждение к исправлению контента или снятию товара с продажи	Следует из условий соглашения практически всех маркетплейсов
2. Алгоритмы ценообразования	Автоматическое применение скидки (система анализирует эластичность спроса в реальном времени, и если цена продавца выше или товар в корзине, то алгоритм принудительно включает скидку за счет	Регулирование уровня наценки	Автоакции на Ozon, скидка за баллы на Wildberries

[308] Кочои Л.Т., Степнов И.М. Алгоритмическое управление и детерминация поведения предпринимателей: ключевые механизмы платформенной экономики // Экономическое развитие Росии, 2026, № 9, с. 126-130.

[309] Петровская И.А., Демченко В.С. Алгоритмический менеджмент: опыт эмпирического исследования // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика, 2023, № 6, с. 109-132. https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-6-7.

	продавца)		
	Индексация цен конкурентов (парсинг цен на других маркетплейсах	Пресечение арбитража между площадками, создание эффекта «лучшей цены на рынке»	Если на Wildberries цена выше, чем на Ozon, то алгоритм ограничивает показы или принудительно уравнивает цену
3. Алгоритмы логистики и уровня сервиса	Предиктивная аналитика брака (алгоритм считает процент возвратов на ранних этапах)	Выбытие некачественных товаров на этапе планирования поставки	Повышение логистических тарифов или сокращение объемов поставок на склад
	Алгоритм расчета «цены ошибки»	Увеличение штрафов не линейно, а мультипликативно, т.е. умножение штрафа на повышающий коэффициент, учитывающий потенциальную упущенную выгоду площадки	Система штрафов за отмену продавцом, где сумма растет в зависимости от времени нахождения товара на сборке
4. Алгоритмы защиты платформы	Нейросети (выявление аффилированных продавцов, связанных через общие IP-адреса, телефоны, банковские реквизиты или паттерны поведения)	Невозможность вести бизнес разными аккаунтами	Если один продавец определен за самовыкупы, то система ищет его «клоны» по графу связей
	Модель анти-накрутки (анализ микромоментов кликов, борьба с ботами)	Обнуление рейтинга, скрытие карточки	Анализ отзывов
5. Алгоритмы управления складскими запасами	Алгоритм оценки оборачиваемости (расчет стоимости хранения привязан к скорости продаж)	Продавец избавляется от неликвидного товара из-за высокой стоимости хранения	Повышение тарифов на хранение товара на складе пропорционально времени хранения

Источник: составлено автором на основе результатов исследований и анализа документации на официальных сайтах платформ:
Wildberries. Портал для партнеров. URL: https://seller.wildberries.ru/about-portal/ru/ru;
Ozon. Seller. URL: https://docs.ozon.ru/main/;
ЯндексМаркет. Как продавать на Маркете. URL: https://yandex.ru/support/marketplace/ru/index.html;
Amazon Seller Central — Policies & Performance. URL: https://sellercentral.amazon.com.

Проанализируем далее, какие механизмы в рамках алгоритмического менеджмента используются для управления поведением субъектов платформ.

Прежде всего, классическое управление трудом строилось по принципу организации, оценки и контроля по времени работы, это же являлось основой для формирования системы оплаты труда. Платформенное управление трудом определяет, что каждая деталь поведения (время, выполнение задач, привязка к локации, личный рейтинг) теперь подвергается постоянному мониторингу в онлайн-режиме, оценке и контролю. Т.е. субъект подчиняется, постоянно ожидая оценки в системе алгоритмического менеджмента. Такое поведение условно соответствует модели «идеальной тюрьмы» – паноптизма, предложенной в работе М. Фуко[310], где заключенные не видят надзирателя, но он находится в центре и за всем наблюдает, поэтому поведение строится на дисциплинарной основе, когда сам субъект, зная о потенциальной наблюдаемости, начинает сам себя регулировать. Соответственно, концепция паноптизма М. Фуко[311] дает основание считать существование *механизма формирования дисциплинарной власти на платформах через интенсивный мониторинг, оценку и контроль, осуществляемые в системе алгоритмического управления*.

Следует также отметить, что субъекты платформ и их поведение являются источником данных для алгоритмов платформы через приложения, датчики, GPS-трекеры, web-камеры и пр. (причем это не только данные о результатах, но и данные о процессах), поэтому справедливо понятие «надзорного капитализма», предложенное Ш. Зубофф[312], для констатации фактов постоянного слежения за действиями управляемых субъектов для конвертации данных в управленческие сигналы.

---

[310] Фуко М. Надзирать и наказывать. Рождение тюрьмы. М. : Ад Маргинем Пресс, 2016. 383 с.

[311] Карачевцева Е.Р. Философия свободы в эпоху тотального надзора: от тоталитаризма к психополитике // Парадигма, 2025, № 8-2, с. 115-121.

[312] Zuboff Sh. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: Public Affairs, 2019. 691 p.

Алгоритмический надзор, о котором пишут сторонники выделения платформенного труда С. Валлас и Дж. Шор[313], создает некую «инфраструктурную невидимость», аналогично идее «идеальной тюрьмы» М. Фуко. Поэтому и в архитектуре управления подчинение стоится именно на формировании привычки действовать в расчете, что любое отклонение будет сразу же зафиксировано и за него последует наказание.

Вторым механизмом подчинения субъектов платформ следует определить *функционирование рейтинговой системы, которая выполняет роль репутационного контроля*. Алгоритмическое управление выполняет функцию централизации управления через рейтинги и репутационные метрики, которые алгоритмы агрегируют. Рейтинг формируется алгоритмами из результатов оценки потребителями, однако имеет место быть непрозрачность формулы расчета рейтингов (аналогично «черному ящику»). Декларируемые процедуры оценки (когда работник оценивает клиента, а клиент – работника) фактически становятся инструментом выравнивания поведения под стандарты платформы. Алгоритм не просто определяет усредненную оценку, а считает определенный индекс, от которого зависит содержание и результат работы субъекта платформы (например, доступ к заказам или их количество, видимость профиля).

Знание своего рейтинга и понимание необходимости его повышения для получения лучших результатов в работе и, соответственно, в оплате труда порождает так называемый «рейтинговый стресс» у платформенных работников[314], когда субъект вынужден предугадывать ожидания алгоритма. Т.е. платформа подталкивает субъектов к определенному образу действий,

---

[313] Vallas S., Schor J.B. What Do Platforms Do? Understanding the Gig Economy // Annual Review of Sociology, 2020, 46, p. 273-294. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054857.

[314] Rahman M.W., Anjum I., Hamim Mahi S.A., Faisal Karim M., Ahad A., Imam Bijoy M.H. Machine Learning-based Analyzing Impact of Remote Work Arrangements on Employee Well-Being and Productivity / 2025 International Conference on Electrical, Computer and Communication Engineering (ECCE). Chittagong, Bangladesh, 2025. P. 1-6. https://doi.org/10.1109/ECCE64574.2025.11013806.

поведению[315], не запрещая иное напрямую – поэтому объективно говорить о некоторой форме «самоподчинения», когда человек начинает мыслить категориями рейтинга, его самооценка срастается с оценкой рейтинга, а паление рейтинга ощущается как личная проблема. Следовательно, рейтинг в алгоритмическом управлении можно рассматривать как определенный символический капитал, который не принадлежит работнику, а управляется платформой.

Поэтому можно сделать вывод, что сам механизм подчинения в виде наличия рейтинговых систем становится не просто оценочным инструментом, а инструментом алгоритмической власти – рейтинг формирует внутреннюю дисциплину и подчиняет черев неопределенность критериев оценки[316]. Поэтому субъекты вынуждены подчиняться и адаптировать поведение, чтобы угождать клиентам, даже терпя неудобства.

Поведенческая экономика и социальная психология стали более активно раскрываться именно в период распространения цифровых технологий, поэтому *включение и интенсивное использование элементов геймификации в управлении на платформах* следует рассматривать в качестве отдельного механизма подчинения субъектов без прямого принуждения. Платформы проектируют пользовательский опыт так, чтобы вовлечь работника в подобие игры, где награды, значки, уведомления о приближающемся победном событии, бонусы, статусы, уровни и соревнования создают иллюзию автономии, апеллируют к потребности в признании и одновременно подчиняют поведение.

Важно, что платформенные компании достаточно ответственно подходят к организации функционирования такого механизма – существует

---

[315] Кулагина А.В. Алгоритмическое управление, контроль и оценка работников: проблемы регулирования // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского, 2024, № 1, с. 70-77. https://doi.org/10.52452/19931778_2024_1_70.

[316] Кочои Л.Т., Степнов И.М. Алгоритмическое управление и детерминация поведения предпринимателей: ключевые механизмы платформенной экономики // Экономическое развитие Росии, 2026, № 9, с. 126-130.

исследование Н. Шейбера[317], в котором он утверждает о привлечении Uber специалистов по социальной психологии и поведенческой экономике для разработки системы вознаграждений и системы инструментов геймификации с учетом эффектов непринятия потерь и стремления человека к завершению задач. Так, перед принятием заказа водитель видит свой текущий заработок, и алгоритм предлагает следующий заказ до того, как приложение зафиксировало завершение предыдущего заказа, что эксплуатирует склонность человека не бросать начатое.

В этой связи следует отметить особый тип контроля, который выделили К.С. Келлогг, М.А. Валентайн и А. Кристин, – «алгоритмическое подталкивание» (algorithmic nudging)[318], которое характеризуется: немедленной обратной связью, сравнением с другими субъектами[319], динамическими целями, изменяющимися в реальном времени. В такой среде субъект превращается в игрока, чье поведение направляется не приказами, а самой архитектурой игрового пространства[320]. При этом платформа оставляет за собой право произвольно менять правила игры (условия начисления бонусов, пороги целей), что усиливает структурную зависимость – когда игрок не контролирует ни параметры игры, ни критерии выигрыша[321].

---

[317] Scheiber N. How Uber uses psychological tricks to push its drivers' buttons. In: Mattin K. (ed.). Ethics of data and analytics. New York, Auerbach Publications, 2022. 492 p. P. 362-371. https://doi.org/10.1201/9781003278290.

[318] Kellogg K.C., Valentine M.A., Christin A. Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control // Academy of Management, 2020, 14(1), p. 366-410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174.

[319] Duane J.N., Ericson J., McHugh P. Digital nudges: a systematic narrative review and taxonomy // Behaviour & Information Technology, 2025, 44(13), p. 3250-3270. https://doi.org/10.1080/0144929X.2024.2440116.

[320] Shin D. Designing Algorithmic Nudges: Strategies for Humanizing AI. In: Xu W. (eds). Handbook of Human-Centered Artificial Intelligence. Springer, Singapore, 2026. P. 1-23. https://doi.org/10.1007/978-981-97-8440-0_27-1.

[321] Rodriguez-Fernandez F. Artificial intelligence and economic psychology: toward a theory of algorithmic cognitive influence // AI & Society, 2026, 41, p. 1481-1492. https://doi.org/10.1007/s00146-025-02592-4.

Исследования Международной организации труда[322], показывают, что более 60% гиг-работников в развитых странах сталкиваются с элементами геймификации в своей работе и воспринимают их как «затягивающие», сравнивая их с зависимостью от социальных сетей – т.е. в платформенной экономике субъекты стремятся выполнять требования алгоритма, ощущая это как собственный выбор.

Следующий механизм управления субъектами строится *на основе непрозрачности алгоритмов и существующей информационной асимметрии между платформой и субъектами*, характерной для алгоритмического менеджмента. Такой механизм формирует контроль при действии так называемой власти платформ и алгоритмов[323], когда ключевые решения принимаются алгоритмами, непрозрачными как для тех, кого они затрагивают, так для регуляторов. Следовательно, получается определенный парадокс – когда формально независимый исполнитель (самозанятый) на практике находится в ситуации сильного нарушения информационной субординации[324], чем традиционный наемный работник, защищенный трудовым договором и правом на получение служебной информации. Поэтому субъект оказывается вынужден принимать правила игры как данность, не имеет ориентиров для оспаривания сложившейся ситуации и демонстрирует ситуативную податливость, когда платформы регулярно обновляют алгоритмы и метрики.

Пятый механизм управления строится на несовершенстве современного трудового законодательства с учетом платформенных реалий. *Деактивация субъекта на платформе без его участия и автоматическое*

---

[322] ILO. World Employment and Social Outlook: Trends 2025. ILO Flagship report. Geneva, ILO, 2025. 43 p. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_Report_ENGLISH.pdf.

[323] Harracá M., Castelló I., Gawer A. How Digital Platforms Organize Immaturity: A Sociosymbolic Framework of Platform Power // Business Ethics Quarterly, 2023, 33(3), p. 440-472. https://doi.org/10.1017/beq.2022.40.

[324] Shanahan G., Smith M. Fair's fair: psychological contracts and power in platform work // The International Journal of Human Resource Management, 2021, 32(19), p. 4078-4109. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1867615.

увольнение формирует крайнюю форму подчинения субъекта платформе, опосредованную инструментами алгоритмического менеджмента. В целом страх необоснованной (и мгновенной) блокировки является типичным для платформенных занятых, а юридическая незащищенность формирует определенный повседневный фоновый механизм подчинения субъектов платформе (в отличие от традиционных трудовых отношений с процедурами увольнения и действием прав и обязательств и работодателя и работника).

Специалисты независимой британской правозащитной группы Coadec (*The Coalition for a Digital Economy*)[325] установили, что более трети гиг-работников хотя бы один раз сталкивались с внезапной блокировкой аккаунта без конкретных объяснений. В целом, автоматическая деактивация платформенных занятых показывает верховенство власти алгоритмов. Поэтому субъект знает, что в любой момент может быть исключен из цифрового рынка труда по необъясненной причине, и это знание служит мощнейшим демотиватором любого сопротивления. Фактически платформенный работник всегда работает на испытательном сроке, который может устанавливаться для традиционного наемного работника.

Платформенное управление построено также и на учете экономической эффективности работы для занятых – для этого выделяется отдельный механизм, включающий *использование динамического ценообразования не только для балансировки спроса и предложения, но и для прямого управления трудовым поведением в рамках алгоритмической командной системы*.

Одновременно с динамическим ценообразованием встраивается также и *алгоритм управления динамической заработной платой*, когда ставка за выполнение работы также зависит и от персональной истории субъекта или его достигнутого рейтнига на платформе. Так, алгоритмы устроены таким образом, что могут предлагать задание по более низкой цене тому, кто соглашался на пониженные ставки, или повышать ставки колеблющимся

[325] de Coverly Veale C., Lasok F., Hallas D. The Gig Economy: a Model for Work in the 21st Century. Coadec, 2022. 13 p. URL: https://coadec.com/wp-content/uploads/2022/05/090522-Gig-Economy-Report-FOR-RELEASE-1.pdf.

работникам, удерживая их на платформе. Такие решения идентифицируются как «алгоритмическая дискриминация труда»[326] и отражают возможности настройки оплаты труда для каждого конкретного субъекта. При этом заказы на платформе символизируют также и ориентацию на регулирование предложения труда, когда при высоком спросе работникам предлагаются более высокие ставки оплаты для выполнения большого количества заказов, которые платформа обязуется выполнить.

Фактически динамическое ценообразование на платформах выступает инструментом алгоритмического координирования поведения работников с учетом их стремления к максимизации доходов и рыночного проса на выполняемые заказы, при этом важно, что все-таки для самих работников этот доход, как правило, не предсказуем. Поэтому субъекты могут сохранять ощущение свободы выбора, но их реальный диапазон действий задан финансовыми стимулами, параметры которых им неподконтрольны.

Седьмой механизм управления поведением субъектов на платформе, по нашему мнению, следует рассматривать *в контексте ответных действий самих работников на алгоритмическое подчинение, а именно то, что они могут оказывать сопротивление и реализовывать определенные обходные стратегии*, чтобы адаптироваться или пытаться контролировать алгоритмы.

Причем такие ответные действия могут быть или индивидуальными или коллективными. На индивидуальном уровне платформенные работники могут проводить действия «против алгоритма»[327] – например, водители в платформе такси могут массово выходить из приложения, чтобы создать искусственный дефицит и спровоцировать повышения ставки, а курьеры могут использовать несколько приложений одновременно в поисках лучших заказов. Также в сообществах и закрытых каналах в мессенджерах платформенные работники могут обмениваться информацией о заказах,

[326] Teachout Z. Algorithmic Personalized Wages // Politics & Society, 2023, 51(3), p. 436-458. https://doi.org/10.1177/00323292231183828.

[327] Шевчук А.В., Чижова Д.А., Демина Д.Е., Чугункова В.А. Труд водителей такси в условиях алгоритмического управления // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены, 2021, № 3, с. 356-381.

заказчиках и особенностях оплаты, в целом помогать друг другу. Это способствует коллективной самоорганизации через цифровые каналы.

При этом существенно, что сопротивление алгоритмическому управлению оказывают не только платформенные работники, но и потребители, адаптируясь к алгоритмическому ценообразованию[328] и развивая «алгоритмическую грамотность». Следовательно, механизм управления строится на самой возможности осуществления попыток сопротивления со стороны платформенных работников – т.е. сам субъект уже не просто принимает алгоритмическое решение, а пытается влиять на него.

Как известно, платформы эволюционизируют в экосистемы, осуществляя укрупнение и вертикальную интеграцию платформ[329], что позволяет им наращивать и консолидировать платформенную власть, реализуя *алгоритмический менеджмент в экосистемной зависимости* для всех причастных субъектов. Так, рейтинги, полученные в одном сервисе мультисервисной платформы (например, супераппа[330],[331]), влияют на условия работы или покупок в другом сервисе или доступ к каналам взаимодействий. В этой связи создается эффект экосистемного подчинения, т.е. уход с одной платформы в экосистеме может означать потерю статуса (рейтинга) или накопленных баллов/скидок по программе лояльности в смежных сервисах. Субъект становится не просто работником платформы, а в определенном роде экосистемным или платформенным «резидентом», чье экономическое поведение направляется и координируется комплексной алгоритмической инфраструктурой. Следовательно, экосистемные тенденции в платформенной

---

[328] Куркова Д.Н., Курбацкий А.Н. Механизмы адаптации потребителей к алгоритмическому ценообразованию // Управленец, 2025, т. 16, № 5, с. 67-83. https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-5-5.

[329] Kretschmer T. et al. Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies // Strategic management journal, 2022, 43(3), p. 405-424. https://doi.org/10.1002/smj.3250.

[330] Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Суперапп как интегрированная технологическая платформа экосистемы // Друкеровский вестник, 2022, № 4(48), с. 65-74. https://doi.org/10.17213/2312-6469-2022-4-65-74.

[331] Салий В.В., Писаревский Р.П. Исследование применения цифровых инструментов при формировании цифровой экосистемы // Вестник Академии знаний, 2025, № 2 (67), с. 522-526.

экономике усугубляют проблему подчинения алгоритмическому управлению, поскольку выход из экосистемы становится крайне затратным, а альтернативные варианты занятости сокращаются.

В целом же крупные платформы реализуют модель «платформенного феодализма»[332], формируя не только антиконкурентное поведение, но и существенно уменьшая роль платформенных работников в формировании правил функционирования платформ.

Таким образом, проведенное исследование позволяет выделить 8(восемь) механизмов управления поведением субъектов платформ (рис. 11).

Следовательно, аналогично можно систематизировать инструменты алгоритмического менеджмента по способу управленческого воздействия, исходя из функционала и из способа воздействия на субъектов платформы[333], исходя из предложенных механизмов управления поведением (табл. 9).

[332] Орешкин заявил о необходимости избегать платформенного феодализма // РБК, 01.04.2026. URL: https://www.rbc.ru/economics/01/04/2026/69ccce2b9a794774f47c3b36.

[333] Кочои Л.Т., Степнов И.М. Алгоритмическое управление и детерминация поведения предпринимателей: ключевые механизмы платформенной экономики // Экономическое развитие Росии, 2026, № 9, с. 126-130.

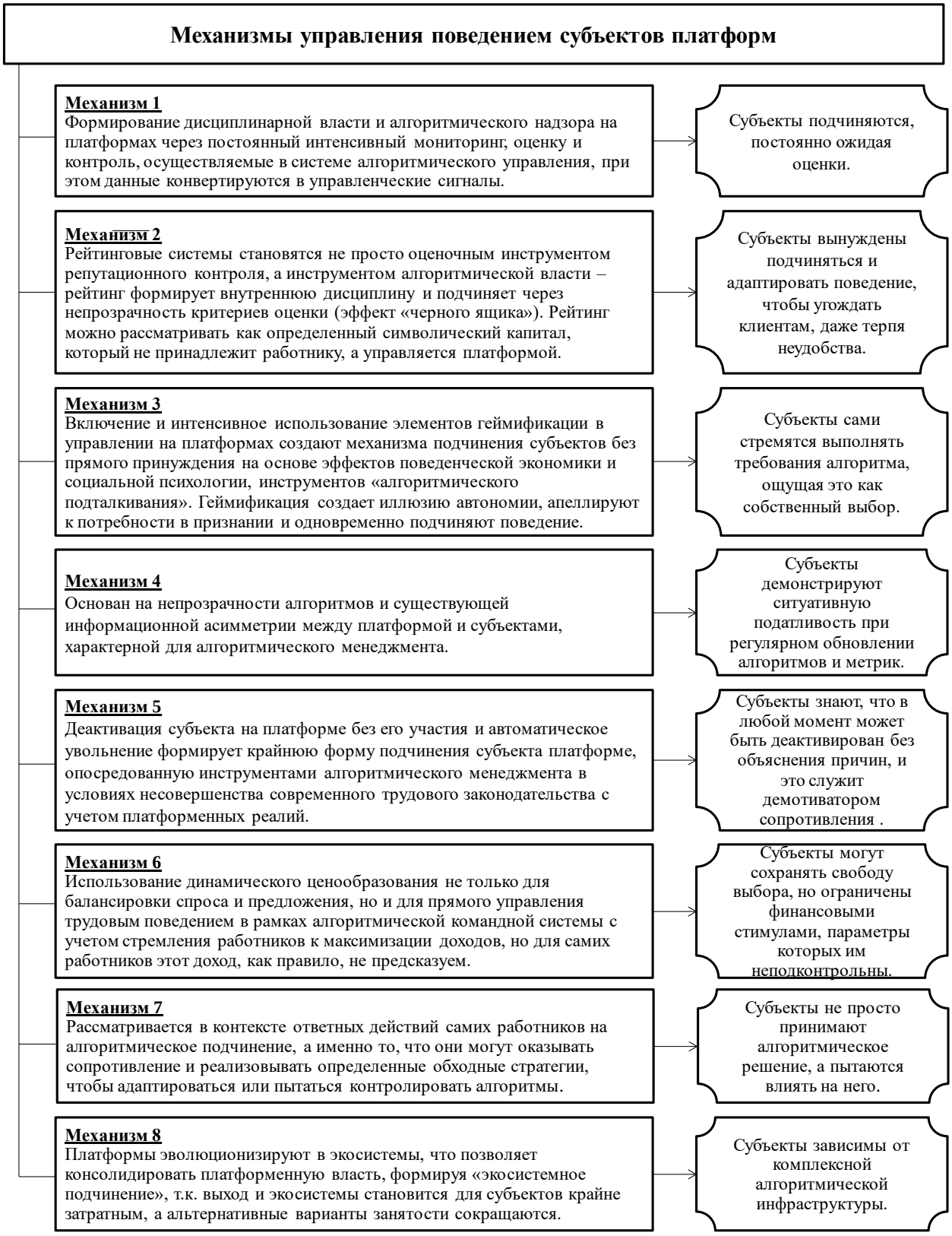


Рис. 11. Механизмы управления поведением субъектов платформ.

Источник: составлено автором по результатам исследования.

Таблица 9. Инструменты алгоритмического менеджмента для платформенных отношений.

Функционал управления	Тип инструментов	Ключевой эффект
Информационное управление	Поисковое ранжирование Персонализированная выдача Рекомендации Бейджи («лучший продавец», «быстрая доставка» и т.п.) Скрытие или понижение карточек	Субъект формально не принуждается, но его продажи / заказы зависят от того, насколько алгоритм делает его видимым
Экономическое управление	Динамическая цена Рекомендованная цена Скидки и акции Бонусы Штрафы Изменение комиссий Платное продвижение	Алгоритм направляет поведение субъекта через доходность
Репутационное управление	Рейтинги продавцов Рейтинг товара Процент отмен заказа Скорость доставки Доля возвратов Качество клиентского сервиса	Репутационные показатели влияют на ранжирование, доступ к заказам и риск санкций
Операционное управление	Маршрутизация доставки Назначение заказов Выбор склада Дедлайны отгрузки Требования к упаковке Трекинг исполнения	Субъект действует внутри заранее сконструированного платформой процесса
Дисциплинарное управление	Блокировка аккаунта Деактивация Снятие товара с продажи Удержание выплат Понижение к выдаче карточки товара Ограничение доступа к рекламным инструментам	Алгоритм не только оценивает, но и наказывает за отклонение от стандартов

Источник: составлено автором на основе результатов исследований и анализа документации на официальных сайтах платформ: Wildberries. Портал для партнеров. URL: https://seller.wildberries.ru/about-portal/ru/ru; Ozon. Seller. URL: https://docs.ozon.ru/main/; ЯндексМаркет. Как продавать на Маркете. URL: https://yandex.ru/support/marketplace/ru/index.html; Amazon Seller Central — Policies & Performance. URL: https://sellercentral.amazon.com.

Выявленные механизмы управления поведением субъектов платформ позволяют также оценить среднесрочную перспективу развития систем и процессов алгоритмического подчинения, реализуемого в платформенной экономике (рис. 12).



Рис. 12. Перспективы развития систем и процессов алгоритмического подчинения, реализуемого в платформенной экономике.

Источник: составлено автором по результатам исследования.

Прежде всего, аналогично распространяющимся процессам обязательности человеческого контроля (надзора) при использовании результатов искусственного интеллекта[334], платформы, понимая ценность и угрозы со стороны применяемого алгоритмического управления, могут рассматривать проведение алгоритмического аудита для повышения прозрачности используемых алгоритмов и решений, принимаемых ими и влияющих на субъектов платформ. Следовательно, может быть реализован

[334] Enqvist L. 'Human oversight'in the EU artificial intelligence act: what, when and by whom? // Law, Innovation and Technology, 2023, 15(2), p. 508-535. https://doi.org/10.1080/17579961.2023.2245683.

определенный человеко-ориентированный дизайн алгоритмического управления платформами.

Технологическое развитие, включая развитие технологий ИИ и их интеграция в систему принятия решений и функционирование составляющих элементов платформы как бизнес-модели, будет способствовать еще большему усилению контроля за счет появления новых инструментов (биотметрическая идентификация, эмоциональное распознавание, предиктивная аналитика) и оценке и предотвращения рисков не соответствующего поведения субъектов платформы. В сочетании с экосистемной зависимостью это может создать еще более высокую степень подчинения и, соответственно, зависимости.

Уже появляющиеся платформенные кооперативы, согласно концепции Т. Шолца[335] (например, CoopCycle (доставка), Fairbnb (аренда жилья), Stocksy (поиск стокового контента- фотографий, виде и т.п.)), где алгоритмические системы и их параметры, включая распределение дохода управляются сообществом. Организационно, появление в легальном поле децентрализованных автономных организаций (DAO)[336] на базе блокчейна, где смарт-контракты позволяют устанавливать правила, и эти правила не могут быть изменены единолично, будет способствовать снижению подчинения алгоритмам и трансформацию алгоритмического управления в управление на основе алгоритмов с признанием интересов групп,хотя сохраняются риски появления новых форм подчинения в таких кооперационных образованиях.

Вопросы совершенствования трудового права в совокупности с признанием новых форм занятости на платформах, безусловно, становятся источником для обсуждения прав и обязанностей по отношению к алгоритмизированным управляющим системам в совокупности с ростом

---

[335] Scholz T. Platform Cooperativism: Challenging the Corporate Sharing Economy. New York, Rosa Luxemburg Foundation, 2016. 36 p.

[336] Олифер В.Е. Децентрализованные автономные организации: предпосылки возникновения и история развития // Вестник Академии знаний, 2025, № 6 (71), с. 839-841.

алгоритмической грамотности в обществе. Человек должен иметь право на информацию работе алгоритма и право запрета на использование манипулятивных техник. Воплощение этих прав способно создать среду, где субъекты платформ станут не объектами алгоритмического менеджмента, а его участниками с реальным голосом.

Следовательно, учитывая данные перспективы и понимание их разной реализации в зависимости от базовых условий, наиболее реальным видится определенная дифференциация подходов к развитию систем управления поведением субъектов платформ в зависимости от отраслевого аспекта[337], т.е. в одних отраслях произойдет движение к более прозрачным алгоритмам и кооперативным моделям (что уже происходит, как показано выше), а в других – алгоритмическое подчинение усугубится, показывая новые достижения в технологиях.

2.3. Асимметрия отношений «платформа — предприниматель»: правовые и экономические риски новой деловой среды

Стремительное развитие цифровых платформ от маркетплейсов до экосистем, включающих как структуры электронной торговли и логистики, так и коммерческие банки, инвестиционные компании, страховой бизнес, связь и коммуникации, социальные сети и др., радикально трансформировало современное понимание фирмы. Транзакционные издержки, которые являлись главным объяснением природы фирмы в классической теории Р. Коуза, сегодня для предпринимателей практически обнулились: так, любой продавец или разработчик программного обеспечения может получить доступ к глобальному рынку сбыта, логистике и платежной инфраструктуре без вертикальной интеграции в корпорацию. Но эта внешняя бесплатность

[337] Кочои Л.Т., Степнов И.М. Алгоритмическое управление и детерминация поведения предпринимателей: ключевые механизмы платформенной экономики // Экономическое развитие Росии, 2026, № 9, с. 126-130.

компенсируется определенной зависимостью нового типа, ставшей основой нового бизнес-механизма на снижение транзакционных издержек, которые предложили платформы[338], и которая породила новую форму отношений в современном бизнесе, где имеет место быть неравенство переговорных позиций и доступа к данным.

Так, центральной проблемой новой деловой среды, по нашему мнению, следует считать асимметрию отношений между цифровыми платформами и предпринимателями, включая отношения, действующие в экосистемах[339]. Здесь платформа выступает одновременно в трех ипостасях:

- регулятор, устанавливающий правила;

- конкурент, способный копировать успешные продукты;

- условно судебный пристав, разрешающий споры.

В отличие от классического трудового права, где асимметрия сторон презумпируется и компенсируется защитными механизмами, в плоскости B2B-отношений «платформа – предприниматель» такая защита отсутствует. Еще в 2016 г. О. Лобел[340] отмечал «бинарность» в данных отношениях, разделяя субъектов платформы на работников и независимых подрядчиков, при этом он абсолютно не идентифицировал последних как платформенных предпринимателей. Есть также позиция Дж. Томасетти[341] о том, что именно инфо-коммуникационные технологии стали основой для снижения издержек обмена между бизнесом и покупателями, которая обосновывается эмпирическим опытом компании Uber. При этом важно, что в понимании классической теории фирмы эта компания не играет роли рыночного

---

[338] Hieu T.T., Son D.A., Dung V.K.H., Triet N.M. Boosts to successful platforms with technology or business model: some evidence from Vietnam // Veredas Do Direito, 2026, 23, p. e234496. https://doi.org/10.18623/rvd.v23.n2.4496.

[339] Кочои Л.Т. Коррекция асимметрии отношений «платформа — предприниматель» в современной бизнес-среде // Экономика и управление: проблемы, решения, 2026, т. 9, № 7, с. 318-326. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.07.09.033.

[340] Lobel O. The Law of the Platform // Minnesota Law Review, 2016, 87, p. 81. https://doi.org/10.24926/265535.1037.

[341] Tomassetti J. Does Uber Redefine the Firm: The Post Industrial Corporation and Advanced Information Technology // Hofstra Labor & Employment Law Journal, 2016, 34(1), p. 3.

посредника и является полноценным продавцом (в данном случае услуг по автоперевозке пассажиров).

В целом, асимметрию в отношениях «платформа – предприниматель» не стоит считать рыночных провалом, который со временем скорректирует конкуренция. Можно считать, что это вызвано:

1) разрывом (ослабление взаимосвязи) классического понимания фирмы и ее новой корпоративной средой;

2) сформированной системой алгоритмического менеджмента как системы контроля, где код/алгоритм заменяет договор, когда разрушается частная автономия действий и отсюда возникает правовой риск.

Это положение также можно описать так: в правовом поле предприниматель сохраняет титул собственника, но утрачивает полномочия распоряжения и владения бизнес-процессов, становясь оператором платформенной инфраструктуры. Но также при этом он несет экономические издержки, инвестируя в невоспроизводимые нематериальные активы (собственный рейтинг, история транзакций, отзывы покупателей и т.п.), которые ему фактически не принадлежат и могут быть аннулированы в одностороннем порядке со стороны платформы в рамках алгоритмического управления. Все это в целом подтверждает все еще наличие регуляторного арбитража в платформенной экономике, символизирующего несовершенство законодательства, но более в пользу платформ.

Далее проанализируем выделенную асимметрию отношений «платформа – предприниматель» в плоскости двух осей – правовой и экономической, что позволит системно отразить проблематику несуществующего равноправного партнерства в этих отношениях и соответствующие риски.

Правовая асимметрия в первую очередь связана с отсутствием специализированного законодательства, что порождает процедурное неравенство и неоднозначность нормативной квалификации отношений.

Так, общеизвестно, что ядром в регулировании правоотношений на платформе является пользовательское или агентское соглашение или условия обслуживания (в международной практике – англ. *Terms of Service Agreements*) – фактически это нормативный контракт, подменяющий собой классическое право.

Российские правоведы, рассматривая юридическую природу соглашения, заключаемого между платформой (маркетплейсом) и продавцами, отмечают, что оно заключается в дистанционным способом с привлечением электронной торговой площадки), что уже дискуссионно, и что подобное заключение договора следует трактовать или как договор возмездного оказания услуг или как заключаемый договор в качестве агентского[342]. При этом договор не является публичным.

Также следует отметить и определенный позитивно-нормативный процедурный момент – в российской практике (в частности, в практике маркетплейса Wildberries) первоначально продавец ознакамливается с офертой о реализации товара[343] (содержит правила использования портала, упаковки и маркировки, приемки и возврата, обработки персональных данных, штрафов и запрещенных товаров и т.д.), и затем должен осуществить регистрацию на портале.

Так, К. Точилло[344] утверждает об одностороннем навязывании платформой договорных правил, т.е. отсутствии договорного баланса, а С. Озцентин и Г.Вильтце[345] – о фактическом запутывании второй стороны соглашения. Особенно данный аспект превалирует в отношении крупных и

---

[342] Зубарев Н.С. Оферта как инструмент правового регулирования предпринимательской деятельности с использованием маркетплейсов: опыт «Озона» и «Вайлдберриз» // Актуальные проблемы российского права, 2025, т. 20, № 6 (175), с. 86-96. https://doi.org/10.17803/1994-1471.2025.175.6.086-096.

[343] Wildberries. Оферта продавца. https://seller.wildberries.ru/terms.

[344] Tuccillo C. Terms and Conditions of Service as Expressions of the Normative Power of Online Platforms. In: Bocchini R. (eds). Digital Platforms - From Technical Foundations to Legal and Economic Implications. Volume 2. Springer, Cham, 2026. P. 131-153. https://doi.org/10.1007/978-3-032-07982-4_10.

[345] Özçetin S., Wiltse H. Terms of entanglement: a posthumanist reading of Terms of Service // Human–Computer Interaction, 2025, 40(1-4), p. 171–194. https://doi.org/10.1080/07370024.2023.2281928.

занимающих доминирующее положение платформ, которые определяют ограничения, которых должны придерживаться пользователи без возможности обсуждения и переговоров.

Как показывает практика, пользовательское соглашение продавец обязан принять либо полностью, либо ему отказывается в сотрудничестве с платформой[346]. При изменении условий, включая размер комиссий, продавец обязан переподписать новое соглашение без возможности оспаривания или обсуждений размера комиссии. Интересно, что даже в ситуации, когда происходит потеря или порча товаров продавца на складах маркетплейса, то речь не идет о споре или установлении реальной компенсации – ответственность лежит на продавце; это подтверждается также и практически полным отсутствием судебных разбирательств между продавцами и маркетплейсом по данным обстоятельствам, в отличие от судебной практики разбирательств по правам потребителя (покупателя)[347], что повлекло процессуальную проверку и отдельные маркетплейсы вынуждены были внести изменения в пользовательские соглашения (например, в части платного возврата некачественного товара и штрафов за отказ покупателя в пункте выдачи заказов). Российские исследователи и специалисты однозначно отмечают о наличии дисбалансов в отношениях между платформами и предпринимателями[348],[349].

---

[346] Парамошкина И.А. Предложения по решению отдельных проблем, связанных с торговыми агрегаторами в России // Вестник науки, 2026, №1 (94). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/predlozheniya-po-resheniyu-otdelnyh-problem-svyazannyh-s-torgovymi-agregatorami-v-rossii.

[347] Гартина Ю.А., Рымарь П.К. Особенности регулирования гражданско-правовой ответственности агрегатора и продавца перед покупателями в рамках договора купли-продажи // Право и государство: теория и практика, 2025, № 6, с. 359-362. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2025_6_359.

[348] Хорошунов А.А. Дисбаланс правоотношений на российских маркетплейсах // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, 2024, т. 21, № 6, с. 233-242. https://doi.org/10.21686/2413-2829-2024-6-233-242.

[349] Аксенов В.А., Одинцов С.В. Правовая природа маркетплейсов // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Гуманитарные и общественные науки, 2024, № 1, с. 5-21. https://doi.org/10.5922/sikbfu-2024-1-1.

Следовательно, как в международной, так и в российской практике имеют место быть равнозначные фундаментальные проблемы с условной добровольностью заключения пользовательского соглашения о работе продавца на платформе[350], когда он лишен возможности влиять на содержание соглашения, а платформа в одностороннем порядке может изменять условия, размер тарифов и в целом систему алгоритмов управления и контроля (особенно это касается рейтингования). Следует также отметить и довольно несправедливый факт «процессуального произвола» платформ в части блокировок аккаунта продавцов, которые осуществляются автоматически и лишены базовых гарантий. Предприниматель, долгое время проработавший на платформе и построивший свой бизнес, может быть удален без объяснения причин и без права на эффективное восстановление прежнего статуса. С формально-юридической точки зрения это право собственника платформы, с а экономической – это можно трактовать как экспроприация гудвилла (деловой репутации) предпринимателя.

Как было показано в п. 2.2, алгоритмическое управление, реализуемое на платформах, не позволяет в принципе доказать дискриминацию или нарушение прав предпринимателя / продавца на платформе или самого договора, т.к. исходный код алгоритма и данные о распределении заказов являются коммерческой тайной. Кроме того, типовые условия соглашений, на американских платформах, как правило, содержат оговорки об обязательном индивидуальном арбитраже (т.е. споры разрешаются индивидуально, а не в государственном суде) и также отказ от групповых (коллективных) исков, что дает платформам инструмент полного подчинения в отношении предпринимателей.

В контексте дискуссии о платформенной занятости в п. 2.1 было показано, что нет устоявшего разделения между трудовыми и предпринимательскими отношениями на платформе, т.е. занятый на

[350] Кочои Л.Т. Коррекция асимметрии отношений «платформа — предприниматель» в современной бизнес-среде // Экономика и управление: проблемы, решения, 2026, т. 9, № 7, с. 318-326. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.07.09.033.

платформе может быть идентифицирован и как работник и как предприниматель – партнер платформы. При этом преимущественно отсутствие социальных гарантий (оплачиваемого отпуска, социального страхования) не дает полноценной защиты как наемного работника, а организованные платформой контроль за ценообразованием, карточками товара и его упаковкой, система комиссий и штрафов перекладывают риски и ответственность перед потребителем именно на субъекта платформ, показывая его роль именно как предпринимателя.

Поэтому вышеприведенные тезисы, касающиеся более правовой стороны вопроса, логически перетекают в экономическую ось асимметрии отношений «платформа – предприниматель» и связаны с продуцированием рисков стратегической несостоятельности бизнеса, который базируется для предпринимателя на внешней инфраструктуре и полностью от нее зависим.

Так, бизнес требует инвестиций, поэтому вполне обоснованно, что предприниматель, даже работая через платформу, инвестирует в брендинг, создание товарной матрицы на платформе, продвижение, специфические активы для идентификации продавца или его товаров. Важно, что эти инвестиции вкладываются в то, что, как правило, не имеет ценности вне платформы – поэтому реально это можно определить как обесценивание инвестиций, однако в совокупности с потенциально возможной блокировкой аккаунта на платформе в любой момент и без разбирательств, такие инвестиции могут рассматриваться еще и как высокорисковые. При этом неизбежно возникает момент оценки эффективности – поскольку основным показателем для предпринимателя будет выступать изменение рентабельности собственного капитала[351].

[351] Кунин В.А., Торпищев Т.Р. Механизм эффективного управления взаимодействием двусторонней платформы с покупателями и продавцами // Экономика и управление, 2024, т. 30, № 6, с. 706-719. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-6-706-719.

Данное обстоятельство объясняет появление класса платформенно-зависимых предпринимателей[352],[353], для которых значимы преимущества, получаемые от взаимодействия с платформой, по снижению транзакционных издержек бизнеса (низкие барьеры входа, доступ к широкой аудитории, инструменты масштабирования продаж), но они сталкиваются с необходимостью принятия ряда зависимостей и соответственно потенциальных рисков в будущем, к которым, по нашему мнению, следует отнести следующие:

- технологическая зависимость от интерфейса и алгоритмов платформы;

- информационная зависимость от правил платформы;

- финансовая зависимость в части принятия динамического ценообразования и комиссий / тарифов (в случае экосистемы финансовая зависимость преобразуется в кредитную составляющую работы на платформе через экосистемный банк или финансовую структуру);

- инфраструктурная зависимость от работоспособности программного обеспечения и отсутствия сбоев в работе платформы;

- конъюнктурная зависимость от общего состояния рынка, макроэкономической ситуации, покупательской способности, конкурентной активности и др.

Предпринимательская бизнес-модель в рамках платформы целиком также зависит от действия механизмов алгоритмического управления, т.е. доход предпринимателя определен не благоприятной рыночной конъюнктурой и ростом спроса, например, а тем, как алгоритмы повлияют на его издержки. Непрозрачность алгоритмического управления делает в целом управление доходами и расходами предпринимателя достаточно сложным процессом, где высок уровень непредсказуемости и зависимости от действия

[352] Cutolo D., Kenney M. Platform-Dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy // Academy of Management Perspectives, 2021, 35(4), p. 584-605, https://doi.org/10.5465/amp.2019.0103.

[353] Yu S, Sekiguchi T. Platform-Dependent Entrepreneurship: A Systematic Review // Administrative Sciences, 2024, 14(12), p. 326. https://doi.org/10.3390/admsci14120326.

алгоритмов. Также вполне очевидно, что односторонний пересмотр тарифов / комиссионных, уплачиваемых платформе, прямым образом влияет на снижение прибыли предпринимателя.

Еще один важный экономический аспект асимметрии отношений «платформа – предприниматель» видится в информационной непрозрачности – так, очевидно, что платформа владеет данными о потребителях и эластичности спроса на рынке, и под это настроены алгоритмы, но продавцы на платформе не имеют полного доступа к этой информации. Данный аспект можно считать еще одним признаком привязанности к платформе и зависимости от нее, а, соответственно, и элементом контроля доходов предпринимателя, извлекаемых из деятельности на платформе.

Следовательно, с раскрытием составляющих двух осей (правовой и экономической) плоскости рассмотрения асимметрии отношений «платформа – предприниматель», можно выделить три типа рисков данной асимметрии[354] как комбинации правовых и экономических факторов (рис. 13):

1) риск убытков предпринимателя – его источником является как неразрешенность идентификации предпринимательской деятельности на платформах (в правовом поле это B2B-деятельность), но прибыль предпринимателя не столько является разницей между доходами и расходами, сколько вознаграждением за риск. Кроме того, если исходить из оценочной позиции, то стоимость такого бизнеса на платформе ничтожна, т.к. он привязан к платформе и аккаунту, и при выходе с платформы (добровольной или при блокировке) он обнуляется;

2) риск мгновенного прекращения деятельности – прямо связан с настройкой алгоритмов платформы, с которыми предприниматель согласился условно добровольно. Если платформа зафиксирует признаки нарушения правил и условий обслуживания, то блокировка выступает как внутреннее

[354] Кочои Л.Т. Коррекция асимметрии отношений «платформа — предприниматель» в современной бизнес-среде // Экономика и управление: проблемы, решения, 2026, т. 9, № 7, с. 318-326. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.07.09.033.

судебное решение, при котором экономический ущерб мгновенен и не компенсируется;

3) риск предписывающей автономии – определен тем, что платформы предлагают предпринимателям быть независимыми, но одновременно предписывают как им действовать с учетом положений пользовательского соглашения. Поэтому если платформа определила действия, которые несут дополнительные издержки для предпринимателя (изменений условий доставки или повышение комиссии), то это он априори согласится на это, неся экономический риск ради сохранения рейтинга на платформе.

Данные риски не являются исчерпывающими, но именно связь правовых и экономических факторов позволяет выделить основные из них, с учетом задач настоящего исследования. При этом закономерно возникает вопрос о потенциале коррекции выявленной асимметрии отношений «платформа – предприниматель».

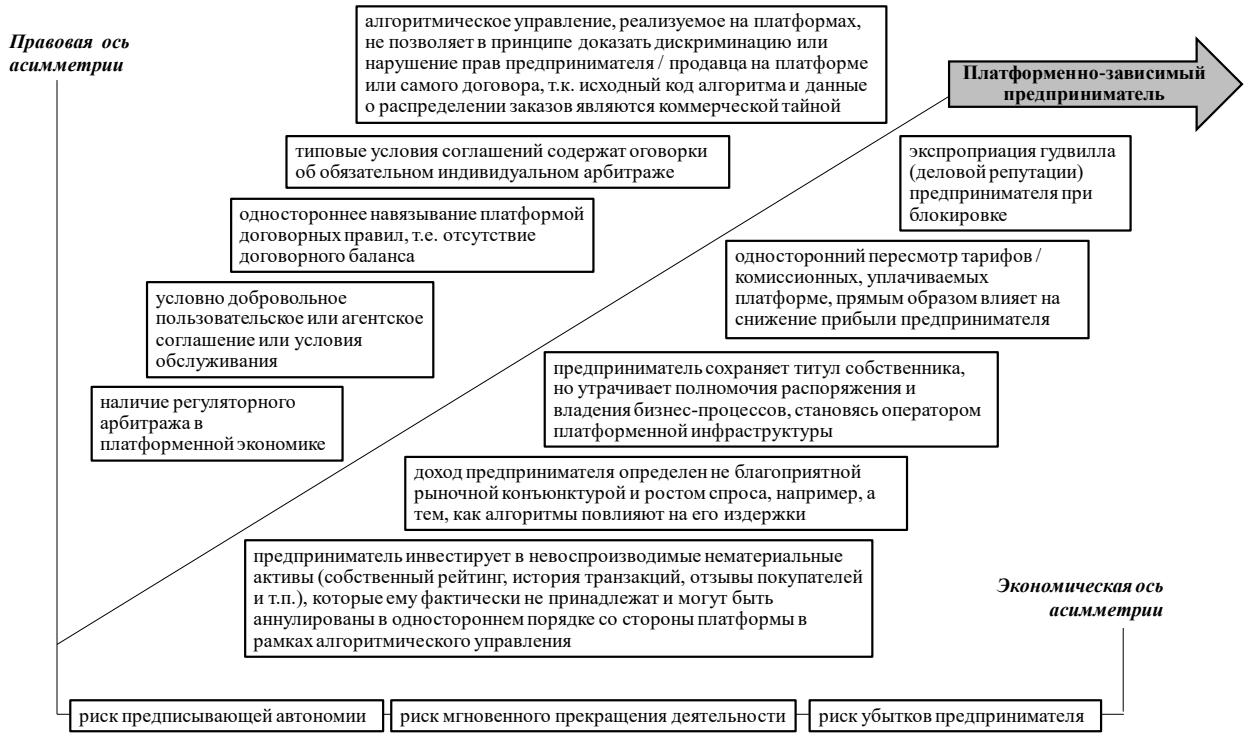


Рис. 13. Асимметрия отношений «платформа – предприниматель».

Источник: составлено автором по результатам исследования.

Так, первоочередным представляется разрешение вопросов права – возможно, введение отдельного направления «платформенного права» как юридического механизма современных взаимодействий на основе цифровых платформ[355]. В России принят федеральный закон о регулировании платформенной экономики[356] (вступает в силу с 01.10.2026 г.); также идет обсуждение насколько распространение технологий искусственного интеллекта повлияет на современную правовую систему[357] и систему правовых взаимоотношений на цифровых платформах в экосистемах – соответственно, это тоже должно быть встроено в систему платформенного права и экосистемного права, учитывая насколько алгоритмы пронизаны данными технологиями. Одновременно с этим возникают вопросы по предоставлению доступа на платформы, доступа к информации и доступа к цифровым сервисам, реализуемым цифровыми платформами[358]. Важными именно с точки зрения защиты предпринимателей следует считать следующие нормы: запреты на немотивированное удаление аккаунтов, право на перенесение (экспорт) репутационных данных предпринимателя как его условная интеллектуальная собственность, уведомление об изменении алгоритмов. Несмотря на объективность позиций о том, что предприниматели в принципе добровольно идут на соглашение с платформой в обмен на снижение транзакционных издержек, тем не менее, это более следует воспринимать как принятие правил игры, и в этой игре права должны быть у каждой стороны.

Таким образом, новая деловая среда, сложившаяся в платформенной экономике требует переосмысления системы отношений «платформа –

---

[355] Inozemtsev M.I., Sidorenko E.L., Khisamova Z.I. (eds). The Platform Economy. Palgrave Macmillan, Singapore, 2022. 455 p. https://doi.org/10.1007/978-981-19-3242-7.

[356] Федеральный закон «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» от 31.07.2025 г. № 289-ФЗ.

[357] Кашкин С.Ю., Алтухов А.В. Роль искусственного интеллекта в становлении платформенного права и его эволюции в направлении концепции права экосистем // Lex Russica, 2022, № 1 (182), с. 94-108.

[358] Филиппова С.Ю., Харитонова Ю.С. Цифровые платформы в праве и право цифровых платформ: новые вызовы законодателю и пути их решения // Правоведение, 2025, т. 69, № 1, с. 58-75. https://doi.org/10.21638/spbu25.2025.104.

предприниматель» и разделительных признаков «наемный работник – предприниматель», что фактически должно означать формирование некоторого нового института платформенно-зависимого предпринимательства с предоставлением ему реальных прав и гарантий, учитывая функционирование платформы на основе алгоритмического управления, и продолжающаяся работа по антимонопольному регулированию деятельности платформ.

ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЗАЩИТЫ ПРАВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ В ПЛАТФОРМЕННОЙ БИЗНЕС-СРЕДЕ

3.1. Институциональные механизмы и инструменты защиты прав предпринимателей в платформенной экономике: отечественный и зарубежный опыт регулирования

Распространение цифровых платформ, как в национальном масштабе, так и в глобальном, трансформировало архитектуру современной экономики – компании, основанные как цифровые платформы и в большинстве случаев в сфере электронной коммерции, выступают сегодня не просто посредниками между продавцами и покупателями, но и полноправными регуляторами рыночных отношений на своих площадках, устанавливая правила доступа, ценообразования, ранжирования (рейтингования) и распределения прибыли.

Анализ российской практики показывает наличие платформенной зависимости[359], когда более 50% субъектов бизнеса имеют критический уровень индекса, определяемого как соотношение между долей платформенных продаж, платформенных издержек и валовой прибылью (например, одежда и обувь реализуются на 85% через платформы, текстиль – на 77%, детские товары – на 68%, косметика – на 63%) – это свидетельствует об определенной уязвимости, прежде всего, малого бизнеса от условий деятельности, определенных цифровыми платформами и маркетплейсами.

Парадокс платформенной экономики состоит в том, что она одновременно предоставляет предпринимателям беспрецедентные возможности выхода на рынки (включая глобальные) и порождает новые зависимости, асимметрии и злоупотребления. Как было показано в п. 2.2 выше, продавец, потративший годы в формирование репутации на

[359] Суязов В.Н. Индекс платформенной зависимости как инструмент оценки уязвимости малого бизнеса при сотрудничестве с маркетплейсами // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика, 2025, № 4, с. 34-39. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-4-34-39.

маркетплейсе, благодаря алгоритмическому управлению может быть заблокирован в одностороннем порядке без объяснения причин; в аналогичных ситуациях разработчик программного обеспечения или мобильных приложений оказывается заложником комиссионных условий единственного дистрибутора, а ресторатор, подключенный к агрегатору доставки, лишается возможности самостоятельно управлять клиентскими данными. Подобные прецеденты ставят перед правовыми системами всего мира фундаментальный вопрос: как защитить предпринимательские права в условиях, когда регулятором дефакто выступает частная платформа?

Специфика предпринимательской уязвимости в платформенной экономике состоит в наличии определенных рисков и угроз, которым они подвергаются в экосистеме цифровых платформ[360], а именно:

- структурная зависимость (фактические инвестиции предпринимателя в развитие присутствия на платформе, представленные накопленным отзывами, полученным рейтингом, клиентской базой, репутационным капиталом, приобретает ценность и, соответственно, отдачу только в рамках данной конкретной платформы (или экосистемы) и, как правило, не могут быть перенесены на другие площадки) – лишает предпринимателя переговорных возможностей и делает его уязвимым к одностороннему изменению условий сотрудничества;

- информационная асимметрия (платформы располагают данными о поведении потребителей, конкурентной среде и эффективности отдельных продавцов, тогда как сами предприниматели лишены понимания того, по каким критериям формируются рейтинги и каким образом работают рекомендательные алгоритмы) – создает основу для произвольного потенциально дискриминационного применения инструментов ранжирования и рейтингования на платформах;

---

[360] Кочои Л.Т. Защита прав предпринимателей в платформенной экономике: отечественный и зарубежный опыт регулирования / Российская наука в современном мире: сборник статей LXXX международной научно-практической конференции. М.: «Научно-издательский центр «Актуальность.РФ», 2026. 339 с. С. 296-298.

- двойственная роль платформ (платформы одновременно выступают операторами торговой площадки и продавцами собственных товаров услуг, поэтому очевидно, что алгоритмы ранжирования систематически отдают предпочтение собственным продуктам платформы в ущерб независимым продавцам) – создает предпосылки для использования преимуществ доминирования и нарушения антимонопольного законодательства;

- произвольное изменение условий и одностороннее прекращение сотрудничества (платформы, как правило, закрепляют за собой право в одностороннем порядке изменять тарифы комиссионных, условиях размещения товаров, правила использования сервиса, а также блокировать аккаунты) – это наносит предпринимателям значительный имущественный ущерб;

- использование данных предпринимателей (платформы аккумулируют детальные сведения о коммерческой деятельности подключенных продавцов, включая объемы продаж, ценовую политику, состав клиентской базы) – для разработки конкурирующих продуктов или для переманивания клиентов.

Учитывая представленные выше риски и угрозы усиления предпринимательской уязвимости, рассмотрим далее международную практику защиты прав предпринимателей на платформах[361].

Республику Корея следует считать пионером в области платформенного регулирования – в стране было принято специализированное законодательство в сфере платформенных отношений. Так, в закон о предотвращении недобросовестной конкуренции и охране коммерческой тайны от 1961 г. были приняты в 2020 г. дополнения[362],[363],

[361] Кочои Л.Т. Защита прав предпринимателей в платформенной экономике: отечественный и зарубежный опыт регулирования / Российская наука в современном мире: сборник статей LXXX международной научно-практической конференции. М.: «Научно-издательский центр «Актуальность.РФ», 2026. 339 с. С. 296-298.

[362] Unfair Competition Prevention and Trade Secret Protection Act, Republic of Korea (Act No. 911 of December 30, 1961, as amended up to Act No. 17529 of October 20, 2020). URL: https://www.wipo.int/wipolex/en/legislation/details/20921.

устанавливающие обязательные требования к содержанию договоров между платформами и бизнес-пользователями. В частности, платформы обязаны прописывать критерии поисковой выдачи, указывать условия изменения и прекращения договоров с предварительным уведомлением, ограничивать применение штрафных санкций с разумными соразмерными нарушению мерами, создавать независимые органы по разрешению споров[364].

В Республике Корея также создана комиссия по справедливой торговле (*Korea Fair Trade Commission* – KFTC), в функции которой входит расследования в отношении крупных платформ[365] – в период с 2021-2023 гг. рассматривались дела 40 компаний, включая Naver, Kakao, Coupang и международные компании. Кроме того, в 2021 г. были приняты поправки к закону о коммуникациях, которые обязали технологические гиганты (Google и Apple) использовать в своих магазинах приложений альтернативные платежные системы[366] – это стало мощным драйвером поддержки разработчиков мобильных приложений.

Европейский Союз выработал наиболее систематизированный и законодательно оформленный подход к защите прав предпринимателей, который можно считать эталонным на текущий момент времени.

В 2019 г. был принят Регламент (EU) 2019/1150[367] о содействии справедливости и прозрачности для бизнес-пользователей онлайн-посреднических услуг – фактически он определил защиту прав

---

[363] Unfair Competition Prevention and Trade Secret Protection Act, Republic of Korea, amended up to Act No. 21065 of October 1, 2025. URL: https://www.wipo.int/wipolex/ru/legislation/details/23645.

[364] Jeon S. SMEs Antitrust Policy in Korea. In: Antitrust Policy in Korea. Singapore, Springer, 2025. 339 p. P. 67-119. https://doi.org/10.1007/978-981-95-0632-3_3.

[365] Na Y. Is the Korea Fair Trade Commission Abusing the Provision for Abuse of Superior Trading Position?: A Critical Analysis of the Act on Fair Intermediary Trade of Online Platforms // Asian Journal of Law and Economics, 2024, 15(3), p. 433-464. https://doi.org/10.1515/ajle-2023-0176.

[366] Apple, Google и платформенная экономика Южной Кореи // Инвест-Форсайт,24.11.2021. URL: https://www.if24.ru/apple-google-i-platformennaya-ekonomika-yuzhnoj-korei/?ysclid=ms5qie7wdi583528953.

[367] Regulation (EU) 2019/1150 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on promoting fairness and transparency for business users of online intermediation services. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/1150/oj/eng.

предпринимателей в сегменте P2B (*Platform-to-Business*). В регламенте определены требования к: а) прозрачности условий, т.е. платформы обязаны представлять бизнес-пользователям ясные, понятные легкодоступные условия использования сервиса, излагая их ясным и понятным языком[368], а любые изменения условий должны уведомляться заблаговременно (за 15 дней); б) мотивированному ограничению и приостановке деятельности (при принятии решения об ограничении или исключении предпринимателя платформа обязаны изложить конкретные обоснования со ссылкой на нарушенные условия); в) раскрытию параметров ранжирования (платформы должны публично раскрывать основные параметры, которые определяют позиции в поисковой выдаче[369], и указывать, может ли более высокое ранжирование быть достигнуто на платной основе); г) ограничению практики дифференцированного обращения (если платформы предоставляют особые условия своим аффилированным компаниям, то они обязаны раскрывать это публично[370]); д) обязательным внутренним механизмам рассмотрения жалоб (крупные платформы должны создавать бесплатные системы урегулирования споров).

В 2022 г. был принят Регламент (EU) 2022/1925[371] о цифровых рынках (*Digital Markets Act* – DMA), в котором введено понятие «привратники» (*gatekeepers*) – это платформы, обладающие системным значением для цифровой экономики, а также определены жесткие прямые запреты и обязательства: запрет на самопредпочтение, запрет на использование данных,

---

[368] Cauffman C. New EU rules on business-to-consumer and platform-to-business relationships // Maastricht Journal of European and Comparative Law, 2019, 26(4), p. 469-479. https://doi.org/10.1177/1023263X19865835.

[369] Roman V.D. Platform-to-Business Regulation—Where Does it Fit in the EU Antitrust Constellation? // Journal of European Competition Law & Practice, 2021, 12(1), p. 14-24. https://doi.org/10.1093/jeclap/lpaa030.

[370] Graef I. Differentiated treatment in platform-to-business relations: EU competition law and economic dependence // Yearbook of European Law, 2019, 38, p. 448-499. https://doi.org/10.1093/yel/yez008.

[371] Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2022 on contestable and fair markets in the digital sector and amending Directives (EU) 2019/1937 and (EU) 2020/1828 (Digital Markets Act).URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/1925/oj/eng.

полученных от бизнес-пользователей, для конкуренции с ними, запрет на препятствование переносимости данных, запрет на ограничение коммуникации предпринимателей со своими клиентами за пределами платформы. Регламент предусматривает штрафы до 10% годового оборота компании, а при повторных нарушениях – до 20%.

Также в 2022 г. был принят Регламент (EU) 2022/2065[372] о цифровых услугах (*Digital Services Act* – DSA), который установил требования к прозрачности рекомендательных алгоритмов и фактически дал предпринимателям право на объяснение автоматических решений, затрагивающих их коммерческие интересы[373].

Таким образом, данные три регламента в ЕС (P2B, DMA и DSA) сформировали многоуровневую систему институциональной защиты предпринимательских прав[374], охватывающую как оперативные аспекты (условия использования, ранжирование, уведомления), так и структурные (затраты злоупотреблений рыночной властью).

Следует отметить, что большинство крупнейших платформ были созданы в США, поэтому в данной стране регуляторные механизмы более ориентированы в сторону антимонопольного подхода и приоритета права защиты рыночной конкуренции. Так, драйвером к изменениям в законодательстве стали антимонопольные расследования и судебные разбирательства в отношении крупнейших цифровых компаний и платформ, в частности, иск Министерства юстиции США к компании Google[375] из-за нарушения базового антимонопольного закона Шермана 1890 г. в части монополизации рынков рекламы, что напрямую затронуло

---

[372] Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market For Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj/eng.

[373] Husovec M. Principles of the digital services act. Oxford University Press, 2024. 513 p.

[374] Chiarella M. Digital Markets Act (DMA) and Digital Services Act (DSA): New Rules for the EU Digital Environment // Athens Journal of Law, 2022, 9, p. 33-58. https://doi.org/10.30958/ajl.9-1-2.

[375] Justice Department Sues Google For Antitrust Violations // Forbes, 20.10.2020. URL: https://www.forbes.com/sites/alisondurkee/2020/10/20/justice-department-suing-google-for-antitrust-violations/.

предпринимателей, зависящих от поисковой рекламы, а также прецеденты самопредпочтения на платформе Amazon и принудительного навязывания услуг продавцам. Как следствие, в 2021-2022 гг. в Конгресс США были внесены законопроекты, напрямую касающиеся прав платформенных предпринимателей (не приняты): об инновациях и выборе на платформах[376], устанавливающий запрет на самопредпочтение; об открытых рынках приложений[377], направленный на ограничение монопольного положения App Store и GooglePlay; о защите платформ от злоупотреблений[378], фактически расширяющий закон о связи 1996 г., призванный ограничить иммунитет платформ при защите вреда бизнес-пользователям и повысить прозрачность использования сервисов.

Учитывая устройства системы права в США, в штатах принято законодательство о цифровой рекламе (штат Мэриленд), о прозрачности алгоритмов (штат Нью-Йорк), о конфиденциальности данных предпринимателей (штат Калифорния).

В Китае подход к регулированию платформенной экономики определяется двойственной логикой: с одной стороны, государство стремится защитить предпринимателей от злоупотреблений технологических гигантов, с другой стороны – обеспечить собственный государственный надзор над цифровым пространством.

В 2019 г. в Ките был принят закон об электронной коммерции[379], который установил широкий круг обязательств для платформ-операторов. Платформы обязаны заключать письменные договоры с предпринимателями, предусматривающие ясные условия регистрации, изменения и прекращения деятельности, обеспечивать предпринимателям право на переносимость

---

[376] H. Rept. 117-655 – American Innovation and Choice Online Act (2021-2022). URL: https://www.congress.gov/committee-report/117th-congress/house-report/655/1.

[377] S.2710 – Open App Markets Act (2021-2022). URL: https://www.congress.gov/bill/117th-congress/senate-bill/2710/text/rs.

[378] S. 797 (117th): Platform Accountability and Consumer Transparency Act (PACT Act). URL: https://www.govtrack.us/congress/bills/117/s797/text.

[379] Electronic Commerce Law of the People's Republic of China. URL: http://en.npc.gov.cn.cdurl.cn/2018-08/31/c_697283.htm.

данных об их торговой деятельности, формировать системы внутреннего разрешения споров, не допускать несправедливого обращения с отдельными категориями продавцов.

Антимонопольный комитет Госсовета КНР в 2021 г. установил руководящие принципы применительно к платформенной экономике[380], где прямо квалифицированы самопредпочтение, ценовые алгоритмические сговоры и другие антиконкурентные практики[381]. Практика двойного выбора, при которой платформы вынуждали предпринимателя выбирать одну из вух конкурирующих площадок, стала прецедентом для особенно жесткого регулирования – впоследствии были оштрафованы такие крупные китайские компании, как Alibaba и Meituan.

Одним из первых в мире в Китае в 2022 г. было принято положение об управлении алгоритмическими рекомендациями в информационных интернет-услугах, которые прямо направлены на защиту как потребителей, так и предпринимателей от произвольного применения алгоритмов[382]. Платформы обязаны раскрывать принципы работы рекомендательных алгоритмов[383], запрещать дифференцированное ценообразование на основе анализа персональных данных и обеспечивать пользователям право на отказ от профилирования. При этом следует отметить, что китайские механизмы правоприменения отличаются высокой степенью централизации и в определенной степени являются более инструментом политического

---

[380] Антимонопольные методические рекомендации Антимонопольного комитета Госсовета КНР для платформенной экономики. Guo Fan Long Fa [2021] (выпущены Антимонопольным комитетом Госсовета КНР 07.02.2021 г.). URL: https://www.hse.ru/data/2021/02/12/1409156933/КНР_Антимонопольные%20методические%20рекомен..%20платформенной%20экономики_БРИКС.pdf?ysclid=ms50a6qnq1329661859.

[381] Китай вводит антимонопольные правила в онлайн-экономике // Китай сегодня, 07.08.2021. URL: https://prc.today/kitaj-vvodit-antimonopolnye-pravila-v-onlajn-ekonomike/?ysclid=ms50bk0nru724080184.

[382] Zhaohui S., Bentley B., McDonnell D., Cheshmehzangi A., Ahmad J., Šegalo S., Veiga C., Xiang Yu-T. China's algorithmic regulations: Public-facing communication is needed // Value in Health, 2022, 12, p. 100719. https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2022.100719.

[383] Филипова И.А. Правовое регулирование искусственного интеллекта: опыт Китая // Journal of Digital Technologies and Law, 2024, 2(1), p. 46 73. https://doi.org/10.21202/jdtl.2024.4.

давления на крупные платформы, чем регуляторным инструментом последовательной защиты предпринимательских прав.

В Великобритании реализуется собственный гибридный подход на основе элементов, выработанных в европейском и американском праве. Так, законом о цифровых рынках, конкуренции и потребителях в 2024 г.[384] был введен статус стратегических цифровых рынков (*Strategic Market Status* – SMS) – это означает, что компании с таким статусом подпадают под специфические кодексы поведения, разрабатываемые Управлением по конкуренции и рынкам (*Competition and Markets Authority* – CMA)[385] и направленные на обеспечение справедливости условий для бизнес-пользователей, предотвращение самопредпочтения и гарантий переносимости данных. В CMA также создан специализированный отдел цифровых рынков (*Digital Market Unit* – DMU)[386], в функции которого входит обнаружение и предотвращение злоупотреблений на платформах.

Особенностью регулирования в Великобритании является ориентация на превентивный подход, что позволяет более оперативно реагировать на рыночные изменения. Поэтому CMA также активно развивает систему «песочниц» – экспериментальных регуляторных режимов, позволяющих тестировать новые подходы без риска ненадлежащего регулирования технологических инноваций. Этот инструмент используется в частности, для разработки стандартов открытого банкинга и открытой энергетики, создающих конкурентные платформенные экосистемы, в которых малый бизнес может конкурировать наравне с крупными игроками.

---

[384] Digital Markets, Competition and Consumers Bill – IA relating to new pro-competition regime relating to digital markets: RPC Opinion (Green-rated). URL: https://www.gov.uk/government/publications/digital-markets-competition-and-consumers-bill-ia-relating-to-new-pro-competition-regime-relating-to-digital-markets-green-rated.

[385] Карцхия А.А. Конкуренция в условиях цифровизации: российский и зарубежный опыт // Правовая информатика, 2026, № 2, с. 224-233. https://doi.org/10.24412/1994-1404-2026-2-224-233.

[386] Akhoundova L., Colebrook C., Crawford A. et al. Recent Developments at the CMA: 2024–25 // Review of Industrial Organization, 2025, 67, p. 415-442. https://doi.org/10.1007/s11151-025-10037-x.

В Индии, характеризующейся быстрыми темпами цифровизации экономики, приоритетом является развитие микро-, малых и средних предприятий, поэтому реализуется правительственная политика по поддержке открытых сетей для цифровой торговли (*Open Network for Digital Commerce* – ONDC)[387], чтобы устранять барьеры, создаваемые крупными платформами, и обеспечить равный доступ к онлайн-рынку для бизнес-компаний разных размеров. Таким образом, функционирует интероперабельная платформенная инфраструктура для снижения зависимости предпринимателей от доминирующих частных платформ. В отличие от регулятивного подхода, ONDC предлагает создание альтернативной конкурентной платформенной инфраструктуры с государственным участием как ответ на монополизацию платформенных рынков.

Также в рамках защиты прав индийских предпринимателей устанавливаются запреты иностранным платформам осуществлять прямые продажи потребителям через афилированные структуры. Платформы обязаны обеспечить равные условия для всех продавцов без дискриминации[388], а раскрытие алгоритмов ранжирования является обязательным условием деятельности платформ[389]. В связи с этим резонансным для регулирования платформ в развивающихся странах в 2024 г. было расследование, включая обыски в офисах компаний, против Amazon и Flipkart, принадлежащего Wallmart, о нарушении конкурентного национального законодательства, о дискриминационном обращении с независимыми продавцами и злоупотреблениях рыночным положением[390].

---

[387] All about Open Network for Digital Commerce. URL: https://www.ondc.org/about-ondc/.

[388] Bagale G., Krishnamoorthy B., Date H. Adoption of electronic commerce in Indian MSMEs // Academy of Marketing Studies Journal, 2023, 26, p. 1-16.

[389] Bharti N., Huria S., Jose A. et al. E-commerce, and India's Retail and Manufacturing Sectors: An Empirical Investigation // Journal of Quantitative Economics, 2026, 24, p. 227-254. https://doi.org/10.1007/s40953-025-00464-8.

[390] Exclusive: Amazon, Walmart's Flipkart breached India antitrust laws, investigation finds // Reuters, 13.09.2024. URL: https://www.reuters.com/world/india/india-probe-finds-amazon-walmarts-flipkart-breached-antitrust-laws-2024-09-12/.

Австралия избрала собственный путь регулирования отношений с цифровыми платформами – так, в 2021 г. введен в действие кодекс ведения переговоров с новостными медиа (*News Media Bargaining Code* – NMBC)[391], в котором впервые в мировой практике обозначено обязательство цифровых платформ вести переговоры и выплачивать компенсации медиаорганизациям за использование контента. Хотя закон касается медиатрасли, он содержит принципиально важный прецедент: обязательство переговоров как институциональный механизм восстановления рыночного баланса между платформой и контент-провайдерами.

Япония сконцентрировалась на прозрачности и самоотчетности онлайн-торговых платформ, и в 2021 г. вступил в действие закон о повышении прозрачности и справедливости цифровых платформ[392], обязывающий крупнейшие платформы публиковать детальные отчеты об условиях работы с бизнес-пользователями, алгоритмах ранжирования и механизмах разрешения споров. Т.е. определено непрямое регуляторное вмешательство[393], что позволяет реализовать рекомендательную практику регулирования.

Бразилия, прежде всего, исходя из политического контекста[394], пытается совместить свободу цифровой среды и защиту прав участников рынка, не допуская злоупотребления доминирующим положением со стороны крупных платформ. Определенно значимых дополнений в законодательстве нет, но отдельные вызовы со стороны рынка (например, как массовые обращения селлеров маркетплйсов в суд на платформы Mercado

---

[391] Парламент Австралии принял кодекс, обязывающий цифровые платформы платить СМИ за новости // ТАСС, 25.02.2021. URL: https://tass.ru/ekonomika/10776413.

[392] Japan. Ministry of Economy, Trade and Industry. Act on Improving Transparency and Fairness of Digital Platforms (the Transparency Act). URL: https://www.meti.go.jp/english/policy/mono_info_service/information_economy/digital_platforms/index.html.

[393] Курбанов Р.А., Дуванов Н.Ю. Правовое регулирование цифровых прав в Японии // Экономика. Право. Общество, 2022, № 7(4), с. 7-14. https://doi.org/10.21686/2411-118X-2022-4-7-14.

[394] Попова И.М. Регулирование цифровых платформ в Бразилии: политический контекст согласования новых законов // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика, 2024, № 19(2), p. 5. https://doi.org/10.17323/1996-7845-2023-04-02.

Libre и Amazon по причине блокировки аккаунтов и удержания комиссий[395]) приводят к действиям со стороны платформ к досудебному урегулированию споров и совершенствованию систем контроля работы алгоритмов.

Как было показано в п. 1.1, в России в 2025 г. принят Федеральный закон о вопросах регулирования платформенной экономики, определяющий правовой статус цифровых платформ и основы их взаимодействия с пользователями и партнерами[396], и с 01 октября 2026 года вступает в силу новый закон о платформенной экономике[397]. В целом ситуацию в отрасли можно охарактеризовать как антимонопольное регулирование в соответствии с законом о защите конкуренции и направленность на защиту прав потребителей, при отсутствии правового определения понятия «маркетплейс»[398], несмотря на их широкую распространенность, однако именно вопрос о правах предпринимателей остается открытым[399]. Судебная практика позволяет выявить ущемление прав продавцов условиями оферты[400], при этом представляется не менее существенной проблемой наличие недобросовестных потребителей, которые осуществляют мошеннические действия и предъявляют неправомерные претензии, что отражается на репутации продавцов и снижении их прибыли.

По российском законодательству права и обязанности продавца и платформы определены в договоре согласно нормам Гражданского кодекса

---

[395] Все больше продавцов в Бразилии обращаются в суд против маркеплейсов.URL: https://bricscompetition.org/ru/news/more-vendors-in-brazil-take-legal-action-against-online-marketplaces.

[396] Федеральный закон «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» от 31.07.2025 №289-ФЗ.

[397] Госдума приняла закон о платформенной экономике // Forbes, 22.07.2025. URL: https://www.forbes.ru/biznes/542426-gosduma-prinala-zakon-o-platformennoj-ekonomike.

[398] Шатская И.И., Илясов Д.А. Отечественный и зарубежный опыт регулирования маркетплейсов // Право и государство: теория и практика, 2025, № 8, с. 327-330. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2025_8_327.

[399] Тауканов Т.А. Регулирование деятельности цифровых платформ в России и ЕС: подходы и тенденции // Юридическая наука, 2026, № 5, с. 206-209. https://doi.org/10.24412/2220-5500-2026-5-206-209.

[400] Гуляева Т.Б., Кочарян К.А., Байрамова Р.О.К. Проблемы правового регулирования деятельности маркетплейсов и способы их решения: анализ судебной практики // Теоретическая и прикладная юриспруденция, 2025, № 1(23), с. 92-101. https://doi.org/10.22394/3034-2813-2025-5-92-101.

РФ (для работы на маркетплейсе, как правило, заключается договор возмездного оказания услуг или агентский договор), но непрозрачность обязанностей сторон все равно присутствует[401], вследствие этого также распространена и противоречивость судебной практики.

Российские юристы отмечают недобросовестные условия в договорах, которые навязываются платформами[402] и могут быть оспорены – к ним можно отнести положения о возможной произвольной блокировке аккаунта продавца или о снятии ответственности маркетплейса за сохранность товаров на складе. При этом судебная практика довольно незначительна по данным спорам, и в отсутствие специализированного законодательного регулирования проявляется ее неоднородность.

В связи с этим защита прав предпринимателей при работе с платформами в России находится на становлении становления, при этом ожидается существенный шаг вперед благодаря введению в действие закона о платформенной экономике в 2026 г., а также ориентации на рассмотрение вопросов об: а) определении четких правил взаимодействия платформ и предпринимателей (конкретно также взаимодействия маркетплейсов и продавцов) и урегулировании спорных ситуаций, возникающих в этих правоотношениях; б) обеспечении гарантии качества товаров, предоставляемых продавцом, и создании механизмов возврата и реагирования на жалобы потребителей при обнаружении дефектов в товарах. В целом для предпринимателей должны определенно действовать такие права, как право собственности, свобода договора, право на защиту от недобросовестной конкуренции, что должно стать основой для развития правовых оснований платформенных взаимодействий в России.

---

[401] Шатская И.И., Илясов Д.А. Понятие «маркетплейс» в российском законодательстве: проблемы определения и пути унификации // Право и государство: теория и практика, 2-25, № 7, с. 199-202. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2025_7_199.

[402] Иванников И.А. Правовое регулирование отношений между селлерами и маркетплейсами: проблемы и перспективы развития в российской юрисдикции // Universum: экономика и юриспруденция, 2025, № 8(130), с. 21-25. https://doi.org/10.32743/UniLaw.2025.130.8.20486.

Следует отметить, что механизмы разрешения споров между предпринимателями и платформами являются отдельным правовым вопросом, поскольку они определяют реальную, а не декларативную эффективность системы защита прав. Так, согласно европейскому регламенту P2B и китайскому закону об электронной коммерции, внутренние системы рассмотрения жалоб представляют собой первичный уровень защиты. Однако такой механизм является дискуссионным, поскольку обладает более формальным характером и отражает предпочтение платформе в спорных ситуациях из-за отсутствия независимости внутренних арбитров. Поэтому, например, в европейском регламенте P2B предусмотрен промежуточный механизм – медиация – позволяющий привлечь нейтральную третью сторону, т.е. регламент обязывает крупные платформы указывать в условиях использования список аккредитованных медиаторов. В Великобритании и Германии же созданы специализированные органы для разрешения споров в области цифровых рынков по принципу арбитража. Также в ЕС и США введены механизмы коллективных представительских исков, которые позволяют объединить разрозненных предпринимателей, каждый из которых в отдельности не располагает ресурсами для защиты своих прав.

Важны также и механизмы саморегулирования как дополняющие механизмы защиты прав предпринимателей. Международные организации ОЭСР[403] и ЮНКТАД[404] разработали принципы справедливого обращения между бизнес-пользователями и платформами, имеющие рекомендательный характер. Ряд крупных платформ в ответ на регуляторное давление самостоятельно ввели кодексы поведения и механизмы защиты продавцов, а также реализуют инвестиционные программы поддержки продавцов для

---

[403] Руководящие принципы ОЭСР для многонациональных предприятий по ответственному ведению предпринимательской деятельности. URL: https://eri.kz/documents/OECD/NKC/2024/Rukovodjaschie_principy_OESR_2023_rus_.pdf?ysclid=ms5zvtt0iy26013005.

[404] Защита прав потребителей в сфере электронной торговли. Записка секретариата ЮНКТАД. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/cicplpd7_ru.pdf.

развития логистики, сервисов и программ для независимых бизнесов. Условно создаваемые коалиции в международной практике (например, коалиция организаций справедливой цифровой торговли в США – *Washington Fair Trade Coalition*) ставят задачи отстаивания приватности пользователей, конкуренции платформ, включая и права представителей малого и среднего бизнеса, включая сферу электронной коммерции в рамках ВТО. В России функционирует Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ), которая стала инициатором формирования стандартов по взаимодействию маркетплейсов и продавцов товаров, в которых определена информационная прозрачность об условиях работы с онлайн-площадками, а также действует в рамках АКИТ Комиссия по созданию условий саморегулирования в электронной торговле[405].

Представляется, что на основе результатов сравнительного анализа институциональных механизмов и правовых инструментов, выработанных различными государствами (ЕС, США, Китай, Республика Корея, Великобритания, Индия, Япония, Австралия, Бразилия, Россия) в ответ на вызовы платформенной экономики можно сформулировать ряд перспективных институциональных решений[406] в рамках совершенствования регуляторной политики:

- введение обязательного независимого аудита алгоритмов ранжирования крупных платформ в целях проверки на предмет дискриминации, недобросовестного предпочтения и необоснованных ограничений, прежде всего, для бизнес-пользователей;

- взамен применения единых требований ко всем платформам целесообразно формирование дифференциальных регуляторных режимов в

[405] АКИТ: Комиссия по саморегулированию e-com за год помогла сохранить продавцам маркетплейсов около 10 млрд рублей // New Retail, 09.06.2023. URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/akit_komissiya_po_samoregulirovaniyu_e_com_za_god_pomogla_sokhranit_prodavtsam_marketpleysov_okolo_1/.

[406] Кочои Л.Т. Защита прав предпринимателей в платформенной экономике: отечественный и зарубежный опыт регулирования / Российская наука в современном мире: сборник статей LXXX международной научно-практической конференции. М.: «Научно-издательский центр «Актуальность.РФ», 2026. 339 с. С. 296-298.

зависимости от рыночной доли, оборота и сегмента, что позволит избежать непропорционального регуляторного бремени для малых и средних платформ при сохранении жесткого контроля в отношении крупных платформ;

- обеспечение возможности переноса данных (рейтингов, отзывов, истории транзакций) на конкурирующие платформы для бизнес-пользователей в качестве инструмента снижения структурной зависимости;

- создание специализированных независимых органов (платформенных омбудсменов) с полномочиями принимать обязывающие решения в составе механизма оперативного разрешения споров, поскольку в отличие от судебной системы они могут специализироваться на технических и экономических аспектах платформенных отношений;

- международная координация регуляторных подходов как следствие глобального характера деятельности крупнейших платформ и создание международного платформенного права, препятствующего регуляторному арбитражу, когда платформы используют различия в национальных законодательствах для минимизации своих обязательств перед предпринимателями.

Таким образом, институциональные механизмы защиты прав предпринимателей фактически находятся в стадии активного формирования и совершенствования, и ни один из национальных подходов не является исчерпывающим: европейский подход, несмотря на свою системность, требует постоянно актуализации; американская конкретно-правовая система достаточно гибкая, но более в реактивном характере; китайский подход ориентирован на централизацию и государственную политику; индийская модель с направленностью на формирование бизнес-инфраструктуры требует существенных инвестиций[407]. При этом очевидно, что эффективная защита

[407] Кочои Л.Т. Защита прав предпринимателей в платформенной экономике: отечественный и зарубежный опыт регулирования / Российская наука в современном мире: сборник статей LXXX международной научно-практической конференции. М.: «Научно-издательский центр «Актуальность.РФ», 2026. 339 с. С. 296-298.

прав предпринимателей в платформенной экономике требует сочетания инструментов разного уровня: нормативной базы, институтов правоприменения (обеспечивающих соблюдение законов и правил), механизмов разрешения споров и конкурентной инфраструктуры (для снижения зависимости от доминирующих платформ).

Следует также отдельно отметить и технологический контекст – механизмы ИИ, постоянно совершенствующиеся, создают новые формы информационной асимметрии и манипулирования, требующие опережающего регуляторного ответа. Значит правая система должна предвосхищать новые формы злоупотреблений и формировать соответствующую регуляторную систему.

В связи с этим развитие институциональных механизмов защиты прав предпринимателей в платформенной экономике должно опираться на мониторинг результативности уже реализованных мер и механизмов, активно привлекать предпринимательское сообщество к диалогу и быть готовым к быстрой адаптации правовых инструментов к меняющимся технологическим реалиям. В таком случае цифровые платформы будут продолжать оставаться инструментом расширения предпринимательских возможностей, а не средством консолидации монопольной власти немногих технологических гигантов.

3.2. Риски и стратегии выхода предпринимателя из маркетплейса

Маркетплейсы как бизнес-модель в электронной торговле активно используются в предпринимательской среде: в России, согласно исследованию Data Insight в 2026 г.[408], на универсальные маркетплейсы приходится 62% объемов продаж и 87% оборота продавцов, которые

[408] Data Insight. Интернет-торговля в России 2026. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2026.

преимущественно (62%) выбирают в качестве основной площадки Wildberries, но также предпочитают вести бизнес не менее чем на двух онлайн-площадках. Платформа дает множество преимуществ: логистику, прием платежей, маркетинг, сервисы мониторинга, а предприниматель отдает долю выручки и получает доступ к огромной аудитории потребителей, однако она же создает зависимость через встроенность в инфраструктуру, что порождает проблему выбора для предпринимателя: оставаться на платформе при соблюдении уже невыгодных условий или выходить из нее? и каким образом это можно сделать с наименьшими потерями?

Причинами, которые подталкивают предпринимателя к выходу из платформы, следует отнести следующие:

1) систематическое ужесточение условий работы на состоявшихся и крупных маркетплейсах. Как правило, на фазе роста маркетплейс субсидирует продавцов на основе предоставления низких комиссий и предложением инструментов продвижения, а на фазе зрелости он начинает монетизировать накопленную зависимость. Например, за период с 2019 по 2025 гг. Wildberries повысил комиссию с 10-12% до 15-23%, Ozon повысил тарифы до 30% в зависимости от категории и ввел дополнительно логистический сбор за крупногабаритный товар;

2) алгоритмическая нестабильность в управлении платформой. Как известно, ключевые параметры бизнеса на маркетплейсе (видимость товаров, конверсия, позиции в поисковой выдаче) определяются алгоритмами, которые платформа меняет без предупреждения и объяснений, т.е. не поддаются прогнозированию, и это сложно учесть в бизнес-планировании со стороны продавца. Также множество проблем доставляет блокировки аккаунтов, которые также определены алгоритмами и, как правило, вызваны спорными ситуациями по возвратам и «искусственным» занижением рейтинга конкурентами, и предложения о платном продвижении от платформы, отказ от которой будет означать понижение поисковой выдачи;

3) клиентская база продавца, включая данные о покупателях, принадлежит не ему, а платформе, поэтому потеря клиентских данных при выходе из маркетплейса выступает как стратегическая угроза бизнесу и невозможность реализовать собственную систему лояльности, т.е. фактически предприниматель должен начинать снова все «с нуля», переходя на другую онлайн-площадку или собственный интернет-магазин. Аналогичная ситуация с отзывами покупателей, они также являются собственностью платформы;

4) тенденция к диверсификации каналов продаж как способ снижения зависимости от маркетплейса через параллельное развитие прямых каналов, включая возрождение модели прямых продаж (*Direct-to-Consumer* – D2C) без участия посредников, которая способна повысить маржинальность до 20% по сравнению с маркетплейсными продажами. Как показывает исследование Data Insight[409], среди российских предпринимателей с годовым оборотом свыше 10 млн. рублей 61% имеют собственный сайт или интернет-магазин в дополнение к присутствию на маркетплейсах. Также следует отметить и тенденцию ухода с универсальных маркетплейсов (Wildberries и Ozon) на нишевые маркетплейсы и специализированные платформы (Lamoda, Детский мир, Лемана ПРО, Аптека.ру, HOFF, М.видео, Петрович и др.) для достижения более высокой конверсии за счет присутствия целевой аудитории;

5) усиление государственного регулирования деятельности маркетплейсов, которое, с учетом тенденций умеренного совершенствования российского законодательства и международной практики в совокупности с антимонопольными разбирательствами в отношении крупнейших маркетплейсов по всему миру, потенциально меняет правила игры в пользу продавцов в среднесрочной перспективе, формируя потенциально более справедливые условия работы на платформах и снижение барьеров выхода.

---

[409] Data Insight. Интернет-торговля в России 2026. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2026.

Как показывают исследования Data Insight[410], самые существенные проблемы, с которыми сталкиваются продавцы на маркетплейсах (рис. 14), это высокая комиссия (46%), стоимость рекламы (33%), потери товара во время доставки (31%) и влияние маркетплейса (30%).



Рис. 14. Проблемы продавцов на маркетплейсах, % ответов респондентов.

Источник: Data Insight, 2024. Селлеры на маркетплейсах: факторы, ограничивающие работу на площадках, и страхование рисков. URL: https://datainsight.ru/DI_SellersMP_Zunami_2024.

При этом в составе задач, которые предприниматели, работающие на маркетплейсах, ставят в процессе бизнес-планирования (рис. 15), следует отметить запуск новых линеек товара и создание собственного производства, создание собственного бренда, запуск трансграничной торговли, при целевой задаче увеличения оборота[411]. Это подтверждает тезис о том, что в совокупности, предприниматели с оборотом выше среднего, стараясь найти решение проблем работы с маркетплейсом в части постоянного повышения/изменения комиссий и условий работы, рассматривают для себя

[410] Data Insight, 2024. Селлеры на маркетплейсах: факторы, ограничивающие работу на площадках, и страхование рисков. URL: https://datainsight.ru/DI_SellersMP_Zunami_2024.
[411] Точка Банк и Data Insight, 2025. Селлеры универсальных маркетплейсов. URL: https://datainsight.ru/DI_Tochka_marketplaces_sellers.

развитие своего бизнеса также и в направлении расширения географии продаж и доступны площадок, а также открытие офлайн-точки продаж.



Рис. 15. Бизнес-задачи продавцов на маркетплейсах, % ответов респондентов.

Источник: Точка Банк и Data Insight, 2025. Селлеры универсальных маркетплейсов. URL: https://datainsight.ru/DI_Tochka_marketplaces_sellers

Далее систематизируем основные риски, с которыми предприниматель сталкивается при выходе с платформы или при смене онлайн-площадки в торговле:

- риск потери трафика – является самым наибольшим по масштабу. Маркетплейс это, прежде всего, концентрированная аудитория покупателей, и уход с платформы означает немедленное сокращение потока потенциальных покупателей (потери могут составлять до 80% прежнего объема заказов);

- риск снижения ликвидности – уход с маркетплейса требует инвестиций (создание сайта, настройка рекламы, организация поисковой оптимизации SEO, формирование логистической инфраструктуры, интеграция с платежными системами) еще до того, как новые каналы начнут генерировать выручку;

- риск операционной перегрузки – маркетплейс берет на себя значительную часть операционных функций (хранение, сборку заказов, доставку, работу с возвратами, клиентский сервис), и при выходе все эти функции необходимо выстраивать самостоятельно ли передавать фулфилмент-оператору. На практике это означает не только дополнительные затраты, но и управленческие сложности при выборе новых подрядчиков и организации новых процессов;

- риск потери социального доказательства в виде рейтинга на платформе и отзывов платформенных покупателей – фактически это означает потерю репутационного капитала для предпринимателя, работавшего на конкретной платформе, поскольку сформированные мнения как социальные доказательства становятся основой для психологического обоснования принятия решений другими покупателями;

- риск временного ценового дисбаланса, т.к. цены на маркетплейсе и в собственном канале продаж скорее всего будут отличаться – маркетплейс может потребовать ценового паритета, включая действие алгоритмического управления ценообразованием, или покупатели, чувствительные к политике скидок, реализуемой маркетплейсом, будут воспринимать цены в прямом канале продаж как завышенные;

- договорной риск – ряд маркетплейсов включают в договор оферты запрет или ограничения на контакт с покупателями, совершившими покупку через платформу. Тогда нарушение данных условий может повлечь блокировку аккаунта даже в случае параллельного присутствия на площадке;

- риск неудачи при смене маркетплейса – при переходе с одного маркетплейса на другой предприниматель сталкивается с иной структурой аудитории, другой логикой ранжирования и иными поведенческими паттернами покупателей. Поэтому компетенции, накопленные на одной платформе, переносятся лишь частично.

С учетом определенных выше рисков, с которыми предприниматель может столкнуться при выходе с платформы или при смене онлайн-

площадки, а также предпринимательской практики, далее следует выделить следующие стратегии выхода с платформы для предпринимателя, определяющие механизм его действий от постепенной диверсификации до вынужденно-оперативного ухода с платформы[412].

Стратегия 1 – Постепенная мультиканальная диверсификация (мягкий выход). Представляется, что это наиболее безопасная и, как правило, наиболее распространенная стратегия. Предприниматель не покидает маркетплейс резко, а параллельно выстраивает альтернативные каналы, постепенно снижая долю маркетплейса в структуре выручки до приемлемого уровня (примерно не более 40-50% оборота с одного канала). Данная стратегия снижает монозависимость от одного маркетплейса даже с учетом необходимости инвестиционных затрат на развитие новых каналов. Для реализации стратегии 1 следует предпринять следующие действия, осуществляемые одновременно:

- запуск собственного сайта или интернет-магазина с первичных фокусом на поисковую оптимизацию (SEO) и контент-маркетинг, что отражает формирование долгосрочного инвестиционного канала без прямых затрат на трафик (современные технологические платформы, например, Яндекс KIT[413], VamShop[414], Prestashop[415], 1С-Битрикс24 (Интернет-магазин+CRM)[416], Shopyify[417] и др. позволяют создать сайт и интернет-магазин без привлечения разработчиков со всей необходимой инфраструктурой);

---

[412] Кочои Л.Т. Коррекция асимметрии отношений «платформа — предприниматель» в современной бизнес-среде // Экономика и управление: проблемы, решения, 2026, т. 9, № 7, с. 318-326. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.07.09.033.

[413] Яндекс KIT. Технологическая платформа для запуска и развития интернет-магазина. URL: https://kit.yandex.ru.

[414] Vamshop. Платформа для создания интернет магазина.URL: https://vamshop.ru.

[415] PrestaShop. Unlock your commerce. URL: https://www.prestashop.com.

[416] 1С-Битрикс24: Интернет-магазин + CRM. Роботизированная eCommerce-платформа. URL: https://www.1c-bitrix.ru/products/crm-store.

[417] Shopify. Dream big and build fast on Shopify. The world’s best commerce platform. URL: https://www.shopify.com.

- формирование клиентской базы (например, email-базы) через механики на маркетплейсе, не нарушающие правил площадки (упаковочные вкладыши с QR-кодом, предложение гарантии или расширенного сервиса через собственный сайт);

- развитие присутствия в социальных сетях и месенджерах (*Social Media Marketing* – SMM) как канала прямой коммуникации с аудиторией;

- регистрация на 2-3 дополнительных маркетплейсах для снижения зависимости от лидера.

Стратегия 2 – Параллельный запуск D2C-каналов с использованием трафика маркетплейса. Данная стратегия предполагает сознательное использование маркетплейса как первого контакта с покупателем с последующей конвертацией в прямой канал. Несмотря на то, что большинство маркетплейсов запрещают явно рекламировать конкурирующие каналы продаж, тем не менее, формирование бренда и информирование о сервисных программах как правило, допустимо. Поэтому четкое понимание границ допустимого в конкретном договоре (пользовательском соглашении) является обязательным условием применения данной стратегии. Для реализации стратегии 2 следует предпринять следующие действия:

- производить фирменную упаковку товара с четким упоминанием бренда и адресом сайта/аккаунта с социальной сети;

- делать вкладыши с предложением дополнительной ценности (расширенная гарантия, эксклюзивная скидка на повторную покупку через сайт, бесплатный обмен);

- QR-коды, ведущие на посадочную страницу с лид-магнитом для последующей конвертации в продажи;

- формирование программ лояльности, зарегистрироваться в которых можно только напрямую.

Стратегия 3 – Вертикальная интеграция по траектории от продавца к производителю. В связи с тем, что часть предпринимателей находит выход из зависимости от маркетплейса через переход на более высокий уровень

цепочки создания ценности, становясь производителем или брендообладателем. Бренд как нематериальный актив создает покупательское предпочтение, не зависящее от канала продаж. Собственный бренд принципиально меняет переговорную позицию с маркетплейсом: платформа теперь заинтересована в уникальном контенте, а не наоборот. Кроме того, бренд создает основу для D2C-коммуникаций и обеспечивает ценовую премию. Для реализации стратегии 3 следует предпринять следующие действия:

- зарегистрировать товарный знак;

- организовать производство товаров или закупать товары в системе заказов на стороннем производстве;

- инвестировать в дизайн упаковки (возможна также регистрация интеллектуальной собственности);

- определить нарратив бренда (история, айдентика);

- сформировать коммуникации, которые выходят за рамки продуктового листинга на платформе.

Стратегия 4 – Переход на специализированный / нишевый маркетплейс. Данная стратегия представляется альтернативной уходу с крупного маркетплейса для ряда категорий бизнеса, что означает переход или расширение на нишевые платформы (включая отраслевые агрегаторы) с более лояльной аудиторией. Принципиальными преимуществами нишевых маркетплейсов, помимо релевантных покупателей, являются более высокая конверсия и, как правило, менее агрессивная ценовая конкуренция (т.к. меньше «стоковых» позиций от случайных продавцов), однако есть и недостаток – меньший трафик. Для реализации стратегии 4 следует предпринять следующие действия:

- зарегистрироваться на нишевом маркетплейсе;

- рассмотреть возможности кастомизации внутри продуктового оффера (внутри карточки товара);

- создавать экспертный контент для продвижения товаров.

Стратегия 5 – Вынужденно-оперативный выход с маркетплейса. Данная стратегия реализуется, когда выход с маркетплейса не планируется, а вынуждается внешними обстоятельствами (внезапной блокировкой аккаунта, катастрофическими изменениям условий работы, банкротством платформы). Как правило, на принятие решение отводится минимальное количество времени, что не предполагает постепенный переход. Следует отметить, что такой аварийный, по сути, выход с платформы всегда сопровождается временным падением выручки (вплоть до 80% за период), поэтому ключевой задачей предпринимателя является обеспечение ликвидности, что может быть решено через механизмы кредитования или накопленных финансовых резервов. Для реализации стратегии 5 следует предпринять следующие действия:

- немедленная фиксация всех доступных данных (SKU (от англ. *Stock Keeping Unit* – единица складского учёта) уникальные буквенно-цифровые коды каждой товарной позиции для ее идентификации и учета, описание, фото, история продаж из личного кабинета, актуальный остаток на складе платформы и порядок его получения);

- быстрый запуск тестовой версии (с минимальным базовым набором функций) собственного сайте (на базе готовых платформ – аналогично действию при реализации стратегии 1);

- экстренная активация рекламных каналов (в социальных сетях и на специализированных платформах);

- параллельная регистрация на альтернативных маркетплейсах;

- работа с имеющейся клиентской базой (при возможности) через прямые сообщения.

Считаем, что нет необходимости выделять в отдельную стратегию смену маркетплейса предпринимателем, однако это может рассматриваться как особый сценарий. Несмотря на то, что это не уход, а именно смена маркетплейса, и поэтому она может считаться менее рисковой, однако здесь также имеют место быть определенные сложности:

- алгоритмы ранжирования на разных маркетплейсах могут принципиально различаться (например, Wildberries исторически сильнее ориентирован на коммерческие факторы, а Ozon – на релевантность контента), модели логистики имеют разную структуру издержек, аудитории различаются по демографическим признакам и покупательскому поведению. Так, 55% аудитории Ozon представлены женщинами возраста 25-45 лет, а в Wildberries женщины составляют 70% аудитории (возраст 35-45 лет[418], при этом средний чек выше именно на Ozon[419];

- оптимальным является не последовательная (сначала выход с маркетплейса и регистрация на другом маркетплейсе), а параллельные действия: начать работу на новой платформе, не закрывая аккаунт на действующей платформе, при этом надо сравнивать экономику в течение 3-6 месяцев. Это требует операционных усилий (ведение двух личных кабинетов, синхронизация остатков), но позволяет накопить реальные данные для принятия окончательного решения для перехода на новую платформу;

- при параллельной работе на нескольких маркеплейсах возникает проблема ценового паритета: ряд платформ требует, чтобы цены на их площадке были не выше, чем у конкурентов (для контроля за этим зачастую вводят систему штрафов), поэтому возникает необходимость постоянного слежения предпринимателем за уровнем цен в разных каналах продаж.

Именно контроль предпринимательского дохода и учет невозвратных затрат при использовании разных маркетплейсов дает больше оснований для принятия окончательного решения по трансформации предпринимательской бизнес-модели, при этом представляя предпринимательский выход с маркетплейса как опцион на выход. Сам факт наличия альтернативного канала (собственного сайта, аккаунт на втором маркетплейсе, прямая

---

[418] Shop все так жили: маркетплейсы определили портрет своего покупателя // Известия, 02.02.2026. URL: https://iz.ru/2034303/iana-shturma-valeriia-mishina/marketplejsy-opredelili-portret-svoego-pokupatelya.

[419] Специфика аудитории разных маркетплейсов: как использовать предпринимателям в своей работе // Деловой мир,23.12.2024. URL: https://delovoymir.biz/specifika-auditorii-raznyh-marketpleysov.html.

клиентская база) даже без его активного использования снижает его моноуязвимость и повышает переговорную позицию предпринимателя. Поэтому инвестиции в диверсификацию каналов правомерно рассматривать не только как операционные затраты, но и как «страховую премию» за снижение платформенного риска. С этой точки зрения, дополнительные расходы на поддержание сайта с низкими продажами или на ведение аккаунта на втором маркетплейсе приобретают определенную стратегическую позицию в бизнесе.

Таким образом, общее представление о причинах, рисках и стратегиях выхода предпринимателя из маркетплейса, включая отдельный сценарий, представлены на рис. 16.

Анализ потенциальных к реализации стратегий выхода из маркетплейса для предпринимателя также требует уточнения среднесрочных перспектив того, как будет развиваться платформы и экосистемы маркетплейсов, и как это будет влиять на реализуемые стратегии в будущем.

Вполне очевидно, что в ближайшие 3-5 лет в России, как и в рамках общемировой тенденции, ожидаема консолидация рынка, т.е. крупные игроки (в частности, Wildberries, Ozon) будут наращивать свою долю, средние игроки (в частности, Яндекс.Маркет, Купер) либо займут устойчивые нишевые позиции либо столкнутся с трудностями. Это в целом означает, что давление на продавцов со стороны крупных игроков будет усиливаться, а значит вопрос диверсификации станет еще более острым.

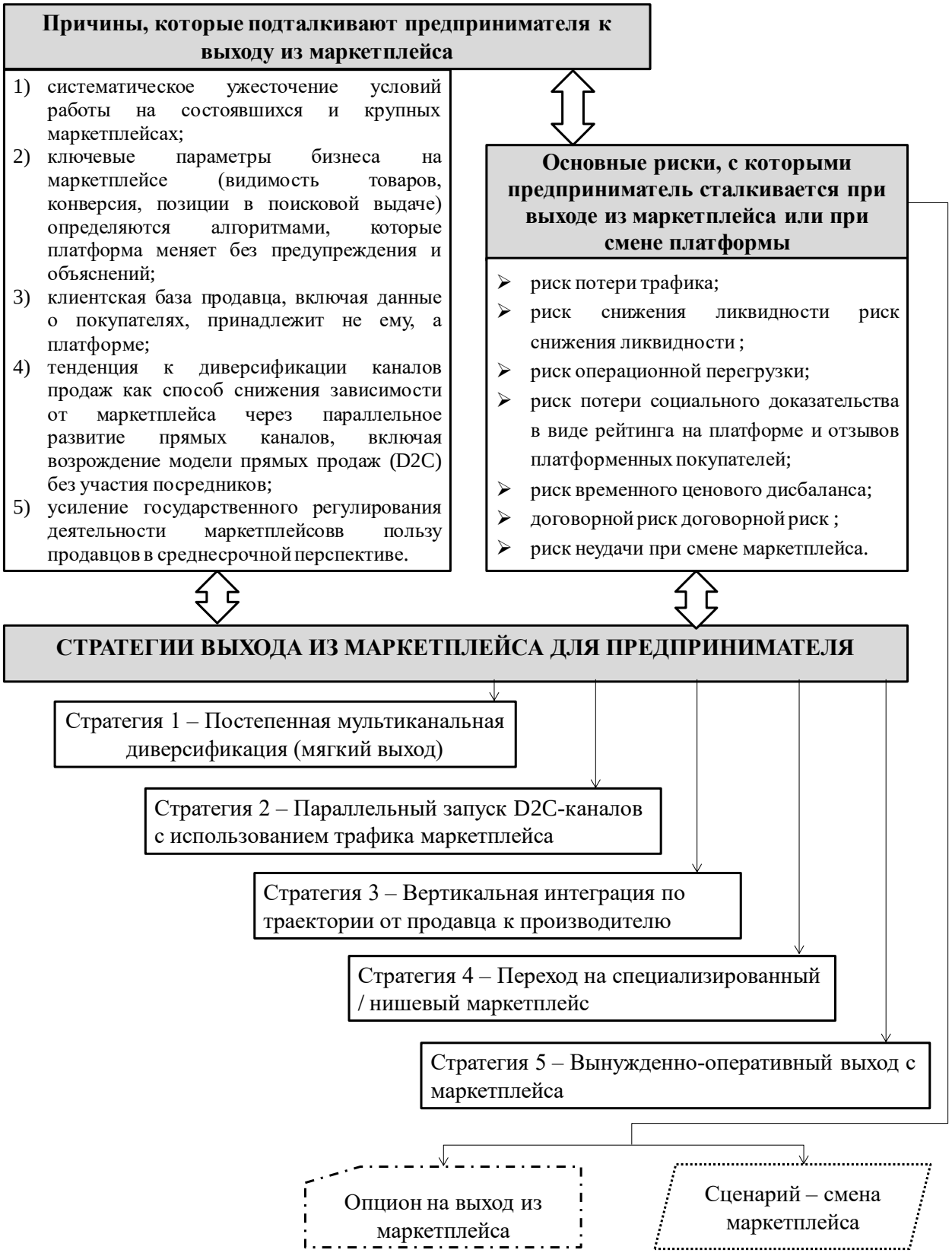


Рис. 16. Риски и стратегии выхода предпринимателя из маркетплейса.

Источник: составлено автором на основе результатов исследования.

Одновременно технологический прогресс снижает некоторые барьеры для создания альтернативных каналов – имеющиеся конструкторы сайтов (Tilda, VamShop, Shopyify и др.) позволяют запустить базовый интернет-магазин за несколько дней с минимальными инвестициями, платформы омниканального маркетинга (Mindbox, Retail Rocket и др.) позволяют организовать персонализированные CRM для малого бизнеса, а инструменты фулфилмента (СДЕК, Boxberry, PickPoint и др.) помогут обеспечить логистику прямых заказов. Мощный толчок ожидаемо даст распространение использования ИИ-инструментов – генеративный ИИ снижает стоимость создания качественного контента (описание, изображение, видео), и продавце, работающий напрямую, может создавать контент сопоставимого с платформами качества без пропорциональных затрат.Социальные сети продолжат конкурировать с маркетплейсами через собственный канал встроенных продаж – социальной коммерции, который принципиально отличается от маркетплейсов тем, что алгоритм продвижения основан на вирусности и вовлеченности контента, а не на ценовой конкуренции. Это создает преимущество для брендов с сильной историей и аутентичным контентом, и потенциально является тем каналом, где маркетплейсовые продавцы могут найти альтернативную аудиторию.

Реализация новой регуляторной практики, включая европейские положения о праве продавца получать данные о своих клиентах при уходе с платформ, может сформировать драйвер снижения барьера выхода из маркетплейсов в виде потери клиентской базы. Возможно, если предприниматели воспользуются правом участия в профессиональных объединениях, то изменения в законодательстве будут для них благоприятны.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что платформенным предпринимателям не следует рассматривать маркетплейс как некую постоянную и устойчивую платформу для ведения бизнеса, поскольку имеются системные риски, которые будут только повышаться по мере

зрелости маркетплейса. Поэтому предприниматель должен использовать механизмы проактивного управления платформенными рисками (постоянный мониторинг экономики используемых каналов, периодические пересмотры стратегии выхода с маркетплейса, осуществление инвестиций в непривязанные к платформе активы (бренд, клиентская база, собственный контент, прямые каналы коммуникаций), знание своих прав по договору оферты и отслеживание регуляторных изменений)[420] для снижения зависимости от алгоритмического управления и условий работы с маркетплейсами.

3.3. Механизмы борьбы с контрафактом на платформах

За последние пять лет фактически произошла стремительная эволюция маркетплейсов – от электронных витрин товаров они стали инфраструктурными экосистемами, где множество продавцов и покупателей и где распространяются случаи продажи контрафактной продукции, создавая прирост теневого оборота в экономике. Поэтому современный этап регулирования платформенной экономики характеризуется переходом от реактивной модели (по типу удаления по жалобе) к проактивной архитектуре тотального надзора, реализуемой на правовой основе государственными органами и самими маркетплейсами в рамках реализации ими репутационной стратегии[421].

Контрафакт – это товар или его часть (в частности, логотип, этикетка, товарный знак, бренд, наименование компании-производителя – в соответствии с п. 1 ст. 1515 и п. 4 ст. 1519 Гражданского кодекса РФ),

---

[420] Кочои Л.Т. Коррекция асимметрии отношений «платформа — предприниматель» в современной бизнес-среде // Экономика и управление: проблемы, решения, 2026, т. 9, № 7, с. 318-326. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.07.09.033.

[421] Кочои Л.Т. Механизмы борьбы с распространением контрафакта в условиях платформенной экономики / Актуальные и перспективные научные исследования: сборник статей XI МНПК. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2026. 188 с. С. 73-76.

который создан с нарушением чужих интеллектуальных (авторских и патентных) прав умышленно, т.е. на основе имеющегося оригинального товара. Следует отметить, что существует понятие «фальсификат», которое обозначает введение потребителя в заблуждение касательно состава, свойств или происхождения продукции[422], а также синонимы – реплика и подделка.

Контрафактные товары негативно влияют на экономику в целом и экономику отдельных отраслей, увеличивая убытки законных производителей, снижая налоговые поступления в бюджет, нанося вред здоровью граждан, косвенно также затрагивает инновационное развитие, лишая его стимулов новых разработок, и уменьшает доверие к институтам прав на интеллектуальную собственность.

Согласно статистическим исследованиям OECD совместно с EUIPO, проводимым каждые два года, в 2013 г. объем международной торговли контракфактом (вместе с пиратскими товарами) составлял до 2,5% от всего объема мировой торговли (461 млрд долларов)[423], в 2016 г. – он возрос до 3,3% (около 509 млрд долларов)[424], в 2021 г. – 2,3%[425], при этом Китай и Гонконг были признаны основными источниками поддельных товаров (суммарно 45% всех зарегистрированных случаев), а наиболее пострадавшими секторами были признаны одежда, обувь и кожаные изделия (82% изъятых поддельных товаров).

В России общественные организации защиты прав потребителей (в частности, Общественная потребительская инициатива), заявляют о том, что до половины продавцов обуви, парфюма и бутилированной воды продают на маркетплейсах контрафакт либо нелегальные товары, не проходя

---

[422] Подделка: чем отличается контрафакт от фальсификата, и кто за это отвечает // РБК,26.06.2026. URL: https://companies.rbc.ru/news/cb7q7iMqRa/poddelka-chem-otlichaetsya-kontrafakt-ot-falsifikata-kto-za-eto-otvechaet/?ysclid=ms8on0v0kq178783599.

[423] OECD/EUIPO. Trade in Counterfeit and Pirated Goods: Mapping the Economic Impact, Illicit Trade. Paris, OECD Publishing, 2016. 138 p. https://doi.org/10.1787/9789264252653-en.

[424] OECD/EUIPO. Trends in Trade in Counterfeit and Pirated Goods, Illicit Trade. OECD Publishing, Paris/European Union Intellectual Property Office, 2019. 89 p. https://doi.org/10.1787/g2g9f533-en.

[425] OECD/EUIPO. Mapping Global Trade in Fakes 2025: Global Trends and Enforcement Challenges, Illicit Trade.Paris, 2025. 60 p. https://doi.org/10.1787/94d3b29f-en.

обязательную регистрацию в системе маркировок[426]. В АНО «Национальный научный центр компетенций в сфере противодействия незаконному обороту промышленной продукции» в 2026 г. отмечали, что Ozon продает 53% контрафактной продукции, Wildberries – 56%, Яндекс. Маркет – 22%, причем в среднем 50% продаваемых кроссовок на маркетплейсах – подделки[427] (единственный маркетплейс, где не было выявлен контрафакт по спортивной обуви – это нишевый маркетплейс Lamoda). Также выявлен и региональный срез – в Северо-Кавказскком федеральном округе доля контрафакта достигает 59%, в Дальневосточном – 56%, в Северо-Западном – 52%. В связи с международными санкциями в последние годы отмечается снижение контрафакта электроники – примерно на 10%[428]при общей оценке в 21-45% продаж, самыми подделываемыми товарами являются наушники и мобильные телефоны. Все это формирует проблемную ситуацию, решение которой находится в поле зрения как законодателей, так и самих маркетплейсов, покупателей и добросовестных продавцов.

Маркетплейсы изначально стали достаточно привлекательной средой продажи контрафактных товаров именно благодаря своим преимуществам организации торговли и логистики, доступу на глобальные рынки. Даже блокировка аккаунта не воспринималась как проблема, поскольку создание нового не требовало существенных затрат или усилий. Но для платформ это стало источником формирования угрозы репутации, поскольку потребители, столкнувшись с подделкой, переносили свою негативную позицию именно на маркеплейс, а не на конкретного продавца. Поэтому для маркетплейсов

---

[426] Перцева Е. Марка раздора: назван процент подделок на маркетплейсах. Почему онлайн-агрегаторы не согласны с выводами общественников// Известия, 01.03.2023. URL: https://iz.ru/1476491/evgeniia-pertceva/marka-razdora-nazvan-protcent-poddelok-na-marketpleisakh?ysclid=ms7wfj4gw0277243333.

[427] Почти половина кроссовок на маркетплейсах являются контрафактом – результаты исследования ННЦК // Интерфакс,20.01.2026. URL: https://www.interfax.ru/presscenter/1068579?ysclid=ms7wg9a8rp32848336.

[428] На российских маркетплейсах упали продажи контрафактной электроники, но подделок популярных брендов всё ещё много // 3Dnews, 17.06.2025. URL: https://3dnews.ru/1124529/na-rossiyskih-marketpleysah-upali-prodagi-kontrafaktnoy-elektroniki-no-poddelok-populyarnih-brendov-vsyo-eshchyo-mnogo?ysclid=ms7wey7slz617484872.

борьба с контрафактной продукцией и недобросовестными продавцами и поддержание системы доверия покупателей стали одними из реализуемых стратегий по обеспечению устойчивости бизнес-модели платформы.

В целом, по нашему мнению, систематизация механизмов антиконтрафактной защиты[429],[430], реализуемых маркетплейсами с учетом российской и международной практики, может быть представлена следующим образом (табл. 10).

Таблица 10. Механизмы антиконтрафактной защиты, реализуемые маркетплейсами.

Группа механизмов	Конкретные механизмы
1. Превентивные входные барьеры	1.1. Идентификация продавца 1.2. Предварительный (пре-модерационный) аудит карточек 1.3. Предварительное одобрение / эксклюзивное разрешение от бренда
2. Проактивные алгоритмические системы мониторинга	2.1. Механизмы для брендов, обеспечивающие самостоятельную защиту 2.2. Поведенческий анализ продавцов 2.3. Анализ текстового контента и NLP 2.4. Мониторинг отзывов
3. Реактивные механизмы защиты	3.1. Реестры интеллектуальной собственности 3.2. Формирование «черных списков» продавцов и обмен данными между площадками, правоохранительными органами и правительственными ведомствами 3.3. Процедура заморозки активов 3.4. Внутренние сервисы разрешения споров о нарушении интеллектуальных прав
4. Системы верификации физической и цифровой прослеживаемости	4.1. Системы маркировки товаров 4.2. Кодировка товаров 4.3. Цифровой паспорт продукта

Источник: составлено автором по результатам исследования.

[429] Кочои Л.Т. Платформенное предпринимательство: национальные модели государственного регулирования и возможности саморегулирования // Экономика и управление: проблемы, решения, 2026, т. 4, № 8, с. 336-344. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.08.04.034.

[430] Кочои Л.Т. Механизмы борьбы с распространением контрафакта в условиях платформенной экономики / Актуальные и перспективные научные исследования: сборник статей XI МНПК. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2026. 188 с. С. 73-76.

1. Превентивные входные барьеры – направлены на недопущение проникновения нелегального предложения товаров, что привело к изменению функционала платформы от базовой верификации по e-mail до формирования систем «знай своего клиента» (*Know Your Business Customer* – KYBC) как комплекса технических и организационных процедур по проверке юридических лиц и предпринимателей перед началом сотрудничества.

1.1. Идентификация продавца – реализуется через обязанность всех новых продавцов предоставлять паспорт с фото, банковскую выписку, подтверждение налогового резидентства. В частности, в крупные российские маркетплейсы интегрированы системы проверки контрагентов через налоговые органы, ЕСИА (единую систему идентификации и аутентификации) и цифровую платформу малого и среднего предпринимательства[431], продавцы должны указывать в личном кабинете ИНН, ОГРН, ОГРНИП, КПП.

1.2. Предварительный (пре-модерационный) аудит карточек – до публикации офера алгоритм или модератор проверяет информацию, анализирует фотографии и/или видео. В России с 01.10.2026 г. вводятся новые правила проверки карточек через государственные реестры[432] на наличие сертификатов, соответствия ТН ВЭД, маркировки («Честный знак» для товаров с обязательной маркировкой), с 01.03.2027 г. будет действовать проверка товарных знаков (правообладатель или лицензиат сможет подтвердить свое право, а оператор (платформа) после сверки с государственным реестром разместит изображение товарного знака в карточке товара) – для покупателей это будет свидетельством подлинности

---

[431] Постановление Правительства РФ № 768 «Об утверждении Правил осуществления проверки оператором посреднической цифровой платформы сведений о лице, имеющем намерение стать партнером посреднической цифровой платформы или владельцем пункта приема и выдачи заказов, при заключении договора с партнером посреднической цифровой платформы или владельцем пункта приема и выдачи заказов» от 20.06.2026.

[432] Вводятся новые правила проверки товаров на маркетплейсах. Что думают эксперты об изменениях? //Российская газета, 18.07.2026. URL: https://rg.ru/2026/07/18/eksperty-rasskazali-kak-izmenitsia-proverka-kartochek-tovarov-na-marketplejsah.html?ysclid=ms99fdkvp994303490.

товара прямо на его странице. Например, в Alibaba с 2020 г. запущена система Qwen вместе с оптическим распознаванием текста OCR, которая в режиме реального времени сравнивает загружаемые фотографии с базой эталонных изображений правообладателей. Технология примечательна тем, что ищет не только полное копирование, но и попытки маскировки: переворот изображения, замена фона, добавление водяных знаков сторонних магазинов.

1.3. Предварительное одобрение / эксклюзивное разрешение от бренда – реализуется в разных программах маркетплейсов. Так, в Amazon с 2016 г. действует система Brand Gating[433], означающая право продавать товары определенных брендов предоставляется только после прямого одобрения правообладателем, подтверждения контрактов и оплаты невозвратного сбора (1500 долларов). При этом существенно, что эта система действует и в другую сторону, т.е. компания, имея собственный бренд, может зарегистрироваться на платформе, которая в свою очередь берет на себя обязательство по недопущению продаж товаров под данным брендом, кроме компании, которой он принадлежит[434] – таким образом, на платформе действует система защиты интеллектуальной собственности продавцов. В целом такой инструмент как разрешение от бренда реализует ограничительную функцию, что не позволяет неавторизованных сторонним продавцам размещать или продавать продукцию под определенным брендом без предварительного одобрения – это является подтверждением законных деловых отношений в брендом или его авторизованными дистрибьюторами. В Alibaba организована платформа защиты прав как внутренний инструмент маркетплейса – для подачи обращений и жалоб от правообладателей, что позволяет оперативно получать информацию о нарушениях и запускать удаление контента платформой.

---

[433] Amazon Brand Gating: Complete Guide for Brands & Resellers. URL: https://ecombrainly.com/amazon-brand-gating/.

[434] Berry S. What Is Amazon Brand Gating? (And How to Protect Your Sales With It). URL: https://www.webfx.com/blog/marketing/amazon-brand-gating/.

2. Проактивные алгоритмические системы мониторинга – представляют собой наиболее динамично развивающийся технологический и организационный блок работы современного маркетплейса и направлены, в отличие от изначальной модерации контента, к интеллектуальному анализу цифровых следов. Если аппелировать к европейской практике, то это соответствует «обязанности проявлять осмотрительность» согласно ст. 35 Регламента (EU) 2022/2065[435] о цифровых услугах (*Digital Services Act* – DSA).

2.1. Механизмы для брендов, обеспечивающие самостоятельную защиту – реализуются на основе технологий искусственного интеллекта. Одним из значимых механизмов стала программа Amazon Project Zero[436] с 2019 г. для борьбы с контрафактом на платформе (zero – стремление к нулевому значению), в которой бренды получили инструменты для самостоятельной защиты и удаления подозрительных товаров до проверки со стороны платформы. Технологически это организовано через предоставление брендами площадке своих метаданных (логотипы, торговые марки, фото и описание товаров, базы с кодами уникальных номерных товаров и т.п.), которые встраиваются в систему автоматизированной защиты на основе постоянного сканирования карточек товаров для проактивного поиска и последующей блокировки подозрительных предложений товара. Таким образом, выполняется задача по защите товарных знаков (торговых марок), однако этот механизм не связан с разрешением споров по патентам или использованию товарных знаков.

2.2. Поведенческий анализ продавцов – ориентирован не на анализ товара, а реализуется для мониторинга нетипичного поведения на основе анализа метаданных (скорость изменения цен, нетипичные логистические маршруты, массовое создание карточек в ночное время и т.п.). Реализуется

---

[435] Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market For Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj/eng.

[436] Amazon Project Zero. URL: https://sell.amazon.com/brand-registry/project-zero.

на основе алгоритмов машинного обучения, и при выявлении аномалий аккаунт продавца блокируется превентивно, до первой жалобы. Распространены также ИИ-системы, преимущественно на основе нейросетей, которые анализируют взаимодействие продавцов и покупателей и выявляют отклонения и противоречия (например, покупатель пишет положительный отзыв, но в комментариях жестко критикует товар или продавца, или продавце отвечает формально при использовании дружелюбного тона в переписке до ответа).

2.3. Анализ текстового контента и NLP (от англ. *Natural Language Processing* – обработка естественного языка) – реализуется на основе технологий искусственного интеллекта для выявления паттернов в описании товаров. Практика показывает, что те, кто ориентирован на продажу контрафактной продукции, часто используют определенные лингвистические маркеры[437] (навязчивое повторение слова «реплика», «высокое качество», «как оригинал», «в оригинальной коробке») либо, наоборот, ориентированы на избыточную официальность, копируя текст с ошибками распознавания с этикеток оригинального товара. NLP-системы реализованы на разных площадках – так, на платформе Tmall (Alibaba Group) такая система выявляет лингвистические диссонансы при анализе текста карточек (использование слэнга или лингвистических маркеров).

2.4. Мониторинг отзывов – проводится на основе метода анализа сентиментов, т.е. распознавания эмоций на основе анализа текста (как минимум позитивной, негативной, нейтральной окраски текста). Социология показывает, что в основном жалобы на контрафакт не подаются формально, а присутствуют в текстах отзывов[438], где можно обнаружить повторяющиеся словосочетания (например, «неровная строчка», «логотип отличается от фото», «странный запах кожи») или конкретно «не соответствует

[437] Юрий Вопилов: Как определять подделки через слова-маркеры // Сноб,18.11.2020. URL: https://snob.ru/entry/200475/?ysclid=ms9bz65sm0889171328.

[438] Бородулина А.Н., Михалькова Е.В. Автоматизация выявления заказных отзывов на маркетплейсах при помощи экспертных признаков и реакций покупателей // Цифровая социология, 2024, т. 7, № 3, с. 42-52. https://doi.org/10.26425/2658-347X-2024-7-3-42-52.

оригиналу». Согласно политике Amazon, при обнаружении фрагментов несоответствия оригиналу в текстах отзывов, карточка товара снимается для проведения внутреннего расследования без запросов в компанию-правообладатель.

3. Реактивные механизмы защиты – появились в период недостаточной эффективности подходов применения уведомлений перед удалением, направлены на формирование системы интегрированной защиты в рамках экосистемы.

3.1. Реестры интеллектуальной собственности – формируются на основе аккредитованной базы на платформе (правообладатель загружает свой товарный знак, логотип, упаковку и уникальные коды произведенной продукции) и позволяют компаниям-правообладателям удалять контент с признаками контрафакта, и эта информация сразу поступает в алгоритм блокировки на платформе. Такие реестры реализованы в Amazon Brand Registry с 2017 г., в европейской практике ключевыми платформами (Alibaba, Amazon, eBay, OLX) и правообладателями (Chanel, Lacoste, Nike) подписан Меморандум о взаимопонимании о продаже контрафактных товаров через Интернет – согласно нему, основную ответственность за защиту прав берут на себя правообладатели: они берут на себя обязательство направлять сведения о потенциально контрафактных товарах, компенсировать платформе плату за размещение и комиссию при удалении объявлений по ошибке[439]. В Китае функционирует альянс по борьбе с контрафактом Alibaba (*Alibaba Anti-counterfeiting Alliance* – AACA), где разные компании обсуждают инициативы по борьбе с контрафактной продукцией.

3.2. Формирование «черных списков» продавцов и обмен данными между площадками, правоохранительными органами и правительственными ведомствами – учитывает процессы «миграции» недобросовестных и уже заблокированных продавцов с одной платформы на другую. Так, в Amazon

[439] Центр экономики монополий и анализа регуляторных требований. Подходы к противодействию оборота контрафакта в электронной коммерции. Январь,2024. URL: https://www.csr.ru/upload/iblock/cf3/en7logdra8zt6218ckhjjf79xm4hxyb7.pdf.

создано подразделение CCU (*Counterfeit Crimes Unit*)[440], которая работает с правоохранительными органами, брендами и другими заинтересованными сторонами, изучает цепочки поставок, чтобы бороться с поддельными товарами и их сетями[441]. Информация передается в государственные органы разных стран, в частности, в Великобритании в UK IP Crime Group, объединяющий представителей частного сектора, правоохранительных органов и правительственных ведомств, для борьбы с преступлениями и нарушениями в интернете, связанными с интеллектуальной собственностью.

3.3. Процедура заморозки активов – предполагает внедрение механизмов удержания выплат продавцам, вместо простого удаления карточки контрафактного товара. При выявлении подозрительной активности (множественные жалобы) платежный шлюз платформы блокирует выплаты продавцам до верификации. Так, например, Wildberries внедрил систему отложенных штрафов за контрафакт, превышающих потенциальную прибыль, что делает нарушение экономически бессмысленным.

3.4. Внутренние сервисы разрешения споров о нарушении интеллектуальных прав – направлены на защиту интеллектуальных прав в системе платформы. Так, с 2022 г. на Wildberries функционирует бесплатный сервис «Цифровой арбитраж»[442], обеспечивающий подачу обращений от правообладателя продавцу, использующего его товарный знак, авторские права, дизайн, патенты, текст без разрешения. При этом обращение направляется в личный кабинет продавца, и он может признать нарушение и прекратить продажу или оспорить жалобу. В случае игнорирования обращения продавцом или неубедительного ответа для правообладателя, Wildberries принимает решение о блокировке карточки, а при повторных

---

[440] Amazon Counterfeit Crimes Unit. URL: https://www.aboutamazon.com/news/policy-news-views/amazon-counterfeit-crimes-unit.

[441] Moorhead P. Amazon Establishes Counterfeit Crime Unit To Combat Fake Products // Forbes, 06.07.2020. URL: https://www.forbes.com/sites/moorinsights/2020/07/06/amazon-establishes-counterfeit-crime-unit-to-combat-counterfeiters-products/.

[442] Wildberries. Цифровой арбитраж. URL: https://seller.wildberries.ru/instructions/ru/ru/material/digital-arbitration.

случаях – продавец будет заблокирован. Следует отметить, что переписка в «Цифровом арбитраже» имеет юридическую силу и может быть использована в качестве доказательства в суде[443]. На других платформах реализация взаимодействия построена по заявительному принципу (например, Яндекс.Маркет сотрудничает с производителями, которые могут сообщить о подделках, и, соответственно, удаляет товары с платформы, а продавцы при этом обязаны предоставлять сертификаты и другие документы, подтверждающие подлинность происхождения товаров[444]).

4. Системы верификации физической и цифровой прослеживаемости – являются наиболее совершенным техническим механизмом защиты от платформенного контрафакта, стирая границу между офлайн-производством и онлайн-карточкой (на основе создания своеобразного цифрового двойника товара).

4.1. Системы маркировки товаров – нанесение кодов с зашифрованными данными на товары (согласно установленного перечня) с целью борьбы с контрафактом и повышения прозрачности рынка. Наиболее масштабный механизм государственно-платформенного взаимодействия реализуется в России в функционировании национальной системы маркировки «Честный знак»[445] с идентификацией двумерных кодов DataMatrix. Платформы Wildberries и Ozon интегрировали API в систему таким образом, что при попытке создать карточку товара из списка товаров, подлежащих маркировке, система требует в автоматическом режиме ввода кода DataMatrix. Если код не валидирован в ГИС МТ (Государственная информационная система мониторинга за оборотом товаров, подлежащих

---

[443] Полякова Д. Цифровой арбитраж на Wildberries: что делать, если вы получили жалобу от правообладателя. URL: https://www.garant.ru/gardium/guide/obrashchenie-pravoobladatelya-wildberries/?ysclid=msaqyg723z471682544.

[444] Что такое контрафактная продукция: как не нарваться на поставщика контрафакта. URL: https://partner.market.yandex.ru/chtojournal/start-on-marketplace_net-kontrafaktu/?ysclid=ms8on90uik383240640.

[445] Официальный сайт государственной информационной системы мониторинга за оборотом товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации и государственной информационной системы мониторинга движения лекарственных препаратов для медицинского применения.URL: https://честныйзнак.рф.

обязательной маркировке средствами идентификации), то создание офера технически невозможно. Фактически это можно считать не борьбой с контрафактом, а механизмом исключения любого немаркированного товара на уровне архитектуры платформы.

4.2. Кодировка товаров – программный сервис, реализуемый на уровне платформы в рамках реализации программы борьбы защиты от подделок и контрафакта и поддержки лояльности покупателей и их уверенности в покупке подлинного товара. Например, Amazon с 2017 г. реализует сервис Amazon Transparency[446] – каждой единице товара (производитель при этом должен быть зарегистрирован в системе Amazon Brand Registry) присваивается уникальный QR-код, который генерирует Amazon и который хранится в централизованной базе данных. Процедура организована таким образом, что при поступлении товара в центр обработки система сканирует код, и при его отсутствии или несоответствии коду в базе Amazon, товар не может быть отгружен клиенту и продажа блокируется. Также и покупатели могут просканировать код в специальном приложении для проверки подлинности товара и получения дополнительной информации от производителя. Следует отметить, что вступление в программу бесплатное, но каждый уникальный код Amazon оплачивается от 1 до 5 центов за один код.

4.3. Цифровой паспорт продукта – создание структурированной электронной записи о характеристиках товара на основе использования технологии блокчейн. В сегменте товаров люксового сегмента создана платформа Aura Blockchain Consortium[447], объединившая LVMH, Prada Group, Mersedes Benz и др., позволяющая маркетплейсам верифицировать происхождение продукции авторизованных компаний через специальные NFC-метки (чипы) и сверку с неизменяемыми записями в блокчейне, которые

[446] Amazon Transparency. URL: https://sell.amazon.com/brand-registry/transparency.

[447] Louis Vuitton, Cartier и Prada вместе объявили войну подделкам. URL: https://robb.report/stil-zhizni/news-49275-louis-vuitton-cartier-i-prada-vmeste-obyavili-voynu-poddelkam.

хранятся в распределенном реестре платформы. Тогда маркетплейс делает приложение по интеграции с блокчейн Aura, а покупатель имеет возможность проверить происхождение и подлинность товара через запись в реестре, просканировав NFC-метку товара.

Таким образом, исходя из российской и международной практики можно сформировать условную типологию национальных моделей платформенной антиконтрафактной защиты[448]:

- американская модель ориентирована на широкое использование предиктивной аналитики и корпоративных механизмов (специальных программ, реализуемых платформами), когда сама платформа формирует правила, при несоблюдении которых сразу же следует удаление;

- китайская модель ориентирована на постоянный мониторинг продавцов как по превентивному, так и по реактивному принципам, что показывает направленность на системность в работе по борьбе с контрафактом;

- российская модель ориентирована на интеграцию внутренних механизмов платформ и государственной системы маркировки товаров, что позволяет реализовать систему предпродажного контроля как условия допуска на рынок;

- европейская модель ориентирована на реализацию процедур контроля до формирования заказов на платформе.

Безусловно, представленная систематизация механизмов антиконтрафактной защиты показывает широту реализуемых подходов, однако следует также выделить и проблемные аспекты их реализации:

- потенциальная гиперблокировка, когда алгоритмы, нацеленные на поиск контрафакта, могут заблокировать добросовестных продавцов с оригинальными товарами (например, в рамках параллельного импорта и товары как восстановленные);

---

[448] Кочои Л.Т. Механизмы борьбы с распространением контрафакта в условиях платформенной экономики / Актуальные и перспективные научные исследования: сборник статей XI МНПК. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2026. 188 с. С. 73-76.

- несовершенство работы алгоритмов, что влечет за собой необходимость действия механизмов апелляции на необъективное решение.

Таким образом, можно сделать вывод, что эволюция механизмов борьбы с контрафактом на маркетплейсах прошла определенный путь от простого удаления контента к сложной, многоуровневой архитектуре превентивных и ретроспективных мер, показав эффективность интеграции как жесткой верификации входа на платформу, так и необходимость наличия государственной инфраструктуры физической и цифровой прослеживаемости и применение ИИ-инструментов анализа[449]. При этом механизмы апелляции и защиты ложно обвиненных продавцов должны быть также учтены во избежание рисков использования механизмов антиконтрафактной защиты для недобросовестной конкуренции.

3.4. Прогнозные сценарии и стратегические перспективы развития платформенного предпринимательства в Российской Федерации

Для формирования прогнозных сценариев развития платформенного предпринимательства в РФ следует учитывать определенную уникальную двойственность: с одной стороны, в стране произошел достаточно активный рост числа платформ, маркетплейсов и экосистем, с другой – продолжается растущее давление регулятора и значимо влияние макроэкономической нестабильности.

Временной горизонт прогноза определим на период 2026-(2028)-2030, т.е. на 3-5 лет, с идентификацией двух основных переменных:

- степень государственного регулирования (от жесткого до сорегулирования);

---

[449] Кочои Л.Т. Механизмы борьбы с распространением контрафакта в условиях платформенной экономики / Актуальные и перспективные научные исследования: сборник статей XI МНПК. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2026. 188 с. С. 73-76.

- степень технологического суверенитета (от импортозамещающих технологий до зависимости от западных/китайских решений).

Также при прогнозировании следует учитывать такие факторы, как динамика потребительского спроса и доходов населения, развитие цифровой инфраструктуры, степень монополизации рынка, развитие модели социально-трудовых отношений в платформенной занятости, доступ к международным рынкам и капиталу, а также результаты прогнозирования исследователей и экспертов[450],[451].

Представляется, что релевантными могут быть рассмотрены следующие 4(четыре) сценария развития платформенного предпринимательства в России[452] (рис. 17).



Рис. 17. Сценарии развития платформенного предпринимательства в России в среднесрочной перспективе.

Источник: составлено автором по результатам исследования.

---

[450] Гаврилова Э.Н. Платформенная экономика в России: драйверы развития, институциональные барьеры, экономические эффекты и прогнозы развития // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление, 2025, № 3 (54), с. 19-29. https://doi.org/10.21777/2587-554X-2025-3-19-29.

[451] Яков и Партнеры. Развитие электронной коммерции в России. Март 2025. URL: https://yakovpartners.ru/publications/ecom/.

[452] Кочои Л.Т. Платформенное предпринимательство: национальные модели государственного регулирования и возможности саморегулирования // Экономика и управление: проблемы, решения, 2026, т. 4, № 8, с. 336-344. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.08.04.034.

Сценарий 1 – Платформы как инфраструктурные партнеры государства. Данный сценарий основан на том, что государство не подчиняет платформу напрямую, а встраивает их в систему цифрового государственного управления, превращая их в продолжение своей экономической, промышленной и социальной политики. При этом платформы сохраняют свою рыночную роль и форму, становясь обязательным звеном между малым и средним предпринимательством, потребителями и бюджетным процессом.

Представляется, что реализация сценария будет происходить в рамках принятого закона «О платформенной экономике», в котором будут введены такие понятия, как «системообразующая платформа» (дополняющая понятие «посредническая цифровая платформа» в существующем законе) и в частности «инфраструктурный оператор цифрового рынка» (уточняющее к понятию «оператор посреднической цифровой платформы»). В обмен на налоговые преференции и право на работу в системе государственных закупок платформы будут обязаны передавать в Федеральную налоговую службу России, Банк России и Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ транзакционные данные в режиме реального времени. Целесообразно формирование института «платформенного омбудсмена» для разрешения споров между продавцами и платформами на основе скоринговых моделей, а не судебных дел.

Наиболее предпочтительный статус предпринимателя в сценарии 2 – самозанятый-производитель, это может быть владелец мастерской или пошивочного цеха, фермер, ИТ-разработчик и т.п., который не конкурирует с платформой за скидки, а подключается к ее прогнозной аналитике (алгоритм заранее сообщает, какой объем продукции будет востребован в конкретном регионе через определенный период времени). Предприниматель может получить специально формируемый «цифровой паспорт МСП» (в дополнение к действующему статусу субъекта МСП – малого и среднего предпринимательства), который заменяет 70% отчетности при

взаимодействии с коммерческими банками, страховыми и лизинговыми компаниями.

Технологически реализация сценария 1 требует формирования внедрения открытого API между Госуслугами, платформами и коммерческими банками с идентификацией по принципу «одного окна»,что позволит получить доступ на всех маркетплейсы. Искусственный интеллект платформ интегрируется в государственную информационную систему мониторинга оборота товаров (ГИС МТ «Честный знак»), что уничтожает контрафакт на уровне загрузки карточек товара.

Эффект для экономики страны при реализации сценарии 1 состоит, прежде всего в том, что основными продавцами на платформах будут именно производители (а не те, кто занимается перепродажей товаров), что позволит им получить эффективный логистический сервис как услугу платформы.

Следует отметить определенные параллели представленного сценария 1 с международной практикой, в частности:

- данный сценарий имеет аналогичные элементы как в китайской модели платформенного регулирования: крупнейшие платформы (Alibaba, JD.com) стали инфраструктурными партнерами государства при продвижении сельскохозяйственной продукции и создании «умных фабрик»; в Китае организован обмен данными и прогнозное управление спросом в интересах малого бизнеса. При этом важно, что если в китайской модели основной акцент находится в сфере контроля контента и социального рейтинга, то в российском варианте акцент смещен в сторону фискальной прозрачности и импортозамещения;

- имеется контраст с американской моделью, где платформы остаются сугубо частными и конкурируют с государством за данные (так, Amazon отстаивает право раскрывать не все данные о пользователях), поэтому не рассматривается в сценарии 1;

- сценарий 1 ужесточает принятый европейский подход в части контроля за деятельности платформ и онлайн-посредников, включая защиту персональных данных.

Сценарий 2 – Платформенная экономика как критическая информационная инфраструктура государства. Данный сценарий отражает тенденцию на гиперрегулирование и технологическую суверенизацию. Если исходить из роли платформ как элементов критической информационной инфраструктуры государства, то они подлежат такому же надзору, как банковский или оборонный сектор промышленности. Вход на рынок максимально зарегулирован, а трансграничные цифровые потоки взяты под полный контроль.

Условиями реализации сценария 2 является введение лицензирования платформенной деятельности (аналогично банковской лицензии маркетплейсов). Центральный банк устанавливает предельную величину «платформенной комиссии» (как аналог эквайрингового тарифа). Все пункты выдачи заказов приравниваются к объектам почтовой связи с обязательным досмотром отправлений. Также вводится в действие Цифровой кодекс, который обязывает платформы применять российские крипто-алгоритмы и хранить данные исключительно в государственном облаке. Иностранные товары подлежат квотированию (условно, не более 30% в определенной нише).

Статус предпринимателя в сценарии 2 – лицензированный продавец на маркетплейсе. Это означает, что, чтобы торговать на платформе, необходимо вступить в саморегулируемую организацию (СРО) платформенных продавцов с обязательством оплаты членских взносов и страхованием ответственности. Мелкие производители, для которых такие правила будут обременительны, автоматически будут перенаправлены на нерегулируемые площадки (мессенджеры, закрытые каналы, площадки для объявлений).

Технологически реализация сценария 2 требует формирования системы тотальной цифровой и физической прослеживаемости, включая интеграцию в

API платформ. Алгоритмы ранжирования должны проходить государственный аудит на предмет приоритетной выдачи товаров российского производства. Платформы обязаны использовать чипы отечественного производства и, соответственно, маркировки, а также системы спутникового мониторинга движения транспорта.

Эффект для экономики от реализации сценарии 2 видится в существенного росте трансационных издержек, что повлечет за собой сокращение малого бизнеса в легальном поле – так, вероятнее всего будут превалировать крупные компании, также существенен риск разрастания теневого сектора в форме продаж через ботов в мессенджерах с расчетами в криптовалюте или через системы быстрых платежей на личные карты.

Следует отметить определенные противопоставления представленного сценария 2 с международной практикой, в частности:

- жесткое регулирование интернета имеет место быть в Китае, однако это не привело к вытеснению малого бизнеса, а к переформатированию внутри экосистем (например, появление супераппов WeChat);

- в США лицензирование платформенной деятельности отсутствует, но чрезвычайно развита система антитрастового права, алгоритмический аудит рассматривается как нарушение прав.

Сценарий 3 – Децентрализация платформенного рынка. Данный сценарий отражает ситуацию потери крупными платформами роли монопольных посредников вследствие давления издержек и регуляторного несовершенства. Экономика распадается на множество микро-платформ, геосервисов и прямых сделок P2P-коммерции, где государственное регулирование носит запаздывающий характер.

С точки зрения регулирования данный сценарий учитывает дифференциацию регионального законодательства в части создания экспериментальных правовых режимов в разных регионах РФ для платформ. Возможно отмена регистрации индивидуального предпринимателя при

распространении статуса «самозанятый», когда можно оплатить налоги (налог на профессиональный доход) через мессенджер.

Статус предпринимателя в сценарии 3 можно описать как преимущественно физическое лицо, имеющее множество аккаунтов на разных платформах, включая доски объявлений, работающий по системе дропшиппинга, активно использующий технологии искусственного интеллекта в вопросах логистики, маркетинга, учета доходов и расходов.

Технологически реализация сценария 3 предполагает развитие технологий искусственного интеллекта (преимущественно нейросетей, поскольку именно они позволяют наиболее быстро и эффективно заполнять карточки товаров), а также развитие инструментария заключения смарт-контрактов для сделок с предоплатой внутри РФ с использованием стейблкоинов или токенизированных обязательств при запрете оборота криптовалют. Следует отметить, что логистические системы также перестроятся, т.к. фактически логистические операторы «последней мили» уже не будут встроены в централизованную систему, а будут ориентированы на курьерскую службу, где заказы распределяются через гео-приложение.

Эффекты для экономики при реализации сценария 3 будут характеризоваться предельно низкой маржинальностью и высокой волатильностью, включая непредсказуемость потребительской инфляции (вызвана большинством товаров из параллельного импорта и наличием локального производства без стабильных каналов быта) и уход крупных платформ в сегмент премиум-товаров с ограниченным оборотом.

Следует отметить определенные согласующиеся элементы представленного сценария 3 с международной практикой, в частности:

- в Китае в период становления платформ (в частности Taobao в 2003-2008 гг.) существовало множество торговцев, которые работали без лицензий, уклонение от налогов было нормой, равно как и торговля подделками, однако государство ввело жесткую систему регулирования и

социального кредита, а крупные платформы создали свои платежные системы (например, Alipay);

- в начале 2000-х гг. в США отсутствовало регулирование P2P-коммерции и начался рост продаж через социальные сети, но далее эти каналы были поглощены крупными платформами, что создало более организованную форму отношений на рынке.

Сценарий 4 – Частно-государственная олигополия. Данный сценарий характеризуется консолидацией вокруг 2-3 экосистем (к примеру, Яндекс, Сбер), которые получают полномочия от государства на комплексное обслуживание малого и среднего бизнеса и население. Конкуренция между этими экосистемами носит не рыночный, а административно-политический характер.

Регулирование в данном сценарии осуществляется на основе признания Федеральной антимонопольной службой олигополии на платформенном рынке, возможно введение в состав понятий в законе «О платформенной экономике» понятия «макроплатформа». Такие олигопольные субъекты рынка в обмен на инвестиции в развитие инфраструктуры и технологическую лояльность должны получить разрешение на вертикальную интеграцию с банками, страховыми, логистическими и медийными активами. Тогда государство водит в капитал таких платформ через пакеты «золотых» акций, получая право вето по вопросам стратегического развития.

Статус предпринимателя в сценарии 4 характеризуется как предприниматель, получающий стабильный доход и выбравший одну из экосистем, в которой он получает обеспечение полного цикла деятельности: кредит под оборот, складское хранение, доставку, рекламу и аутсорсинг ведения бухгалтерского и налогового учета. Важно, что предприниматель не управляет ценообразованием – алгоритмы платформы устанавливают цены и скидки, а также место в выдаче на витрине платформы.

Технологический контур в сценарии 4 показывает несовместимость технических решений экосистем-олигополистов, реализующих закрытые

экосистемные стандарты. Если обратиться к текущим техническим аспектам, то, например, логистические роботы Яндекса несовместимы с пунктами выдачи заказов Сбера, OzonFreshне принимает карты МИР другого эмитента без дополнительного скоринга. Для предпринимателя же созданы достаточно выгодные технические условия – возможность управлять бизнесом из дома через VR-интерфейс.

Эффекты для экономики в данном сценарии будут показывать снижение маржинальности для субъектов малого и среднего бизнеса, также изменится структура прибыли экосистем – она, скорее всего, будет генерироваться не столько с комиссии, а зависеть от контроля за цепочкой поставок и использования больших данных для прогнозирования спроса.

Следует отметить определенные условно согласующиеся элементы представленного сценария 4 с международной практикой, в частности:

- в Китае государство сохраняет дистанцию в контроле за деятельностью крупных платформ, владея «золотой» акцией, но не вмешиваясь в операционную деятельность. При этом для граждан внутри экосистем создана цифровая жизнедеятельность – в крупных экосистемах (Tencent, Alibaba) присутствуют социальные сети, сервисы платежей, электронная коммерция и госуслуги. Для России такая практика вероятно будет реализована с большим проникновением государства в управление деятельностью крупных экосистем, и потенциально велика вероятность снижения конкуренции из-за условного картельного сговора;

- в США аналогичная конструкция существует в виде термина, обозначающего олигополию крупных технологических компаний (Facebook (позднее Meta)[453], Amazon, Apple, Netflix и Google), но абсолютно не связана с прямым государственным участием в собственности и без делегирования государственных функций (функции банкинга осуществляет PayPal, логистики – Amazon, рекламы – Google). При этом крупные платформы

[453] *Facebook принадлежит Meta. Компания Meta признана экстремистской организацией, и её деятельность запрещена на территории Российской Федерации.*

постоянно становятся фигурантами разбирательств по антитрастовым делам, что более вынуждает их реструктурировать деятельности в отношении фрагментации, а не слиянию с государством, что более относится именно к функционированию корпораций в развитых странах, в отличие от реализации данного сценария 4 для страны с развивающимся рынком.

Таким образом, по нашему мнению, возможны 4(четыре) сценария развития платформенного предпринимательства в РФ в среднесрочной перспективе[454] (рис. 18). При этом следует отметить, что нами не выделен отдельно сценарий (условно идеальный и мегапозитивный), который описывает наиболее благоприятную комбинацию условий: государство проводит сбалансированную, преимущественно стимулирующую политику, создавая благоприятную регуляторную среду для предпринимательства, а национальная технологическая база достигает уровня самодостаточности и конкурентоспособности. В рамках этого сценария могут быть сформированы мощные цифровые экосистемы национального масштаба, способные не только удовлетворять внутренний спрос, но и выходить на внешние рынки дружественных стран. В целом в данном сценарии государство будет выступать как архитектор благоприятной среды, предоставляя налоговые стимулы, гранты на разработку технологий, обеспечивая развитие цифровой инфраструктуры и подготовку кадров, но не подавляя предпринимательскую инициативу избыточным контролем. Эффектом для экономики при реализации такого мегапозитивного сценария могут стать: рост доли платформенной экономики в структуре ВВП до 10% к 2030 г., численность платформенных занятых до 25 млн. человек, расширение экспортного потенциала платформенных услуг, ориентированного на страны ЕАЭС и БРИКС+, развитие венчурного финансирования за счет привлечения капитала инвесторов из дружественных стран.

---

[454] Кочои Л.Т. Платформенное предпринимательство: национальные модели государственного регулирования и возможности саморегулирования // Экономика и управление: проблемы, решения, 2026, т. 4, № 8, с. 336-344. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.08.04.034.

	Сценарий 1 - Платформы как инфраструктурные партнеры государства	Сценарий 2 – Платформенная экономика как критическая информационная инфраструктура государства	Сценарий 3 – Децентрализация платформенного рынка	Сценарий 4 – Частно-государственная олигополия
Регуляторный ландшафт	В рамках закона «О платформенной экономике», право на работу в системе государственных закупок, передача данных в ФНС,ЦБ, Минцифры , целесообразно формирование института «платформенного омбудсмена».	Введение лицензирования платформенной деятельности , все пункты выдачи заказов приравниваются к объектам почтовой связи с обязательным досмотром отправлений, вводится в действие Цифровой кодекс.	Создание экспериментальных правовых режимов в разных регионах РФ для платформ, распространение статуса «самозанятый» с оплатой налога через мессенджер.	Признание ФАС олигополии на платформенном рынке, государство водит в капитал таких платформ через пакеты «золотых» акций, получая право вето по вопросам стратегического развития.
Статус предпринимателя	самозанятый-производитель Может получить специально формируемый «цифровой паспорт МСП».	лицензированный продавец на маркетплейсе Обязательное членство в СРО и страхование ответственности.	преимущественно физическое лицо Имеет множество аккаунтов на разных платформах, работает по системе дропшиппинга, активно использует технологии ИИ.	предприниматель, получающий стабильный доход Должен сделать выбор одной из экосистем, в которой получает обеспечение полного цикла.
Технологический контур	Формирование открытого API между Госуслугами, платформами и банками с идентификацией по принципу «одного окна»,что позволит получить доступ на всех маркетплейсы. Интеграция в ГИС МТ для контроля за контрафактом.	Формирование системы тотальной цифровой и физической прослеживаемости. Алгоритмы ранжирования должны проходить государственный аудит на предмет приоритетной выдачи товаров российского производства.	Развитие технологий ИИ и инструментария заключения смарт-контрактов для сделок с предоплатой внутри РФ с использованием стейблкоинов или токенизированных обязательств при запрете оборота криптовалют.	Имеется несовместимость технических решений олигополистов, реализующих закрытые экосистемные стандарты. Для предпринимателя возможность управлять бизнесом из дома через VR-интерфейс.
Эффект для экономики	Основные продавцы на платформах - производители товаров, получающие логистический сервис как услугу платформы.	Рост трансационных издержек, что повлечет за собой сокращение малого бизнеса в легальном поле .	Предельно низкая маржинальность и высокая волатильность, включая непредсказуемость потребительской инфляции.	Снижение маржинальности для МСП, изменение структуры прибыли экосистем.

Рис. 18. Характеристики прогнозных сценариев развития платформенного предпринимательства в РФ в среднесрочной перспективе.

Источник: составлено автором на основе результатов исследования.

В целом основными факторами, которые определяют направление движения платформенного предпринимательства в среднесрочной перспективе, по нашему мнению, являются следующие:

1) в сфере государственного регулирования – характер принимаемого законодательства о платформенной экономике (стимулирующий или ограничительный); динамика налоговой нагрузки на платформенный бизнес; активность антимонопольной политики в отношении платформ; развитие механизмов социальной защиты платформенных занятых; объем и характер требований к локализации данных;

2) в технологической сфере – доля отечественного программного обеспечения и оборудования в платформенной инфраструктуре; объем инвестиций в разработки в цифровой сфере; динамика подготовки и оттока кадров в ИТ; развитие отечественных решений в области ИИ, облачных технологий, платежной инфраструктуры; объем экспорта платформенных услуг и технологий.

Следовательно, выделенные прогнозные сценарии развития платформенного предпринимательства в России на основе двух основных переменных (степень государственного регулирования (от жесткого до сорегулирования) и степень технологического суверенитета (от импортозамещающих технологий до зависимости от западных/китайских решений)) с учетом сравнения с международной действующей практикой в Китае и США позволяют сделать вывод о том, что не существует единственно верной модели развития платформенной экономики, и для России предпочтительнее являются сценарии, сочетающие высокий технологический суверенитет с разумной регуляторной политикой без существенного отклонения либо в свободное регулирование либо в жесткое регулирование. Ключевым условием движения в благоприятном направлении является соединение развития сбалансированной, стимулирующей регуляторной среды и форсированного наращивания технологического суверенитета.

3.5. Перспективные направления государственного регулирования и саморегулирования платформенного предпринимательства

Современная цифровая экономика показывает формирование новых институциональных акторов – цифровых платформ и маркетплейсов, которые устанавливают правила для миллионов независимых продавцов – платформенных предпринимателей. В зависимости от степени государственного регулирования это становится либо развитием корпоративного механизма управления на рынках либо тотальным контролем со стороны правительства[455]. Это определено, прежде всего, тем, что крупные маркетплейсы фактически получили значимые преимущества как некоторые квазигосударства, устанавливая правила доступа к рынку, определяя ценовую политику, разрешая споры и применяя санкции. При этом практика показывает их стремительное движение к монополизации рынка, что, несмотря на позитивные эффекты повышения занятости среди предпринимателей, связано с навязыванием невыгодных условий, блокировкой аккаунтов без объяснения причин, односторонними изменениями условий оферты и т.п. В таких условиях жесткое государственное регулирование не всегда оказывается эффективным, т.к. оно не успевает за технологическими инновациями и снижает гибкость рынка.

Поэтому альтернативным (и вероятнее всего перспективным) подходом следует считать саморегулирование – создание совместных правил игры самими участниками рынка (платформами и ассоциациями продавцов) при поддержке или под угрозой вмешательства государства.

При этом следует отметить, что направления саморегулирования платформенных предпринимателей зависит от страновой специфики, а

---

[455] Кочои Л.Т. Платформенное предпринимательство: национальные модели государственного регулирования и возможности саморегулирования // Экономика и управление: проблемы, решения, 2026, т. 4, № 8, с. 336-344. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.08.04.034.

конкретно от уровня развития цифровой инфраструктуры в стране, жесткости трудового законодательства и в целом имеющихся социальных запросов на справедливость.

По нашему мнению, саморегулирование должно быть призвано минимизировать определенные сложившиеся институциональные противоречия платформенного рынка, но без разрушения инновационно-технологического потенциала платформ:

- информационная асимметрия (когда продавцы не знают точных алгоритмов ранжирования, принципов распределения трафика и причин блокировок);

- высокие издержки переключения (когда продавцу крайне сложно перенести карточки товаров, отзывы и накопленный рейтинг на другую платформу);

- оппортунистическое поведение платформ (изменение комиссий, тарифов на логистику и хранение в одностороннем порядке).

Представляется, что саморегулирование может принять одну из трех форм:

1) одностороннее саморегулирование (платформа сама устанавливает правила) – обладает высокой гибкостью и адаптивностью, но есть риски отсутствия наказания за нарушение собственных правил;

2) двустороннее/коллективное саморегулирование (соглашение между ассоциациями продавцов (СРО) и платформами) – характеризуется высокой исполнимостью решений, но существуют риск бюрократизации и создание барьеров для входа;

3) сорегулирование (совместная деятельность государства, платформ и бизнеса, где государство задает рамку, а бизнес детализирует правила) – создает баланс гибкости и обязательности одновременно со сложностью координации интересов сторон.

Систематизируем специфику регулирования платформенного предпринимательства в разных странах в виде моделей[456]:

- Россия: смешанная модель с ориентацией на жесткое государственное регулирование. Это вызвано беспрецедентными темпами роста рынка маркетплейсов в стране (как по обороту и вкладу в ВВП, так и численности платформенных занятых) и высокой концентрацией ключевых платформ. Институциональные условия саморегулирования определены следующими факторами: в 2022 г. создан совещательный орган при Министерстве промышленности и торговли РФ – Комиссия по созданию условий саморегулирования в электронной торговле[457], разработаны рекомендательные Стандарты по взаимодействию маркетплейсов с продавцами товаров[458] для установления прозрачных отношений и недопущения недобросовестной конкуренции и практик, в Государственной Думе долгое время обсуждались законопроекты по вопросам регулирования торговой деятельности маркетплейсов;

- ЕС: модель регламентированного сорегулирования. Фактически это выражено в создании жесткой правовой рамки, внутри которой бизнес обязан развивать саморегулирование – через действие регламента P2B (*Platform-to-Business Regulation*), регулирующего отношения платформ и бизнеса с обязанностью раскрывать параметры ранжирования, уведомлений об изменениях условий, создания внутренних систем обработки жалоб и независимой медиации, а также в ограничении власти крупных платформ на основе регламента DMA. Саморегулирование же организовано через

---

[456] Кочои Л.Т. Платформенное предпринимательство: национальные модели государственного регулирования и возможности саморегулирования // Экономика и управление: проблемы, решения, 2026, т. 4, № 8, с. 336-344. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.08.04.034.

[457] О Комиссии по созданию условий саморегулирования в электронной торговле, приказ Министерства промышленности и торговли РФ №3019 от 20.07.2022 г. URL: https://minpromtorg.gov.ru/storage/ssp-documents/8f653f83-2d79-4e17-82c4-963926bc50a2/e33a9b18-9b5d-4c08-8789-b2d477c59329.pdf?ysclid=msdkkz7q48669905343.

[458] АКИТ (Ассоциация компаний интернет-торговли). Стандарты по взаимодействию маркетплейсов с продавцами товаров. URL: https://akit.ru/business/standardsmarketplaces?ysclid=msdksclct1293858722.

детализацию требований закона в системе кодексов поведения, которые подлежат одобрению Европейской Комиссией;

- Китай: модель государственно-директивного саморегулирования. Страна прошла трансформацию от невмешательства к жесткому регуляторному надзору, что привело к формированию обязательных к выполнению стандартов, содействию конкуренции (в рамках борьбы с практикой запретов платформ работы продавцам у конкурентов, фейковыми отзывами и демпингом);

- США: смешанная модель с приоритетом защиты рыночной справедливости. Регулирование осуществляется через антимонопольные иски и частные коллективные иски продавцов, борьбу с манипулированием ценами и неправомерным использованием данным продавцов для создания собственных брендов платформами, а также через защиту интеллектуальной собственности.

Учитывая проведенный анализ тенденций платформенной занятости (п. 2.1) и результаты анализа моделей регулирования в разных странах, по нашему мнению, следует выделить следующие перспективные направления саморегулирования платформенного предпринимательства[459] (рис. 19).

[459] Кочои Л.Т. Платформенное предпринимательство: национальные модели государственного регулирования и возможности саморегулирования // Экономика и управление: проблемы, решения, 2026, т. 4, № 8, с. 336-344. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.08.04.034.

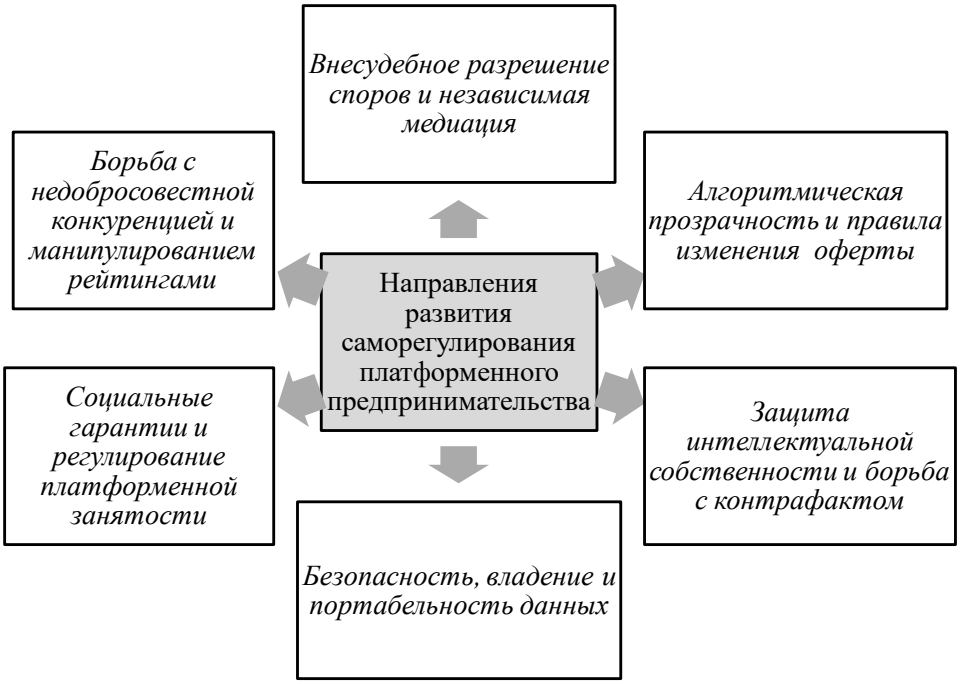


Рис. 19. Направления саморегулирования платформенного предпринимательства.

Источник: составлено автором на основе результатов исследования.

Рассмотрим выделенные направления подробнее.

Внесудебное разрешение споров и независимая медиация. Одной из ключевых проблем платформенных предпринимателей является уязвимость перед односторонним действиями маркетплейсов по блокировке личного кабинета, удержания денежных средств, начисление штрафов за мнимые нарушения (в частности, за подмену товара или накрутку отзывов).

В классической системе защита прав в суде представляется неэффективной для субъектов малого и среднего бизнеса, т.к. судебное разбирательство в арбитражном суде занимает 3-9 месяцев, требует оплаты работы юристов, при этом судьям общей юрисдикции сложно вникнуть в технические детали работы алгоритмов маркетплейса. В связи с этим наиболее оптимальным представляется создание двухконтурной системы разрешения споров как механизма саморегулирования:

- внутренний контур представляет собой автоматизированную систему подачи апелляций внутри маркетплейса, и решение принимает не алгоритм, а квалифицированный сотрудник;

- внешний контур представляет собой независимый арбитраж (Третейский суд или, по аналогии с европейской практикой, аккредитованные профессиональные медиаторы) с включением представителей как маркетплейсов, так и продавцов.

Для России данное направление является очень значимым, поскольку периодически возникают прецеденты забастовок продавцов (на крупных платформах, преимущественно Wildberries), которые могут стать источником социального взрыва. Внедрение обязательной досудебной медиации в рамках саморегулирования позволит разгрузить арбитражные суды и повысить доверие к отрасли.

Алгоритмическая прозрачность и правила изменения оферты. Общеизвестно, что алгоритмы маркетплейсов определяют, какие товары увидит покупатель, поэтому незначительное изменение формулы ранжирования может лишить продавца выручки за один день. И платформы держат эти алгоритмы в секрете, объясняя это борьбой с манипуляциями (т.е. поисковым – SEO – спамом). Также маркетплейсы могут изменить тарифы (стоимость хранения на складе или логистики) задним числом или за несколько часов до вступления изменений в силу, что делает финансово планирование бизнеса невозможным.

В связи с этим представляется целесообразным введение следующих элементов саморегулирования:

- кодекс или соглашение об алгоритмической прозрачности, когда платформы обязуются раскрывать некоторые основные параметры, влияющие на ранжирование (в частности, цена, скорость доставки, рейтинг продавца, объем рекламы), без раскрытия самого программного кода;

- установление минимального срока об уведомлении продавцов об изменениях тарифов, комиссий и положений пользовательского соглашения (оферты);

- запрет на изменение положений оферты или тарифов в период крупных распродаж (например, Новый год или Черная пятница),когда нагрузка на продавцов максимальна.

Следует отметить, что в России распространена практика частых изменений оферты (особенно это касается крупного маркетплейса Wildberries), поэтому данное направление достаточно актуально. Поэтому своевременным следует считать дополнения в административное законодательство России[460] статей о штрафах для владельцев маркетплейсов, сервисов доставок, агрегаторов объявлений и услуг за определенные нарушения, в частности, за нарушение порядка работы с партнерами – физическими лицами (штраф до 300 тыс. рублей) и др.[461]

Защита интеллектуальной собственности и борьба с контрафактом. Как было показано в п. 3.3, проблема продажи контрафактной и поддельной продукции является значимой проблемой на маркетплейсах разных странах. Добросовестные продавцы, вкладывающие средства в сертификацию, маркетинг и создание бренда, несут значительные убытки от действий недобросовестных субъектов рынка, копирующих карточки товаров и продающих дешевые подделки. При этом платформы часто занимают позицию исключительно как информационного посредника в продаже, уклоняясь от ответственности.

Представляется, что рассмотренная выше корпоративная практика крупнейших американских и китайских платформ по борьбе с контрафактом будет продуктивна в части развития саморегулирования в контексте

---

[460] Федеральный закон «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 04.08.2026 №295-ФЗ.

[461] Госдума приняла закон о штрафах для владельцев площадок на маркетплейсах // РБК, 22.07.2026. URL: https://www.rbc.ru/quote/22/07/2026/6a608d289a7947baf3559aee.

интеграции с системой косвенного государственного регулирования, а именно:

- создание единого реестра брендов в рамках интеграции баз данных маркетплейсов и государственного реестра товарных знаков;

- формирование автоматизированной процедуры блокирования карточки при предоставлении правообладателем доказательств на рушения его прав;

- введение цифрового арбитража для товарных знаков, когда продавцы могут решать споры о праве на дизайн, фотоконтент и товарные знаки внутри платформы по упрощенной схеме.

Введение параллельного импорта в России в 2022 г. значительно обострило проблему контрафакта на рынке и привела к фактическому размытию границ между оригинальным товаром, ввезенным без согласия правообладателя (что законно), и контрафактным товаром (что противозаконно). Благодаря принятым модельным практикам взаимодействия маркетплейсов и правообладателей[462] данная проблема контролируема, однако также именно как элемент саморегулирования представляется актуальным формирование четких правил верификации документов (деклараций соответствии, цепочек инвойсов) для предотвращения проникновения контрафакта на маркетплейсы в России.

Безопасность, владение и портабельность данных. Общеизвестно, что маркетплейсы собирают значительные массивы данных и продажах, поведении покупателей, конверсии и маржинальности различных категорий товаров. Однако эти данные могут использоваться против самих же продавцов (платформы запускают аналогичные товары под собственным брендом, вытесняя независимого предпринимателя); проадвцы не могут перенести историю своих продаж, рейтинг и отзывы покупателей на другую платформу, что ограничивает конкуренцию.

---

[462] ФАС России. Модельные практики взаимодействия маркетплейсов с правообладателями и продавцами в рамках предотвращения реализации неоригинальных товаров. URL: https://fas.gov.ru/documents/690156?ysclid=msefeffr5t743796767.

В качестве элементов саморегулирования представляется целесообразным использовать:

- стандартизацию API для экспорта данных, когда разрабатывается единые отраслевые стандарты, позволяющие продавцу произвести выгрузку всей истории своего бизнеса (карточки товаров, отзывы, аналитику продаж) в нейтральном формате;

- ввести обязательство для платформ не использовать детальные непубличные данные сторонних продавцов для разработки собственных конкурирующих товаров, т.е. фактически признать ограничение использования коммерческой тайны;

- создание межплатформенного признания рейтинга доверия продавцов, возможно включая его в специальный «цифровой паспорт продавца», формируя таким образом институт цифровой репутации продавцов на маркетплейсах.

В России, в отличие от введенной практики портабельности данных в ЕС, рынок чрезвычайно монополизирован, поэтому данные инициативы существенно повысили бы не только конкуренцию, но и защиту платформенных предпринимателей от невыгодных условий, создаваемых платформами.

Социальные гарантии и регулирование платформенной занятости. Как было показано в п. 2.1, платформенное предпринимательство тесно связано с платформенной занятостью, и граница между независимым предпринимателем (индивидуальным предпринимателем) и наемным работником на маркетплейсах сильно размыта. Владельцы пунктов выдачи заказов (ПВЗ), курьеры, сборщики заказов, а также продавцы с незначительными объемами, работающие индивидуально (в одиночку), фактически находятся в жесткой зависимости от платформы, но лишены социальных гарантий (пенсионного обеспечения, оплачиваемых больничных, оплачиваемых отпусков).

В связи с этим в систему саморегулирования должны быть встроены:

- негосударственные пенсионные / страховые фонды, т.е. платформы совместно с ассоциациями предпринимателей могут создавать фонды для софинансирования добровольного пенсионного страхования и страхования на случай временной нетрудоспособности для самозанятых продавцов и партнеров;

- стандартизация условий труда, включая установление лимитов на штрафы для сотрудников ПВЗ и курьеров, обеспечение безопасных условий труда на складах маркетплейсов;

- реализация программ обучения и переквалификации, включая совместное финансирование образовательных программ для начинающих предпринимателей с целью снижения уровня банкротств и повышения финансовой и цифровой грамотности.

В России данный процесс к созданию системы социальных гарантий и в целом признание платформенной занятости находится в стадии согласований между ФНС, Министерством труда и социальной защиты РФ [463] и работодателями [464], тем не менее, это показывает учет возможностей саморегулирования, в отличие от европейской практики смещения в сторону адаптации бизнеса к жестким требования Директивы ЕС о платформенном труде.

Борьба с недобросовестной конкуренцией и манипулированием рейтингами. Общеизвестно, что рейтинги и отзывы являются главным инструментом формирования доверия на маркетплейсе, но он подвержен масштабным манипуляциям: недобросовестеные продавцы используют самовыкуп для искусственного повышения рейтингов и объемов продаж, заказывают положительные отзывы для себя или негативные для конкурентов. Платформы борются с этим с использованием жестких

[463] ФНС и Минтруд согласуют правила для платформенной занятости // Коммерсантъ, 28.07.2026. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8846193.
[464] Платформенную занятость дополнят социальными гарантиями // Коммерсантъ, 15.06.2026. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8738013.

автоматических алгоритмов, однако от этого могут также пострадать и добросовестные продавцы.

Для развития саморегулирования в этой части приемлемы:

- формирование единых стандартов верификации отзывов, предполагающие разработку алгоритмов, подтверждающий, что отзыв оставлен реальным покупателем, получившим товар;

- введение системы предупреждений вместо мгновенной блокировки за подозрение в самовыкупах и возможность доказать свою невиновность через независимый аудит логов;

- обмен информацией между маркетплейсами о недобросовестных продавцах и недобросовестных покупателях.

В России до недавнего времени практика самовыкупов была одной их самых эффективных для продвижения на платформах, что повлекло введение системы штрафов (аналогично практике в США за фейковые отзывы) и ожидаемо вызвало возмущение продавцов, поэтому саморегулирование должно четко разграничить допустимый маркетинг и злонамеренное манипулирование.

Систематизация и особенности реализации представленных выше шести направлений развития саморегулирования платформенного предпринимательства в страновом разрезе с выделением разного уровня приоритетов (для России, ЕС, США, Китая) представлена в табл. 11.

Таблица 11. Страновые особенности реализации направлений саморегулирования платформенного предпринимательства.

Направление саморегулирования	ЕС	США	Китай	Россия
Внесудебное разрешение споров и независимая медиация	*Высокий приоритет*	*Высокий приоритет*	*Средний приоритет*	*Критически приоритет*
	реализуется через аккредитованные центры медиации	развита система частных арбитражей	контролируется государственными органами защиты прав потребителей	требуется введение института платформенного омбудсмена
Алгоритмическая прозрачность и правила изменения оферты	*Критический приоритет*	*Высокий приоритет*	*Высокий приоритет*	*Средний приоритет*
	жесткая регламентация в соответствии с действующим законодательством	ориентация на предотвращение монополизации собственными брендами платформ	направлено на борьбу с дискриминацией пользователей на основе данных	ФАС требует раскрытия правил ранжирования, но стандарты еще не выработан
Защита интеллектуальной собственности и борьба с контрафактом	*Средний приоритет*	*Высокий приоритет*	*Критический приоритет*	*Высокий приоритет*
	регулирование на основе классического права, платформы автоматизируют процессы	борьба с контрафактом из Китая, защита американских патентов	фактор достижения позиционирования на мировом рынке	осложнено параллельным импортом, введение правил верификации документов на товары
Безопасность, владение и портабельность данных	*Критический приоритет*	*Средний приоритет*	*Средний приоритет*	*Низкий приоритет*
	прямое требование по действующему законодательству	обсуждается в рамках реформы антимонопольного законодательства	контролируется государством в целях национальной безопасности данных	рынок монополизирован, платформы не заинтересованы в обмене данными
Социальные гарантии и регулирование платформенной занятости	*Критический приоритет*	*Низкий приоритет*	*Высокий приоритет*	*Высокий приоритет*
	реализуется в синергии с законодательством о платформенном труде	сильное влияние крупных платформ против изменений в трудовых отношениях	в рамках государственной политики «всеобщего процветания»	риски признания платформенной занятости трудовыми отношениями
Борьба с недобросовестной конкуренцией и манипулированием рейтингами	*Средний приоритет*	*Высокий приоритет*	*Высокий приоритет*	*Высокий приоритет*
	регулируется законодательно	жесткий контроль и судебная защита	жесткий контроль	недостаток прозрачных правил

Источник: составлено автором по результатам исследования.

Следует также отметить, что выделенные направления развития саморегулирования платформенного предпринимательства требуют уточнения конкретных организационно-правовых и технологических механизмов их внедрения[465]. По нашему мнению, обоснованы следующие механизмы реализации саморегулирования (рис. 20):



Рис. 20. Механизмы реализации саморегулирования платформенного предпринимательства.

Источник: составлено автором по результатам исследования.

---

[465] Кочои Л.Т. Платформенное предпринимательство: национальные модели государственного регулирования и возможности саморегулирования // Экономика и управление: проблемы, решения, 2026, т. 4, № 8, с. 336-344. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.08.04.034.

1. Организационные механизмы:

1.1. Создание саморегулируемых организаций (СРО) платформенных предпринимателей, членство в которых для крупных маркетплейсов должно быть обязательным, а для продавцов – добровольным, но дающим регуляторные преференции (например, одобрение при модерации товаров). В России уже функционирует АКИТ (Ассоциация компаний интернет-торговли), участниками которой стали более 50 компаний (торговых, финансовых, логистических и ИТ).

1.2. Формирование института платформенного омбудсмена как независимого публичного арбитра, который назначается через консенсус между участниками рынка и согласуется регулятором (в России это Минипромторг России и ФАС России). Омбудсмен должен обладать правом вето на наиболее значимые решения платформ до рассмотрения спора по существу (особенно это касается массовых блокировок продавцов).

2. Технологические механизмы:

2.1. Создание децентрализованных протоколов разрешения споров на основе технологий блокчейн и смарт-контрактов для фиксирования условий оферты. При изменении тарифов смарт-контракт автоматически рассчитывается переходный период, и в случае спора доказательства (скриншоты, логи, акты приемки) шифруются и передаются независимым присяжным из числа авторитетных продавцов (такой механизм реализован Kleros[466], представляющим собой децентрализованный протокол разрешения споров, которые нельзя решить судами или традиционными системами арбитража).

2.2. Инициация кросс-платформенных репутационных токенов на основе использования технологии блокчейн для создания проверяемой цифровой идентичности. Рейтинг предпринимателя может быть записан в неизменяемой форме в блокчейн-профиль, и при переходе с одной

[466] Что такое Kleros? Всё, что вам нужно знать о PNK. URL: https://www.gate.com/ru/learn/articles/what-is-kleros-all-you-need-to-know-about-pnk/3335.

платформы на другую предприниматель предъявляет свой криптографически подтвержденный профиль, что исключает проблему «закрытых» данных.

3. Юридические механизмы:

3.1. Принятие специального закона или изменений/дополнений в действующие нормативные акты, которые определяют базовые права платформенных предпринимателей (конкретно продавцов на платформах), включая право на информацию, право на апелляцию, запрет дискриминации.

3.2. Введение системы жесткого государственного регулирования или системы штрафов для платформ в случае отсутствия системы согласованных с участниками рынка стандартов в рамках сорегулирования.

Рассмотрение направлений развития саморегулирования платформенного предпринимательства будет неполным без оценки рисков, составляющих ограничения и сложности при практической реализации саморегулирования в данной отрасли.

Представляется, что существует риск имитации регулирования (аналогично гринвошингу в корпоративной экологической практике), когда платформы могут формально присоединиться к разным кодексам этики и стандартам взаимодействий, но реально продолжать использовать оппортунистические практики, пользуясь отсутствием реальных механизмов принуждения.

Также есть риск картелизации, когда маркетплейсы могут использовать механизмы СРО для ограничения конкуренции – например, устанавливать такие стандарты входа на рынок, которые создают ограничения (барьеры) новым игрокам или альтернативным платформам. Кроме того, платформы обладают ресурсами для организации юридической защиты, что их существенно отличает от возможностей одного и группы платформенных предпринимателей при отстаивании своих интересов, равно как и возможности использования лоббирования интересов.

В текущих условиях можно утверждать об определенно сложившейся ситуации в платформенной экономике, когда ранее эффективно работающие

методы управления, основанные на абсолютном диктате платформ, ведут к деструктивным социальным и экономическим последствиям. Поэтому задача и государства и самих платформ, с одной стороны, точечно, с другой стороны во взаимодействии развивать регулирования отрасли без рисков затормозить этого важного сектора современной экономики любой страны.

Для России с учетом выявленных модели саморегулирования и направлений развития платформенного предпринимательства можно предложить дорожную карту, включающую следующие этапы:

Этап 1 – Легализация рамочного сорегулирования (в части принятия поправок в закон «О торговле» для закрепления статуса цифровых платформ и СРО, наравне с законом «О платформенной экономике»);

Этап 2 – Создание паритетного СРО под эгидой Минпромторга России и ФАС России, учредителями которой должны вступить крупнейшие российские маркетплейсы (Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет, Мегамаркет) и ведущие объединения предпринимателей (ОПОРА РОССИИ, Деловая Россия, АКИТ), при этом решения должны приниматься квалифицированным большинством, исключающим диктат платформ.

Этап 3 – Запуск независимого центра медиации в электронной торговле с правом вето на блокировки, при этом финансирование центра должно осуществляться за счет взносов платформ (пропорционально их обороту) при независимом управлении, а решения по спорам условно до 1 млн. рублей предлагается сделать обязательными для исполнения платформами.

Этап 4 – Введение уведомительной практики (моратория), закрепленной в положения СРО, в отношении изменений оферты и тарифов/комиссий платформ, включая установление запретных дней (дней наибольших продаж на платформах).

Этап 5 – Введение процедуры регулярного независимого технологического аудита алгоритмов маркетплейсов для повышения информационной прозрачности, подтверждения отсутствия «самопредпочтения» (т.е. продвижения собственных торговых марок),

раскрытия факторов поисковой выдачи товаров, подтверждения отсутствия дискриминации продавцов, использующих сторонние службы доставки.

Таким образом, представленные выше механизмы поддержки развития саморегулирования платформенного предпринимательства в совокупности с оценкой рисков и обобщенной дорожной картой имеют потенциал обеспечения устойчивого развития и защиты прав российского малого и среднего бизнеса и самозанятых в цифровой среде и повышения конкурентоспособности экономики страны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило установить, что платформенная экономика стала своеобразной новой организационной парадигмой хозяйствования, сформировав цифровую надстройку над существующими рынками и став закономерным результатом неоиндустриальных преобразований, в ходе которых технологические инновации стали не вспомогательным инструментом, а определяющим фактором новых экономических отношений.

Платформы реализуют принципиально новые бизнес-модели, отличающиеся оптимальной структурой транзакционных издержек и архитектурой создания стоимости, с акцентом на эффектах владения информационным взаимодействием, а не физическими активами. Они стали цифровым посредником в создании спроса и предложения в режиме реального времени и создали новые технологические мультифункциональные сервисы для организации сетевых взаимодействий участников и модели деловых отношений, что повлияло на реализуемые на платформах системы организации деятельности и, соответственно, управления.

При этом платформенная экономика создала абсолютно беспрецедентный вызов для системы государственного регулирования – начиная от появления новой альтернативной формы занятости (платформенной занятости), развития торгового предпринимательства в части платформенного предпринимательства и вплоть до пересмотра системы трудовых отношений и обеспечения социальных гарантий в трудовом праве разных стран. Одновременно с этим, платформенная экономика уже сегодня осуществляет вполне весомый вклад в ВВП стран, создавая преимущества как для корпораций и предпринимателей, так и для покупателей, способствуя технологическому развитию, повышению конкурентоспособности и экономической эффективности.

С позиции цели проведенного исследования следует отметить важный результат платформенной экономики – это радикальное изменение характера предпринимательской деятельности, связанное с созданием новой формы отношений между цифровыми посредниками (платформами) и независимыми участниками рынка. Современные крупнейшие платформы, многие из которых стали экосистемами, стали источником асимметрии власти на рынке, фактически обладая структурными преимуществами перед предпринимателями (продавцами, водителями, курьерами, фрилансерами и т.п.) и контролируя их посредством алгоритмического управления, постоянного мониторинга и оценки, сформировав определенную зависимость от платформ как основного или дополнительного источника доходов.

Исходя из полученных результатов, представляется важным выделить обоснование наличия асимметрии отношений «платформа – предприниматель» как фундаментальной характеристики платформенной экономики. Экосистемные риски (потенциальная монопсония, использование данных о предпринимателях, информационная и технологическая зависимость) и правовые риски (несовершенство трудового права и антимонопольного законодательства в большинстве стран мира, неравенство контрактных отношений при заключении оферты) взаимно усиливают друг друга, подтверждая необходимость преобразований с учетом распространения влияния платформ. Если меры государственного регулирования, сорегулирования или саморегулирования не будут совершенствоваться, то очевидно асимметрия будут усиливаться, а сама платформенная экономика рискует превратиться в систему, где предпринимательская свобода номинальна, а реальная власть сосредоточена у владельцев платформенной инфраструктуры.

Выявление особенностей платформенной зависимости предпринимателей в совокупности с рисками работы платформе позволили сделать вывод о том, что предприниматель, строящий устойчивый бизнес в сфере электронной коммерции, не может позволить себе рассматривать

маркетплейс как постоянный и безальтернативный канал. Статистика платформенного предпринимательства в России показывает, что предприниматели имеют аккаунты на нескольких платформах, что подтверждает необходимость диверсификации деятельности. Также существенно, что маркетплейсы следует рассматривать как мощный инструмент современной экономики, но в то же время как инструмент с системными рисками, которые нарастают по мере зрелости платформы.

Платформенным предпринимателям следует четко осознавать целесообразность перехода от реактивного к проактивному управлению платформенным риском. Это означает реализацию постоянного мониторинга экономики используемых каналов, отслеживание регуляторных изменений, инвестиции в непривязанные к платформе активы – бренд, клиентская база, собственный контент, прямые каналы коммуникаций.

Научный результат о наличии проблемы подчинения алгоритмам в рамках платформенного предпринимательства и, соответственно, признание платформенно-зависимых предпринимателей показывает существенность проявлений алгоритмического управления на платформах. При очевидном понимании данного инструмента как эффективного с точки зрения самой платформы, тем не менее, объективно следует учитывать и реализуемое управление поведением субъектов платформ, при котором, как правило, проявляется информационная асимметрия, непрозрачность решений и в целом неравноправность отношений в системе «платформа – предприниматель». Поэтому вполне справедлива современная дискуссия о необходимости снижения влияния алгоритмического управления в части снижения зависимости предпринимателей и самозанятых от диктата платформ, а также о внедрении механизмов, позволяющих участникам рынка влиять на логику работы алгоритмов.

Развитие платформенного предпринимательства должен опираться на интеграцию решений стратегического выбора ключевыми участниками платформенных отношений – государства, платформ и предпринимателей.

Это касается таких функциональных задач, как борьба с контрафактом на платформах, противодействие реализации нелегальной продукции и нарушению интеллектуальной собственности производителей (что актуально для всех стран мира в независимости от уровня экономического развития и зрелости платформенной экономики), так и совершенствование институциональной поддержки платформенного предпринимательства для обеспечения устойчивости экономики. В России государство активно развивает правовые режимы (статус самозанятого), что упрощает налогообложение и легализацию доходов. Однако институциональная поддержка должна выходить за рамки фискальных мер и включать создание инфраструктуры для доступа к капиталу и защите прав предпринимателей, включая дополнения в трудовое законодательство, регулирование платформенной занятости и обеспечение социальных гарантий.

В этом контексте особую целесообразность приобретает развитие саморегулирования. Создание отраслевых ассоциаций и стандартов позволит участникам самостоятельно вырабатывать этические и технические нормы, снижая нагрузку на государство. Саморегулируемые организации могут выступать посредниками в разрешении споров, разрабатывать стандарты алгоритмической прозрачности и защищать интересы малого и среднего бизнеса, обеспечивая баланс между инновационно-технологическим развитием платформ и защитой прав участников экономики. Следовательно, будущее платформенного предпринимательства зависит от способности институтов адаптироваться к цифровой реальности, минимизируя риски алгоритмического управления и обеспечивая честную конкуренцию.

Результаты сценарного моделирования, представленные в данном исследовании, позволили очертить пространство возможных траекторий развития платформенного предпринимательства в России. Выделение двух ключевых параметров – степени государственного регулирования (от жесткого до сорегулирования) и степени технологического суверенитета (от импортозамещающих технологий до зависимости от западных/китайских

решений) – дало возможность сформировать четыре внутренне непротиворечивых сценария (1 – платформы как инфраструктурные партнеры государства (в рамках принятого закона «О платформенной экономике»); 2 – платформенная экономика как критическая информационная инфраструктура государства (отражает тенденцию на гиперрегулирование и технологическую суверенизацию); 3 – децентрализация платформенного рынка (потеря крупными платформами роли монопольных посредников вследствие давления издержек и регуляторного несовершенства); 4 – частно-государственная олигополия (консолидация вокруг 2-3 экосистем, которые получают полномочия от государства на комплексное обслуживание малого и среднего бизнеса и население)).

Анализ международного опыта (китайской модели в части становления и последующего регулирования крупных платформ, европейской модели в части формирования комплексной системы регулирования цифровых рынков, американской модели в части усиления корпоративных механизмов, индийской модели в части создания публичной цифровой инфраструктуры, южнокорейской модели в части защиты малого бизнеса) показал, что не существует единствен верной модели развития платформенной экономики. Каждая страна находит свой баланс между стимулированием инноваций, обеспечением технологического суверенитета, защитой конкуренции и социальной справедливостью.

Для России наиболее предпочтительными являются сценарии, сочетающие высокий технологический суверенитет с разумной регуляторной политикой. Представляется реальным синхронное развитие двух процессов – формирование сбалансированной, стимулирующей регуляторной среды и форсированное наращивание технологического суверенитета, что должно обеспечить реализацию соответствующих стратегий и институциональных механизмов, позволяющих эффективно балансировать между преимуществами платформенной инфраструктуры и рисками утраты предпринимательской автономии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» от 31.07.2025 №289-ФЗ.
2. Федеральный закон «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 31.07.2020 №259-ФЗ.
3. Федеральный закон «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 04.08.2026 №295-ФЗ.
4. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 №152-ФЗ.
5. Постановление Правительства РФ № 768 «Об утверждении Правил осуществления проверки оператором посреднической цифровой платформы сведений о лице, имеющем намерение стать партнером посреднической цифровой платформы или владельцем пункта приема и выдачи заказов, при заключении договора с партнером посреднической цифровой платформы или владельцем пункта приема и выдачи заказов» от 20.06.2026.
6. О Комиссии по созданию условий саморегулирования в электронной торговле, приказ Министерства промышленности и торговли РФ №3019 от 20.07.2022 г. URL: https://minpromtorg.gov.ru/storage/ssp-documents/8f653f83-2d79-4e17-82c4-963926bc50a2/e33a9b18-9b5d-4c08-8789-b2d477c59329.pdf?ysclid=msdkkz7q48669905343.
7. Министерство экономического развития РФ (официальный сайт). Минэкономразвития сформировало предварительный перечень цифровых платформ для включения в реестр. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_sformirovalo_predvaritelnyy_perechen_cifrovyh_platform_dlya_vklyucheniya_v_reestr.html.
8. Digital Markets Act: rules for digital gatekeepers to ensure open markets enter into force. 2022. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_6423.

9. Regulation (EU) 2019/1150 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on promoting fairness and transparency for business users of online intermediation services. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/1150/oj/eng.
10. Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2022 on contestable and fair markets in the digital sector and amending Directives (EU) 2019/1937 and (EU) 2020/1828 (Digital Markets Act).URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/1925/oj/eng.
11. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market For Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj/eng.
12. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (General Data Protection Regulation). 2016. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng.
13. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj.
14. Directive (EU) 2024/2831 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj/eng.
15. Electronic Commerce Law of the People's Republic of China. URL: http://en.npc.gov.cn.cdurl.cn/2018-08/31/c_697283.htm.
16. Digital Markets, Competition and Consumers Bill – IA relating to new pro-competition regime relating to digital markets: RPC Opinion (Green-rated). URL: https://www.gov.uk/government/publications/digital-markets-competition-and-consumers-bill-ia-relating-to-new-pro-competition-regime-relating-to-digital-markets-green-rated.
17. H. Rept. 117-655 – American Innovation and Choice Online Act (2021-2022). URL: https://www.congress.gov/committee-report/117th-congress/house-report/655/1.
18. S.2710 – Open App Markets Act (2021-2022). URL: https://www.congress.gov/bill/117th-congress/senate-bill/2710/text/rs.

19. S. 797 (117th): Platform Accountability and Consumer Transparency Act (PACT Act). URL: https://www.govtrack.us/congress/bills/117/s797/text.
20. Unfair Competition Prevention and Trade Secret Protection Act, Republic of Korea (Act No. 911 of December 30, 1961, as amended up to Act No. 17529 of October 20, 2020). URL: https://www.wipo.int/wipolex/en/legislation/details/20921.
21. Unfair Competition Prevention and Trade Secret Protection Act, Republic of Korea, amended up to Act No. 21065 of October 1, 2025. URL: https://www.wipo.int/wipolex/ru/legislation/details/23645.
22. Japan. Ministry of Economy, Trade and Industry. Act on Improving Transparency and Fairness of Digital Platforms (the Transparency Act). URL: https://www.meti.go.jp/english/policy/mono_info_service/information_economy/digital_platforms/index.html.

Научная литература на русском языке

23. Абдикеев Н.М., Гринева Н.В., Абросимова О.М. Производственно-технологические платформы в промышленности и их интеграция в едином цифровом пространстве // Инновации и инвестиции, 2023, № 10, с. 516-521.
24. Аксенов В.А., Одинцов С.В. Правовая природа маркетплейсов // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Гуманитарные и общественные науки, 2024, № 1, с. 5-21. https://doi.org/10.5922/sikbfu-2024-1-1.
25. Алешина О.Г. Деиндустриализация, неоиндустриализация и постиндустриальная экономика: обзор подходов // Экономика и управление инновациями, 2022, № 2, с. 19-38. https://doi.org/10.26730/2587-5574-2022-2-19-38.
26. Башуткин В.А. Анализ универсальности модели интернационализации на примере модели Упсала и модели международного жизненного цикла продукта // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал), 2014, № 1, с. 361-365.
27. Бейсенбаев Р.М. Анализ влияния реверсивной логистики на лояльность клиентов в ритейле // Управление в современных системах, 2022, № 1(33), с 3-9.

28. Бодрунов С.Д. Грядущее. Новое индустриальное общество: перезагрузка: монография. СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2016. 312 с.
29. Болдырев М.В., Абаев А.Л. Моделирование сетевых эффектов в платформенных бизнес-моделях // Экономические системы, 2025, т. 18, № 2, с. 42-58. https://doi.org/10.29030/2309-2076-2025-18-2-42-58.
30. Бородулина А.Н., Михалькова Е.В. Автоматизация выявления заказных отзывов на маркетплейсах при помощи экспертных признаков и реакций покупателей // Цифровая социология, 2024, т. 7, № 3, с. 42-52. https://doi.org/10.26425/2658-347X-2024-7-3-42-52.
31. Быстров А.В., Толстых Т.О., Радайкин А.Г. Кросс-отраслевая экосистема как организационно-экономическая модель развития высокотехнологичных производств // Экономика и управление, 2020, т. 26, № 6 (176), с. 564-576.
32. Бычков Д.Г., Гришина Е.Е., Феокистова О.А., Локтюхина Н.В. Профили самозанятости и платформенной занятости в России // Уровень жизни населения регионов России, 2024, т. 20, № 3, с. 339-355. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_3_2_339_355.
33. Гаврилова Э.Н. Платформенная экономика в России: драйверы развития, институциональные барьеры, экономические эффекты и прогнозы развития // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление, 2025, № 3 (54), с. 19-29. https://doi.org/10.21777/2587-554X-2025-3-19-29.
34. Гаврилюк А.В., Чжао А. Алгоритмизация процессов управления в гиг-экономике // Государственное управление. Электронный вестник, 2024, № 102, с. 168-182.
35. Гартина Ю.А., Рымарь П.К. Особенности регулирования гражданско-правовой ответственности агрегатора и продавца перед покупателями в рамках договора купли-продажи // Право и государство: теория и практика, 2025, № 6, с. 359-362. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2025_6_359.
36. Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // π-Economy, 2018, т. 11, № 6, с. 22-36.
37. Глазьев С.Ю. Информационно-цифровая революция // Евразийская интеграция: экономика, право, политика, 2018, № 1 (23), с. 70-83.

38. Глухов В.В., Бабкин А.В., Шкарупета Е.В., Здольникова С.В. Формирование терминологической платформы стратегического управления интеллектуальной зрелостью промышленных экосистем в целях технологического суверенитета // Экономика и управление, 2025, т. 31, № 8, с. 1016-1029. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-8-1016-1029.
39. Губанов С.С. Неоиндустриальная модель развития и её системный алгоритм // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз, 2014, № 3 (33), с. 23-44.
40. Гуляева Т.Б., Кочарян К.А., Байрамова Р.О.К. Проблемы правового регулирования деятельности маркетплейсов и способы их решения: анализ судебной практики // Теоретическая и прикладная юриспруденция, 2025, № 1(23), с. 92-101. https://doi.org/10.22394/3034-2813-2025-5-92-101.
41. Гурьянова А.В., Тимофеев А.В. Трансформация консьюмеризма в современном обществе потребления: от классического к цифровому консьюмеризму // Экономические и социально-гуманитарные исследования, 2023, № 2 (38), с. 100-111. https://doi.org/10.24151/2409-1073-2023-2-100-111.
42. Гусейнов Ш.Р. Дематериализация активов, приносящих доход в цифровых компаниях // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право, 2018, № 6, с. 152-171. https://doi.org/10.26653/2076-4650-2018-6-13.
43. Дмитриев С.Г. О становлении теории «созидательного разрушения» // Креативная экономика, 2011, № 12, с. 46-50.
44. Долженко Р.А. Блокчейн – нулевые трансакционные издержки возможны? // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством, 2022, № 1 (51), с. 6-16.
45. Жубанов А.Е., Ульянин Н.Ю. Искусственный интеллект в розничной торговле и электронной коммерции: улучшение пользовательского опыта через персонализацию, предсказательную аналитику и взаимодействие в реальном времени // Парадигма, 2025, № 5-6, с. 73-79.
46. Забелина О.В., Пилипчук Н.В. Алгоритмическое управление трудом в сфере платформенной занятости: проблемы и перспективы

регулирования // Экономика труда, 2025, т. 12, № 9, с. 1295-1310. https://doi.org/10.18334/et.12.9.123757.

47. Забелина О.В., Сергеева М.В. Новации зарубежного опыта нормативно-правового регулирования платформенной занятости // Экономика труда, 2024, т. 11, № 10, с. 1563-1574. https://doi.org/10.18334/et.11.10.121789.
48. Зайцева О.В. Платформенная занятость: сущность, тенденции развития и особенности оценки // Вестник Витебского государственного технологического университета, 2024, т. 47, № 1, с. 105-121. https://doi.org/10.24412/2079-7958-2024-1-105-121.
49. Зубарев Н.С. Оферта как инструмент правового регулирования предпринимательской деятельности с использованием маркетплейсов: опыт «Озона» и «Вайлдберриз» // Актуальные проблемы российского права, 2025, т. 20, № 6 (175), с. 86-96. https://doi.org/10.17803/1994-1471.2025.175.6.086-096.
50. Иванников И.А. Правовое регулирование отношений между селлерами и маркетплейсами: проблемы и перспективы развития в российской юрисдикции // Universum: экономика и юриспруденция, 2025, № 8(130), с. 21-25. https://doi.org/10.32743/UniLaw.2025.130.8.20486.
51. Иванов А.Ю. Цифровая экономика и антимонопольное право: единство и борьба противоположностей // Правоведение, 2019, т. 63, № 4, с. 486-521.
52. Избиенова Т.А. Коллективные трудовые права в условиях цифровизации экономики: опыт европейских государств и отдельных стран — участниц БРИКС // Lex Russica, 2026, т. 79, № 5 (234), с. 92-108. https://doi.org/10.17803/1729-5920.2026.234.5.092-108.
53. Ильченко А.А. Экономика ценообразования в цифровых экосистемах: типология сетевых эффектов и механизмы формирования двусторонних платформ // Региональная и отраслевая экономика, 2025, № S3, с. 168-177. https://doi.org/10.47576/2949-1916.2025.10.10.022.
54. Иноземцев В.Л. Новая постиндустриальная волна на Западе : антология. М.: Экономика, 1999. 270 с.
55. Иномжонов А.А., Равшанбеков А.О. Экономика цифровых платформ: монополизация или новое рыночное пространство? // Научный Импульс, 2026, т. 4, № 45, с. 463-467.

56. Калабина Е.Г. Новая индустриализация, технологические изменения и сфера труда промышленных компаний // Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2017, № 1, с. 72-81.
57. Капелюшников Р.И., Зинченко Д.И. Цифровые формы занятости на российском рынке труда. Часть II: платформенная занятость // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены, 2025, № 1 (185), с. 107-129. https://doi.org/10.14515/monitoring.2025.1.2782.
58. Карачевцева Е.Р. Философия свободы в эпоху тотального надзора: от тоталитаризма к психополитике // Парадигма, 2025, № 8-2, с. 115-121.
59. Карцхия А.А. Конкуренция в условиях цифровизации: российский и зарубежный опыт // Правовая информатика, 2026, № 2, с. 224-233. https://doi.org/10.24412/1994-1404-2026-2-224-233.
60. Кашкин С.Ю., Алтухов А.В. Роль искусственного интеллекта в становлении платформенного права и его эволюции в направлении концепции права экосистем // Lex Russica, 2022, № 1 (182), с. 94-108.
61. Кашурин М.А. Мультирегиональная модель масштабирования бизнеса: теоретические аспекты географической экспансии и трансграничной адаптации// Индустриальная экономика, 2025, № 3, с. 72-78. https://doi.org/10.47576/2949-1886.2025.3.3.010.
62. Киселёв Е.Е. Глокализация как тренд современной логистической координации // Профессорский журнал. Серия: Экономические науки, 2026, № 1 (9), с. 49-55. https://doi.org/doi:10.18572/3034-2341-2026-1-9-49-55.
63. Киселева Е.Н., Груднева А.А., Усанов А.Ю., Шиханова А.Ю. Формирование стратегий развития корпораций в условиях платформенной экономики // Экономика, предпринимательство и право, 2025, т. 15, № 4, с. 2269-2284. https://doi.org/10.18334/epp.15.4.122946.
64. Коновалов И.А. Теория процесса труда: от тейлоризма к алгоритмическому менеджменту // Экономическая социология, 2023, т. 24, № 2, с. 109-167.
65. Коробейникова С.В., Коляда Н.Я. Место концепции динамических способностей в современной теории стратегического управления

малым и средним бизнесом // Лидерство и менеджмент, 2025, т. 12, № 7, с. 1551-1568. https://doi.org/10.18334/lim.12.7.123426.

66. Коростелев Д.А., Подвесовский А.Г., Захарова А.А. Организация хранения данных функционирования объектов киберфизических систем // Программные продукты и системы, 2024, т. 37, № 3, с. 334-343. https://doi.org/10.15827/0236-235X.142.334-343.
67. Кочои Л.Т., Степнов И.М. Алгоритмическое управление и детерминация поведения предпринимателей: ключевые механизмы платформенной экономики // Экономическое развитие Росии, 2026, № 9, с. 126-130.
68. Кочои Л.Т. Коррекция асимметрии отношений «платформа — предприниматель» в современной бизнес-среде // Экономика и управление: проблемы, решения, 2026, т. 9, № 7, с. 318-326. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.07.09.033.
69. Кочои Л.Т. Платформенное предпринимательство: национальные модели государственного регулирования и возможности саморегулирования // Экономика и управление: проблемы, решения, 2026, т. 4, № 8, с. 336-344. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.08.04.034.
70. Кочои Л.Т. Механизмы борьбы с распространением контрафакта в условиях платформенной экономики / Актуальные и перспективные научные исследования: сборник статей XI МНПК. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2026. 188 с. С. 73-76.
71. Кочои Л.Т. Защита прав предпринимателей в платформенной экономике: отечественный и зарубежный опыт регулирования / Российская наука в современном мире: сборник статей LXXX международной научно-практической конференции. М.: «Научно-издательский центр «Актуальность.РФ», 2026. 339 с. С. 296-298.
72. Крюков В.А., Крюков Я.В. Неоиндустриализация – к «новой геометрии» экономических пространственных взаимодействий // Пространственная экономика, 2024, т. 20, № 3, с. 7-38. https://doi.org/10.14530/se.2024.3.007-038.
73. Кулагина А.В. Алгоритмическое управление, контроль и оценка работников: проблемы регулирования // Вестник Нижегородского

университета им. Н. И. Лобачевского, 2024, № 1, с. 70-77. https://doi.org/10.52452/19931778_2024_1_70.

74. Кунин В.А., Торпищев Т.Р. Механизм эффективного управления взаимодействием двусторонней платформы с покупателями и продавцами // Экономика и управление, 2024, т. 30, № 6, с. 706-719. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-6-706-719.
75. Курбанов Р.А., Дуванов Н.Ю. Правовое регулирование цифровых прав в Японии // Экономика. Право. Общество, 2022, №7(4), с. 7-14. https://doi.org/10.21686/2411-118X-2022-4-7-14.
76. Куркова Д.Н., Курбацкий А.Н. Механизмы адаптации потребителей к алгоритмическому ценообразованию // Управленец, 2025, т. 16, № 5, с. 67-83. https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-5-5.
77. Курочкин А.В., Морозова С.С. Цифровая колониализация как угроза национальной безопасности // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС, 2024, т. 20, № 1, с. 64-72. https://doi.org/10.21638/spbu23.2024.105.
78. Михненко П.А. Влияние интеллектуальных систем поддержки принятия решений на трансформацию управленческих практик // Управленец, 2025, т. 16, № 6, с. 2-16. https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-6-1.
79. Муратова В.В., Шарко Е.Р. Адаптация бизнес-модели D2C для маркетплейсов на рынке электронной коммерции: факторы, влияющие на выбор продавцов // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика, 2024, № 5, с. 172-199. https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-5-9.
80. Наугольнова И.А. Менеджмент организации: эволюция, инновации и создание конкурентных преимуществ // Креативная экономика, 2023, т. 17, № 7, с. 2419-2438. https://doi.org/10.18334/ce.17.7.118248.
81. Олифер В.Е. Децентрализованные автономные организации: предпосылки возникновения и история развития // Вестник Академии знаний, 2025, № 6 (71), с. 839-841.
82. Ооржак К.А. Экономический анализ маркетплейсов: влияние на малый бизнес в России // Вестник Хакасского государственного университета им. Н. Ф. Катанова, 2025, № 4 (54), с. 102-106.
83. Пак Санчул Подъем протекционизма в политике США и ЕС: как это повлияет на Восточную Азию? // Вестник международных

организаций: образование, наука, новая экономика, 2024, т. 19, № 2, с. 2. https://doi.org/10.17323/1996-7845-2024-02-02.

84. Паркер Дж., ван Альстин М., Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 302 с.
85. Петровская И.А., Демченко В.С. Алгоритмический менеджмент: опыт эмпирического исследования // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика, 2023, № 6, с. 109-132. https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-6-7.
86. Платформенная занятость в России: динамика распространенности и ключевые характеристики занятых. Экспертный доклад [Электронный ресурс] / О.В. Синявская [и др.]. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 64 с.
87. Платформенная экономика в России: потенциал развития : аналитический доклад / под ред. Л.М. Гохберга, Б.М. Глазкова, П.Б. Рудника, Г.И. Абдрахмановой. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2023. 72 с.
88. Попова И.М. Регулирование цифровых платформ в Бразилии: политический контекст согласования новых законов // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика, 2024, № 19(2), p. 5. https://doi.org/10.17323/1996-7845-2023-04-02.
89. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 714 с.
90. Салий В.В., Писаревский Р.П. Исследование применения цифровых инструментов при формировании цифровой экосистемы // Вестник Академии знаний, 2025, № 2 (67), с. 522-526.
91. Сидорова А.А. Организационная амбидекстрия: концептуальные основы и современные подходы // Государственное управление. Электронный вестник, 2023, № 98, с. 86-95. https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-98-86-95.
92. Сосфенов Д.А. Цифровой двойник как инструмент оптимизации производственных процессов // Инновации и инвестиции, 2023, № 5, с. 149-153.

93. Спартак А.Н., Лихачев А.Е. Долговременные тренды и новые явления в международной торговле // Российский внешнеэкономический вестник, 2018, № 2, с. 7-24. https://doi.org/doi:10.24411/2072-8042-2018-00013.
94. Старк Д., Паис И. Алгоритмическое управление в экономике платформ // Экономическая социология, 2021, т. 22, № 3, с. 71-103.
95. Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Индустриальная модель цифровой координации в экономике // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2023, № 4 (142), с. 128-134.
96. Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Платформенный капитализм как источник формирования сверхприбыли цифровыми рантье // Вестник МГИМО Университета, 2018, № 4 (61), с. 107-124. https://doi.org/10.24833/2071-8160-2018-4-61-107-124.
97. Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Суперапп как интегрированная технологическая платформа экосистемы // Друкеровский вестник, 2022, № 4(48), с. 65-74. https://doi.org/10.17213/2312-6469-2022-4-65-74.
98. Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Цифровые платформы как новый экономический агент в открытой модели экономики // Друкеровский вестник, 2019, № 2(28), с. 5-13. https://doi.org/10.17213/2312-6469-2019-2-5-13.
99. Суязов В.Н. Индекс платформенной зависимости как инструмент оценки уязвимости малого бизнеса при сотрудничестве с маркетплейсами // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика, 2025, № 4, с. 34-39. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-4-34-39.
100. Тауканов Т.А. Регулирование деятельности цифровых платформ в России и ЕС: подходы и тенденции // Юридическая наука, 2026, № 5, с. 206-209. https://doi.org/10.24412/2220-5500-2026-5-206-209.
101. Тимиргалеева Р.Р., Гришин И.Ю. Обоснование структуры организационно-технологической платформы отраслевой экосистемы цифровой экономики // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции, 2019, № 4 (49), с. 179-185.
102. Тищенко Ю.С. Дуализация международного экономического сотрудничества как новая парадигма развития международных экономических отношений // Российский внешнеэкономический

вестник, 2024, № 12, с. 44-60. https://doi.org/doi:10.24412/2072-8042-2024-12-44-60.

103. Тополева Т.Н. Парадигма неоиндустриализации: теория, методология, стратегические императивы России // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки, 2023, № 3, с. 183-198. https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.3.13.
104. Фасхутдинова Г.И., Халиков А.Ю., Михайлова А.И. Государственное регулирование платформенной занятости в условиях цифровизации рынка труда // Прикладные экономические исследования, 2026, № 6, с. 220-229. https://doi.org/10.47576/2949-1908.2026.6.6.028.
105. Филатова Л.В. Платформенная экономика: влияние на труд и занятость // Вестник Сургутского государственного университета, 2025, т. 13, № 4, с. 64-74. https://doi.org/10.35266/2949-3455-2025-4-6.
106. Филипова И.А. Правовое регулирование искусственного интеллекта: опыт Китая // Journal of Digital Technologies and Law, 2024, 2(1), p. 46 73. https://doi.org/10.21202/jdtl.2024.4.
107. Филиппова С.Ю., Харитонова Ю.С. Цифровые платформы в праве и право цифровых платформ: новые вызовы законодателю и пути их решения // Правоведение, 2025, т. 69, № 1, с. 58-75. https://doi.org/10.21638/spbu25.2025.104.
108. Фонтана К.А., Ерзнкян Б.А. «Умная фабрика» и ключевые технологии Индустрии 4.0 (обзор) // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление, 2022, № 4, с. 53-67.
109. Фролова Е.А. Типы и алгоритм выбора экспортных стратегий российских предприятий // Промышленность: экономика, управление, технологии, 2016, № 4 (63), с. 48-51.
110. Фуко М. Надзирать и наказывать. Рождение тюрьмы. М. : Ад Маргинем Пресс, 2016. 383 с.
111. Хоменко Е.Б. Цифровая трансформация промышленности как условие неоиндустриализации // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право», 2024, т. 34, № 2, с. 278-283. https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-2-278-283.
112. Хорошунов А.А. Дисбаланс правоотношений на российских маркетплейсах // Вестник Российского экономического университета

им. Г. В. Плеханова, 2024, т. 21, № 6, с. 233-242. https://doi.org/10.21686/2413-2829-2024-6-233-242.

113. Человек, технологии, глобализация: доклад по итогам второго Открытого диалога: коллект. моногр. / под ред. Н.В. Стапран, И.В. Радаева, М.В. Рудник, Я.А. Яловенко. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2026. 116 с.
114. Черникова М.А Концепция универсального базового дохода как основа политики социального выравнивания и повышения качества жизни // Теория и практика общественного развития, 2024, № 4, с. 158-163. https://doi.org/10.24158/tipor.2024.4.19.
115. Черных Е.А. Качество платформенной занятости: неустойчивые (прекаризованные) формы, практики регулирования, вызовы для России // Уровень жизни населения регионов России, 2020, т. 16, № 3, с. 82-97.
116. Черных Е.А., Золотина О.А. Качество занятости на цифровых платформах труда: подходы к измерению и оценки по странам БРИКС // Уровень жизни населения регионов России, 2024, т. 20, № 2, с. 211-227. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_6_211_227.
117. Чесалина О.В. Трудоправовые гарантии для лиц, занятых посредством онлайн-платформ // European and Asian Law Review, 2020, № 1, с. 108-117. https://doi.org/10.34076/2619-0672-2020-4-1-108-117.
118. Шатская И.И., Илясов Д.А. Отечественный и зарубежный опыт регулирования маркетплейсов // Право и государство: теория и практика, 2025, № 8, с. 327-330. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2025_8_327.
119. Шатская И.И., Илясов Д.А. Понятие «маркетплейс» в российском законодательстве: проблемы определения и пути унификации // Право и государство: теория и практика, 2025, № 7, с. 199-202. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2025_7_199.
120. Шевчук А.В., Чижова Д.А., Демина Д.Е., Чугункова В.А. Труд водителей такси в условиях алгоритмического управления // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены, 2021, № 3, с. 356-381.
121. Шелепов А.В., Колмар О.И. Регулирование цифровых платформ в России // Вестник международных организаций: образование, наука,

новая экономика, 2024, т. 19, № 2, с. 6. https://doi.org/10.17323/1996-7845-2024-02-06.

122. Шихалиева Д.С., Муталимов В.А., Трубачеев Е.В., Демчинская Е.А. Развитие отраслевых технологических платформ на основе конвергенционного замыкания технологических циклов // Креативная экономика, 2023, т. 17, № 2, с. 493-506. https://doi.org/10.18334/ce.17.2.117189.
123. Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия. М.: Экономика, 1995. 539 с.
124. Шутько Л. Г. Разработка «правил конкуренции» для цифровых платформ и экосистем как тренд современной антимонопольной политики / Конкуренция и монополия : Сборник материалов / под общ. ред. Н.В. Кудреватых, В.Г. Михайлова. Кемерово: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2021. 334 с. С. 314-317.
125. Щелкунов М.Д., Краснов А.С., Волчкова О.О. Современный капитализм: колонизация человеческого «Я» // Век глобализации, 2025, № 3 (55), с. 3-12. https://doi.org/10.30884/vglob/2025.03.01.
126. Эриашвили Н.Д., Иванова Ю.А., Радченко Т.В. Теория социального контракта в глобальном контексте // Образование и право, 2022, № 3, с. 54-59. https://doi.org/10.24412/2076-1503-2022-3-54-59.
127. Яновская А.А., Романюк Е.В. Платформенная занятость как одна из перспективных форм занятости на рынке труда // Экономика труда, 2025, т. 12, № 4, с. 435-452. https://doi.org/10.18334/et.12.4.123062.
128. Янченко Е.В. ГИГ-экономика: риски прекаризации занятости // Экономика труда, 2022, т. 9, № 5, с. 909-930.

Научная литература на английском языке

129. Aaker D.A. Strategic Market Management. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008. 322 p.
130. Aggarwal S. Smile Curve and Its Linkages with Global Value Chains: A Sectoral Level Analysis // Contemporary Research in Business, Management and Economics, 2024, 5, p. 185-199.

131. Akhoundova L., Colebrook C., Crawford A. et al. Recent Developments at the CMA: 2024–25 // Review of Industrial Organization, 2025, 67, p. 415-442. https://doi.org/10.1007/s11151-025-10037-x.
132. Ashraf S., Bardhan A. K. Decision models for order fulfillment processes of online food delivery platforms: a systematic review // International Journal of Production Research, 2025, 63(13), p. 4991-5029. https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2440747.
133. Assadinia S. et al. Do Export Learning Processes Affect Sales Growth in Exporting Activities? // Journal of International Marketing, 2019, 27(3), p. 1-25. https://doi.org/10.1177/1069031X19848425.
134. Bagale G., Krishnamoorthy B., Date H. Adoption of electronic commerce in Indian MSMEs // Academy of Marketing Studies Journal, 2023, 26, p. 1-16.
135. Bain & Company. The Retailer's Digital Dilemma: Platform Competition and Cost Structures. Boston: Bain & Company, 2022. 36 p.
136. Baldwin R., Weder di Mauro B. (Eds.). Economics in the Time of COVID-19. London: CEPR Press, 2020. 123 p.
137. Bergemann D., Bonatti A. Data, competition, and digital platforms // American Economic Review, 2024, 114(8), p. 2553-2595. https://doi.org/10.1257/aer.20230478.
138. Bharti N., Huria S., Jose A. et al. E-commerce, and India’s Retail and Manufacturing Sectors: An Empirical Investigation // Journal of Quantitative Economics, 2026, 24, p. 227-254. https://doi.org/10.1007/s40953-025-00464-8.
139. Bisht D. et al. The Digital Retail Dilemma: Causes and Effects of Online Shopping Stress among Gen Z // International Journal of Innovations in Science, Engineering And Management, 2025, 4(3), p. 417-428. https://doi.org/10.69968/ijisem.2025v4i3417-428.
140. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.
141. Büchel J., Rusche C. Competition in the digital economy: An analysis of gatekeepers and regulations // IW-Policy Paper, 2020, 26/2020. URL: https://www.econstor.eu/handle/10419/228779.

142. Cauffman C. New EU rules on business-to-consumer and platform-to-business relationships // Maastricht Journal of European and Comparative Law, 2019, 26(4), p. 469-479. https://doi.org/10.1177/1023263X19865835.
143. Chang S. et al. Enabling technologies and platforms to aid digitalization of commercial aviation support, maintenance and health management // 2019 International Conference on Quality, Reliability, Risk, Maintenance, and Safety Engineering (QR2MSE). IEEE, 2019. P. 926-932. https://doi.org/10.1109/QR2MSE46217.2019.9021222.
144. Chen J., Chen M. Algorithm-based job flexibility paradox and job insecurity among gig workers: the full mediation of work-family conflict // Journal of Managerial Psychology, 2026, 41(1), p. 87-104. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2024-0543.
145. Chiarella M. Digital Markets Act (DMA) and Digital Services Act (DSA): New Rules for the EU Digital Environment // Athens Journal of Law, 2022, 9, p. 33-58. https://doi.org/10.30958/ajl.9-1-2.
146. Christensen C.M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997. 263 p.
147. Cutolo D., Kenney M. Platform-Dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy // Academy of Management Perspectives, 2021, 35(4), p. 584-605. https://doi.org/10.5465/amp.2019.0103.
148. Daspit J.J., Fox C.J., Findley S.K. Entrepreneurial mindset: An integrated definition, a review of current insights, and directions for future research // Journal of Small Business Management, 2023, 61(1), p. 12-44. https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907583.
149. De Stefano V. The Rise of the "Just-in-Time Workforce": On-Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection in the "Gig Economy" // Comparative labor law journal: a publication of the U.S. National Branch of the International Society for Labor Law and Social Security [and] the Wharton School, and the Law School of the University of Pennsylvania, 2016, 37, pp. 471-504.
150. Deilen M., Wiesche M. The Role of Complementors in Platform Ecosystems. In: Ahlemann F., Schütte R., Stieglitz S. (eds). Innovation Through Information Systems. WI 2021. Lecture Notes in Information

Systems and Organisation, 2021, 48, p. 473-488. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_33.

151. Duane J.N., Ericson J., McHugh P. Digital nudges: a systematic narrative review and taxonomy // Behaviour & Information Technology, 2025, 44(13), p. 3250-3270. https://doi.org/10.1080/0144929X.2024.2440116.
152. Dudley S.E. Regulatory Humility // Regulation, 2022, 45(1), p. 43-44.
153. Duggan J. et al. Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM // Human resource management journal, 2020, 30(1), p. 114-132. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258.
154. Dvouletý O., Nikulin D. Dependent self-employed individuals: are they different from paid employees? // Employee Relations: The International Journal, 2023, 45(3), p. 704-720. https://doi.org/10.1108/ER-11-2022-0502.
155. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: What are they? // Strategic Management Journal, 2000, 21(10/11), p. 1105-1121.
156. Eke D., Stahl B. Ethics in the governance of data and digital technology: An analysis of European data regulations and policies // Digital Society, 2024, 3(1), p. 11. https://doi.org/10.1007/s44206-024-00101-6.
157. Enqvist L. 'Human oversight'in the EU artificial intelligence act: what, when and by whom? // Law, Innovation and Technology, 2023, 15(2), p. 508-535. https://doi.org/10.1080/17579961.2023.2245683.
158. Esposito M., Elmo M.G. Employment Relationship and Digital Platform: Obligations and Responsibilities. In: Bocchini R. (eds). Digital Platforms - From Technical Foundations to Legal and Economic Implications. Springer, Cham, 2026. P. 383-395. https://doi.org/10.1007/978-3-032-07982-4_26.
159. Gal M.S., Aviv O. The competitive effects of the GDPR // Journal of Competition Law & Economics, 2020, 16(3), p. 349-391. https://doi.org/10.1093/joclec/nhaa012.
160. Gawer A., Cusumano M.A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation // Journal of Product Innovation Management, 2014, 3, p. 417-433. https://doi.org/10.1111/jpim.12105.
161. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains // Review of International Political Economy, 2005, 12(1), p. 78-104. https://doi.org/10.1080/09692290500049805.

162. Gillespie T. The politics of ‘platforms’ // New Media & Society, 2010, 12, p. 347-364. https://doi.org/10.1177/1461444809342738.
163. Goloventchik G.G. The Impact of Digital Employment Platforms on the Transformation of the Labor Market in the Digital Economy. In: Bogoviz A.V. (eds) Big Data in Information Society and Digital Economy. Studies in Big Data, vol 124. Springer, Cham, 2023. Pp. 81-88. https://doi.org/10.1007/978-3-031-29489-1_10.
164. Graef I. Differentiated treatment in platform-to-business relations: EU competition law and economic dependence // Yearbook of European Law, 2019, 38, p. 448-499. https://doi.org/10.1093/yel/yez008.
165. Harracá M., Castelló I., Gawer A. How Digital Platforms Organize Immaturity: A Sociosymbolic Framework of Platform Power // Business Ethics Quarterly, 2023, 33(3), p. 440-472. https://doi.org/10.1017/beq.2022.40.
166. Hieu T.T., Son D.A., Dung V.K.H., Triet N.M. Boosts to successful platforms with technology or business model: some evidence from Vietnam // Veredas Do Direito, 2026, 23, p. e234496. https://doi.org/10.18623/rvd.v23.n2.4496.
167. Husovec M. Principles of the digital services act. Oxford University Press, 2024. 513 p.
168. Idrysheva S.K., Muratova E.M., Alenov M.A. Legal regulation of taxi aggregators and drivers: a comparative legal analysis of Kazakhstan and international practice // Вестник Института законодательства и правовой информации Республики Казахстан, 2025, № 4(80), с. 143-158. https://doi.org/10.52026/2788-5291_2025_80_4_143.
169. Inozemtsev M.I., Sidorenko E.L., Khisamova Z.I. (eds). The Platform Economy. Palgrave Macmillan, Singapore, 2022. 455 p. https://doi.org/10.1007/978-981-19-3242-7.
170. Jeon S. SMEs Antitrust Policy in Korea. In: Antitrust Policy in Korea. Singapore, Springer, 2025. 339 p. P. 67-119. https://doi.org/10.1007/978-981-95-0632-3_3.
171. Johanson J., Vahlne J.-E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments // Journal of International Business Studies, 1977, 8(1), p. 23-32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676.

172. Kellogg K.C., Valentine M.A., Christin A. Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control // Academy of Management, 2020, 14(1), p. 366-410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174.
173. Kenney M., Zysman J. The Rise of the Platform Economy // Issues in Science and Technology, 2016, 32(3), p. 61-69.
174. Kim M.S., Baker M.A., Ma E. From customers' fingertips to employees' well-being: The impact of mobile application ordering from a job demand-resource perspective // Tourism Management, 2023, 96, p. 104695. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104695.
175. Knight G.A., Cavusgil S.T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm // Journal of International Business Studies, 2004, 35(2), p. 124-141. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400096.
176. Kraus S. et al. Digital entrepreneurship: The role of entrepreneurial orientation and digitalization for disruptive innovation // Technological Forecasting and Social Change, 2023, 193, p. 122638. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122638.
177. Kretschmer T. et al. Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies // Strategic management journal, 2022, 43(3), p. 405-424. https://doi.org/10.1002/smj.3250.
178. Kumar S. On-Demand Production and On-Location Production. In: A Concise Encyclopedia of Additive Manufacturing. Springer, Cham, 2025. P. 321. https://doi.org/10.1007/978-3-031-98394-8_106.
179. Kusurgasheva L., Zhernov E., Nedospasova O. Theoretical Foundations of the New Industrialization of the Mining Region under Globalization // E3S Web of Conferences, 2017, 15, p. 04007. https://doi.org/10.1051/e3sconf/20171504007.
180. Lee C.S., Cheang P.Y.S., Moslehpour M. Predictive analytics in business analytics: decision tree // Advances in Decision Sciences, 2022, 26(1), p. 1-29. https://doi.org/10.47654/v26y2022i1p1-29.
181. Lindskov A. Hypercompetition: a review and agenda for future research // Competitiveness Review: An International Business Journal, 2022, 32(3), p. 391-427. https://doi.org/10.1108/CR-06-2021-0097.
182. Lobel O. The Law of the Platform // Minnesota Law Review, 2016, 87, p. 81. https://doi.org/10.24926/265535.1037.

183. Lukács Gellérné É., Gyulavári T. Social rights of EU mobile workers: limitations through the concepts of ‘worker’ and ‘insured person’ // Transfer: European Review of Labour and Research, 2025, 31(1), p. 55-70. https://doi.org/10.1177/10242589251315852.
184. Lyu G., Teo C.P. Last mile innovation: The case of the locker alliance network // Manufacturing & Service Operations Management, 2022, 24(5), p. 2425-2443. https://doi.org/10.1287/msom.2021.1000.
185. Madhumanchi C. AI-Powered Retail Ecosystem: From Predictive Analytics to Personalized Shopping // Journal of Applied Sciences, 2025, 5(7), p. 1-11. https://doi.org/10.5281/zenodo.15870377.
186. Madureira A. et al. Empirical validation of Metcalfe’s law: How Internet usage patterns have changed over time // Information Economics and Policy, 2013, 25(4), p. 246-256.
187. Marques A., Vieira J., Teixeira E., Almeida N.M.d. A Systematic Review of Value Co-Creation Models for Engineering Asset Management Collaborative Ecosystems // Systems, 2026, 14(7), p. 807. https://doi.org/10.3390/systems14070807.
188. Matilla-Santander N., Lundh F., Kvart S. et al. What is known about the health of location-based and online web-based digital labour platform workers? A scoping review of the literature // BMC Public Health, 2025, 25, p. 2635. https://doi.org/10.1186/s12889-025-23916-5.
189. McKinsey Global Institute. The Internet of Things: Mapping the Value Beyond the Hype. McKinsey & Company, 2015. 144 p.
190. Mende M. Retail apocalypse or golden opportunity for retail frontline management? // Journal of Retailing, 2019, 95(2), p. 84. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.06.002.
191. Menegatti E. A Fair Wage for Workers On-demand via App. In: Ales E., Curzi Y., Fabbri T., Rymkevich O., Senatori I., Solinas G. (eds). Working in Digital and Smart Organizations. Palgrave Macmillan, Cham, 2018. 297 p. Pp. 67-92. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77329-2_5.
192. Na Y. Is the Korea Fair Trade Commission Abusing the Provision for Abuse of Superior Trading Position?: A Critical Analysis of the Act on Fair Intermediary Trade of Online Platforms // Asian Journal of Law and Economics, 2024, 15(3), p. 433-464. https://doi.org/10.1515/ajle-2023-0176.

193. Nadler D.A., Tushman M.L. Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. In: D.A. Nadler, R.B. Shaw, A.E. Walton (Eds.). Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995. 295 p. P. 15-34.
194. Nair A. J., Manohar S. Green service consumption: unlocking customer expectations on technological transformations enhancing purchase experience in retail store // International Journal of Information Management Data Insights, 2024, 4(2), p. 100277. https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2024.100277.
195. Nurdiawati A., Agrawal T. K. Creating a circular EV battery value chain: End-of-life strategies and future perspective // Resources, Conservation and Recycling, 2022, 185, p. 106484. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106484.
196. Özçetin S., Wiltse H. Terms of entanglement: a posthumanist reading of Terms of Service // Human–Computer Interaction, 2025, 40(1-4), p. 171–194. https://doi.org/10.1080/07370024.2023.2281928.
197. Paul J., Rosado-Serrano A. Gradual internationalization vs born-global/international new venture models: A review and research agenda // International marketing review, 2019, 36(6), p. 830-858. https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280.
198. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation // Harvard Business Review, 1990, 68(3), p. 79-91.
199. Rahman M.W., Anjum I., Hamim Mahi S.A., Faisal Karim M., Ahad A., Imam Bijoy M.H. Machine Learning-based Analyzing Impact of Remote Work Arrangements on Employee Well-Being and Productivity / 2025 International Conference on Electrical, Computer and Communication Engineering (ECCE). Chittagong, Bangladesh, 2025. P. 1-6. https://doi.org/10.1109/ECCE64574.2025.11013806.
200. Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association, 2003, 1(4), p. 990-1029. https://doi.org/10.1162/154247603322493212.
201. Rodriguez-Fernandez F. Artificial intelligence and economic psychology: toward a theory of algorithmic cognitive influence // AI & Society, 2026, 41, p. 1481-1492. https://doi.org/10.1007/s00146-025-02592-4.

202. Roman V.D. Platform-to-Business Regulation—Where Does it Fit in the EU Antitrust Constellation? // Journal of European Competition Law & Practice, 2021, 12(1), p. 14-24. https://doi.org/10.1093/jeclap/lpaa030.
203. Rosenblat A. Uberland: How Algorithms Are Rewriting the Rules of Work. Berkeley, CA: University of California Press, 2018. 226 p. https://doi.org/10.1525/9780520970632.
204. Rusnac L., Risso M., Binci D. The Impact of Digital Technologies on Physical and Mental Health and Their Implications for Organizational Performance: A Systematic Literature Review. In: Novo-Corti I., Picatoste X., Valeri M. (eds). Human Resource Development for Sustainability and Social Responsibility. EDaSS2025 2025. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham, 2026. Pp. 63-76. https://doi.org/10.1007/978-3-032-09683-8_6.
205. Sarmento M., Simoes C., Lages L.F. From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation // Industrial Marketing Management, 2024, 118, p. 175-188. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.010.
206. Scheiber N. How Uber uses psychological tricks to push its drivers' buttons. In: Mattin K. (ed.). Ethics of data and analytics. New York, Auerbach Publications, 2022. 492 p. P. 362-371. https://doi.org/10.1201/9781003278290.
207. Scholz T. Platform Cooperativism: Challenging the Corporate Sharing Economy. New York, Rosa Luxemburg Foundation, 2016. 36 p.
208. Schor J. After the Gig: How the Sharing Economy Got Hijacked and How to Win It Back. University of California Press, 2020. 272 p.
209. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Oxford University Press / World Economic Forum, 2016. 172 p.
210. Shanahan G., Smith M. Fair’s fair: psychological contracts and power in platform work // The International Journal of Human Resource Management, 2021, 32(19), p. 4078-4109. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1867615.
211. Shin D. Designing Algorithmic Nudges: Strategies for Humanizing AI. In: Xu W. (eds). Handbook of Human-Centered Artificial Intelligence. Springer, Singapore, 2026. P. 1-23. https://doi.org/10.1007/978-981-97-8440-0_27-1.

212. Srnicek N. Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press, 2017. 120 p.
213. Standing G. The Precariat: The New Dangerous Class. Bloomsbury Academic, 2011. 198 p.
214. Stiglitz J.E. People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent. New York: W.W. Norton & Company, 2019. 366 p.
215. Surin E.F. et al. Understanding entrepreneurial orientation based research: A proposed new theoretical framework // Information Management and Business Review, 2023, 15(3), p. 23-35. https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3(SI).3454.
216. Teachout Z. Algorithmic Personalized Wages // Politics & Society, 2023, 51(3), p. 436-458. https://doi.org/10.1177/00323292231183828.
217. Teece D.J. Business models, business strategy and innovation // Long Range Planning, 2010, 43(2-3), p. 172-194.
218. Teece D.J. Algorithmic Status Inequality Through a Dynamic Capabilities Lens: A Market-Based Perspective // Journal of Management Studies, 2026, 30 July. https://doi.org/10.1111/joms.70136
219. Thirkell P.C., Dau R. Export performance: success determinants for New Zealand manufacturing exporters // European Journal of Marketing, 1998, 32(9-10), p. 813-829. https://doi.org/10.1108/03090569810232273.
220. Thompson J., Vale P. Algorithmic wage discrimination // Cambridge Law Journal, 2020, 81(2), p. 324-358. https://doi.org/10.2139/SSRN.4331080.
221. Tomassetti J. Does Uber Redefine the Firm: The Post Industrial Corporation and Advanced Information Technology // Hofstra Labor & Employment Law Journal, 2016, 34(1), p. 3.
222. Tuccillo C. Terms and Conditions of Service as Expressions of the Normative Power of Online Platforms. In: Bocchini R. (eds). Digital Platforms - From Technical Foundations to Legal and Economic Implications. Volume 2. Springer, Cham, 2026. P. 131-153. https://doi.org/10.1007/978-3-032-07982-4_10.
223. Turner C., Oyekan J. Manufacturing in the Age of Human-Centric and Sustainable Industry 5.0: Application to Holonic, Flexible, Reconfigurable and Smart Manufacturing Systems // Sustainability, 2023, 15, p. 10169. https://doi.org/10.3390/su151310169.
224. Unterschütz J. Digital Labour Platforms: Dusk or Dawn of Labour Law? In: Wratny J., Ludera-Ruszel A. (eds). New Forms of Employment.

Prekarisierung und soziale Entkopplung – transdisziplinäre Studien. Springer VS, Wiesbaden, 2020. P. 319-341. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28511-1_20.

225. Vallas S., Schor J.B. What Do Platforms Do? Understanding the Gig Economy // Annual Review of Sociology, 2020, 46, p. 273-294. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054857.
226. van Nistelrooij A. Change Management. In: Embracing Organisational Development and Change. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham, 2021. 328 p. P. 37-86. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51256-9_2.
227. Van Rosmalen G. Platform Cooperatives as an Additional Strategy for Empowering Platform Workers. In: Governing the Digital Society. Platforms, Artificial Intelligence, and Public Values. J. van Dijck, K. van Es, A. Helmond, F. van der Vlist (eds). Routledge, 2025. 264 p. P. 45-61. https://doi.org/10.5117/9789048562718.
228. Williams C., Lapeyre F. Dependent Self-Employment: Trends, Challenges and Policy Responses in the EU. Employment Working Paper 228. Geneva: International Labour Office, 2017. 63 p. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20460.87685.
229. Yu S., Sekiguchi T. Platform-Dependent Entrepreneurship: A Systematic Review // Administrative Sciences, 2024, 14(12), p. 326. https://doi.org/10.3390/admsci14120326.
230. Zhan Y. et al. Market competition in the platform economy: new insights, integrative framework and research agenda // Journal of Business Research, 2025, 200, p. 115648. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115648.
231. Zhaohui S., Bentley B., McDonnell D., Cheshmehzangi A., Ahmad J., Šegalo S., Veiga C., Xiang Yu-T. China's algorithmic regulations: Public-facing communication is needed // Value in Health, 2022, 12, p. 100719. https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2022.100719.
232. Zuboff Sh. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: Public Affairs, 2019. 691 p.

Электронные ресурсы на русском языке

233. 1С-Битрикс24: Интернет-магазин + CRM. Роботизированная eCommerce-платформа. URL: https://www.1c-bitrix.ru/products/crm-store.
234. АКИТ (Ассоциация компаний интернет-торговли). Стандарты по взаимодействию маркетплейсов с продавцами товаров. URL: https://akit.ru/business/standardsmarketplaces?ysclid=msdksclct1293858722 .
235. АКИТ. Сводные аналитические данные. Рынок интернет-торговли в России. URL: https://akit.ru/analytics/analyt-data.
236. АКИТ: Комиссия по саморегулированию e-com за год помогла сохранить продавцам маркетплейсов около 10 млрд рублей // New Retail, 09.06.2023. URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/akit_komissiya_po_samoregulirovaniyu_e_com_za_god_pomogla_sokhranit_prodavtsam_marketpleysov_okolo_1/.
237. Антимонопольные методические рекомендации Антимонопольного комитета Госсовета КНР для платформенной экономики. Guo Fan Long Fa [2021] (выпущены Антимонопольным комитетом Госсовета КНР 07.02.2021 г.). URL: https://www.hse.ru/data/2021/02/12/1409156933/КНР_Антимонопольные%20методические%20рекомен..%20платформенной%20экономики_БРИКС.pdf?ysclid=ms50a6qnq1329661859.
238. В Великобритании водителей Uber признали сотрудниками компании, а не самозанятыми // Российская газета, 19.02.2021. URL: https://rg.ru/2021/02/19/v-britanii-voditelej-uber-priznali-sotrudnikami-kompanii-a-ne-samozaniatymi.html.
239. В Испании приняли закон о курьерах // ПРАЙМ,11.05.2021. URL: https://1prime.ru/20210511/833638005.html.
240. Вводятся новые правила проверки товаров на маркетплейсах. Что думают эксперты об изменениях? //Российская газета, 18.07.2026. URL: https://rg.ru/2026/07/18/eksperty-rasskazali-kak-izmenitsia-proverka-kartochek-tovarov-na-marketplejsah.html?ysclid=ms99fdkvp994303490.
241. Власти США изучат закупки Amazon, Apple, Facebook, Google, Microsoft за последние 10 лет // ТАСС, 11.02.2020. URL: https://tass.ru/ekonomika/7739041.

242. Все больше продавцов в Бразилии обращаются в суд против маркеплейсов.URL: https://bricscompetition.org/ru/news/more-vendors-in-brazil-take-legal-action-against-online-marketplaces.
243. ГК Цифра. ZIIoT: цифровая платформа для промышленности. URL: https://www.zyfra.com/ru/news/media/ziiot-tsifrovaia-platforma-dlia-promyshlennosti/?ysclid=mrqd5d963u668978236.
244. Госдума приняла закон о платформенной экономике // Forbes, 22.07.2025. URL: https://www.forbes.ru/biznes/542426-gosduma-prinala-zakon-o-platformennoj-ekonomike.
245. Госдума приняла закон о штрафах для владельцев площадок на маркетплейсах // РБК, 22.07.2026. URL: https://www.rbc.ru/quote/22/07/2026/6a608d289a7947baf3559aee.
246. Доля пунктов выдачи заказов Ozon и Wildberries выросла до 85%. Как это повлияло на доходы владельцев таких точек // РБК, 02.08.2024. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/02/08/2024/66ab9eda9a7947436c4633ec.
247. Задорожный С. Сколько ПВЗ в России на начало 2026 // Информационный портал электронной коммерции EcomHub.ru, 19.01.2026. URL: https://ecomhub.ru/pickup-points-russia-growth-2025-2026-wildberries-ozon-yandex-market-data-insight/.
248. Защита прав потребителей в сфере электронной торговли. Записка секретариата ЮНКТАД. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/cicplpd7_ru.pdf.
249. Збруева О. Рейтинг маркетплейсов в России в 2026 году: Полная статистика. URL: https://eddu.pro/the-best-marketplaces-in-russia.
250. Квасова С. Как изменилось онлайн-предпринимательство за пять лет // Т-Бизнес секреты, 04.12.2024. URL: https://secrets.tbank.ru/trendy/razvitie-online-predprenimatelstva/?ysclid=mskpwxqy4s689020686&internal_source=copypaste.
251. Китай вводит антимонопольные правила в онлайн-экономике // Китай сегодня, 07.08.2021. URL: https://prc.today/kitaj-vvodit-antimonopolnye-pravila-v-onlajn-ekonomike/?ysclid=ms50bk0nru724080184.

252. Китайский Big Tech: от вольного развития к жесткому регулированию // Российский совет по международным делам, 24.06.2022. URL: https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/kitayskiy-big-tech-ot-volnogo-razvitiya-k-zhestkomu-regulirovaniyu/.
253. Количество ПВЗ в России выросло на 25% до 231 100 точек // SelSup – помогаем продавать, 18.05.2026. URL: https://selsup.ru/blog/kolichestvo-pvz-v-rossii-vyroslo-na-25-do-231-100-tochek/.
254. Конгресс США опубликовал доклад с критикой монополизма Apple, Amazon, Google и Facebook // Конкуренция и право, 08.10.2020. URL: https://cljournal.ru/news/20624/?ysclid=mrp9jtjrkj871831588.
255. Маркетплейс Mercado Libre. URL: https://www.consulting-r.ru/global-e-commerce/mercado-libre.
256. Межгосударственный статистический комитет Содружества Независимых Государств (Статкомитет СНГ), 2024. Методологические рекомендации по учету работников через интернет-платформы. 190 с. URL: https://new.cisstat.org/documents/20143/278511/CIS-Stat-platform-employment.pdf.
257. Минпромторг: в РФ работают 1,5 млн курьеров // Retail.ru, 02.12.2024. URL: https://www.retail.ru/news/minpromtorg-v-rf-rabotayut-1-5-mln-kurerov-2-dekabrya-2024-248253/?ysclid=mwgev60d84312609590.
258. На российских маркетплейсах упали продажи контрафактной электроники, но подделок популярных брендов всё ещё много // 3Dnews, 17.06.2025. URL: https://3dnews.ru/1124529/na-rossiyskih-marketpleysah-upali-prodagi-kontrafaktnoy-elektroniki-no-poddelok-populyarnih-brendov-vsyo-eshchyo-mnogo?ysclid=ms7wey7slz617484872.
259. НИУ ВШЭ. Платформенная занятость: динамика развития и социально-экономические эффекты. URL: https://isp.hse.ru/mirror/pubs/share/929451267.pdf.
260. НИУ ВШЭ: оборот цифровых платформ за год достиг 8,5% ВВП // Эксперт, 28.05.2026. URL: https://expert.ru/news/niu-vshe-oborot-tsifrovykh-platform-za-god-dostig-85-vvp.
261. Орешкин заявил о необходимости избегать платформенного феодализма // РБК, 01.04.2026. URL: https://www.rbc.ru/economics/01/04/2026/69ccce2b9a794774f47c3b36.

262. Официальный сайт государственной информационной системы мониторинга за оборотом товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации и государственной информационной системы мониторинга движения лекарственных препаратов для медицинского применения. URL: https://честныйзнак.рф.
263. Парамошкина И.А. Предложения по решению отдельных проблем, связанных с торговыми агрегаторами в России // Вестник науки, 2026, №1 (94). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/predlozheniya-po-resheniyu-otdelnyh-problem-svyazannyh-s-torgovymi-agregatorami-v-rossii.
264. Парламент Австралии принял кодекс, обязывающий цифровые платформы платить СМИ за новости // ТАСС, 25.02.2021. URL: https://tass.ru/ekonomika/10776413.
265. Первые итоги антимонопольных разбирательств. Что ждет Amazon, Apple, Facebook и Google? // ТАСС, 14.10.2020. URL: https://tass.ru/ekonomika/9699897.
266. Перцева Е. Марка раздора: назван процент подделок на маркетплейсах. Почему онлайн-агрегаторы не согласны с выводами общественников// Известия, 01.03.2023. URL: https://iz.ru/1476491/evgeniia-pertceva/marka-razdora-nazvan-protcent-poddelok-na-marketpleisakh?ysclid=ms7wfj4gw0277243333.
267. Платформенную занятость дополнят социальными гарантиями // Коммерсантъ, 15.06.2026. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8738013.
268. Подделка: чем отличается контрафакт от фальсификата, и кто за это отвечает // РБК,26.06.2026. URL: https://companies.rbc.ru/news/cb7q7iMqRa/poddelka-chem-otlichaetsya-kontrafakt-ot-falsifikata-kto-za-eto-otvechaet/?ysclid=ms8on0v0kq178783599.
269. Полякова Д. Цифровой арбитраж на Wildberries: что делать, если вы получили жалобу от правообладателя. URL: https://www.garant.ru/gardium/guide/obrashchenie-pravoobladatelya-wildberries/?ysclid=msaqyg723z471682544.
270. Почти половина кроссовок на маркетплейсах являются контрафактом – результаты исследования ННЦК // Интерфакс,20.01.2026. URL: https://www.interfax.ru/presscenter/1068579?ysclid=ms7wg9a8rp32848336.

271. Регионам доставили курьеров: Количество компаний на рынке курьерских услуг за год выросло на 16% // Коммерсантъ, 05.11.2025. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8179839?ysclid=mwgeu34mfn879268624.
272. Руководящие принципы ОЭСР для многонациональных предприятий по ответственному ведению предпринимательской деятельности. URL: https://eri.kz/documents/OECD/NKC/2024/Rukovodjaschie_principy_OESR_2023_rus_.pdf?ysclid=ms5zvtt0iy26013005.
273. Специфика аудитории разных маркетплейсов: как использовать предпринимателям в своей работе // Деловой мир, 23.12.2024. URL: https://delovoymir.biz/specifika-auditorii-raznyh-marketpleysov.html.
274. Т-Банк. Бизнес. Исследование T-Bank eCommerce: продавцы на маркетплейсах в России в 2024 году. URL: https://adindex.ru/publication/analitics/search/326559/img/tbank.pdf.
275. Точка Банк и Data Insight, 2025. Селлеры универсальных маркетплейсов. URL: https://datainsight.ru/DI_Tochka_marketplaces_sellers.
276. Узякова Е.С. Платформенная занятость в контексте современного развития рынка труда // ИПН РАН, 2025. URL: https://ecfor.ru/wp-content/uploads/2025/04/platformennaya-zanyatost-v-kontekste-razvitiya-rynka-truda.pdf.
277. ФАС оценила доли Wildberries и Ozon на рынке // РБК, 08.03.2024. URL: https://www.rbc.ru/business/06/03/2024/65e7b3b89a79477643ff7b8b.
278. ФАС России. Модельные практики взаимодействия маркетплейсов с правообладателями и продавцами в рамках предотвращения реализации неоригинальных товаров. URL: https://fas.gov.ru/documents/690156?ysclid=msefeffr5t743796767.
279. ФАС России. ФАС в СМИ: «цифре» ищут суверенитет. URL: https://fas.gov.ru/publications/22736?ysclid=mrqdyc8t12879099544.
280. ФНС и Минтруд согласуют правила для платформенной занятости // Коммерсантъ, 28.07.2026. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8846193.
281. Фонд «Центр стратегических разработок». Формы занятости на рынке курьерских услуг. 36 с. URL: https://www.csr.ru/upload/iblock/0c5/ztvdx4szis8c19zipv3c6k76h41gvd8s.pdf?ysclid=mwgexbfhap873941376.

282. Центр экономики монополий и анализа регуляторных требований. Подходы к противодействию оборота контрафакта в электронной коммерции. Январь,2024. URL: https://www.csr.ru/upload/iblock/cf3/en7logdra8zt6218ckhjjf79xm4hxyb7.pdf.
283. Что такое Kleros? Всё, что вам нужно знать о PNK. URL: https://www.gate.com/ru/learn/articles/what-is-kleros-all-you-need-to-know-about-pnk/3335.
284. Что такое контрафактная продукция: как не нарваться на поставщика контрафакта. URL: https://partner.market.yandex.ru/chtojournal/start-on-marketplace_net-kontrafaktu/?ysclid=ms8on90uik383240640.
285. Юрий Вопилов: Как определять подделки через слова-маркеры // Сноб, 18.11.2020. URL: https://snob.ru/entry/200475/?ysclid=ms9bz65sm0889171328.
286. Яков и Партнеры. Развитие электронной коммерции в России. Март 2025. URL: https://yakovpartners.ru/publications/ecom/.
287. "Яков и Партнеры": рынок онлайн-торговли РФ к 2030 году может вырасти вдвое // ТАСС, 14.05.2025. URL: https://tass.ru/ekonomika/23394149.
288. Яндекс KIT. Технологическая платформа для запуска и развития интернет-магазина. URL: https://kit.yandex.ru.
289. Apple, Google и Facebook допросили об «уничтожении конкурентов». Главное // РБК, 30.07.2020. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/30/07/2020/5f21f8e59a79470797bd8904?ysclid=mrp9jgpo3y522481450.
290. Apple, Google и платформенная экономика Южной Кореи // Инвест-Форсайт, 24.11.2021. URL: https://www.if24.ru/apple-google-i-platformennaya-ekonomika-yuzhnoj-korei/?ysclid=ms5qie7wdi583528953.
291. Data Insight, 2024. Селлеры на маркетплейсах: факторы, ограничивающие работу на площадках, и страхование рисков. URL: https://datainsight.ru/DI_SellersMP_Zunami_2024.
292. Data Insight. Интернет-торговля в России 2026. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2026.

293. Louis Vuitton, Cartier и Prada вместе объявили войну подделкам. URL: https://robb.report/stil-zhizni/news-49275-louis-vuitton-cartier-i-prada-vmeste-obyavili-voynu-poddelkam.
294. MPGO: как крупнейшее сообщество селлеров формирует экосистему для работы с маркетплейсами. URL: https://salesynergy.ru/contentzavod/view/mpgo-kak-krupneyshee-soobschestvo-sellerov-formiruet-ekosistemu-dlya-raboty-s-marketpleysami?ysclid=mrqpnra5l978164703.
295. OKS LABS x UPMARKET, 2022. Тренды развития сервисов для продавцов на маркетплейсах. URL: https://assets-global.website-files.com/60dee3532d07f503fcd1d7be/628361aa57e13df5461d5c61_Marketplaces_full_OKS%20LABSxUPMARKET.pdf.
296. Shop все так жили: маркетплейсы определили портрет своего покупателя // Известия, 02.02.2026. URL: https://iz.ru/2034303/iana-shturma-valeriia-mishina/marketplejsy-opredelili-portret-svoego-pokupatelya.
297. Vamshop. Платформа для создания интернет магазина.URL: https://vamshop.ru.
298. Wildberries. Оферта продавца. https://seller.wildberries.ru/terms.
299. Wildberries. Цифровой арбитраж. URL: https://seller.wildberries.ru/instructions/ru/ru/material/digital-arbitration.

Электронные ресурсы на английском языке

300. All about Open Network for Digital Commerce. URL: https://www.ondc.org/about-ondc/.
301. Amazon FBA: Fulfillment services for your ecommerce business. URL: https://sell.amazon.com/fulfillment-by-amazon.
302. Amazon Project Zero. URL: https://sell.amazon.com/brand-registry/project-zero.
303. Amazon Seller Statistics Annual Report 2025. URL: https://www.navosagent.ai/en/blog/amazon-seller-statistics-annual-report-2025.
304. Amazon Transparency. URL: https://sell.amazon.com/brand-registry/transparency.

305. Amazon Counterfeit Crimes Unit. URL: https://www.aboutamazon.com/news/policy-news-views/amazon-counterfeit-crimes-unit.
306. Amazon Brand Gating: Complete Guide for Brands & Resellers. URL: https://ecombrainly.com/amazon-brand-gating/.
307. AMZ Prep, 2026. Amazon Seller Statistics (Q4 2025 Report). URL: https://amzprep.com/amazon-marketplace-seller-statistics/
308. Berry S. What Is Amazon Brand Gating? (And How to Protect Your Sales With It). URL: https://www.webfx.com/blog/marketing/amazon-brand-gating/.
309. Datta N. et al. Working Without Borders: The Promise and Peril of Online Gig Work. Washington, DC: World Bank, 2023. 37 p. URL: https://waelmo.com/wp-content/uploads/2023/09/working-without-borders.pdf.
310. de Coverly Veale C., Lasok F., Hallas D. The Gig Economy: a Model for Work in the 21st Century. Coadec, 2022. 13 p. URL: https://coadec.com/wp-content/uploads/2022/05/090522-Gig-Economy-Report-FOR-RELEASE-1.pdf.
311. DHL Group. DHL E-Commerce Trends Report 2025. 78 p. URL: https://www.dhl.com/content/dam/dhl/local/global/dhl-ecommerce/documents/pdf/g0-dhl-e-commerce-trends-report-2025.pdf.
312. DiDi Around the World. URL: https://web.didiglobal.com; Didi expands, inDriver monetizes to rival Uber, Bolt in Africa. URL: https://techcrunch.com/2021/10/28/didi-expands-indriver-monetizes-to-rival-uber-bolt-in-africa/.
313. ECDB. Global E-commerce Compass 2026. 97 p. URL: https://adindex.ru/publication/analitics/search/342888/img/ECDB%20Statista_Global%20E-Commerce%20Compass_2026%20(97%20pgs).pdf.
314. European Commission. Corporate Sustainability Due Diligence Directive. URL: https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en.
315. Exclusive: Amazon, Walmart's Flipkart breached India antitrust laws, investigation finds // Reuters, 13.09.2024. URL:

https://www.reuters.com/world/india/india-probe-finds-amazon-walmarts-flipkart-breached-antitrust-laws-2024-09-12/.

316. How China’s Regulatory Crackdown Has Reshaped Its Tech, Property Sectors // Reuters, 29.04.2022. URL: https://www.reuters.com/world/china/education-bitcoin-chinas-season-regulatory-crackdown-2021-07-27/.
317. ILO. World Employment and Social Outlook: Trends 2025. ILO Flagship report. Geneva, ILO, 2025. 43 p. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_Report_ENGLISH.pdf.
318. inDriver Revenue and Competitors. URL: https://growjo.com/company/inDriver?ysclid=mwgfm5kx12289744938.
319. Justice Department Sues Google For Antitrust Violations // Forbes, 20.10.2020. URL: https://www.forbes.com/sites/alisondurkee/2020/10/20/justice-department-suing-google-for-antitrust-violations/.
320. Manyika J., Lund S., BughinJ., Robinson R., MischkeJ., Mahajan D. / McKinsey & Company. Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy. McKinsey Global Institute, 2016. 24 p. URL: https://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/Independent-work-Choice-necessity-and-the-gig-economy.
321. Marketplace Statistics 2026: Global Market Size, Trends, and Key Insights. URL: https://www.cs-cart.com/blog/marketplace-statistics/.
322. McKinsey Global Institute. The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. McKinsey & Company, 2023. 68 p. URL: https://www.mckinsey.de/~/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2023/2023-06-14%20mgi%20genai%20report%2023/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier-vf.pdf.
323. Moorhead P. Amazon Establishes Counterfeit Crime Unit To Combat Fake Products // Forbes, 06.07.2020. URL: https://www.forbes.com/sites/moorinsights/2020/07/06/amazon-establishes-counterfeit-crime-unit-to-combat-counterfeiters-products/.

324. OECD/EUIPO. Mapping Global Trade in Fakes 2025: Global Trends and Enforcement Challenges, Illicit Trade. Paris, 2025. 60 p. https://doi.org/10.1787/94d3b29f-en.
325. OECD/EUIPO. Trends in Trade in Counterfeit and Pirated Goods, Illicit Trade. OECD Publishing, Paris/European Union Intellectual Property Office, 2019. 89 p. https://doi.org/10.1787/g2g9f533-en.
326. OECD/EUIPO. Trade in Counterfeit and Pirated Goods: Mapping the Economic Impact, Illicit Trade. Paris, OECD Publishing, 2016. 138 p. https://doi.org/10.1787/9789264252653-en.
327. Pew Research Center. The State of Gig Work in 2023. URL: https://www.pewresearch.org/internet/2021/12/08/the-state-of-gig-work-in-2021/.
328. PrestaShop. Unlock your commerce. URL: https://www.prestashop.com.
329. Rapido vs Ola vs Uber: Is Rapido Winning the Market in 2026? URL: https://www.equentis.com/blog/is-rapido-set-to-outpace-ola-uber/.
330. Rappi Statistics (2026): Countries, Cities, Funding, Valuation, and Key Facts. URL: https://expandedramblings.com/index.php/rappi-statistics-facts/.
331. Shopify. Dream big and build fast on Shopify. The world’s best commerce platform. URL: https://www.shopify.com.
332. Shopify.com. Global Ecommerce Statistics and Trends (2026). URL: https://www.shopify.com/enterprise/blog/global-ecommerce-statistics.
333. UNCTAD. Digital economy report 2024. United Nations Conference on Trade and Development – Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future Digital economy report. 288 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_en.pdf.