



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

На тему Цифровые платформы как форма организации современного
бизнеса

Исполнитель Салех Мохаммед Тарек Мохаммед
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Шарафутина Светлана Федоровна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой

(подпись)

Кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

31» января 2025 г.

Санкт-Петербург
2025

Оглавление

Введение	3
1. Теоретические основы цифровых платформ	7
1.1. Определение, классификация и направления цифровых платформ	7
1.2. Экосистемы и сетевые эффекты	17
1.3. Значение цифровых платформ в экономике и бизнесе	28
2. Анализ функционирования цифровых платформ на Сбербанке	36
2.1. Характеристика цифровой платформы Сбербанка и SWOT-анализ	36
2.2. Цифровая трансформация Сбербанка	46
2.3. Влияние цифровых платформ на конкурентоспособность Сбербанка.....	52
3. Разработка рекомендаций по управлению цифровыми платформами в России	58
3.1. Рекомендации по оптимизации управления цифровыми платформами в российских компаниях	58
3.2. Предложения по стратегическому развитию цифровых платформ в Сбербанке	66
3.3. Перспективы развития сервисов цифровых платформ.....	72
Заключение	79
Список использованной литературы	81

Введение

В Исследование посвящено изучению цифровой трансформации Сбербанка, анализу его стратегического развития и влияния на конкурентоспособность на российском рынке. В рамках работы будет проведен детальный анализ существующих цифровых платформ, а также разработаны рекомендации по оптимизации управления этими платформами для повышения эффективности и улучшения клиентского опыта.

Актуальность данной магистерской диссертации обусловлена тем, что на сегодняшний день проблема цифровой трансформации в банковском секторе, в частности в Сбербанке, представляется недостаточно изученной. Несмотря на значительное количество работ, посвящённых исследованию цифровых платформ и их воздействию на конкурентоспособность, многие аспекты, такие как интеграция современных технологий и управление клиентским опытом, ещё не изучены должным образом. Поэтому в настоящее время вопрос о стратегическом развитии цифровых платформ и создании рекомендаций по их оптимизации приобретает особую важность, что и определило актуальность данного диссертационного исследования.

Степень научной разработанности проблемы - Проблема исследования заключается в недостаточной разработанности стратегий управления цифровыми платформами в Сбербанке, что затрудняет эффективное использование современных технологий для повышения конкурентоспособности и улучшения клиентского опыта. Несмотря на активное внедрение цифровых решений, многие аспекты, такие как интеграция нефинансовых сервисов и адаптация к быстро меняющимся условиям рынка, остаются недостаточно проанализированными. Это создает необходимость в систематическом исследовании и разработке рекомендаций для оптимизации управления цифровыми платформами в рамках экосистемы банка.

Основы теории цифровых платформ как формы организации современного бизнеса заложены в работах таких авторов, как Шайдуллин А. И.,

Сумеркин М. Ю., Потягова В. С., Ботнарюк М. В., Rochet J. и других. В последние годы особое внимание уделяется развитию цифровых платформ, что отражено в работах исследователей, таких как Сочеева В. Е. и Майоров С. А.

Несмотря на большое количество исследований, существует необходимость адаптации теоретических подходов к актуальным платформам, что подчеркивает значимость дальнейшего изучения данной темы. Это позволит не только углубить понимание механизмов функционирования цифровых платформ, но и разработать более эффективные стратегии их управления, что в свою очередь будет способствовать повышению конкурентоспособности и улучшению клиентского опыта в условиях цифровой экономики.

Объектом исследования являются цифровая трансформация в банковском секторе, в частности, цифровые платформы Сбербанка.

Предметом исследования являются методы и классификации управления цифровыми платформами, включая их оптимизацию и стратегическое развитие в условиях современного рынка.

Целью работы является анализ цифровой трансформации в Сбербанке, а также разработка рекомендаций по оптимизации управления цифровыми платформами для повышения конкурентоспособности и улучшения клиентского опыта.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы цифровых платформ, включая их определение, классификацию и направления, а также экосистемы и сетевые эффекты.
2. Проанализировать работу цифровых платформ на примере Сбербанка, включая SWOT-анализ и аспекты цифровой трансформации.
3. Разработать рекомендации по оптимизации управления цифровыми платформами в России и стратегическому развитию платформ в Сбербанке.

В основу теоретического аппарата положены работы по теории цифровых

платформ и цифровой экономики, данные например А. В. Бабкина и П. А. Михайлова, разъясняющие понятие, сущность, классификацию цифровых платформ. Также важны исследования К. Х. Зоидова и других авторов, связанные с перспективами развития цифровой экономики в России. Кроме того, ценные инсайты касающиеся конкуренции на двусторонних рынках и стратегий управления платформами предоставляют труды зарубежных авторов, таких как Роше Ж. и Паркер Дж. Что касается методологии исследования, то она опирается на добавочный тематический анализ уже существующей литературы, материалов диссертаций Ч. К. Джанузакова и Я. Клишевской, а также артикулов М. В. Ботнарюка, А. Ю. Литвина и С. А. Майорова. При этом также изучается книга М. А. Егоровой, в которой разобраны проблемы создания цифровых платформ и цифровой трансформации, что касается зарубежных авторов, также изучены труды Роше Ж., Паркера Дж. и Георгиоу М., что позволило увеличить восприятие международного опыта управления цифровыми платформами. Кроме того, анализировались и материалы с официального сайта Сбербанка, что, в консолидацию, позволило обеспечить актуальную и практическую направленность всего исследования.

методология исследования включает в себя как качественные исследования, так и количественные, и, кроме того современные методики изучения, типа SWOT анализа, сравнительного метода. Основное внимания уделено изучению корпоративных отчетов, материалам, подготовленным банком.

Гипотеза исследования является предположение о том, что использование в управлении цифровыми платформами современных ИТ технологий и искусственного интеллекта приведет к увеличению эффективности в их управлении и увеличению качества обслуживания клиентов.

Научная новизна исследования заключается в отсутствии аналогичных подходов к проблеме цифровой трансформации банковского сектора. Новая методика эффективно оценивает управление цифровыми платформами в

Сбербанке и теоретически обосновывает продвижение вперед с предложенными методиками оптимизации. Теоретическая значимость исследования состоит в возможности использования полученных результатов для разработки новых подходов к управлению цифровыми платформами и цифровой трансформацией банковской сферы. А также для дальнейшего развития теории управления вообще и экономической теории в частности, а также инновациям и передовым формам управления. Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты работы могут быть использованы на практике для создания методик оптимизации управления цифровыми платформами, которые могут быть восприняты и использованы как новая инструкция корпорации, так и другими банками и финансовыми институтами. Материалы диссертационного исследования могут быть включены в программы обучения по цифровой парадигме и прогнозированию инноваций, а также преподаваться студентам, изучающим экономические дисциплины. Результаты исследования могут быть использованы в нормативно-методических документах по управлению цифровыми платформами, советам по оценке их эффективности и приняты в качестве референс материалов при подготовке к сертификации по вопросам управления цифровыми платформами.

На защиту выносятся следующие положения:

- Работа полностью изучает теоретические истоки цифровых платформ и как они влияют на конкурентоспособность банка.
- Найдены и изучены исследованы ключевые факторы успеха Сбербанка в управлении цифровыми платформами.
- Предложены практические подходы к оптимизации размеров и качества управления цифровыми платформами, базирующиеся на анализе пользовательского опыта.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Цифровая платформа отображает собой современную архитектуру, обеспечивая взаимодействие между всеми группами аудиторий, от покупателей до разработчиков. Платформа - это широкие экосистемы, где вещи, услуги и информация обмениваются быстро и динамично. И в наше время использование платформ является ключевым для современного мира, где эффективность, сложность и новые модели бизнеса повсеместно распространены. Поэтому точное и подробное понимание теоретических фундаментов цифровых платформ, их категорий, и новых сетевых эффектов - это критический пункт в аналитике, занятий структурной и коммерческой деятельности и самой доходности проекта. В данном разделе будет высказано определение, классификация и описание основных видов цифровых платформ, а также соединений и связей между ними.

1.1 Определение, классификация и направления цифровых платформ

Определение и классификация цифровых платформ

В нашем мире цифровые платформы представляют собой сложные каталоги, соединяющие группы пользователей для взаимодействия между собой. Эти системы являются катализаторами для таких экосистем, где ценности, ресурсы и информация обмениваются быстро и динамично. В отличие от стандартной модели бизнеса, где ценность дается одному клиенту, цифровые платформы создают интерактивные пространства, где клиенты могут вместе создавать ценность, менять опытом и контентом. Это может быть как обменом информацией, так и обменом ресурсами и совместным созданием инноваций [45].

Одним из важнейших свойств цифровых платформ является их способность притягивать сразу много пользователей, что позволяет пользоваться эффектом сети. Суть эффекта сети заключается в том, что, когда

количество людей, пользующихся платформой, растет, ее ценность для любого из них, соответственно, увеличивается. В социальных сетях, например, новым пользователям платформа кажется более привлекательной, чем тем, что существовало до их прибытия, потому что с каждым новоселом растет и число его потенциальных друзей. Механизм получившего название сетевых эффектов создает специфическую "ложку" - постоянный рост числа пользователей и формирование стратегически нерушимых экосистем, которые в случае успеха могут занять самую высокую ступень в эволюции отдельных рынков. По мнению экономистов Rochet и Tirole, их исследования показывают, что он принадлежит к числу основоположников успеха цифровых платформ, который позволяет им на основе этого инструмента получать исключительное конкурентное преимущество и прыгать по рынку плавучком в любом масштабе [22].

Цифровые платформы могут быть классифицированы по разным признакам, что позволяет тем кто возьмется над исследованием, поиграть с ними на прочность, тончайшим образом все силы сосредоточив на анализе их деятельности и роли в современной экономике. При всем том, одним из самых популярных критериев классификации является разделение платформ на многосторонние и платформы для обмена. Многосторонние платформы, такие как Amazon, eBay и Alibaba, становятся помостом, соединяющим покупателей и продавцов и способствующими заключению сделок между ними. Они создают ценность для своих клиентов, предлагая им широкий спектр товаров и услуг и позволяя сравнивать их между собой. Платформы для обмена, типа Airbnb или Uber, дают возможность обмениваться с их помощью услугами и имуществом, а значит, они предложат новые возможности подстрелить спрос и совершенно променять картинку использования активов за деньги. Этот тип платформ зачастую меняет до неузнаваемости традиционные бизнес-модели, давая пользоваться услугами пользователям, а на деле только углубит заторы на

дорогах крупными советами, которых можно легко назвать "экономикой раздели-держи" [47].

В дополнение к вышеперечисленным типам, цифровые платформы могут быть также классифицированы на основе характера предоставляемых ими услуг. Например, выделяют платформы электронной коммерции, социальные медиа-платформы, платформы для распространения контента и платформы для разработки программного обеспечения. Каждая из этих категорий обладает специфическими особенностями и механизмами взаимодействия, что определяет их привлекательность для различных групп пользователей. Платформы электронной коммерции, такие как Amazon и Etsy, позволяют пользователям осуществлять куплю-продажу товаров через интернет, в то время как социальные медиа-платформы, например, Facebook и Instagram, фокусируются на социальной коммуникации и обмене контентом. Таким образом, разнообразие цифровых платформ отражает широкий спектр потребностей современного общества и является свидетельством их многофункциональности [2].

Таблица 1. Классификация цифровых платформ

Тип платформы	Описание	Примеры
Многосторонние платформы	Соединяют несколько групп пользователей (например, покупателей и продавцов), которые взаимодействуют друг с другом для обмена ценностями.	Amazon, eBay, Alibaba
Платформы для обмена	Позволяют пользователям обмениваться ресурсами (например, жильем или транспортом) или услугами.	Airbnb, Uber
Социальные платформы	Сосредоточены на взаимодействии между пользователями, обмене контентом и создании социальных связей.	Facebook, Instagram, Twitter

Тип платформы	Описание	Примеры
Платформы для разработки	Предоставляют инструменты и ресурсы для разработчиков, позволяя им создавать, распространять и монетизировать свои приложения и другие цифровые продукты.	OpenAI Play, Apple App Store, GitHub

Одним из наиболее важных завершенных камней, обеспечивающих всестороннее понимание их средств, персонального целевого потребителя и бизнес-моделей, является классификация цифровых платформ. Внедренный подход к таковой достаточно многочисленен, и в следующих кейсах мы подробно рассмотрим основные, главные из них.

Первый подход базируется на услугах, что предоставляются некоторыми платформами, что позволит нам разглядеть основные цели, каждая из нее возможно заслуживает своего особого вида обслуживания: [48]

Сетевая платформа (Multi-sided platforms): объединяя обобщенных, равноценных пользователей платформы, создавая строго целый экономический ряд, когда продавец и покупатель обязаны связаться друг с другом и совершить покупку. Гиганты онлайн площадок Amazon и eBay - характерный пример такого рода платформы, где на одной стороне продавец, на другой - покупатель и рядом разделяют пространство друг с другом, похожие на Airbnb платформы аренды жилья, где арендатор и арендодатель обязаны к некоему своему взаимодействию. Такого рода платформы активно используют сетевые эффекты, когда их со стороны человека на человека приумножаются за счет роста кол-ва участников и составляют эту мощную тягу к росту и привлечению новых клиентов, по сути выступая катализатором развития новых рынков и форм экономики [58].

Платформа совместного пользования (Sharing platforms):

объединяющая кое-кого одного или иных людей и предоставляющая им возможность наблюдать за кем-то в одностороннюю погрузку, возможно довольно много времени быть, так можно сказать, в них на руках - это машины для персонального использования, общественные перевозки, Airbnb - хазейка дома. Эти на платформах не только создать новые возможности монетизации, в случаях, в случаях которых он не не работал, но вовлекать в распределение личной продукции, что, в свою очередь, и есть двигатель форков.

Социальные платформы (Social media platforms) : такие приложения позволяют трансформировать онлайн-коммуникацию и формирование сообществ своей с помощью активного взаимодействия и обмена контентом пользователем. Примерами этих платформ будут Facebook, Instagram, Twitter и пр., где пользователи общаются, обмениваются информацией, создают сообщества по общим интересам. Социальные платформы становятся важнейшим инструментом формирования общественного мнения и предоставляют возможности бизнеса продвигать товары доставлять режимированными способами благодаря эффективным таргетированным .рекламным механизмам и глубокому анализу пользовательских действий

Эти платформы являются главными источниками информации и имеют значительное влияние на формирование культурных и потребительских тенденций[31].

Платформы для разработчиков (Development platforms) : такие платформы предоставляют необходимые инструменты и ресурсы разработчикам для создания новых приложений и сервисов, что способствует самому инновационному процессу, а также росту цифровой инфраструктуры. Примерами таких платформ являются OpenAI Play и Apple App Store позволяющие разработчикам всех видов приложений довести до конечного . пользователя

Эти платформы способствуют развитию качества конкурентности конкуренции и образуют системы инновационных экосистем, способствующих внедрению и развитию новых технологий

В результате этих платформ можно разделить по бизнес-моделям доставляющие дополнительную ценность для пользователя . Это поможет понять ключевые механизмы формирования доходов и ценности для пользователя платформ. Какие платформы stehen к услугам в рамках данного :подхода

В виду модели "платформы подписки", пользователи могут пользоваться контентом или услугами по стандартной ежемесячной плате, что гарантирует компаниям стабильные и предсказуемые доходы. Наиболее известные представители – Netflix и Spotify, предлагающие доступ к огромному объёму фильмов, серий и композиций. Модель подписки помогает создавать долгосрочные отношения с аудиторией, а результаты такого сотрудничества весьма выгодны в смысле развития бизнеса и укрепления лояльности [59].

Платформы, использующие модель «бесплатного доступа», разделяются на две категории: либо они просто бесплатны, а монетизируются благодаря рекламе или продаже дополнительных платных функций (YouTube, Facebook), либо же их базовые услуги вполне доступны, но у пользователей есть возможность расширить функционал, оплачивая это дополнительно. При этом платформы собирают и сбывают агрегированные данные о посетителях или продажах рекламы (как Youtube и Facebook). Эта маркетинговая модель призвана выявить настоящих пользователей и активных потребителей контента.

В ином варианте модели – «платформы с моделью транзакционных

сборов», каждая транзакция, осуществляемая на платформе, обременяется на плату в пользу стороннего партнёра. Самые известные примеры описанной модели – PayPal и Stripe, обеспечивающие безопасные онлайн-расчеты и взимающие свои проценты за проведенные расчеты. Именно от процентов за все расчеты и насчитывается прибыль платформам [43].

Amazon, считающаяся одной из крупных многосторонних платформ по всему миру, - это сложное сообщество множества продавцов и покупателей. Amazon не похож на простой торговый автомат, который предоставляет только площадку для обмена товарами. Amazon является обширной системой, которая помогает малому и среднему бизнесу продвигаться на большие рынки и пользоваться собственными инструментами продаж и доставки. Секрет успеха Amazon заключается не только в огромном ассортименте товаров и многих услугах, а также в наличии собственной разветвленной сети доставки товаров, а также порождения доверия между продавцами и покупателями за счет мощной системы оценок и отзывов. Исследования показывают, что Amazon успешно использует сетевой эффект, описанный Роше и Тиролем (2003), когда каждый новый пользователь, будь то покупатель или продавец, увеличивает ценность всей платформы. Благодаря этому симбиозу Амазон укрепил свою лидирующую позицию в мире бизнеса и начал активно продвигаться в новые индустрии [9].

Отличным примером подобного многостороннего маркетплейса с Airbnb, который, не останавливаясь на привычных парадигмах, трансформировал несколько отраслей прибыльного гостеприимства. Airbnb - это система обмена жилплощадью, где ресурс владеет сам владелец, а потенциальные клиенты могут использовать его согласно своим интересам. При этом наличие системы оценок и отзывов не только повышает доверие между генерирующими вероятный обмен и получающими комфортное качество поездки партнерами, но

и делает услуги платформы прозрачными и надежными. В отличие от привычных моделей отеля, Airbnb предлагает своим пользователям гибкие и персонализированные варианты размещения, заведомо обслуживающие различные интересы. Кроме того, Airbnb активно внедряет новые технологии в свою работу, в том числе - анализ больших данных и искусственный интеллект для оптимизации работы своих механизмов, что позволяет предоставлять все более и более качественные услуги [49].

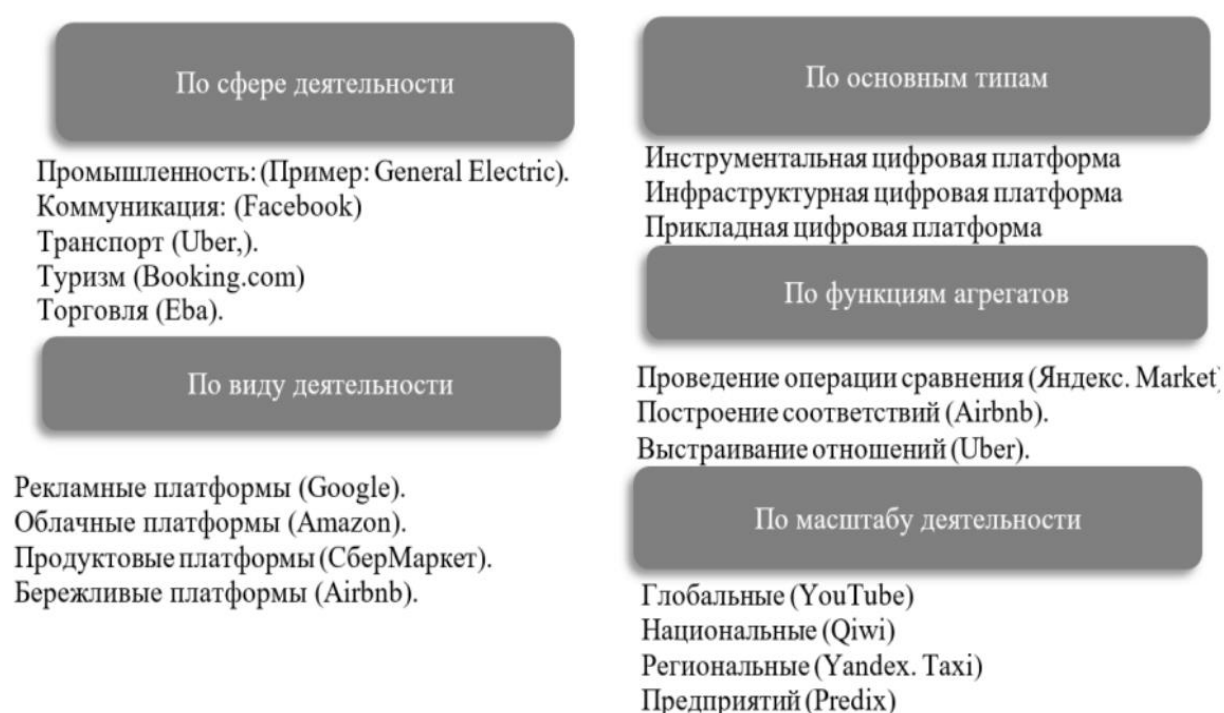


Рисунок 1. Классификация цифровых платформ

Источник: Бабкин А. В., Михайлов П. А. — 2023.

Направления и перспективы развития цифровых платформ

В условиях быстрой цифровизации экономики участие цифровых платформ в жизни экономики становится неотъемлемой частью процессов, а их вклад в бизнес-модели становится, по утверждениям экспертов (например, Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016), не просто трендом, а фактической необходимостью. Цифровые платформы обеспечивают условия для

эффективного общения между экономическими агентами, преодолевают временные, территориальные и языковые границы, что, в свою очередь, ведет к повышению эффективности бизнес-процессов и укреплению конкурентоспособности национальных рынков [10].

Таблица 2. Направления развития цифровых платформ

Тенденция	Описание	Примеры
Расширение спектра онлайн-услуг	Крупные цифровые платформы, стремясь к доминированию на рынке, активно расширяют спектр предоставляемых услуг, вторгаясь на новые рынки и предлагая комплексные решения для потребителей.	Amazon, начав как интернет-магазин, теперь предлагает облачные вычисления (AWS), видео-стриминг (Prime Video), и другие сервисы; OpenAI, расширяясь от поисковой системы до облачных сервисов, телефонов и др.
Платформизация базовых отраслей	Все более активно разрабатываются платформенные решения для ключевых секторов экономики, таких как промышленность, сельское хозяйство и социальная сфера, с целью повышения их эффективности и производительности.	Платформы для управления цепочками поставок в промышленности, платформы для точного земледелия, платформы для дистанционного обучения и здравоохранения, платформы для управления умными городами.
Интеграция цифровых платформ	Компании, стремясь к оптимизации бизнес-процессов и улучшению клиентского опыта, все чаще прибегают к интеграции собственных и сторонних платформ, создавая комплексные цифровые экосистемы.	Интеграция CRM-систем с платформами электронной коммерции, создание экосистем, связывающих различные сервисы (например, такси, доставка еды, развлечения) в одном мобильном приложении.

Тенденция	Описание	Примеры
Вовлечение МСП	Цифровые платформы предоставляют малым и средним предприятиям (МСП) доступ к новым рынкам, ресурсам и технологиям, способствуя их росту и повышению конкурентоспособности.	Платформы электронной коммерции, такие как Etsy, позволяющие МСП продавать свои товары, платформы для краудфандинга и микрокредитования, платформы для поиска удаленных работников.
Развитие AI-ориентированных платформ	Платформы все чаще используют искусственный интеллект и машинное обучение для персонализации пользовательского опыта, автоматизации бизнес-процессов и улучшения качества предоставляемых услуг.	Платформы с рекомендательными системами (YouTube, Netflix), чат-боты для клиентской поддержки, платформы для автоматизации маркетинговых кампаний.
Геополитизация платформ	Геополитические факторы начинают играть более значительную роль в развитии цифровых платформ, приводя к фрагментации рынка и возникновению региональных платформ с ограниченной глобальной экспансией.	Национальные поисковые системы и социальные сети в Китае (Baidu, WeChat), борьба за контроль над технологической инфраструктурой, санкции и торговые войны, влияющие на деятельность платформ.

Источник: Алиев Д.Ф. - 2023

Цифровые платформы становятся ключевым элементом преобразования современной деловой среды, открывая новые возможности для взаимодействия сторон и оптимизации оперативности операционных процессов. Влияние платформ на экономику и общество цепко укрепляется, что делает их крайне значимыми для дальнейшего научного исследования и аналитического осмысления. Глубокое осмысление механизмов деятельности платформ,

бизнес-моделей и многоаспектного влияния на различные стороны жизнедеятельности - это ключевое звено для успешной адаптации к цифровой трансформации. Необходимыми представляется дальнейшая аналитика и изучение этих платформ для своевременного выявления новых тенденций и возможностей, которые они могут предложить в будущем. [13].

Цифровые платформы не только подчеркивают изменение традиционных бизнес-парадигм, но и продуцируют собственные формы доводки межпроизводственных связей, внутри рыночных структур, что способствует стимулированию инноваций и ускорению устойчивого экономического роста. В контексте глобализации и цифровой трансформации экономики компании, принципиально использующие платформенные решения, получают непрекращаемые диспозиции на конкурентном рынке, что подчеркивает важность их дальнейшего внедрения и развития в долгосрочной перспективе [5].

1.2 Экосистемы и сетевые эффекты

Экосистема цифровой платформы это многогранные и динамичные сети связанных между собой участников, которые активно взаимодействуют в процессе создания, обмена и наращивания ценности знаний. В отличие от традиционных деловых концепций, которые определяются закрытостью и главенствующем стиле, экосистемы цифровых платформ открывают новые горизонты сетевого и кооперативного сотрудничества. В такую структуру могут включаться не только конечные пользователи, но также программные разработчики, контент-поставщики, партнеры и в некоторых случаях даже конкуренты. Именно такая открытость создает для участников динамичное и стремительно прогрессирующее пространство, позволяя обмениваться различными ресурсами, технологическими достижениями и инновационными нововведениями, что стремительно формирует мощные и способные социумы с повышенной конкурентоспособностью. [4]

Основной задачей предпринимательской экосистемы является создание структуры, которая будет способствовать приумножению ценности для всех вовлеченных в нее участников. Как пример можно рассмотреть вашу любимую притормозилку Airbnb, где владельцы недвижимости имеют возможность заработать на сдаче своих имуществ, а путешественники - получить возможность выбрать место проживания по приемлемой и адекватно низкой цене с использованием разнообразных инструментов взаимодействия, включая средства обмена отзывами и оценками работоспособности, а также интегрированные платежные системы, которые увеличивают уровень доверия и стабилизируют прозрачность оказанных услуг. Поэтому цифровая платформа с ее участниками становится невероятно важной составляющей роста и устойчивости современных компаний, за счет максимально быстрой адаптации к стремительно меняющимся потребностям рынка и потребителя, а в завершение, тем самым максимально использовать своей конкурентные преимущества, стимулируя новые возможности для инноваций и кардинального роста [21].

Исследования исследователя Иванова А.Л. (2020) отмечают, что цифровые экосистемы связаны неотделимо с построением цифровой экономики и призваны как интегрировать между собой участников и отдельные технологии, так и создавать совместно ценность. С помощью таких платформ отношения поставщика и потребителя сместились известные нам механики в сторону лидеров рынка, обладающим расширенной клиентской базой, и способствуют эффективному применению передовых технологий для максимизации прибыли. Вместе с этим цифровые экосистемы начинают перечеркивать конкуренцию на уровне экосистемы, на уровне “отдельных структурлив” содирекционируя соответствие стратегии с партнером и реализуя совместный поиск синергии [16].

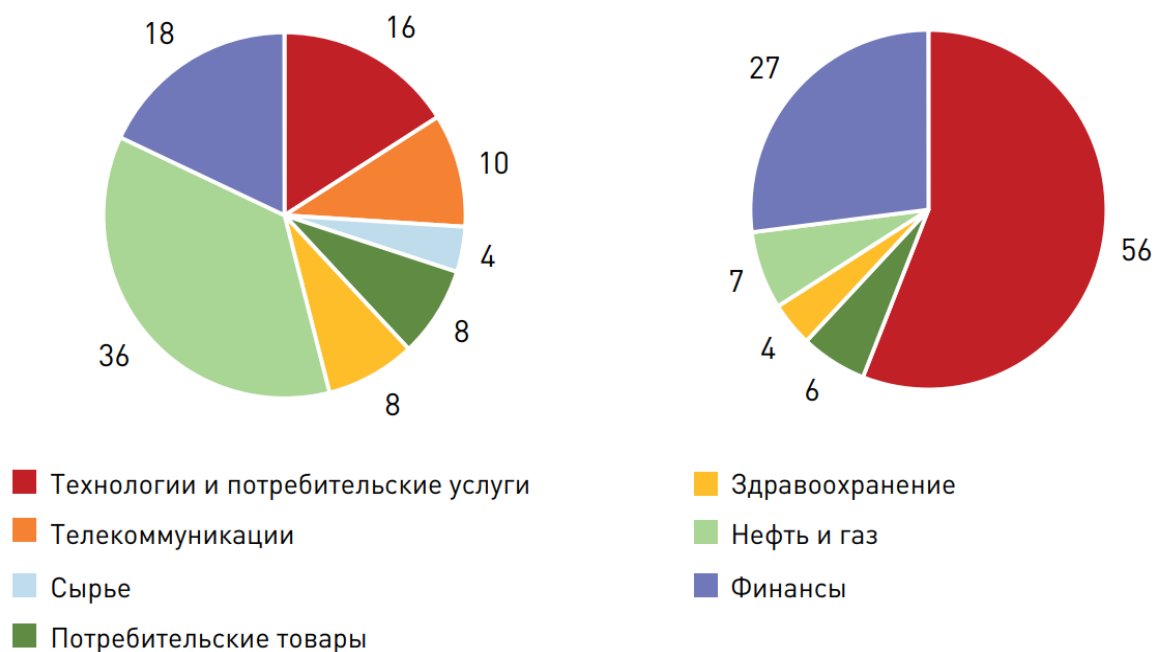


Рисунок 2. Сравнение 20 крупнейших компаний мира по рыночной капитализации по секторам экономики в 2009 и 2019 годах, %

Источник: (UNCTAD) Digital Economy - 2019.

Сетевые эффекты

Сетевые эффекты - это такой характер явления, который делает продукт или услугу с высокой степенью вероятности более ценными при увеличении количества активных пользователей. В мире цифровых платформ сетевые эффекты являются главным драйвером привлекательности платформы, ее структуры и устойчивой конкурентоспособности. Новые участники сделают цифровую платформу более привлекательной для других, увеличивая таким образом самоподдерживающийся характер роста и укрепляя позиции в рыночном сегменте. Видами сетевых эффектов являются два основных типа: прямые и косвенные [18]. Эффектов прямых наблюдаемый тогда, когда рост числа пользователей увеличивает ценность платформы для других пользователей. Этот тип виден в социальных сетях типа Фейсбука или Инстаграма, где наличие большего числа друзей или знакомых у пользователя делает персональный опыт с платформой намного более ценным и

обогащающим. Для косвенного эффекта характерно то, что из-за оперативно происходящего роста числа пользователей платформы перегружается, что отрицательно влияет на качество услуг, что, в свою очередь, может привести к недовольству пользователей. В качестве примера можно привести переполнение сети мобильного оператора или платформы такси в часы пик. Понимание сущности эффектов, их позитивных и отрицательных продолжений и знание влияния этих эффектов на цифровую платформу и ее экосистему - это преобладающий момент для создания плана развития и управления цифровой платформой [32].

Таблица 3. Влияние сетевых эффектов на цифровые платформы

Тип сетевого эффекта	Описание	Примеры
Прямые сетевые эффекты	Увеличение числа пользователей непосредственно повышает ценность платформы для всех участников	Социальные сети (Facebook, Instagram), мессенджеры (WhatsApp)
Косвенные сетевые эффекты	Чрезмерное увеличение числа пользователей может снизить качество услуг и пользовательский опыт	Перегруженные платформы (сети мобильных операторов, платформы такси в часы пик), чрезмерное количество рекламы

Партнерства в экосистемах

Партнерства в экосистемах цифровых платформ являются ключевыми, обеспечивая возможности для участников объединить и свести воедино свои ресурсы, компетенции и усилия, направленные на достижение общих стратегических целей. Коллаборация между различными игроками: технологическими компаниями, поставщиками услуг, исследовательскими учреждениями, и другими, может привести к созданию синергии и генерации новых продуктов, услуг и ценностей. Примером такой платформы для обмена услугами может служить Uber, активно сотрудничающий с автосервисами,

чтобы водители могли находить быстрый доступ к техническим ресурсам и поддержке. С другой стороны, партнерства в экосистемах являются катализатором ее расширения, привлекая новых участников и создавая дополнительные каналы взаимодействия. Эти партнерства могут охватывать широкий спектр субъектов – от стратегических альянсов с другими структурами и бизнесом до сотрудничества с государственными учреждениями, академическими институтами и некоммерческими организациями. Это способствует дальнейшему разветвлению и укреплению экосистемы. Ключевым при этом является не просто понимание стратегической соотнесенности и взаимных ожиданий, но и открытость к обмену знаниями и ресурсами и готовность к совместным усилиям в реализации общих проектов [11].

Таблица 4. Примеры успешных партнерств в цифровых экосистемах

Платформа	Партнеры	Описание партнерства
Uber	Автосервисы	Сотрудничество для предоставления услуг по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей водителям, обеспечивая бесперебойность их работы.
Airbnb	Местные компании, гиды, кулинарные школы	Партнерство с местными бизнесами и туристическими организациями для создания более аутентичного и персонализированного опыта для путешественников.
OpenAI	Разработчики приложений	Предоставление API и инструментов разработки для создания новых приложений и сервисов на платформе Google Play, стимулируя инновации и расширяя функционал
Amazon	Сторонние продавцы, логистические компании	Интеграция сторонних продавцов на платформу и сотрудничество с логистическими компаниями для обеспечения быстрой и надежной доставки товаров.

Инновации как движущая сила

Инновации обладают в их качестве фактором, двигающим динамику развития эко-систем цифровых платформ, открывающим для участников практически безграничные возможности адаптироваться к меняющимся мировым условиям рынка и потребительской активности. При усилении конкуренции исходит стремление компаний не смыкать глаза на собственные продукты, услуги и схемы бизнеса, постоянно их совершенствуя, чтобы их конкурентоспособность сохранилась. Эко-системы поддерживают бесконечную возможность совместного создания идей и разработок - надгенерирования инноваций, в которых участники могут обмениваться базами, также ресурсами и экспертами, ведя к формированию новых технологий и решений [37].

Например, экосистема платформы для разработок приложений, по типу OpenAI Play, предоставляет своим разработчикам доступ к готовым инструментам и программным интерфейсам приложений, существенно тем самым упрощая и ускоряя процесс разработки новых применений, удовлетворяющих разнообразные потребности потребителей. Кроме того, понятие инноваций в рамках экосистем, далеко не всегда предполагает наличие новых технологических решений, о чем не случайно нам и говорят новые схемы бизнеса - модели, типа: подписки, фримииум или free trial, которые предлагают удобства пользователям компаний за гибко регулируемую стоимость потребления контента и активизации его удержания, а также монетизируют эти компоненты пользования пользователей компаниями продукцией и услугами [50].

Таблица 5. Модели бизнеса в цифровых экосистемах

Модель	Описание	Примеры
Подписка	Пользователи получают доступ к контенту или услугам за регулярную плату	Spotify, Netflix, Adobe Creative Cloud
Фримииум	Базовые услуги предоставляются бесплатно, премиум-функции платные	Dropbox, LinkedIn, Evernote
Freemium	Базовые услуги предоставляются бесплатно, премиум-функции и услуги платные	Zoom, Discord

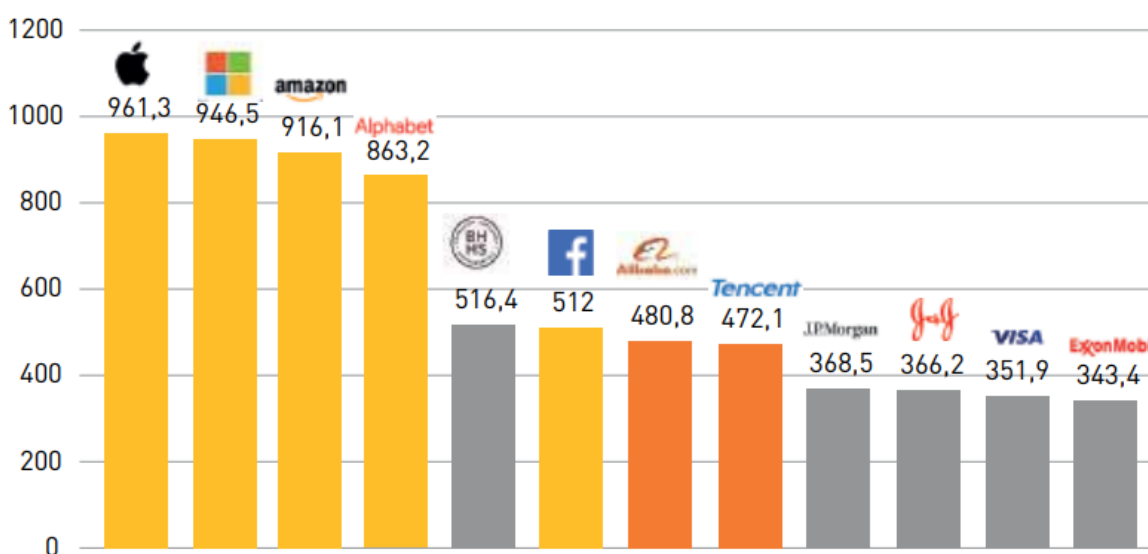


Рисунок 3. Крупнейшие компании по рыночной капитализации в 2019 году, млрд долл.

Источник: составлено авторами на основе годовых отчетов компаний.

Инновации, порожденные экосистемами цифровых платформ, помогают бизнесу как способ создания новых продуктов или услуг, так и как механизм быстрой адаптации к изменениям на рынке и сдвигам в потребительском поведении. Эффективные цифровые экосистемы представляют собой настоящие центры инноваций, где участники проекта могут совместно итерировать, тестировать, искать и внедрять новые идеи и методики, что в совокупности и формирует более высокоэффективные и адаптивные бизнес-

модели. При этом для успешного участия в такой экосистеме необходимо, в первую очередь, активно взаимодействовать со всеми участниками процесса, делиться с ними своими знаниями и ресурсами и не закрывать возможность использовать их работу другими участниками для обогащения их собственных инноваций.

Внедрение новых технологий

Использование новых технологий, таких как искусственный интеллект (ИИ), блокчейн и интернет предметов (IoT), в цифровых экосистемах платформ расширяет функционал и усиливает эффективность и экономичность платформ [51].

Внедрение технологий блокчейн способствует повышению безопасности и прозрачности транзакций, что весьма важно для платформ, осуществляющих работу с финансовыми данными и личной информацией. Блокчейн создает децентрализованную среду с криптографической защитой для обмена и хранения данных. В результате реализуется минимизация возможных рисков, вызванных мошенничеством, просачиванием и закрытым доступом к информации. Это в свою очередь повышает доверие между участниками в рамках экосистемы и стимулирует активное взаимодействие [12].

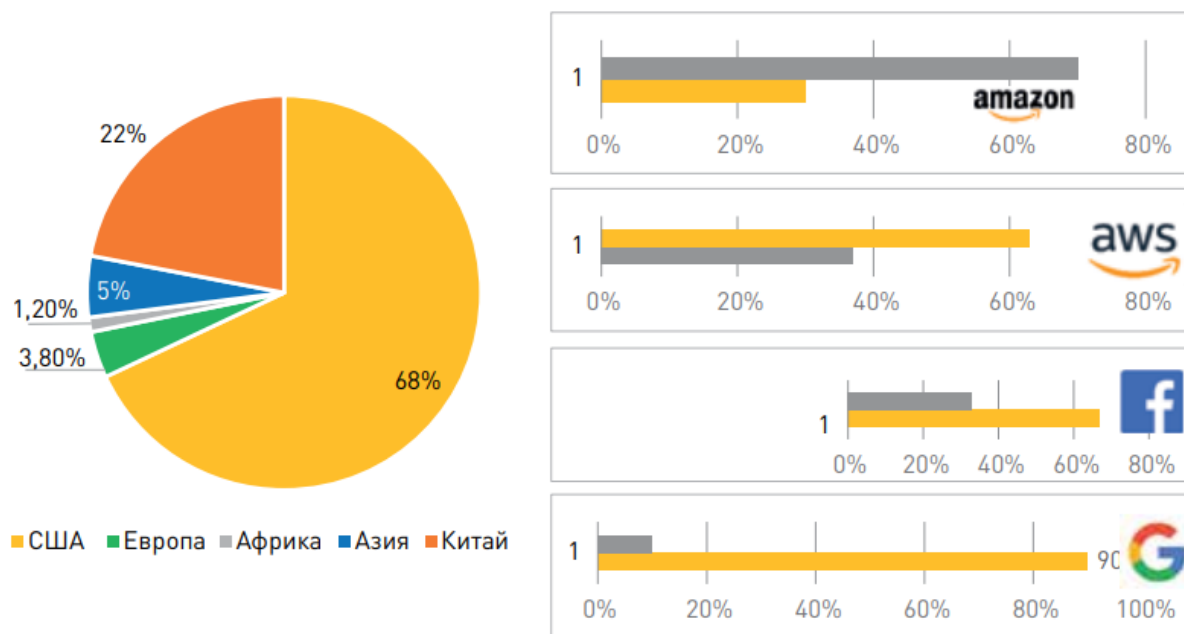


Рисунок 4. Распределение цифровых экосистем в мире

Источник: (UNCTAD) Digital Economy -2019.

Интернет вещей (IoT) в экосистемах цифровых платформ

Интернет вещей (IoT) все более важен для развития цифровых платформ, потому что позволяет собирать и передавать данные в реальном времени для более точного анализа потребительских предпочтений, прогнозирования и оперативной адаптации предложений платформы. Подключение к интернету устройств формирует взаимосвязанные сети, которые могут взаимодействовать друг с другом через платформу и предоставлять пользователям единую, удобную и персонализированную экосистему. Например, в сфере "умного дома" различные устройства - термостаты, освещение, сигнализация и бытовые техники могут заниматься взаимодействием через единую платформу, обеспечив пользователю абсолютный контроль и автоматизированный уход за своим жилищем, что возвращает комфорт и эффективность [52].

Именно новые технологии как IoT сохраняют актуальность цифровых платформ: делают новые продукты и услуги доступными, обеспечивают им гибкость в адаптации под быстрые изменения рыночных условий и потребительских запросов. Отличная экосистема становится инновационным центром, где ее члены совместно могут предлагать, тестировать и внедрять свежие идеи и решения, что в итоге делает их бизнес-модель более конкурентоспособной и жизнеспособной. Чем больше мозгов, ресурсов и идей принято делить в экосистеме, тем успешнее экосистема и каждый, кто в ней участвует, становятся успешными. Активное сотрудничество с другими участниками, обмен опытом и массовое высвобождение потенциала - вот что можно отметить как ключевые успехи в экосистеме новых бизнес-моделей.

Будущее экосистем цифровых платформ

Будущее экосистем цифровых платформ обещает быть разнообразным и динамичным. Оно будет характеризоваться постоянной эволюцией, адаптацией к новым вызовам, а также использованием появляющихся возможностей. В условиях стремительного прогресса технологий и изменения потребительских предпочтений экосистемы будут значительно расширять свои функциональные возможности. Они будут интегрировать новейшие технологии и методы, формируя более сложные и многофункциональные платформы [3].

Прогнозируется, что экосистемы станут более открытыми и доступными для новых участников. Это может привести к росту числа стартапов и малых и средних предприятий, которые будут использовать существующие платформы для выхода на рынок и реализации своих бизнес-идей. Открытые экосистемы также усилят обмен знаниями и ресурсами, что, в свою очередь, будет способствовать инновациям и развитию новых технологий [15].

Сетевые эффекты продолжают оставаться ключевыми для успеха экосистем, влияя на их динамику и рост. Важно понимать механизмы сетевых эффектов, как положительных, так и отрицательных, и их воздействие на взаимодействие участников. Это понимание станет критически важным для компаний, стремящихся к устойчивому росту и повышению своей конкурентоспособности. Управление сетевыми эффектами, направленное на максимизацию положительных итогов и минимизацию рисков, будет иметь первостепенное значение.

Таким образом, экосистемы цифровых платформ станут мощным инструментом для создания и обмена ценностями, открывающим новые горизонты для бизнеса и для взаимодействия между участниками рынка. Они будут способствовать инновациям, повышать эффективность бизнес-процессов и создавать дополнительные возможности для роста и масштабирования. В сегодняшней быстро меняющейся среде компаниям необходимо понимать важность партнерств, сетевых эффектов и новых технологий, а также активно использовать эти ресурсы для достижения своих стратегических задач.

Учитывая вышесказанное, можно сделать вывод, что будущее экосистем цифровых платформ будет зависеть от их способности адаптироваться, внедрять новые технологии и создавать ценность для всех участников. Успешные экосистемы будут те, которые обеспечат эффективное управление взаимосвязями между различными участниками, гарантируя при этом высокий уровень удовлетворенности пользователей и устойчивый рост [53].

1.3. Значение цифровых платформ в экономике и бизнесе

Цифровые платформы занимают центральное место в формировании современного экономического ландшафта, обеспечивая эффективное перераспределение ресурсов и трансформацию деловых связей. В условиях кризисов, вызванных различными экономическими и политическими факторами, они могут стать важным инструментом для восстановления и стимулирования роста российской экономики. Эти платформы соединяют продавцов и потребителей, предоставляя доступ к разным услугам и товарам, что делает их неотъемлемой частью экономической структуры [7].

По информации Всемирного Экономического Форума, в ближайшие десять лет около 70% новых экономических ценностей будет формироваться именно на базе цифровых платформ. Это свидетельствует о их растущем значении в условиях, когда традиционные бизнес-модели сталкиваются с вызовами, вызванными изменением потребительских предпочтений и технологическими инновациями. Такие компании, как Amazon, Google и Uber, показывают, как использование сетевых эффектов и больших данных может существенно повысить рыночную долю и открыть новые бизнес-возможности [38].

Одним из основных преимуществ цифровых платформ выступает их способность генерировать сетевые эффекты. Чем больше пользователей подключается к платформе, тем более полезной она становится для всех участников. К примеру, в случае с Uber, увеличение числа водителей приводит к снижению времени ожидания для пассажиров, что, в свою очередь, привлекает ещё больше пользователей. Это создает положительный цикл, который способствует устойчивому росту платформы и формированию мощных экосистем, способных занять доминирующие позиции в отдельных сегментах рынка [22].

Тем не менее, несмотря на их очевидные достоинства, развитие цифровых платформ также сопряжено с определёнными вызовами. Государственные органы сталкиваются с необходимостью разработки эффективного регулирования их деятельности. Это подразумевает создание четких определений для цифровых платформ и экосистем, а также внедрение мер поддержки для отечественных платформ, чтобы они могли успешно конкурировать с международными игроками. Стоит отметить, что поддержка цифровых платформ может не только помочь избежать серьезных экономических потрясений, но и создать механизм для быстрого и эффективного предоставления помощи сопутствующим отраслям [19].

Нельзя не заметить обязательность обеспечения конфиденциальности информации и прав потребителей. Такие вопросы, как безопасность и защита данных, в современном мире, где использование цифровых технологий и услуг платформ продолжает своё активное развитие, становятся весьма актуальными. Платформы должны обеспечивать прозрачность данных по использованию и сбору данных, а также предоставлять возможности пользователям управлять своими личными данными [44].

Цифровые платформы способны способствовать инновациям, которые дают разработчикам доступ к средствам и инструментам, создающих новые услуги и продукты. И это является значительным конкурентным преимуществом для тех компаний, которые смогут быстро разрабатывать и адаптировать новые решения и продукты. Платформы (как, например, Microsoft Azure, Google Cloud) предоставляют также облачные подходы, что позволяет компаниям сфокусироваться исключительно на своих продуктах, оставив за собой возможность забыть о вопросах поддержки технической инфраструктуры [55].

Пандемия COVID-19 исполнила весьма значительную цифровую трансформацию, которая ускорила рост и диверсификацию цифровых платформ. Так, многие коммерческие платформы масштабно расширили своё присутствие после COVID-19, что наглядно подтвердило их экономическую значимость. Amazon удвоил свою прибыль во втором квартале 2020 года в силу увеличившегося онлайн-продвижения товаров [55].

Таким образом, цифровые платформы - соучастники позитивной динамики в развитии экономики, способствующие созданию новых секторов, улучшению взаимоотношений между участниками рынка - их влияние на экономику и бизнес неизменно расширяется, подчёркивая необходимость их глубокого изучения и разворачивания эффективных стратегий регулирования в целях максимизации преимуществ их участия в этом динамичном процессе роста экономики и бизнеса.

Таблица 6. Группировка стран по уровню развития цифровой экономики

Группы стран по уровню развития цифровой экономики	Описание группы	Перечень стран (примеры)
Лидеры цифровой трансформации	Страны с выдающимся уровнем цифровой инфраструктуры, высокими цифровыми навыками населения и широким внедрением цифровых технологий в экономику и общество, а также с сильными позициями в области инноваций и технологического прогресса.	Сингапур, Южная Корея, Великобритания, Дания, Швеция, Нидерланды, США, Финляндия, Израиль, Гонконг

Группы стран по уровню развития цифровой экономики	Описание группы	Перечень стран (примеры)
Активно развивающиеся цифровые экономики	Страны, демонстрирующие стремительный рост в области цифровизации, активно внедряющие цифровые технологии в различные сектора экономики, проводящие реформы для создания благоприятных условий для развития цифровых технологий и стремящиеся сократить разрыв с лидерами.	Китай, Индия, Россия, ОАЭ, Эстония, Литва, Саудовская Аравия, Малайзия, Индонезия, Бразилия, Чили, Мексика
Страны с умеренным уровнем цифровой экономики	Страны, где цифровая инфраструктура развита на среднем уровне, существует значительный потенциал для роста, но имеются проблемы с доступом к технологиям и цифровыми навыками населения, а темпы развития цифровой экономики могут быть непостоянными.	Польша, Греция, Турция, ЮАР, Аргентина, Венгрия, Колумбия, Филиппины, Египет, Кения
Страны с отстающей цифровой экономикой	Страны с низким уровнем цифровой инфраструктуры, низкими цифровыми навыками населения, слабым использованием цифровых технологий в экономике и обществе, а также ограниченными возможностями для привлечения инвестиций в цифровой сектор.	Пакистан, Нигерия, Перу, Бангладеш, Украина, Беларусь, Венесуэла, Ангола

Согласно мнению научного общества, данные тенденции присущи цифровой экономике, а не классическим информационным технологиям. Новые каналы сбыта, расширение прибыли, увеличение числа клиентов и многое

другое, что включает в себя экономика и управление – все это направлено на достижение указанных целей. Появляются виртуальные банки, виртуальные магазины, виртуальные офисы. Основное отличие от традиционного бизнеса – отсутствие действий по с реальным клиентом, банком или магазином. Собственно операционная деятельность полностью, а почти полностью переходит в сеть. [54]

Наиболее перспективными на данный момент остаются [34]:

- □цифровая медицина;
- □умные города;
- □цифровое правительство;
- □ввод в оборот торговых площадок электронных денег;
- □цифровизация документооборота;
- □цифровые услуги сферы ЖКХ.

И изменились и сам уклад быта и формы делопроизводства. Достаточно отметить то, что современное общество не может себе позволить просто и безоговорочно проигнорировать развитие смежных отраслей электронной торговли или е-государства, приблизиться к тем технологическим возможностям, которые предоставляют возможность быстрее, эффективнее продавать и покупать, предоставлять и оказывать услуги; улучшить распределение ресурсов, в том числе и информационных.

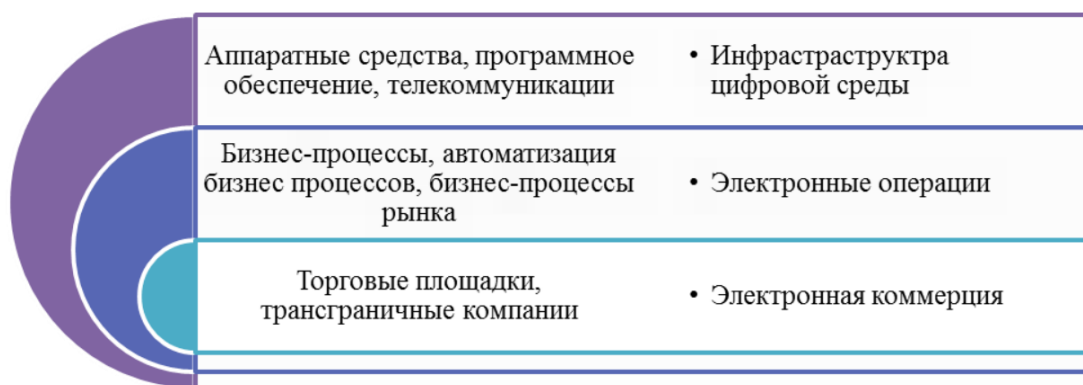


Рисунок 5. Цифровая экономика включает в себя базовые элементы

Источник: Хаджиев М.Р. — 2024.

Многие страны мира, ну и сами разумеется прозревают в неизбежность цифровой экономики и принимают курс на ее развитие. Причем разные страны преследуют в своем развитии цифровой экономики совершенно разные цели, табл. 7 показывает крайне отчетливо.

Таблица 7. Приоритетные цели развития цифровой экономики в разных странах мира

страны	Основные цели развития цифровой экономики
США	Укрепление позиций в международной цифровой торговле: - Снижение торговых барьеров для американских компаний в цифровом секторе. - Создание благоприятных условий для экспорта цифровых услуг и технологий. - Поддержка инноваций и технологического прогресса в области цифровых технологий.
КНР	Достижение мирового лидерства в области высоких цифровых технологий: - Инвестиции в исследования и разработки в сферах искусственного интеллекта, 5G и квантовых вычислений. - Развитие цифровой инфраструктуры и создание цифровых экосистем. - Поддержка национальных технологических компаний и защита интересов страны.
Великобритания	Формирование безопасного и инновационного цифрового пространства: - Укрепление кибербезопасности и защита персональных данных. - Поддержка инноваций в области кибербезопасности и цифровых технологий. - Создание благоприятной регуляторной среды для развития цифровой экономики.
Германия	Переход к цифровому производству и трансформация общества: - Внедрение технологий Индустрии 4.0 в

страны	Основные цели развития цифровой экономики
	производственные процессы. - Повышение цифровой грамотности населения и развитие цифровых навыков. - Развитие инфраструктуры для цифровой экономики и интеграция цифровых технологий в повседневную жизнь.
Сингапур	Развитие передовой цифровой экономики и укрепление статуса мирового цифрового хаба: - Инвестиции в цифровую инфраструктуру, включая сети 5G и высокоскоростной интернет. - Поддержка инноваций и развитие цифровых навыков у населения. - Привлечение иностранных инвестиций в цифровой сектор.
Япония	Создание “Общества 5.0” - человеко-ориентированного общества с помощью цифровых технологий: - Интеграция цифровых технологий в различные сферы жизни, включая здравоохранение, образование и транспорт. - Улучшение качества жизни граждан через инновации и технологический прогресс. - Развитие технологий, таких как искусственный интеллект и робототехника.
Россия	Эффективное развитие институтов цифровой экономики и создание благоприятных условий для цифрового бизнеса: - Развитие цифровой инфраструктуры и обеспечение доступности цифровых сервисов. - Разработка законодательства, регулирующего цифровые технологии и их применение. - Поддержка отечественных технологических компаний и развитие цифровых навыков у населения.

Итак, можно отметить, что различные страны применяют разные стратегии для развития цифровой экономики, при этом выявляются различные приоритеты. Если рассматривать цифровую экономику как последующий этап эволюции социально-экономических систем, можно выделить несколько ключевых периодов ее формирования: эпоху логистики, эпоху ритейла, эпоху информации и эпоху знаний.

Предполагается, что в будущем вся экономика будет функционировать в цифровом формате, что приведет к завершению процесса формирования цифровой экономики. В таком случае электронный бизнес может полностью заменить традиционные модели. Когда это произойдет, понятие «цифровая экономика» может утратить свою актуальность, так как будет восприниматься как обычная экономика. Тем не менее, с развитием цифровых технологий само определение «цифровой экономики» будет эволюционировать, учитывая новые аспекты и изменяющиеся условия [39].

Цифровые платформы становятся мощными двигателями экономического роста, способствуя созданию новых рынков и улучшая взаимодействие между участниками. Их воздействие на бизнес и экономику продолжает увеличиваться, что подчеркивает потребность в дальнейшем исследовании и разработке эффективных стратегий регулирования для максимизации их вклада в экономическое развитие [56].

Вывод первой главы: Теоретические основы цифровых платформ

В первой главе изучены теоретические основы цифровых платформ, которые занимают центральное место в современной экономике, обеспечивая многостороннее взаимодействие между рыночными участниками. Эти платформы выступают катализаторами формирования экосистем, способствующих обмену ценностями и услугами. Благодаря своей способности генерировать сетевые эффекты и интегрировать большое количество пользователей, цифровые платформы становятся важнейшими инструментами для оптимизации бизнес-процессов и создания инновационных бизнес-моделей. Классификация цифровых платформ по различным критериям помогает глубже понять их функциональные особенности и роль в экономике. В условиях цифровизации и технологических изменений успешное внедрение и

использование платформ становится критически важным для достижения конкурентных преимуществ и устойчивого роста, что подчеркивает необходимость дальнейшего изучения и разработки

2. АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ НА ПРИМЕРЕ СБЕРБАНКА

Во втором главе произведен углубленный анализ цифровой платформы на примере Сбербанка, крупнейшего российского финансового учреждения, активно трансформирующегося в технологическую компанию. Он следует всем мировым трендам в области цифровизации и пытается развивать свои цифровые решения, создавая обширную экосистему финансовых и нефинансовых услуг. Все это позволяет значительно улучшить клиентский опыт, повысить эффективность бизнес-процессов, создать дополнительные источники дохода и конкурентные преимущества. В данном разделе подробно рассматриваются ключевые компоненты цифровой платформы Сбербанка, ее экосистема и ее многоаспектное влияние на рынок и клиентское поведение.

2.1. Характеристика цифровой платформы Сбербанка и SWOT-анализ

Общая информация о цифровой платформе Сбербанка

Общая информация о цифровой платформе Сбербанка История Сбербанка началась в 1841 году в Санкт-Петербурге с основания "Запасного казначейства". Случилась историческая настоящая дата – 1848 год, когда "Запасное казначейство" поменяло свое название на "Главное казначейство". Но 01.01.1849 года самым важным стал уже Сбербанк императора Николая I. Современный головной офис Сбербанка находится, естественно, в Москве, по адресу: улица Вавилова, 19. В настоящее время Сбербанк финансируется за счет собственных средств и вкладов населения. Лицензия на банковскую

деятельность – генеральная лицензия на осуществление банковских операций №1481 от 11.08.2015 г. Цифровая платформа Сбербанка представляет собой интеграционную систему, объединяющую широкий спектр финансовых услуг, начиная с традиционных операций с вкладами, значительно открыв пространство для развития инвестиционных продуктов, страхования и других программ кредитования. Цифровая платформа направлена на создание удобной, безопасной, персонализированной среды, предоставляя пользователям возможность не только привлекать новых клиентов и укреплять лояльность старых, но обеспечивая им комплексную систему, пластины которой касается практически всех сфер жизни [35].

Согласно данным отчета Сбербанка за 2022 год, более 70% клиентов взаимодействуют с банком через цифровые каналы, что является убедительным свидетельством значительной роли цифровой платформы в общей стратегии банка. Эта платформа включает в себя многофункциональное мобильное приложение, удобный интернет-банкинг, а также другие цифровые инструменты, которые обеспечивают круглосуточный доступ к услугам банка в любом месте, где есть интернет-соединение [24].

Таблица 8. Основные услуги цифровой платформы Сбербанка

Услуга	Описание
Банковские операции	Переводы денежных средств, платежи за различные услуги, управление банковскими счетами и картами, открытие вкладов и депозитов.
Кредитование	Онлайн-заявки на потребительские кредиты, ипотечные кредиты и другие кредитные продукты, предоставляемые банком, а также управление взятыми кредитами.
Инвестиции	Доступ к широкому спектру инвестиционных инструментов, включая акции, облигации, паевые инвестиционные фонды и другие инвестиционные продукты, а также аналитика.
Страхование	Оформление страховых полисов различных видов, включая страхование жизни, здоровья, имущества и путешествий, через цифровую платформу, управление ими.

Услуга	Описание
Нефинансовые услуги	Доступ к образовательным платформам, телемедицинским сервисам, платформам электронной коммерции и другим нефинансовым услугам, предоставляемым банком.
Услуги для бизнеса	Пакеты услуг для малого и среднего бизнеса, включая расчетно-кассовое обслуживание, кредитование и другие бизнес-инструменты, управление бизнесом.



Рисунок 6. Архитектура цифровой платформы Сбербанка

Источник: Герман Греф. Цифровая платформа Сбербанка. Лучшие управленческие практики.

Экосистема Сбербанка: анализ структуры и развития

С 2017 года Сбербанк активно стремится к созданию крупнейшей в стране технологической экосистемы, с целью диверсификации своей деятельности за пределы традиционного банковского сектора. Этот процесс включает в себя не только развитие новых нефинансовых активов, но и значительные инвестиции в инновации и цифровизацию. За период с 2017 по 2020 год банк инвестировал в развитие своей экосистемы более 1 миллиарда долларов, что составляло около

3% его чистой прибыли за эти годы. Общий объем инвестиций в нефинансовые активы к концу 2020 года составил приблизительно 150 миллиардов рублей, что отражает стратегический сдвиг Сбербанка от традиционной банковской деятельности к более широкому спектру услуг.

По состоянию на конец 2020 года значительная часть некредитных потребностей клиентов Сбербанка удовлетворена и общая выручка экосистемы составила 71,4 миллиарда рублей, при этом общая аудитория нефинансовых сервисов превысила 60 миллионов пользователей ежемесячно. Основными сервисами экосистемы являются: СберМаркет, СберЗвук, 2GIS, YouDrive, Деливери Клуб, Рамблер&Ко, Окко, Ситимобил, Самокат, ДомКлик, СберЗдоровье и СберЕаптека.

Экосистему Сбербанка условно можно разделить на два основных сегмента - финансовый и нефинансовый. Финансовый сегмент является лидером на рынке финансовых услуг в России по показателям количества клиентов как среди физических, так и среди юридических лиц, а также по широте предлагаемого спектра финансовых услуг [29].

Текущая эпоха в развитии Сбербанк-экосистемы характеризуется следующими ключевыми направлениями:

- □□Формирование эффективных связей между бизнесом и розничными маркетплейсами обеспечивает синергию и расширяет возможности каждого из направлений.
- □□Активное продвижение маркетплейсов среди клиентов физических лиц и предоставление все большего количества товаров и услуг на их площадках.
- □□Создание благоприятных условий продаж для юридических лиц на площадках маркетплейсов - новые каналы продаж и привлечения клиентов.
- □Технологические инновации в виде искусственного интеллекта, машинного

обучения и анализа больших данных позволяют Сбербанку:

- □□ Ускорять внедрение новых продуктов на рынок в 7 раз, уменьшив этот срок от идеи до реализации.
- □□ Наделять технологический код продуктов в разработке компонентной базой, что позволяет снизить его объем более чем на 50% и увеличивает эффективность и экономию разработки.
- □□ Инвестиции в технологии, могут приносить Сбербанку около 20% прибыли, показывая он их стратегическую важность.
- □□ Снижение средней стоимости одной транзакции в два раза делает финансовые услуги более доступными.
- □□ Создание собственного облачного сервиса с сохранением инфраструктурных элементов в 90% для разработчика, предоставляя ему высокую степень независимости и производительность.
- □□ Эффективное использование оборудования Сбербанка на 3/4 зависит от оптимизации IT-структуры.
- □□ Завтра у Сбербанка - семейство виртуальных помощников "Салют" - каждый из них имеет свои характерные черты и обучение, что существенно меняет отношения с клиентом.
- □□ Созданы различные умные приборы, такие как ТВ-приставка SberBox и телевизионный дисплей SberPortal, что расширяет возможности платформы.
- □□ Для клиента Сбербанка создается магазин "умных" приложений - SmartMarket, где доступны новаторские решения.



Рисунок 7. Сегменты экосистемы «Сбер» в процентном соотношении

Источник: Шилов С.А., Ганина С.А. Современные российские бизнес-экосистемы как результат развития цифровой экономики.

Большое внимание в Сбербанке уделяется росту человеческого капитала. В 2020 году банк развивал «путь сотрудника», акцентируя внимание на профессиональных качествах, найме IT-специалистов и аналитиков данных, развитии существующих сотрудников и гибком развитии навыков. Структура персонала ориентирована на стратегию развития экосистемы. В 2020 году в банк поступило 6400 IT-специалистов, в том числе 5450 в 2019 году, и 14 000 человек, ставших сотрудниками фирм-резидентов. Как в обучении, так и в развитии акцент делается на инвестициях в технологии. Сбербанк вложил значительные средства в развитие цифровых навыков среди своих сотрудников – им стали владеть более чем 72 тысяч человек в 2020 году.

Для анализа развития экосистемы теперь нужно учитывать Стратегию 2023, которая является логическим продолжением стратегии, утвержденной банком тремя годами ранее. Основная идея новой стратегии – создание лучшего бесшовного клиентского опыта и уникального предложения для каждого клиента, а также интегрированной бизнес-модели – экосистемы – как основы для роста и развития.

Согласно данным 2020 года, нефинансовые сервисы Сбербанка

предлагают качественный цифровой опыт и демонстрируют высокие темпы роста. Особенно они были востребованы в кризис 2020 года, когда сформировались новые цифровые форматы для клиентов. Особую активность показали сервисы доставки еды и товаров, развлекательные и медийные сервисы, что говорит о высокой востребованности конечных клиентов и необходимости работы с этим аспектом.

Экосистема Сбербанка, где объединены финансовые и нефинансовые сервисы, родила особым образом экосистемные сервисы, которые дают уникальные возможности клиентам – самая широкая палитра сервисов в рамках одного пространства. Инвестиции в технологии (ИИ, облака, аналитика) оцениваются как прорыв в качестве обслуживания и персонализации предложений, что является ключевым конкурентным преимуществом на растущем рынке.

Анализ пяти сил Портера для Сбербанка

Чтобы оценить конкурентные условия, в которых работает Сбербанк, мы воспользуемся моделью пяти сил Портера. Этот подход помогает выявить основные факторы, влияющие на доходность и конкурентоспособность в отрасли. В отличие от более широкой макросреды, которая включает множество внешних факторов, модель Портера сосредоточена на микросреде, непосредственно определяющей конкурентные взаимодействия.

Рыночная власть поставщиков: В отношении Сбербанка рыночная власть поставщиков невысока. Это обусловлено тем, что у банка имеется широкий выбор поставщиков технологий, программного обеспечения и других необходимых ресурсов. Такая ситуация дает Сбербанку гибкость и возможность выбирать наиболее выгодные условия партнерства. Кроме того, организация открытых тендеров на поставку товаров и услуг снижает влияние отдельных поставщиков на деятельность банка.

Рыночная власть потребителей: Наоборот, рыночная власть потребителей оценивается как умеренная. Банк располагает обширной клиентской базой, что создает стабильный спрос на его услуги. Однако клиентам несложно перейти к другим банковским учреждениям или финансовым сервисам. Более того, Сбербанк активно занимается переводами пенсий, начислением зарплат и оплатой коммунальных услуг, что несколько ослабляет рыночную власть клиентов.

Конкурентная борьба: Конкуренция в банковской сфере России характеризуется высоким уровнем. Тем не менее, благодаря государственной поддержке, масштабам операций и высокому уровню доверия со стороны клиентов, Сбербанк удерживает значительную долю рынка. Конкуренция с другими банками, финтех-компаниями и другим финансовым сегментом также остается важным фактором, определяющим стратегические направления развития банка.

Угроза появления заменителей: Уровень угрозы со стороны товаров-заменителей в банковской сфере считается относительно низким. Сбербанк предлагает уникальные и комплексные услуги, которые весьма сложно заменить альтернативными решениями. Однако реализация новых финансовых технологий и появление других форм транзакций могут со временем повлиять на эту оценку.

Угроза новых участников: Угроза прихода новых игроков на рынок банковских услуг низка. Высокие барьеры для входа, включая необходимость значительных инвестиционных вложений, получение лицензий и соблюдение жестких регуляторных требований, ограничивают возможность появления

новых конкурентов и укрепляют позиции действующих участников, включая Сбербанк.



Рисунок 8. Анализ 5 сил Портера

Источник: Сочеева, В.Е. (2019). SWOT-анализ ПАО «Сбербанк».

Таким образом, анализ пяти сил Портера показывает, что на текущий момент Сбербанк имеет относительно устойчивую конкурентную позицию, с ограниченной угрозой со стороны поставщиков, новых игроков и товаров-заменителей. Однако, высокая конкуренция в банковском секторе и потенциальная рыночная власть потребителей требуют постоянного внимания и стратегического развития.

SWOT-анализ цифровой стратегии Сбербанка

Для полной оценки факторов внутренней и внешней среды деятельности Сбербанка целесообразно провести SWOT-анализ, позволяющий определить сильные и слабые стороны банка, а также выявить возможные шансы и угрозы, стоящие перед ним: [40]

Сильные стороны (Strengths):

- -Широкий клиентский базис и попавшие массы: у банка есть большой опыт работы с самыми разными клиентами, обеспечивающий стабильность его доходов и обширные рычаги для маркетинга и таргетинга.
- -Высококачественный ресурс сотрудников, включая IT: банк вкладывает средства в профессиональное развитие персонала, в частности - IT-специалистов, позволяя ему успешно внедрять современные технические решения и повышать качество обслуживания.
- -Хорошая репутация и доверие аудитории: банк обладает хорошим кредитным рейтингом и пользуется репутацией надежного и финансово устойчивого партнера, что обеспечивает ему уверенность и доверие как партнеров, так и клиентов.

Слабые стороны (Weaknesses):

- -Организационный консерватизм и бюрократия: сложная организационная структура и система управления могут замедлить принятие решений и внедрение новых линий своей деятельности, что замедляет реакцию компании на изменения рынка.
- -Высокая текучесть на низших должностях: высокая текучесть на низших должностях может сказаться на качестве обслуживания и на общей стабильности работы.

Возможности (Opportunities):

- -Рост потребительского кредитования: рост расходов на потребление и соответственно интерес к кредитам создает новые возможности для банка по

расширению бизнеса в сфере розничного кредитования.

- -Рост инвестиционной активности: увеличенное внимание к инвестиционным продуктам создает дополнительные возможности для развития и расширения инвестиционной линии бизнеса.
- -Развитие нефинансовых сервисов: увеличивающийся интерес к нефинансовым услугам - электронной коммерции, доставке, медиа и развлечениям, создает новые возможности для банка - потребность в расширении эко-системы, в поисках новых необработанных источников доходного прироста.

-

Опасности (Threats):

- ☐ Конкуренция от региональных банков и финтех-компаний: Усиление конкуренции от региональных банков и технологических стартапов может вызвать потерю рыночной доли и снижение прибыли Сбербанка.
- ☐ Экономические кризисы и колебания: Временные экономические колебания и кризисы, сказавшись на финансовой устойчивости банка и его клиентов, снизят платежеспособность и рыночный спрос.
- ☐ Репутационные риски и критика общественности: Негативные публикации в СМИ и социальных сетях, а также критика общественности могут негативно сказаться на репутации банка и его экосистемы.

Таким образом, SWOT-анализ ПАО «Сбербанк» выявил позитивные направления и возможности партнера, что при точной стратегии управления позволит справиться со слабыми сторонами и угрозами. Интересы его по лидерству и сохранению конкурентоспособности будут обеспечены если банк сохранит сферическое "сверхрадение" внутри рынка и продолжит работу по улучшению опыта обслуживания, оптимизации бизнеса и реагирования на изменения внешней среды.

2.2. Цифровая трансформация Сбербанка

Долговременный и многогранный процесс цифрового преобразования Сбербанка, начатый в 2007 году под личным руководством Германа Грефа, предполагает кардинальное изменение бизнес-модели организации. С тех пор Сбербанк преодолел путь от традиционного финансового учреждения к передовой технологической компании, ориентированной на цифровые решения, необходимые для удовлетворения потребностей своих клиентов [33].

История цифрового преобразования

С приходом Германа Грефа в Сбербанк началась масштабная реформа, затронувшая все сферы, от организационной структуры и бизнес-процессов до технологий и клиентского обслуживания. В 2008 году было учреждено нововведение "Кредитная фабрика", проверенное и оптимизированное направление получения кредитов, которое позволило резко снизить время оформления процессов кредитования и позволить сделать обслуживание клиентов качественнее. Это явилось одним из первых шагов на обозначенном пути цифрового преобразования.

В 2014 году в Сбербанке было утверждено не только новая концепция развития, но и возродил интерес к технологиям, которые были перемещены в новый масштаб. С этого момента IT-отдел перешел на agile-подход к развитию ПО. В связи с этим возник мобильный сервис "Сбербанк Онлайн" - он полностью ориентирован на клиента, обеспечив его необходимыми при пользовании сервисами банка, например, учет своих средств, анализа коммерческой информации и регулирование потребительских расходов.

Внедрение ИИ

Внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) в 2016 году явилось одним из ключевых моментов цифрового преобразования Сбербанка.

Интеграция показала свою эффективность: обеспечив повышение результативности бэк-офиса на 25%, занимаясь автоматизацией, например как заполнение блока заявок, проверку данных или принятие решений. Такой подход к кредитным заявкам Monspare привел к возможности одобрить кредит на протяжении всего нескольких минут, не важно где вы находитесь.

Пандемия COVID-19 в 2020 году ускорила процесс цифровой трансформации Сбербанка, подчеркнув важность нефинансовых сервисов для удовлетворения потребностей клиентов в условиях ограничений. Банк активно развивал такие сервисы, как «СберМаркет», который быстро занял лидирующие позиции в сегменте доставки продуктов питания, а также мобильное приложение «СберБизнес», предоставляющее предпринимателям широкий спектр возможностей для управления расчетно-кассовым обслуживанием и другими бизнес-процессами без необходимости посещения офиса банка.

ESG-политика Сбербанка

Важным компонентом цифровой трансформации Сбербанка является его ESG-политика, целями которой являются обеспечение устойчивого развития и социальной ответственности, минимизация негативного воздействия на окружающую среду; в условиях стремительно прогрессирующих информационных технологий и роста требований со стороны потребителей Сбербанк включает принципы ESG в свою стратегию, аспiriруя не только к экономическому успеху, но и к позитивным социальным и экологическим результатам. В частности, в 2023 году Сбербанк запустил DTaaS - сервис "Цифровая трансформация как сервис" - предлагающий компаниям возможность использовать со стороны банка опыт и технологии для того, чтобы осуществить собственное цифровое преобразование [14].

Цифровая трансформация как сервис (DTaaS)

DTaaS предлагает клиентам комплексное кастомизированное сопровождение всего процесса: от анализа особенностей бизнеса конкретного

заказчика до разработки его образа цифровой трансформации и ее "живой" реализации; это позволяет компаниям использовать передовые методы и технологии банка для оптимизации своих бизнес-процессов и для повышения своей конкурентоспособности

Таблица 9. Основные этапы цифровой трансформации Сбербанка

Этап	Описание
2007–2014	Приход Германа Грефа, внедрение «Кредитной фабрики», начало реализации цифровой трансформации, направленной на повышение эффективности банковских процессов.
2014–2016	Разработка и внедрение мобильного приложения «Сбербанк Онлайн», переход к agile-методологии разработки программного обеспечения, ускорение вывода новых продуктов.
2016–2020	Интеграция технологий искусственного интеллекта в различные бизнес-процессы, автоматизация рутинных задач, повышение эффективности бэк-офиса, ускорение кредитных процессов.
2020–2023	Развитие нефинансовых сервисов в ответ на пандемию COVID-19, запуск DTaaS для оказания услуг по цифровой трансформации другим компаниям, расширение экосистемы.

Влияние цифровой трансформации на клиентский опыт

Цифровая трансформация значительно улучшила клиентский опыт. Теперь пользователи могут легко управлять своими финансами через мобильное приложение, получать персонализированные предложения и использовать различные сервисы, такие как онлайн-оплата и кредитование. Это привело к увеличению уровня удовлетворенности клиентов и снижению оттока.

Удовлетворенность напрямую связана с лояльностью, когда клиент получает ту отдачу, которая в полной мере удовлетворяет его нужды, потребности. Однако современные маркетинговые исследования показывают,

что удовлетворенность клиента внесет лишь свою лепту в степень его лояльности. В связи с этим отказ от традиционной парадигмы управления удовлетворенностью со множеством программ по ее измерению и контролю позволяет избежать "ловушки удовлетворения", не обязательно увеличивающей количество лояльных клиентов, а в определенных случаях даже их снижающей.

Первоначальное использование услуг бренда человеком связано с формированием ожиданий на основании совокупности элементов "сервисного приращения" (цена, скидки, отзывы и внешний вид), первой необходимостью для клиента является удовлетворенность - она позволяет привлечь первых клиентов. Далее в процессе потребления расширяется набор элементов "сервисного приращения" и степень общей удовлетворенности зависит от того, насколько услуга превзошла ожидания клиента и превратила удовлетворенность в наслаждение.

Все это говорит о том, что если бренд не являлся изначально желательным, уровень удовлетворения и рекомендации бренда будет значительно меньше чем у желаемого бренда и при высоких стандартах "сервисного приращения".

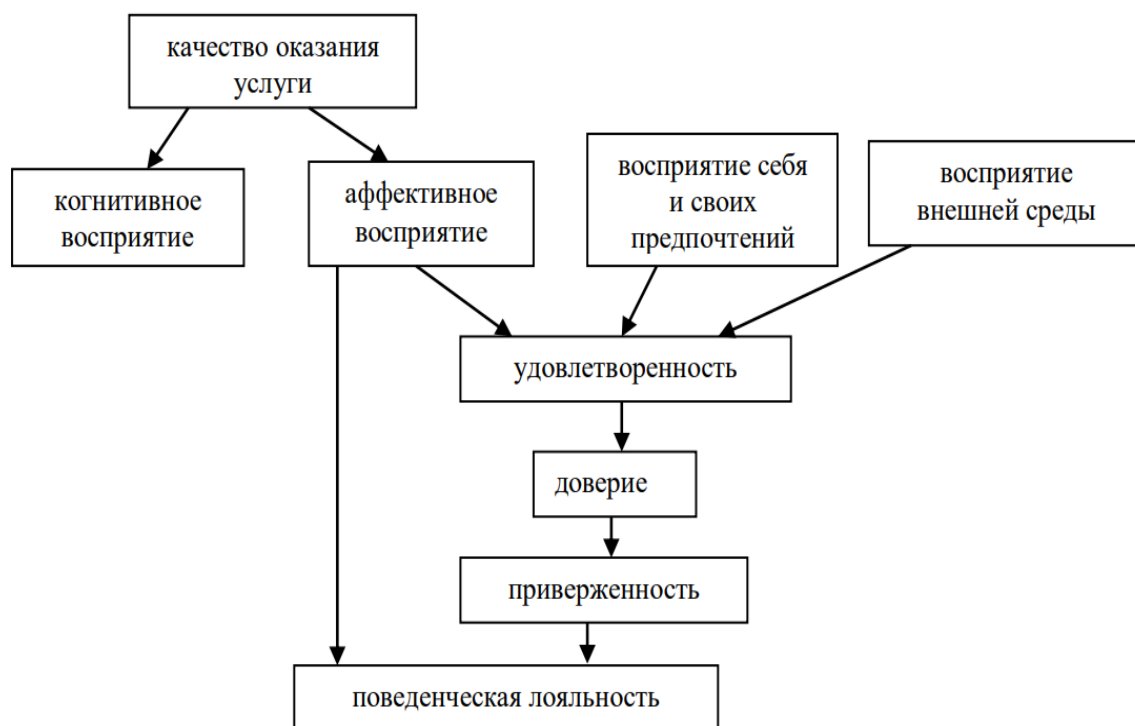


Рисунок 9. Схема связи удовлетворенности и лояльности клиента на основе его восприятия различных факторов

Источник: Клишевская Я. А (ВКР -магистерская диссертация)- 2020

Будущее цифровой трансформации Сбербанка

По новой стратегии развития Сбербанка впереди его значительно станет дорожить и развивать искусственный интеллект и персонализацию обслуживания. Перевод основной массы клиентских операций в ближайшей перспективе на ИИ обеспечит клиентам банка сверх быстрый и удобный доступ к услугам, а сотрудника банка останутся лишь самое сложное и нетипичное, где без экспертного вмешательства и индивидуализированного подхода не обойтись. Это должно помочь резко повысить эффективность банка, существенно повысить качество обслуживания и в целом поднять уровень лояльности клиентов [6].

С новой стратегией развития Сбербанк в 2024 году предпримет весьма значительные шаги в расширении своей экосистемы, приспую здесь свежие

плоды развития, в том числе в области ИИ, предложит не только новые услуги, но и стане ближе к удовлетворению любых, самых нестандартных, потребностей клиента в рамках единой цифровой платформы. А повышенное внимание кибербезопасности и защите клиентских данных делает компанию более сильной и долгоживущей, обеспечивая конфиденциальность и сохранность персональных данных клиентов, что является ключевым в сохранении доверия клиентов к банку.

Сбербанк в процессе цифровой трансформации иллюстративен для банков как какой-то общей группы. Применяя радикальные методы и твердо занимающееся развитием, многообещающим, стратегиями, умудряется не только укрепить свои позиции на российском рынке, но и в доску поставить стандарт для всей банковской отрасли.

А глядя по современным тенденциям роста рынка и технологий, Сбербанк имеет прекрасные шансы не только сохранить, но и еще более укрепить свои лидерские позиции, продолжая удовлетворять потребности клиентов, вливаясь в инновации и заботясь о высочайшем уровне безопасности. Для чего соответствующим образом надо реализовывать свою стратегию, опираясь на возрастание цифровизации, персонализацию обслуживания, превосходный качества изменений, что сделать позволит сохранить статус лидера в сфере цифровых финансовых услуг [17].

2.3. Влияние цифровых платформ на конкурентоспособность Сбербанка

конкурентоспособности Сбербанка

Цифровые платформы играют ключевую роль в укреплении конкурентоспособности Сбербанка, обеспечивая оперативное адаптирование к динамичным изменениям на рынке и удовлетворение разнообразных запросов клиентов. Для обеспечения нарастающей конкуренции со стороны как банков-традиционалистов, так и финтех-плеера, Сбербанк активно использует

цифровые продукты для формирования индивидуального клиентского опыта и расширения своей рыночной доли.

Повышению уровня конкурентоспособности способствует интеграция различных финансовых и нефинансовых услуг в общую цифровую экосистему, что дает возможность банку предлагать клиентам сбалансированные решения, охватывающие все стороны их финансовой деятельности - платежи, инвестиции, страхование и т.д. Такой комплексный подход заметно увеличивает стоимость банком предлагаемых услуг и повышает их привлекательность для клиентов.

Сетевые эффекты и клиентская база

Цифровые платформы в значительной мере порождают сетевые эффекты, укрепляющие их привлекательность. Чем больше пользователей приобщились к платформе, тем выгоднее их использование для всех участников. Так, увеличение количества пользователей приложения «Сбербанк Онлайн» приведет к улучшению качества обслуживания клиентов, по причине того, что банк обогащается данными о предпочтениях каждого из них, что, в свою очередь, дает возможность регулирования предоставляемого банком сервиса. Таким образом, сложившийся круг обеспечивает укрепление клиентской базы и непрерывное повышение уровня лояльности клиентов.

Развитие инноваций и технологий

Главным фактором роста конкурентоспособности Сбербанка остаются передовые технологии, в первую очередь искусственный интеллект и анализ больших данных. Их применение позволяет банку автоматизировать процессы, обеспечить лучшее качество обслуживания и предлагать клиентам персонализированные решения, например, анализ кредитных заявок с помощью искусственного интеллекта сокращает время принятия решений и повышает их точность, что, в свою очередь, упрощает жизнь клиентам и уменьшает неудачные сделки, то есть, повышает качество обслуживания и снижает риски для банка.

Реагирование на изменения на рынке

Благодаря цифровым платформам Сбербанк может очень быстро реагировать на изменения в окружающей среде. На фоне пандемии COVID-19 банк смог моментально адаптировать свои услуги, расширив объем онлайн-операций и растратив количественное состояние нефинансовых сервисов банка, добавив доставку продуктов и интернет-образование. Это не только помогло удержать существующих клиентов, но и привлечь новых, что немедленно повлияло на финансовые результаты банка.

Конкуренция с финтех-компаниями

Сбербанк активно соперничает с финтехами, предлагающими более гибкие и инновационные решения. Для этого в банке запускают собственные инновационные проекты, а также развивают партнерство с технологическими компаниями, что позволяет банку сохранить свою лидирующую позицию в цифровой трансформации. Например, благодаря партнерству с финтехами в области блокчейна и мобильных платежей Сбербанк имеет возможность предложить своим клиентам современные и удобные сервисы, что обеспечивает банку дополнительные преимущества на рынке.

Таблица 10. Влияние цифровых платформ на конкурентоспособность Сбербанка

Направление	Описание	Влияние на конкурентоспособность
Интеграция услуг	Слияние финансовых (банковские услуги, инвестиции, страхование) и нефинансовых услуг (электронная коммерция, доставка, развлечения) в единую цифровую экосистему,	Увеличение ценности предложения: повышение привлекательности экосистемы для клиентов за счет удовлетворения разнообразных потребностей, что способствует повышению лояльности, снижению оттока

Направление	Описание	Влияние на конкурентоспособность
Сетевые эффекты	предлагающую клиентам комплексный опыт. Рост числа пользователей платформы благодаря увеличению популярности услуг и привлечению новых клиентов, что приводит к усилению эффекта масштаба и повышению ценности платформы для всех пользователей.	и формированию устойчивого конкурентного преимущества. Увеличение лояльности и удержания клиентов: формирование эффекта “привязанности” к платформе, усложнение перехода клиентов к конкурентам и рост доли рынка за счет расширения клиентской базы.
Внедрение технологий	Применение персонализированных и удобных сервисов, что способствует привлечению и удержанию клиентов.	
Адаптивность и гибкость	Быстрая реакция на изменения рыночных условий и потребностей клиентов, а также использование цифровых технологий для оперативного реагирования на кризисы (например, COVID-19).	Привлечение новых пользователей и сохранение клиентской базы: оперативное внедрение новых сервисов, соответствующих меняющимся потребностям клиентов, а также способность быстро адаптироваться к новым вызовам, что повышает конкурентоспособность.
Конкуренция с финтех-компаниями	Создание собственных стартапов и установление партнерских отношений с финтех-компаниями для расширения спектра услуг и внедрения инновационных решений.	Укрепление конкурентоспособности и развитие инновационных решений: укрепление позиций на рынке за счет сотрудничества с финтех-компаниями, использования их экспертизы и создания собственных инновационных продуктов, что обеспечивает

Направление	Описание	Влияние на конкурентоспособность
		долгосрочное конкурентное преимущество.



Рисунок 10. Примеры цифровых услуг Сбербанка для физических лиц

Таким образом, влияние цифровых платформ на конкурентоспособность Сбербанка имеет множество аспектов. Интеграция разнообразных услуг, внедрение современных технологий, формирование сетевых эффектов и оперативная реакция на изменения на рынке содействуют тому, чтобы банк не только укреплял свои позиции в российском финансовом секторе, но и устанавливал новые стандарты в отрасли.

Цифровые платформы открывают для Сбербанка возможность предоставления уникальных и персонализированных услуг, что в свою очередь значительно увеличивает уровень удовлетворенности и лояльности клиентов. В условиях усиливающейся конкуренции со стороны финтех-компаний и других банков, способность Сбербанка оперативно адаптироваться к новым условиям

и внедрять инновации становится важнейшим фактором его успеха.

Использование таких технологий, как искусственный интеллект и анализ больших данных, позволяет банковскому учреждению не только улучшать качество обслуживания, но и оптимизировать внутренние процессы. Это, в конечном счете, приводит к росту эффективности и снижению издержек.

Цифровые платформы и финансовые технологии выступают основными двигателями конкурентоспособности Сбербанка, благодаря чему он успешно соперничает на российском рынке и расширяет свое присутствие за пределами страны. В будущем Сбербанк, продолжая инвестировать в цифровизацию и инновации, сможет сохранить и укрепить свои лидерские позиции в банковской сфере.

Выводы по второй главе: Анализ функционирования цифровых платформ на примере Сбербанка

В этой главе был проведен детальный анализ работы цифровых платформ на примере Сбербанка, который активно преобразуется в технологическую компанию. Банк формирует комплексную цифровую экосистему, объединяющую разнообразные финансовые и нефинансовые услуги, что значительно улучшает пользовательский опыт и повышает эффективность бизнес-процессов. Внедрение современных технологий, таких как искусственный интеллект и анализ больших данных, способствует оптимизации операций и созданию новых источников дохода.

Результаты анализа показывают, что успешная реализация цифровой стратегии, включая сервис Digital Transformation as a Service (DTaaS), позволяет Сбербанку не только укреплять свои позиции на российском рынке, но и устанавливать новые стандарты для всей банковской отрасли, повышая уровень

удовлетворенности клиентов и их лояльности.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЦИФРОВЫМИ ПЛАТФОРМАМИ В РОССИИ

В условиях стремительного процесса цифровизации и появления жесткой конкуренции на рынке управление цифровыми платформами становится специфическим аспектом деятельности российских компаний. Эффективное управление цифровой платформой позволяет повысить качество обслуживания клиентов и увеличить общую эффективность бизнес-процессов. В данной главе представлены рекомендации по оптимизации управления платформами в российских компаниях, а также предложения по стратегии развития цифровых

платформ в Сбербанке. Внимание будет сосредоточено на внедрении современных технологий, развитии работы с клиентами и создании гибкой экосистемы, способной быстро адаптироваться к переменам на рынке.

3.1 Рекомендации по оптимизации управления цифровыми платформами в российских компаниях

В российских компаниях оптимизация управления цифровыми платформами требует системного подхода, который учитывает специфику российского рынка и регуляторной среды. Ключ к успеху - умение быстро реагировать на изменения и эффективное использование имеющихся ресурсов. В статьях приводятся ключевые рекомендации, представленные в виде сокращенных структурированных, обеспечивающих понимание методов управления цифровыми платформами в российских компаниях [1].

Таблица 11. Рекомендации по оптимизации управления цифровыми платформами в российских компаниях

Аспект оптимизации	Рекомендации и Меры реализации	Ожидаемый результат
Стратегическое планирование	Формирование четкой цифровой стратегии с определением целей, KPI и механизмов контроля; учет особенностей российского рынка и законодательства; регулярный мониторинг и корректировка стратегии.	Повышение эффективности инвестиций, снижение рисков, адаптивность к изменениям на рынке.

Аспект оптимизации	Рекомендации и Меры реализации	Ожидаемый результат
Технологическая инфраструктура	Меры реализации: Проведение маркетинговых исследований, анализ конкурентной среды, разработка дорожной карты, создание системы мониторинга KPI. Инвестирование в надежную и масштабируемую ИТ-инфраструктуру; внедрение современных технологий (ИИ, большие данные, облачные решения); обеспечение кибербезопасности. Меры реализации: Выбор подходящих облачных провайдеров, разработка архитектуры системы, инвестиции в системы безопасности, обучение сотрудников.	Повышение надежности и производительности системы, снижение рисков, улучшение масштабируемости.
Пользовательский опыт (UX)	Ориентация на удобство использования и персонализацию; регулярное тестирование и сбор отзывов пользователей; анализ поведенческих данных для улучшения интерфейса. Меры реализации: Проведение юзабилити-тестирования, анализ пользовательских отзывов, A/B тестирование, внедрение персонализированных рекомендаций.	Улучшение вовлеченности пользователей, повышение лояльности, рост конверсии.
Управление данными	Внедрение системы управления данными (Data Governance); использование больших данных и аналитики для принятия решений; соблюдение законодательства	Оптимизация бизнес-процессов, улучшение качества принятия решений, снижение рисков.

Аспект оптимизации	Рекомендации и Меры реализации	Ожидаемый результат
Партнерские отношения	о защите данных. Меры реализации: Разработка стратегии управления данными, внедрение аналитических инструментов, обучение сотрудников.	
	Развитие партнерских отношений с компаниями, дополняющими функциональность платформы; учет особенностей сотрудничества с российскими компаниями. Меры реализации: Поиск потенциальных партнеров, разработка соглашений, управление отношениями с партнерами.	Расширение функциональности платформы, доступ к новым технологиям и рынкам, увеличение клиентской базы.
Управление персоналом	Привлечение высококвалифицированных специалистов в области цифрового маркетинга и ИТ; организация обучения и повышения квалификации сотрудников. Меры реализации: Разработка эффективной системы поощрения, программы обучения и развития, создание атмосферы инноваций.	Повышение эффективности работы команды, улучшение качества предоставляемых услуг.

Т Антимонопольное регулирование цифровых платформ

Важным аспектом управления цифровыми платформами является антимонопольное регулирование. Как отмечает Салех и Шарафутина (2024), цифровая платформа представляет собой комплексное явление, включающее в себя различные результаты интеллектуальной деятельности, как подлежащие, так и не подлежащие правовой охране. В условиях цифровизации возникает

необходимость эффективного антимонопольного регулирования, поскольку высокие технологии и большие объемы данных могут привести к монополизации рынка. Антимонопольное законодательство должно адаптироваться к новым условиям, чтобы предотвратить злоупотребление доминирующим положением цифровыми компаниями [8].

Салех и Шарафутина (2024) подчеркивают, что существующие антимонопольные иммунитеты, предусмотренные для обладателей исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности, могут затруднить применение антимонопольных норм к цифровым компаниям. Это создает риски для конкуренции, так как компании могут использовать свои ресурсы для ограничения доступа к информации и услугам, что негативно сказывается на других участниках рынка [38].

Рекомендации по антимонопольному регулированию

Для улучшения антимонопольного регулирования в сфере цифровых платформ можно предложить следующие рекомендации:

- **Адаптация законодательства:** Необходимо пересмотреть существующие нормы антимонопольного законодательства, чтобы учесть особенности цифровых платформ и их влияние на рынок.
- **Учет сетевых эффектов:** При оценке доминирующего положения компаний следует учитывать сетевые эффекты, которые могут усиливать их рыночную власть.
- **Прозрачность данных:** Важно обеспечить прозрачность в отношении использования данных, собираемых цифровыми платформами, чтобы защитить права пользователей и обеспечить честную конкуренцию.
- **Обучение и поддержка:** Необходимо проводить обучение для антимонопольных органов, чтобы они могли эффективно оценивать действия цифровых компаний и применять антимонопольные нормы.
- **Стимулирование конкуренции:** Важно создавать условия для появления

новых игроков на рынке, что поможет снизить концентрацию и повысить уровень конкуренции.

Влияние цифровой трансформации на бизнес-процессы

Цифровая трансформация систем управления бизнес-процессами в российских компаниях становится необходимостью для обеспечения конкурентоспособности. Внедрение цифровых технологий позволяет оптимизировать процессы, ускорить принятие решений и снизить издержки на производство и обслуживание клиентов. Как отмечает Сумеркин (2024), ключевой проблемой остается нехватка квалифицированных специалистов, способных разработать и реализовать стратегию цифровой трансформации. В условиях стремительно меняющегося рынка и растущей конкуренции российские компании должны быть готовы к адаптации к новым технологиям и изменениям в потребительском поведении [41].

Цифровая трансформация не только оптимизирует процессы, но и обеспечивает конкурентное преимущество на динамичном рынке. Внедрение цифровых технологий в HR-практики, таких как автоматизация процессов, аналитика данных и платформы для взаимодействия с сотрудниками, позволяет значительно повысить эффективность управления персоналом. Как подчеркивает Филиппова (2024), успешный опыт зарубежных компаний показывает важность внедрения современных технологий для повышения эффективности HR-практик [27].

Цифровая трансформация: ключевые элементы

Цифровая трансформация - это процесс перехода к новым бизнес-моделям, основанным на цифровых технологиях. Она требует комплексного подхода, включающего в себя несколько ключевых аспектов: [28]

- ☐ Культура и взаимодействие: Необходимо способствовать созданию корпоративной культуры, которая стимулирует инновационный подход к

бизнесу, активное сотрудничество и адаптацию к новым технологиям.

- ☐ Люди и компетенции: Следует создать условия для тренинга и развития специалистов, чтобы они были способны не только использовать современные технологии, но и эффективно взаимодействовать в цифровой экосистеме.
- ☐ Инфраструктура и инструменты: Необходимо развивать высокотехнологичную инфраструктуру, которая сможет обеспечить бесперебойную эксплуатацию всех цифровых систем и сервисов при строгом соблюдении норм безопасности.
- ☐ Бизнес-модель: Важно разработать полноценную новую бизнес-модель, которая исключительно основана на возможностях цифровых технологий.
- ☐ Данные: Вариант использования информации для принятия обоснованных управленческих решений, оптимизации бизнес-процессов, создания новых продуктов и услуг.
- ☐ Оптимизация бизнес-процессов: Автоматизация и оптимизация всех операционных процессов с использованием цифровых технологий.



Рисунок 11. иллюстрирует основные элементы цифровой трансформации, подчеркивая их взаимосвязь.

Примеры успешного внедрения цифровых платформ

На примере успешных кейсов, таких как Amazon и Alibaba, видно, как цифровые платформы могут изменить традиционные бизнес-модели и повысить

эффективность операций. Эти компании активно используют технологии для оптимизации логистики, управления клиентским опытом и анализа данных, что позволяет им оставаться конкурентоспособными на рынке [30].

Таблица 12. Примеры успешных кейсов цифровой трансформации

Платформа	География присутствия	Сфера использования	Результаты
Amazon	США, Европа, Азия	Розничная торговля, логистика, облачные вычисления	Увеличение доли рынка, оптимизация логистики, улучшение клиентского опыта
Alibaba	Китай и международные рынки	Электронная коммерция, облачные вычисления	Расширение клиентской базы, внедрение инновационных решений
Spotify	Более 170 стран	Музыка и подкасты	Персонализированные плейлисты, увеличение числа подписчиков
Paytm	Индия	Мобильные платежи	Увеличение числа пользователей, рост объемов транзакций
Zalando	Европа	Онлайн-ритейл	Увеличение продаж, улучшение управления запасами



Рисунок 12. Amazon. Цели развития цифровых платформ

Источник: Михайленко Н. Н.- 2023

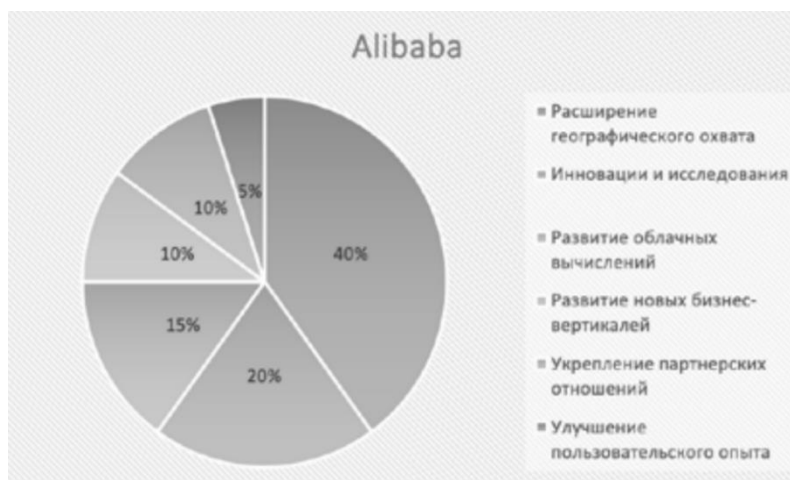


Рисунок 13. Alibaba. Цели развития цифровых платформ

Источник: Михайленко Н. Н.- 2023



Рисунок 14. Spotify. Цели развития цифровых платформ

Источник: Михайленко Н. Н.- 2023

Таким образом, оптимизация управления цифровыми платформами в российских компаниях требует комплексного подхода, включающего анализ потребностей пользователей, интеграцию с другими системами, использование облачных технологий, обучение персонала, постоянное улучшение платформы и управление безопасностью данных. Эти рекомендации помогут компаниям не только повысить эффективность своих цифровых решений, но и создать уникальный клиентский опыт, что в конечном итоге приведет к росту бизнеса и

укреплению позиций на рынке.

В условиях быстро меняющегося цифрового ландшафта компании, которые смогут адаптироваться и внедрять инновации, будут иметь значительное конкурентное преимущество. Важно отметить, что успешная цифровая трансформация требует не только технических изменений, но и изменения в корпоративной культуре, что подразумевает активное вовлечение всех сотрудников в процесс [20].

3.2 Предложения по стратегическому развитию цифровых платформ в Сбербанке

На фоне быстро меняющейся рыночной ситуации и повышения требований со стороны клиентов стратегическое развитие цифровых платформ является ключевым направлением для обеспечения стабильного роста и инноваций Сбербанка. Банк начал развивать свою экосистему с 2017 года, направив существенные финансовые ресурсы в инвестиции в нефинансовые активы. За четыре года в Сбербанк было инвестировано около 1 млрд. долл., что составляет 3% чистой прибыли банка. На конец 2020 года на нефинансовые активы экосистемы банка было потрачено около 150 млрд. руб. в целом. В рамках экосистемы образовано более 50 компаний и сервисов, обслуживающих клиентов в таких сферах, как e-commerce, доставка блюд, такси, каршеринг, медиа и развлечения, мобильные услуги, здравоохранение, сделки с недвижимостью.

В 2020 году экосистемой Сбербанка в значительной степени были удовлетворены нефинансовые потребности клиентов банка, общий объем выручки экосистемы составил 71,4 млрд. руб., аудитория нефинансовых сервисов превышает 60 млн. человек в месяц. Наиболее активно использованными сервисами являются: SberMarket, SberZvuk, 2GIS, YouDrive, Delivery Club, Rambler&Co, Okko, Citymobil, Samocat, Domclick, SberZdorovie, SberApteka, Bi.Zone, VisionLabs, SberCloud, SberDisk, CRT, Cognitive Pilot и др.

Обслуживаемая по состоянию на 1 января 2022 года клиентская база Сбера составила 95,4 млн частных активных и 2,5 млн корпоративных клиентов. В 2020 году банк прошел ребрендинг и теперь ассоциируется не только с банковским брендом, но и с экосистемой, которая является универсальной для всех сфер жизни клиента. В рамках своей стратегии Сбер активно выходит на смежные рынки, развивает для них новые продукты и также продолжает развивать проекты для малого и среднего бизнеса.

Реализация Стратегии 2020, утвержденной в 2017 году на Совете директоров, прошла успешно, что позволяет перейти к следующему этапу развития. За три года стратегии Сбер выполнит главную цель и стал технологической компанией. Инвестиции в технологии и экосистему позволили сделать сервисы Сбера удобными и современными, 50% клиентов пользуются исключительно цифровыми каналами, а каждый третий - безналичными. Сбер сохранил ключевые позиции во всех сегментах фин. рынка России, что подтверждают высокую фин. рентабельность, обеспечивающую прочную базу для инвестиций в технологии и новые нефинансовые бизнесы, обеспечивающие разнообразие продуктов и сервисов.

Одним из ключевых элементов технической инфраструктуры - Platform V – облачная платформа, созданная Сбербанком для управления инфраструктурой и приложениями. Platform V обеспечивает технологическую независимость и решения для замещения вендоров ведущих компаний России. Независимая аттестованная облачная платформа стала основной для «СберБанка онлайн», обрабатывая более 30 млн переводов с карты на карту и обеспечив трехкратный рост выпуска карточек.

Анализ основных трендов и возможностей отечественных кредитных организаций в переходе к новой модели "цифрового" банка показывает наличие основных характерных направлений использования дистанционных сервисов, инвестиции в технологии искусственного интеллекта и снижение кибер рисков. Эти процессы цифровой трансформации банков сталкиваются с непрерывными инновациями требующими адаптации почти всех корпоративных процессов.

Новейшие технологии и новые направления на глобальном рынке вызывают ускорение этого процесса кооперативной адаптации. Цифровая трансформация и внедрение новых технологий ставит под угрозу традиционные компании. Ответ на этот двойной вызов подразумевает создание инновационных бизнес-моделей и мутации существующих с помощью цифровой технологии.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сформулировать целый ряд конкретных предложений, направленных на усиление конкурентных преимуществ и продолжение роста Сбербанка. Для большей наглядности рекомендаций и для лучшего понимания ожидаемых результатов формулируется предложение в формате таблицы.

Таблица 13. Предложения по стратегическому развитию цифровых платформ Сбербанка

Направление развития	Конкретные предложения	Ожидаемый результат	Потенциальные риски
Укрепление экосистемы	Расширение партнерской сети, включая интеграцию с международными компаниями; развитие новых сервисов в перспективных отраслях (например,	Увеличение числа пользователей, расширение географии деятельности, диверсификация доходов,	Сложности в интеграции с международными партнерами, высокие инвестиционные затраты, риски, связанные с

Направление развития	Конкретные предложения	Ожидаемый результат	Потенциальные риски
	“зеленые” технологии, метавселенная); улучшение интеграции существующих сервисов.	укрепление конкурентных позиций.	новыми технологиями.
Повышение качества сервисов	Постоянный мониторинг и анализ пользовательского опыта; внедрение системы обратной связи; улучшение работы службы поддержки; внедрение интеллектуальных систем обслуживания клиентов на базе ИИ.	Повышение уровня лояльности клиентов, снижение оттока, рост продаж дополнительных услуг.	Высокие затраты на разработку и внедрение новых систем, необходимость постоянного совершенствования процессов.
Усиление кибербезопасности	Постоянное обновление систем защиты от киберугроз; внедрение передовых технологий кибербезопасности; повышение осведомленности сотрудников о кибербезопасности; регулярное проведение тестирования на проникновение.	Защита данных клиентов и репутации компании, предотвращение финансовых потерь.	Высокие затраты на безопасность, необходимость постоянного мониторинга и обновления систем.
Развитие персонализированных услуг	Использование больших данных и ИИ для персонализации услуг и предложений; разработка индивидуальных рекомендаций для клиентов на основе их	Повышение лояльности клиентов, увеличение продаж дополнительных услуг, улучшение конверсии.	Риски, связанные с защитой персональных данных, необходимость обеспечения этичности и прозрачности персонализации.

Направление развития	Конкретные предложения	Ожидаемый результат	Потенциальные риски
	поведенческих данных.		
Расширение использования облачных технологий	Переход на гибридную облачную архитектуру; внедрение новых облачных сервисов для улучшения масштабируемости и гибкости платформы; оптимизация затрат на ИТ-инфраструктуру.	Повышение эффективности и масштабируемости платформы, снижение затрат на ИТ-инфраструктуру.	Риски, связанные с безопасностью данных в облаке, необходимость обеспечения совместимости с существующей инфраструктурой.

Поэтому предполагаемое становление стратегии развития цифровых платформ «Сбербанка», укрепленное на интеграции с экосистемами, принятии нововведений и непрерывном обучении сотрудников по итогам позволят возлюбленной не просто усилить свои позиции обрывке, но и создать стабильную экосистему, отзывчивую к меняющимся условиям среды резиденции. На фоне соревновательной активности и повышенных требований к сервису, «Сбербанку» следует продолжать разработку нефинансовых сервисов с тем, чтобы удовлетворить потребности масс аудитории и обеспечить высокий клиентский опыт.

Образование экосистемы ПАО «Сбербанк» может способствовать не только повышению финансовых показателей, но и созданию новых возможностей для взаимодействия с клиентами, партнерами и государственными структурами. Важно, чтобы «Сбербанк» шёл в ногу со своей стратегией, ориентированной на развитие новаторства и технологии, таким образом сохраняя за собой возможность оставаться на ведущих позициях в

числе виртуальных финансовых сервисов.

В общем завершении удачное исполнение этих прописанных рекомендаций стратегии развития цифровых платформ «Сбербанк» имеет возможность не только укрепить свои позиции на российском рынке, но и создать конкурирующую экосистему, способную эффективно отреагировать на вызывания времени, образуя запрос на высокий клиентский опыт на любознательности цифровой экономики. При наличии вида в текущих тенденциях и резонансности запроса рынка потребностей у Сбербанка есть всё возможность держать достоинство лидирующее в числе цифровых финансовых услуг и подходах экосистем в стране. Какие-то предлагаемое становление стратегии развития цифровых платформ «Сбербанка» не только оценит их конкурентоспособность, но и улучится на влияние на экономику общественности в целом, запуске новых технологий, создании вакансий и улучении показателя качества жизни человека. «Сбербанк как ключевой лидер финансового рынка страны имеет возможность не только приспособливаться к переменам, но и показывать полковое будущее финансовых услуг в России, создавая экосистему соответствующую самым высоким стандартам и требованиям кремияши.

3.3. Перспективы развития сервисов цифровых платформ

Цифровые платформы находятся в постоянном развитии, что обусловлено множеством факторов, таких как новые технологии, изменения в потребительском поведении и актуальные мировой экономические тренды. Ниже представлены ключевые направления, которые будут определять их будущее.

Искусственный интеллект и машинное обучение:

- Персонализация услуг: Применение технологий ИИ и машинного обучения позволяет предлагать пользователям услуги и продукты, которые лучше соответствуют их индивидуальным предпочтениям.
- Автоматизация процессов: ИИ активно используется для автоматизации различных бизнес-операций и улучшения управления ресурсами, что ведет к повышению общей эффективности.

Интеграция интернета вещей (IoT) и концепция смарт-городов:

- Связывание устройств: Digital платформы все больше интегрируют устройства IoT, создавая новые экосистемы, которые оптимизируют их функциональность и открывают доступ к новым сервисам.
- Управление городской инфраструктурой: Увеличение числа IoT-устройств и реализация смарт-городов делает цифровые платформы ключевыми игроками в управлении городской инфраструктурой.

Развитие блокчейн-технологий и децентрализация:

- Безопасные транзакции: Блокчейн гарантирует безопасность сделок, что особенно актуально для финансовых и криптовалютных платформ.
- Децентрализованные приложения (dApps): Цифровые платформы внедряют dApps, что позволяет пользователям взаимодействовать напрямую, минуя посредников.

Расширенная и виртуальная реальность:

- Виртуальные торговые площадки: Использование технологий AR и VR значительно улучшает пользовательский опыт на платформах.
- Обучение и образование: Внедрение VR и AR в образовательные системы позволяет создавать увлекательные учебные сценарии.

Кибербезопасность и защита личной информации:

- Блокчейн для повышения безопасности: Использование блокчейн-технологий способствует обеспечению кибербезопасности и повышению прозрачности данных.
- Усиление защиты персональных данных: Разработка новых методов защиты личной информации подчеркивает важность конфиденциальности в цифровом мире.

Расширение экосистемы:

- Создание широких экосистем: Формирование обширных экосистем, отражающих разнообразие отраслей и услуг, открывает новые возможности для пользователей.
- Партнерство и инновации: Установление партнерских отношений и привлечение разработчиков способствуют расширению функциональности платформы.

Глобальная доступность и инклюзивность:

- Сокращение цифрового разрыва: Увеличение доступности цифровых платформ на международном уровне помогает уменьшить разрыв между пользователями разных стран.
- Инклюзивные инновации: Создание разработок с акцентом на доступность и потребности различных групп пользователей становится приоритетом в индустрии.

Таблица 14. Ключевые тенденции в развитии цифровых платформ

Тенденция	Описание	Ожидаемый результат
Искусственный интеллект (AI)	Использование AI для персонализации предложений, автоматизации процессов, оптимизации работы платформ,	Повышение эффективности и качества обслуживания: Увеличение скорости обработки данных и запросов клиентов, предоставление более

Тенденция	Описание	Ожидаемый результат
	улучшения качества обслуживания клиентов, анализа больших данных и прогнозирования рыночных трендов, а также для выявления и предотвращения мошенничества.	точных и персонализированных рекомендаций, снижение издержек и создание новых возможностей для развития бизнеса и улучшения клиентского опыта.
Интернет вещей (IoT) и умные города	Интеграция различных устройств и датчиков, подключенных к Интернету, в единую сеть, для сбора и анализа данных, управления инфраструктурой городов, оптимизации процессов, повышения энергоэффективности, улучшения транспорта, создания новых сервисов, а также для мониторинга окружающей среды.	Оптимизация функциональности и новые сервисы: Создание новых возможностей для взаимодействия с пользователями, повышение качества жизни в городах, создание устойчивой инфраструктуры, а также улучшение управления ресурсами и снижение негативного воздействия на окружающую среду.
Блокчейн	Использование технологии блокчейн для обеспечения безопасных и прозрачных транзакций, децентрализации данных, повышения конфиденциальности, создания цифровых идентификаторов и смарт-контрактов, а также снижения рисков, связанных с мошенничеством и кибератаками.	Увеличение доверия и снижение рисков: Обеспечение прозрачности и безопасности транзакций, снижение стоимости посреднических услуг, защита данных пользователей, создание новых возможностей для трансграничных операций, а также повышение уровня доверия к цифровым платформам.
Виртуальная (VR) и дополненная (AR) реальность	Применение VR и AR для создания иммерсивных	Интерактивные и привлекательные сервисы: Предоставление

Тенденция	Описание	Ожидаемый результат
	пользовательских интерфейсов, улучшения пользовательского опыта, предоставления интерактивных услуг, обучения, развлечений, виртуальных туров и демонстрации продуктов, а также для создания новых возможностей для маркетинга и коммуникаций.	пользователям новых возможностей для взаимодействия с цифровыми платформами, создание более увлекательного и персонализированного опыта, а также увеличение уровня вовлеченности и удовлетворенности клиентов.
Кибербезопасность	Усиление мер по защите данных пользователей и конфиденциальности, внедрение передовых технологий для предотвращения кибератак, обеспечение соответствия законодательным нормам и регуляторным требованиям в области защиты персональных данных, а также повышение уровня осведомленности пользователей о рисках и способах их минимизации.	Устойчивость к кибератакам и защита пользователей: Минимизация рисков утечки данных, обеспечение стабильной работы цифровых платформ, защита от мошенничества и кибератак, повышение уровня доверия пользователей и создание репутации надежного и безопасного сервиса.
Расширение экосистемы	Объединение различных отраслей и сервисов (финансы, электронная коммерция, доставка, развлечения, здравоохранение, образование) в единую цифровую платформу, предоставление клиентам комплексного спектра услуг, а также	Увеличение функциональности и клиентской базы: Предоставление пользователям широкого спектра услуг и удобных инструментов, создание эффекта “одного окна”, повышение лояльности и удержания клиентов, а также привлечение новых

Тенденция	Описание	Ожидаемый результат
	создание возможности для взаимодействия между различными секторами экономики и различными участниками рынка.	пользователей и увеличение прибыли.
Глобальная доступность	Развитие цифровой инфраструктуры и обеспечение доступности цифровых сервисов для всех слоев населения, независимо от их географического местоположения и социально-экономического статуса, а также преодоление цифрового неравенства, расширение доступа к образованию, здравоохранению и другим важным ресурсам.	Расширение рынка и инклюзивность: Увеличение охвата потенциальных клиентов, создание новых возможностей для развития бизнеса, повышение уровня цифровой грамотности, улучшение качества жизни людей, а также создание более равноправного и устойчивого общества.
Персонализация	Применение технологий для анализа поведения пользователей, их предпочтений и потребностей с целью предоставления персонализированных рекомендаций, предложений и контента, что позволяет удовлетворять индивидуальные потребности клиентов и улучшать их опыт взаимодействия с цифровыми платформами.	Повышение лояльности и удовлетворенности клиентов: Предоставление пользователям более релевантных и удобных сервисов, повышение уровня вовлеченности и удовлетворенности клиентов, а также формирование долгосрочных отношений и увеличение прибыли.



Рисунок 16. Структура экосистемы цифровых платформ

Источник: Шихалеев П. А. — 2021.

Таким образом, стратегия развития цифровых платформ в России во многом будет зависеть от способности компаний адаптироваться к изменениям на рынке, стимулировать инновации и создавать Экосистемы с точки зрения потребителей. Интеграция передовых технологий в платформы, в частности с использованием искусственного интеллекта и интернета вещей, а также обеспечение надлежащего уровня безопасности и конфиденциальности данных - важнейшие факторы успеха. С другой стороны, развитие Экосистем, объединяющих сервисы и продукты, даст компаниям возможность предлагать комплексные решения, увеличивающие ценность как самих компаний, так и их платформ. Не обойтись также без внимания к рискам, связанным с зависимостью от платформ и необходимостью соблюдения ряда практических и законодательных требований [46].

Причем в условиях жесткой конкуренции, постоянно меняющихся

потребностях клиентов те фирмы, которые смогут рационально управлять платформами и адаптироваться к изменениям, быстрее и успешнее других получат значительное преимущество. Поэтому эффективное выполнение рекомендаций по оптимизации цифровых платформ будет обеспечивать устойчивый рост бизнеса в будущем.

Выводы по третьей главе: Разработка рекомендаций по управлению цифровыми платформами в России

В третьей главе рассмотрены ключевые вопросы управления цифровыми платформами в российских компаниях как элементов бизнес-стратегии, включая оптимизацию процессов и внедрение современных технологий. Применение эффективного управления цифровыми платформами способствует улучшению опыта для потребителей и повышению общей эффективности бизнес-процессов. Предложенные рекомендации тесно связаны с такими аспектами, как стратегическое планирование, технологическая инфраструктура, пользовательский опыт, управление данными, партнерские отношения и управление персоналом. Кроме того, особое значение придается антимонопольному регулированию, что непосредственно отражает значение создания равных условий для конкуренции на цифровых рынках. Реализация этих рекомендаций позволит отечественным компаниям адаптироваться к переменам и обеспечить свое устойчивое развитие в условиях цифровой трансформации, что в конечном счете позволит расширить и укрепить их позиции на рынке.

Заключение

В ходе проведенного исследования цифровых платформ была проведена целенаправленная работа, направленная на анализ теории, функций и применения цифровых платформ, в частности, на примере Сбербанка. Результаты работ подтвердили, что цифровые платформы являются ключевым

элементом в процессе трансформации бизнес-моделей и повышения конкурентоспособности компаний в условиях быстро меняющейся цифровой экономики. Анализ теории цифровых платформ в первой главе позволил разобраться в основах теории, в определении и классификации цифровых платформ.. Цифровые платформы - это многосторонние системы, интегрирующие различных участников и организующие экосистемы, крутящиеся вокруг обмена ценностью и услугами и являющиеся конкурентным преимуществом для бизнеса в виде технологических возможностей и технологических изменений в рыночной среде. Во-второй главе среди начал анализ функционирования цифровой платформы банка, анализируя детально его деятельность, в частности Сбербанка. Проведен детальный анализ функционирования цифровой платформы (SWOT-анализ, оценка цифровой трансформации). Выявили признаки успешной адаптации банка ко всем вызовам, а их аккумуляцию в систему экосистемы банка и вонзание инновационных технологии типа искусственного интеллекта в облачные платформы новые механизмы создания клиентского опыта и причем создание новых источников дохода в условиях расширения рынка для банка. В третьей главе были предложены рекомендации в области оптимизации управления цифровыми платформами вообще и стратегического развития платформ в частности Сбербанка. Основные предложения рекомендация касаются стратегическое планирование, улучшение пользовательского опыта, управление данными, сотрудничество. Важнейшие положения - это создание гибкой и адаптивной экосистемы, способной эффективно реагировать на изменения в рыночной среде.

Научная новизна работы заключается в том, что впервые была предложена методика оценки управления цифровыми платформами в контексте их влияния на конкурентоспособность и клиентский опыт. Это открывает новые горизонты для дальнейших исследований в области цифровой экономики и

управления инновациями. Практическая значимость результатов исследования проявляется в возможности их применения в деятельности Сбербанка и других финансовых учреждений, что может способствовать повышению их эффективности и устойчивости.

Результаты исследования подчеркивают важность цифровых платформ для современного бизнеса и их потенциал в трансформации финансового сектора. Цифровые платформы становятся неотъемлемой частью бизнес-стратегий, позволяя компаниям не только оптимизировать свои процессы, но и создавать новые модели взаимодействия с клиентами. С учетом текущих тенденций и потребностей рынка, Сбербанк имеет все шансы не только сохранить, но и укрепить свои позиции в будущем, продолжая развивать инновации и обеспечивать высокий уровень безопасности.

Дальнейшие исследования в этой области могут сосредоточиться на изучении новых технологий и их влиянии на развитие цифровых платформ, а также на анализе успешных практик внедрения цифровых решений в других отраслях экономики. Важно также рассмотреть влияние глобальных трендов, таких как устойчивое развитие и социальная ответственность, на формирование стратегий цифровых платформ.

Таким образом, стратегическое развитие цифровых платформ в Сбербанке не только повысит его конкурентоспособность, но и окажет положительное влияние на экономику страны в целом, способствуя развитию новых технологий, созданию рабочих мест и улучшению качества жизни граждан. Сбербанк, как ключевой игрок на финансовом рынке, имеет возможность не только адаптироваться к изменениям, но и формировать будущее финансовых услуг в России, создавая экосистему, которая будет отвечать самым высоким стандартам и ожиданиям клиентов.

