

**ПЛАТФОРМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В  
ТРАДИЦИОННЫХ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ:  
ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ  
МАСШТАБИРОВАНИЯ**

*Ряжева Юлия Ивановна*

*к.э.н., доцент кафедры общего и стратегического  
менеджмента Самарского университета, Россия, г. Самара*

**PLATFORM BUSINESS MODELS IN TRADITIONAL  
ECONOMY: OPPORTUNITIES AND LIMITATIONS OF  
SCALING**

*Ryazheva Yulia Ivanovna*

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the  
Department of General and Strategic Management, Samara University,  
Russia, Samara*

**АННОТАЦИЯ**

В статье исследуется потенциал и барьеры внедрения платформенных бизнес-моделей в традиционных секторах экономики, таких как промышленность, сельское хозяйство и энергетика. Актуальность работы обусловлена необходимостью трансформации линейных цепочек создания ценности в сетевые экосистемы для повышения конкурентоспособности в условиях цифровой экономики. Проанализированы ключевые отличия платформенной логики от традиционной продуктовой модели. Выявлены основные возможности, предоставляемые платформами, систематизированы ограничения масштабирования. Обосновано, что успешное масштабирование требует гибридного подхода,

сочетающего цифровые интерфейсы с физической инфраструктурой традиционных отраслей.

### **ABSTRACT**

This article examines the potential and barriers to implementing platform business models in traditional economic sectors such as manufacturing, agriculture, and energy. The relevance of this work stems from the need to transform linear value chains into networked ecosystems to enhance competitiveness in the digital economy. Key differences between platform logic and traditional product models are analyzed. The key opportunities offered by platforms are identified, and the limitations to scaling are systematized. It is argued that successful scaling requires a hybrid approach combining digital interfaces with the physical infrastructure of traditional industries.

**Ключевые слова:** платформенная бизнес-модель; традиционные отрасли; цифровая экосистема; масштабирование; сетевые эффекты; транзакционные издержки; сервитизация; цифровая трансформация.

**Keywords:** platform business model; traditional industries; digital ecosystem; scaling; network effects; transaction costs; servitization; digital transformation.

Глобальная цифровая трансформация экономики характеризуется сдвигом от линейных моделей создания ценности к платформенным экосистемам. Если в секторе информационных технологий и услуг данный процесс приобрел массовый характер, то в традиционных отраслях (реальный сектор экономики) внедрение платформенных моделей происходит значительно медленнее и сопряжено с определенными ограничениями. Промышленные предприятия, агрохолдинги и энергетические компании обладают

значительными материальными активами, однако их способность генерировать стоимость через цифровые посреднические интерфейсы остается низкой [3; 5].

Актуальность исследования обусловлена тем, что игнорирование платформенной логики в традиционных отраслях ведет к потере рыночных позиций в пользу цифровых агрегаторов, которые захватывают клиентский интерфейс, оставляя производителям роль исполнителей с низкой маржинальностью.

Целью данной работы является анализ специфики внедрения платформенных моделей в традиционных отраслях и выявление ключевых факторов, сдерживающих их масштабирование.

В отличие от чисто цифровых платформ (например, маркетплейсы услуг), платформы в традиционных отраслях часто являются гибридными. Они связывают не только поставщиков и потребителей, но и физические активы (оборудование, технику, энергоносители) через цифровые двойники и IoT-датчики. Примерами могут служить промышленные маркетплейсы запасных частей, аграрные платформы обмена данными о почве и урожае, энергетические платформы балансировки нагрузок. Ключевой ценностью здесь выступает не просто сведение сторон, а оптимизация использования физических ресурсов на основе данных [2].

Основываясь на результаты исследований [1; 4], можно выделить преимущества, которые получают предприятия, переходя к платформенной модели. Во-первых, снижение транзакционных издержек, которое происходит за счет автоматизации поиска контрагентов и заключения сделок внутри экосистемы. Во-вторых, создается эффект сетевых экстерналий. Привлечение новых участников (поставщиков, разработчиков ПО) повышает ценность

платформы для всех пользователей, создавая барьеры для входа конкурентов. В-третьих, происходит сервитизация бизнеса, которая дает возможность перехода от продажи продукта к продаже результата (например, продажа «тяги двигателя» вместо самого двигателя) через платформенный мониторинг использования. В-пятых, осуществление монетизации данных, суть которой заключается в превращении накопленной информации (Big Data) в реальную прибыль или экономическую выгоду, что позволяет превратить данные в актив.

Но несмотря на вышеперечисленные возможности, масштабирование платформ в традиционных отраслях невозможно без определенных проблем [6]. К основным проблемам, возникающим в процессе масштабирования платформ в традиционных отраслях, можно отнести следующее: во-первых, нарушение баланса спроса и предложения. Для запуска платформы необходимо одновременное наличие спроса и предложения. В узкоспециализированных отраслях (например, станкостроение) набрать критическую массу участников сложнее, чем в массовом сегменте (B2C).

Во-вторых, высокие затраты на интеграцию. Традиционные предприятия часто используют устаревшие информационные системы и их интеграция с современной платформенной архитектурой требует значительных инвестиций и времени.

В-третьих, возникающие риски. Создание доминирующих отраслевых платформ может привлекать внимание регуляторов. Кроме того, вопросы стандартизации данных и кибербезопасности в критической инфраструктуре жестко регламентированы.

В-четвертых, сопротивление со стороны сотрудников. Переход к открытой экосистеме предполагает предоставление

доступа к информации партнерам, иногда и конкурентам, что вызывает у сотрудников нежелание это делать.

В-пятых, вопросы доверия и безопасности. Утечка информации на предприятии всегда несет в себе серьезные потери, особенно это критическим является для сектора B2B. В связи с этим, требуются относительно надежные механизмы, с помощью которых можно будет обеспечить высокий уровень доверия.

С учетом рассмотренных преимуществ и недостатков внедрения платформенных бизнес-моделей в традиционных отраслях экономики, необходимо использовать стратегию «нишевого старта». Суть предлагаемой стратегии заключается в том, что платформу следует запустить на одном предприятии или кластере, а затем уже открывать для внешних участников. Немало важную роль в переходе к платформенным бизнес-моделям в традиционных отраслях экономики играет и государственная поддержка, за счет которой можно снизить входной барьер для отдельных предприятий.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что платформенные бизнес-модели являются необходимым элементом цифровой трансформации традиционных отраслей, однако их внедрение не может быть осуществлено по тому же пути, что и у потребительского сектора. Специфика реального сектора экономики требует учета высокой капиталоемкости, длительных циклов сделок и жестких требований к безопасности.

Основными ограничениями масштабирования являются не технологические, а институциональные и культурные барьеры. Успешная реализация платформенной стратегии возможна лишь при условии формирования доверительной среды между участниками экосистемы, обеспечения интероперабельности

информационных систем и наличия четкой регуляторной базы. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой метрик оценки эффективности гибридных платформ и анализом влияния государственной политики на развитие отраслевых цифровых экосистем.

### **Список литературы:**

1. Благов, Е. Ю. Платформенные бизнес-модели компаний экосистемы Национальной Технологической Инициативы [Текст]/ Е. Ю. Благов, Н. И. Кулаева // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 157-172
2. Кознов, А. Б. Применение платформенных бизнес-моделей в экономической деятельности компаний [Текст]/ А. Б. Кознов // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2023. – № 3(39). – С. 81-92. – DOI 10.24151/2409-1073-2023-3-81-92. – EDN GBNVKC.
3. Кузовкова, Т. А. Введение в экономику цифровых платформ [Текст]: Учебное пособие / Т. А. Кузовкова, Т. Ю. Салютина, О. И. Шаравова. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 129 с. – ISBN 978-5-4497-1478-7. – EDN DQSSKL.
4. Маркова, В. Д. Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию [Текст]/ В. Д. Маркова // ЭКО. – 2019. – № 5(539). – С. 106-123. – EDN YPFDAM.
5. Паничкин, Г. Ю. "Традиционные" и "платформенные" бизнес модели. Анализ особенностей и тенденций развития [Текст]/ Г. Ю. Паничкин, Т. Г. Попадюк // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 11. – С. 94-110. – DOI 10.46486/0234-4505-2020-11-94-110. – EDN UPHQPI.

6. Челак, С. В. Анализ бизнес-моделей на основе платформ [Текст] / С. В. Челак, О. А. Смирнова // Актуальные вопросы развития современной науки. – Пенза : ИП Гуляев Г.Ю., 2023. – С. 18-38. – EDN FTHZGC.

### **References:**

1. Blagov, E. Yu. Platform business models of companies in the National Technological Initiative ecosystem [Text] / E. Yu. Blagov, N. I. Kulaeva // Issues of Innovative Economics. - 2020. - Vol. 10, No. 1. - Pp. 157-172

2. Koznov, A. B. Application of platform business models in the economic activities of companies [Text] / A. B. Koznov // Economic and social-humanitarian studies. - 2023. - No. 3 (39). - Pp. 81-92. - DOI 10.24151/2409-1073-2023-3-81-92. - EDN GBNVKC.

3. Kuzovkova, T. A. Introduction to the Economy of Digital Platforms [Text]: Textbook / T. A. Kuzovkova, T. Yu. Salyutina, O. I. Sharavova. - Moscow: IP Ar Media, 2022. - 129 p. - ISBN 978-5-4497-1478-7. - EDN DQSSKL.

4. Markova, V. D. Platform Business Models: Approaches to Creation [Text] / V. D. Markova // ECO. - 2019. - No. 5 (539). - Pp. 106-123. - EDN YPFDAM.

5. Panichkin, G. Yu. "Traditional" and "platform" business models. Analysis of features and development trends [Text] / G. Yu. Panichkin, T. G. Popadyuk // Problems of Theory and Practice of Management. – 2020. – No. 11. – P. 94-110. – DOI 10.46486/0234-4505-2020-11-94-110. – EDN UPHQPI.

6. Chelak, S. V. Analysis of business models based on platforms [Text] / S. V. Chelak, O. A. Smirnova // Actual issues of development of

modern science. – Penza: IP Gulyaev G.Yu., 2023. – P. 18-38. – EDN  
FTHZGC.