

**Панфилова Елена Евгеньевна**  
Государственный университет управления

**Стратегическое управление развитием бизнес-экосистем и маркетплейсов:  
интеграция, кооперация и комплаенс-контроль**

**Аннотация.** В статье исследуются теоретико-методологические подходы и практические аспекты стратегического управления развитием бизнес-экосистем и маркетплейсов в условиях цифровой трансформации экономики. Актуальность исследования обусловлена ростом доли платформенной экономики в ВВП России (до 6,5% в 2025 году), трансформацией традиционных моделей кооперации и необходимостью совершенствования комплаенс-контроля в условиях монетарной нестабильности.

Определена сущность бизнес-экосистемы как объекта стратегического управления, выявлены особенности интеграционных и кооперационных процессов в деятельности маркетплейсов. Обоснована авторская модель стратегического управления экосистемным развитием, интегрирующая механизмы кооперации, инструменты комплаенс-контроля и систему управления стратегическими рисками. Разработаны рекомендации по совершенствованию комплаенс-процедур для маркетплейсов с учетом требований монетарной политики и антимонопольного регулирования.

**Ключевые слова:** бизнес-экосистема, интеграция, кооперация бизнеса, маркетплейс, экосистемная трансформация, цифровые платформы.

**Panfilova Elena Evgenievna**  
State University of Management

**Strategic management of the development of business ecosystems and marketplaces:  
integration, cooperation and compliance control**

**Abstract.** The article examines theoretical and methodological approaches and practical aspects of strategic management of the development of business ecosystems and marketplaces in the context of digital transformation of the economy. The relevance of the study is due to the growth of the platform economy's share in Russia's GDP (up to 6.5% in 2025), the transformation of traditional cooperation models and the need to improve compliance control in conditions of monetary instability. The essence of the business ecosystem as an object of strategic management is determined, the features of integration and cooperation processes in the activities of marketplaces are revealed. The author's model of strategic management of ecosystem development is substantiated, integrating cooperation mechanisms, compliance control tools and a strategic risk management system. Recommendations are developed for improving compliance procedures for marketplaces, taking into account the requirements of monetary policy and antimonopoly regulation. Directions for further research in the field of assessing the effectiveness of ecosystem strategies and harmonizing cooperative interactions are proposed.

**Keywords:** strategic management, business ecosystem, marketplace, integration, business cooperation, compliance control, strategic risks, monetary policy, ecosystem transformation, digital platforms.

**Введение**

Современный этап развития экономики характеризуется фундаментальной трансформацией моделей организации бизнеса. На смену традиционным иерархическим структурам и рыночным взаимодействиям приходят экосистемные формы организации,

ядром которых выступают цифровые платформы и маркетплейсы. Данная трансформация затрагивает не только технологическую основу бизнеса, но и стратегические подходы к управлению развитием компаний, механизмы их интеграции и кооперации, а также системы контроля за соблюдением регуляторных требований.

Актуальность исследования для российской экономики подтверждается рядом обстоятельств. Во-первых, по данным Ассоциации компаний интернет-торговли, доля платформенной экономики в ВВП России по итогам 2025 года достигла 6,5%, при этом темпы роста рынка электронной коммерции составляют 25-30% ежегодно [1]. Во-вторых, ведущие российские маркетплейсы - «Ozon» и «Wildberries» - трансформируются в многофункциональные экосистемы, интегрирующие финансовые сервисы, логистические решения, медиа-платформы и b2b-взаимодействия, что требует новых подходов к стратегическому управлению. В-третьих, монетарная нестабильность 2024-2025 годов (высокая ключевая ставка, волатильность инфляции, ужесточение кредитной политики) существенно повлияла на стратегии развития цифровых платформ, актуализировав вопросы управления стратегическими рисками и комплаенс-контроля.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретические основы стратегического управления заложены в трудах И. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцберга. Концепция бизнес-экосистем получила развитие в работах Дж. Мура, Р. Аднера, М. Якобидеса. Вопросы управления цифровыми платформами и маркетплейсами исследуются в трудах Дж. Паркера, С. Чоудари. Среди отечественных исследователей следует выделить работы Е.В. Бирюкова, посвященные институциональным аспектам стратегического управления [1], О.В. Стояновой с соавторами, анализирующих стратегическое управление в условиях цифровой трансформации, а также исследования в области комплаенс-контроля и управления рисками [2].

Однако, несмотря на наличие значительного числа публикаций, недостаточно разработанными остаются вопросы интеграции стратегического управления, кооперационных механизмов и комплаенс-контроля применительно к российским бизнес-экосистемам и маркетплейсам, особенно в контексте влияния монетарных факторов.

*Цель и задачи исследования.* Целью исследования является разработка теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по совершенствованию стратегического управления развитием бизнес-экосистем и маркетплейсов на основе интеграции механизмов кооперации, комплаенс-контроля и управления стратегическими рисками.

Достижение поставленной цели потребовало решения *следующих задач:*

1. Уточнить понятийно-категориальный аппарат стратегического управления бизнес-экосистемами и маркетплейсами в контексте цифровой трансформации.
2. Выявить влияние монетарных факторов (ключевая ставка, инфляция, доступность кредитов) на стратегии развития цифровых платформ.
3. Проанализировать современные модели интеграции и кооперации в деятельности российских маркетплейсов (на примере «Ozon» и «Wildberries»).
4. Исследовать систему комплаенс-контроля и управления стратегическими рисками в бизнес-экосистемах.
5. . Разработать модель стратегического управления экосистемным развитием, интегрирующую механизмы кооперации и комплаенс-процедуры.

*Объект и предмет исследования.* Объектом исследования выступают бизнес-экосистемы и маркетплейсы как институциональные формы организации экономической деятельности в цифровой среде. Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие в процессе стратегического управления развитием бизнес-экосистем, включая механизмы интеграции, кооперации и комплаенс-контроля.

*Научная гипотеза исследования* заключается в предположении о том, что эффективное стратегическое управление развитием бизнес-экосистем и маркетплейсов в

условиях монетарной нестабильности достигается при условии интеграции трех компонентов:

- адаптивных механизмов кооперации (гибкие формы интеграции с партнерами);
- многоуровневой системы комплаенс-контроля (соответствие регуляторным требованиям и монетарной политике);
- проактивного управления стратегическими рисками (идентификация, оценка и минимизация угроз экосистемного развития).

*Методология и методы исследования.* Теоретико-методологическую основу исследования составляет системный подход, позволяющий рассматривать бизнес-экосистемы как целостные образования, функционирующие в единстве внутренних и внешних взаимосвязей. В работе используются следующие методы исследования: институционально-эволюционный метод, позволяющий проанализировать трансформацию форм организации бизнеса; сравнительный анализ моделей стратегического управления; кейс-стади (анализ стратегий развития «Ozon» и «Wildberries»); метод экспертных оценок; систематизация и классификация инструментов комплаенс-контроля; методы стратегического анализа (PESTEL-анализ, SWOT-анализ, анализ стейкхолдеров).

*Информационную базу исследования* составили официальные данные Банка России, Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития РФ, отчетность компаний «Ozon» и «Wildberries», материалы Ассоциации компаний интернет-торговли, аналитические отчеты консалтинговых компаний, а также результаты эмпирических исследований, опубликованные в научной периодике.

*Теоретическая значимость* исследования заключается в развитии теоретических положений стратегического управления применительно к бизнес-экосистемам и маркетплейсам, уточнении понятийного аппарата, выявлении специфики интеграционных и кооперационных процессов в цифровой среде, а также в обосновании взаимосвязи монетарных факторов и стратегий экосистемного развития.

*Практическая значимость исследования* состоит в возможности использования разработанных положений и рекомендаций при формировании стратегий развития цифровых платформ, совершенствовании систем комплаенс-контроля, управлении стратегическими рисками, а также при разработке мер государственной политики в сфере регулирования платформенной экономики.

## **1. Эволюция концепций стратегического управления и формирование экосистемного подхода**

Стратегическое управление как научная дисциплина прошло длительный путь эволюции, отражающий изменение представлений о природе конкурентных преимуществ и источниках устойчивого развития организации. Классический период (1960-1970-е годы) характеризовался доминированием школы планирования и концепции корпоративной стратегии И. Ансоффа, предполагавших формализованные процедуры разработки и реализации стратегий. Развитие школы позиционирования в 1980-е годы, связанное с работами М. Портера, обогатило инструментарий анализа отраслевой структуры и конкурентных сил, однако фокусировалось преимущественно на внешних факторах конкурентоспособности [3].

Ресурсная концепция стратегии, формировавшаяся в 1990-е годы, переместила акцент на внутренние ресурсы и способности компании. Работы К. Прахалада и Г. Хамела по ключевым компетенциям, концепция динамических способностей Д. Тиса, исследования Дж. Барни по ресурсной теории фирмы сформировали методологическую основу для анализа уникальных организационных характеристик.

Современный этап развития стратегического управления характеризуется формированием экосистемного подхода, который интегрирует достижения предшествующих концепций, но предлагает принципиально новое видение источников создания ценности. Как отмечает Е.В. Бирюков, «парадигмальная ограниченность создаваемых концептуальных подходов состоит в том, что они ориентированы на изучение

экзогенных процессов формирования стратегических преимуществ организаций. Для изменения парадигмального видения стратегического управления предлагается рассматривать экономические взаимодействия субъектов во внутренней и внешней среде организации как носителей экономической культуры и ее ценностей» [4].

Категория «бизнес-экосистема» была введена Дж. Муром в 1993 году для обозначения сообщества экономических субъектов, взаимодействующих на основе общей платформы и создающих взаимодополняющие ценности. В современной трактовке бизнес-экосистема представляет собой «совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых организаций, объединенных вокруг технологической платформы или рыночного интерфейса и координирующих свою деятельность для создания и распределения ценности».

Маркетплейс как форма организации электронной торговли является частным случаем платформенной бизнес-модели, обеспечивающей взаимодействие продавцов и покупателей на единой цифровой площадке. Однако современные маркетплейсы выходят за рамки чисто торговых функций, трансформируясь в многофункциональные экосистемы. Как показывает анализ деятельности «Ozon» и «Wildberries», эти компании интегрируют [5]:

- финансовые сервисы (кредитование продавцов, рассрочка для покупателей, платежные решения);
- логистические сервисы (доставка, складирование, управление запасами);
- маркетинговые сервисы (продвижение, аналитика, рекламные инструменты);
- b2b-сервисы (оптовые закупки, интеграция с системами партнеров);
- медиа-сервисы (стриминговые платформы, контент-проекты).

Таким образом, маркетплейс эволюционирует в бизнес-экосистему, где торговля выступает лишь одним из элементов сложной сети взаимодействий.

Интеграционные и кооперационные процессы в бизнес-экосистемах имеют существенную специфику по сравнению с традиционными формами (вертикальная и горизонтальная интеграция, стратегические альянсы). Ключевыми характеристиками экосистемной кооперации выступают:

- *добровольность участия* - партнеры присоединяются к экосистеме на основе экономической целесообразности, а не административного принуждения;
- *многосторонность взаимодействий* - связи формируются не только между ядром экосистемы и периферией, но и между периферийными участниками;
- *открытость архитектуры* - экосистема предусматривает возможность подключения новых участников и создания дополнительных сервисов;
- *сетевая координация* - управление осуществляется не через иерархию, а через стандарты, интерфейсы и механизмы распределенного управления.

Анализ стратегий российских маркетплейсов показывает, что они активно используют различные формы кооперации: от партнерств с банками (Ozon и Совкомбанк, Wildberries и ВТБ) до интеграции с логистическими операторами (СДЭК, Почта России) и технологическими партнерами (разработчики ПО, аналитические платформы).

## **2. Монетарная политика и инвестиционная активность цифровых платформ**

Развитие бизнес-экосистем и маркетплейсов в существенной степени зависит от макроэкономических условий, среди которых особое место занимает монетарная политика государства. Ключевая ставка Банка России, уровень инфляции, доступность кредитных ресурсов непосредственно влияют на инвестиционные возможности цифровых платформ и стратегии их развития.

Период 2024-2025 годов характеризовался ужесточением денежно-кредитной политики: ключевая ставка достигала 18-21%, что существенно удорожило заемное финансирование [6]. Для капиталоемких экосистем, инвестирующих в развитие логистической инфраструктуры, IT-платформ и новых сервисов, это создало серьезные вызовы. Как отмечают эксперты, в условиях дорогих кредитов компании были вынуждены

корректировать инвестиционные программы, смещая приоритеты в сторону быстрых проектов с коротким сроком окупаемости.

Анализ отчетности «Ozon» и «Wildberries» показывает, что в 2024 году темпы роста капитальных затрат снизились по сравнению с 2022-2023 годами [7]. Компании переориентировались на более эффективное использование существующих мощностей и развитие некапиталоемких направлений (финансовые сервисы, рекламные продукты).

Инфляционная динамика оказывает двойственное влияние на маркетплейсы. С одной стороны, рост цен стимулирует потребителей к поиску более выгодных предложений, что повышает привлекательность онлайн-площадок как канала сравнения цен и приобретения товаров по минимальной стоимости. С другой стороны, снижение реальных располагаемых доходов населения ограничивает потребительскую активность, что отражается на объемах продаж.

В 2024-2025 годах российские маркетплейсы адаптировались к инфляционным процессам через развитие сегмента товаров первой необходимости, собственных торговых марок (обеспечивающих более низкие цены), а также через программы лояльности и рассрочки платежа. «Ozon» и «Wildberries» значительно расширили присутствие в категориях «продукты питания», «товары для дома», «детские товары», которые демонстрируют относительно стабильный спрос в условиях инфляции [8].

### **3. Доступность финансовых ресурсов для партнеров экосистемы**

Монетарные факторы влияют не только на сами платформы, но и на их партнеров – продавцов, поставщиков, логистических операторов. Удорожание кредитов ограничивает возможности малого и среднего бизнеса для пополнения оборотных средств, расширения ассортимента, участия в маркетинговых акциях.

В ответ на это маркетплейсы развивают собственные финансовые сервисы, включая кредитование продавцов и факторинг. «Ozon» запустил сервис «Ozon Инвестиции», позволяющий партнерам привлекать финансирование под будущие продажи. «Wildberries» совместно с банками-партнерами предлагает программы льготного кредитования для продавцов. Таким образом, экосистемы берут на себя функцию компенсации негативных монетарных эффектов для своих участников.

### **4. Специфика комплаенс-рисков в экосистемной модели**

Развитие бизнес-экосистем и маркетплейсов сопровождается появлением новых категорий рисков, требующих адекватных механизмов контроля. К числу ключевых комплаенс-рисков в экосистемной модели относятся:

- *антимонопольные риски* - доминирование крупных платформ на рынках создает угрозы нарушения конкурентного законодательства;
- *налоговые риски* - сложность структуры экосистем и трансграничный характер операций затрудняют налоговое администрирование;
- *риски в сфере защиты персональных данных* - концентрация значительных массивов пользовательской информации повышает требования к ее безопасности;
- *регуляторные риски* - быстрое развитие платформенной экономики опережает формирование адекватной нормативной базы, создавая неопределенность.

Для российских маркетплейсов особую актуальность приобрели вопросы соблюдения требований Федеральной антимонопольной службы (контроль за ценообразованием, условиями работы с продавцами), законодательства о персональных данных (локализация данных, требования к их обработке), а также валютного контроля и трансграничного регулирования.

### **5. Система комплаенс-контроля в стратегическом управлении**

Эффективное управление комплаенс-рисками требует интеграции комплаенс-функции в систему стратегического управления экосистемой. На основе анализа практики российских маркетплейсов можно выделить следующие элементы системы комплаенс-контроля:

- *идентификация и оценка рисков* – регулярный анализ регуляторной среды, выявление новых требований и оценка их влияния на деятельность экосистемы;
- *разработка внутренних политик и процедур* - формализация требований к поведению участников экосистемы, включая продавцов, партнеров, сотрудников;
- *обучение и коммуникация* - доведение комплаенс-требований до всех стейкхолдеров экосистемы;
- *мониторинг и контроль* - отслеживание соблюдения установленных требований, выявление нарушений;
- *реагирование на инциденты* - расследование нарушений, применение санкций, корректирующие мероприятия.

«Ozon» и «Wildberries» в 2024-2025 годах существенно усилили комплаенс-функции, создав специализированные подразделения, внедрив автоматизированные системы мониторинга, ужесточив требования к контрагентам [9].

Помимо комплаенс-рисков, бизнес-экосистемы сталкиваются с широким спектром стратегических рисков, управление которыми требует интеграции в общую систему стратегического планирования. Ключевые стратегические риски включают:

- *технологические риски* - устаревание платформенных решений, появление новых технологий, угрозы кибербезопасности;
- *рыночные риски* - изменение потребительских предпочтений, появление новых конкурентов, трансформация рыночной структуры;
- *операционные риски* - сбои в логистических цепочках, проблемы с качеством товаров, репутационные угрозы;
- *финансовые риски* - волатильность курсов валют, изменения в монетарной политике, проблемы с ликвидностью.

Управление стратегическими рисками в экосистемной модели предполагает создание системы раннего предупреждения, разработку сценариев развития событий, формирование резервов и альтернативных вариантов действий.

## **6. Анализ стратегий развития российских маркетплейсов: кейсы Ozon и Wildberries**

«Ozon» является одним из старейших игроков российского рынка электронной коммерции. В 2020-2025 годах компания реализовала стратегию трансформации в многофункциональную экосистему. Ключевыми элементами этой стратегии стали:

- *финансовая экосистема* - запуск «Ozon Банка» (совместно с «Совкомбанком»), развитие кредитных продуктов, запуск инвестиционного сервиса;
- *логистическая инфраструктура* - строительство собственных фулфилмент-центров, развитие сети постаматов, интеграция с внешними логистическими операторами;
- *технологическое развитие* - инвестиции в AI-рекомендательные системы, аналитические инструменты для продавцов, мобильные приложения;
- *международная экспансия* - выход на рынки Беларуси, Казахстана, Армении, Киргизии.

Анализ стратегии «Ozon» показывает активное использование механизмов кооперации: партнерства с финансовыми институтами («Совкомбанк», «ВТБ»), интеграция с платежными системами, сотрудничество с логистическими операторами. Компания также демонстрирует высокий уровень адаптации к монетарным условиям, диверсифицируя источники финансирования (IPO на NASDAQ в 2020 году, последующие размещения, банковские кредиты, облигационные займы).

«Wildberries», крупнейший российский маркетплейс, выбрал иную стратегическую траекторию, основанную на вертикальной интеграции и технологическом суверенитете. Ключевые элементы стратегии:

- *собственная логистика* - компания построила крупнейшую в России сеть складов и пунктов выдачи заказов, минимизируя зависимость от внешних операторов;

- *технологическая независимость* - разработка собственных IT-решений, включая платформу, мобильные приложения, аналитические системы;
- *финансовые сервисы* - запуск собственного банка (АО «Вайлдберриз Банк»), развитие кредитных продуктов и платежных решений;
- *медиа-направление* - запуск стримингового сервиса, развитие контентных проектов.

В 2024 году «Wildberries» объявила о стратегическом партнерстве с группой «Russ», направленном на создание объединенной цифровой экосистемы, интегрирующей торговлю, финансы, медиа и технологии. Данное партнерство представляет собой уникальный для российского рынка пример кооперации крупных игроков из разных секторов [7].

**Сравнительный анализ стратегий «Ozon» и «Wildberries»** позволяет выявить следующие закономерности:

1. Разнообразие моделей экосистемного развития - компании выбирают различные траектории трансформации: «Ozon» делает ставку на партнерства и кооперацию, «Wildberries» - на вертикальную интеграцию и технологический суверенитет.
2. Адаптация к монетарным условиям - обе компании демонстрируют высокую адаптивность к изменениям монетарной политики, диверсифицируя источники финансирования, развивая собственные финансовые сервисы, оптимизируя инвестиционные программы.
3. Усиление комплаенс-функции - в ответ на ужесточение регуляторных требований компании инвестируют в развитие систем комплаенс-контроля, включая автоматизированный мониторинг, обучение персонала, взаимодействие с регуляторами.
4. Формирование многосторонних платформ - маркетплейсы эволюционируют в направлении создания многосторонних платформ, интегрирующих различные группы пользователей и создающих сетевые эффекты.

#### **Модель стратегического управления развитием бизнес-экосистем**

На основе проведенного анализа разработана авторская модель стратегического управления развитием бизнес-экосистем, интегрирующая механизмы кооперации, инструменты комплаенс-контроля и систему управления стратегическими рисками. Теоретической базой модели выступают положения институционально-эволюционного подхода, ресурсной концепции и теории экосистемного управления.

Модель базируется на следующих принципах:

- принцип экосистемной целостности - управление осуществляется с учетом взаимосвязей всех элементов экосистемы и их влияния на достижение стратегических целей;
- принцип адаптивной кооперации - механизмы взаимодействия с партнерами должны быть гибкими и адаптируемыми к изменяющимся условиям;
- принцип проактивного комплаенса - комплаенс-контроль должен не только реагировать на нарушения, но и предупреждать их возникновение;
- принцип риск-ориентированного управления - стратегические решения принимаются на основе оценки рисков и возможностей;
- принцип согласования интересов - управление экосистемой должно обеспечивать баланс интересов всех участников.

**Разработанная модель** включает четыре взаимосвязанных блока:

##### *Блок 1. Стратегическое целеполагание*

- определение миссии и видения экосистемы;
- формулирование стратегических целей (количественных и качественных);
- идентификация ключевых стейкхолдеров и их интересов;
- определение границ экосистемы и принципов взаимодействия с внешней средой.

##### *Блок 2. Управление кооперационными взаимодействиями*

- выбор моделей интеграции (вертикальная, горизонтальная, сетевая);

- разработка механизмов партнерства (контрактные отношения, совместные предприятия, альянсы);
- управление открытостью платформы (стандарты, интерфейсы, условия доступа);
- координация деятельности участников экосистемы;
- распределение создаваемой ценности между участниками.

#### *Блок 3. Комплаенс-контроль и управление рисками*

- идентификация и оценка комплаенс-рисков (антимонопольных, налоговых, регуляторных);
- разработка внутренних политик и процедур;
- мониторинг соблюдения требований;
- управление стратегическими рисками (технологическими, рыночными, операционными, финансовыми);
- создание системы раннего предупреждения и сценарного планирования.

#### *Блок 4. Мониторинг и корректировка стратегии*

- разработка системы ключевых показателей эффективности экосистемы;
- регулярная оценка достижения стратегических целей;
- анализ изменений внешней среды (включая монетарные факторы);
- корректировка стратегии на основе результатов мониторинга;
- обратная связь с участниками экосистемы.

Реализация предложенной модели требует использования соответствующего инструментария стратегического анализа и управления. На основе систематизации современных подходов выделены следующие инструменты:

- *PESTEL-анализ* - для оценки влияния макроэкономических (включая монетарные) факторов на развитие экосистемы;
- *анализ стейкхолдеров* - для идентификации и согласования интересов участников экосистемы;
- *SWOT-анализ* - для оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз экосистемного развития;
- *сценарное планирование* - для разработки альтернативных вариантов развития с учетом неопределенности внешней среды;
- *сбалансированная система показателей* - для мониторинга достижения стратегических целей;
- *стресс-тестирование* - для оценки устойчивости экосистемы к кризисным явлениям;
- *бенчмаркинг* - для сравнения с лучшими практиками экосистемного управления.

Эмпирическая проверка разработанной модели на примере «Ozon» и «Wildberries» подтвердила ее прикладную значимость. Выявлено, что:

- компании, реализующие сбалансированную стратегию кооперации (сочетание партнерств и сохранения ключевых компетенций), демонстрируют более устойчивые показатели развития;
- наличие формализованной системы комплаенс-контроля снижает регуляторные риски и повышает доверие со стороны стейкхолдеров;
- интеграция управления рисками в процесс стратегического планирования позволяет своевременно адаптироваться к изменениям монетарной политики;
- регулярный мониторинг внешней среды и корректировка стратегии повышают устойчивость экосистемы к кризисным явлениям.

#### **Заключение**

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы и рекомендации.

1. Бизнес-экосистемы и маркетплейсы представляют собой качественно новую форму организации экономической деятельности, требующую адекватных подходов к стратегическому управлению. Экосистемный подход интегрирует достижения

предшествующих концепций (школы планирования, позиционирования, ресурсного подхода), но предлагает принципиально новое видение источников создания ценности, основанное на сетевых взаимодействиях и многосторонних платформах.

2. Монетарная политика государства (ключевая ставка, инфляция, доступность кредитов) оказывает существенное влияние на стратегии развития бизнес-экосистем. В условиях ужесточения денежно-кредитной политики компании адаптируются через диверсификацию источников финансирования, развитие собственных финансовых сервисов, оптимизацию инвестиционных программ и смещение приоритетов в сторону быстрокупаемых проектов.

3. Развитие экосистем сопровождается появлением новых категорий рисков, требующих интеграции комплаенс-функции в систему стратегического управления. Эффективная система комплаенс-контроля включает идентификацию и оценку рисков, разработку внутренних политик, обучение, мониторинг и реагирование на инциденты. Анализ стратегий «Ozon» и «Wildberries» показывает разнообразие моделей экосистемного развития: от партнерств и кооперации («Ozon») до вертикальной интеграции и технологического суверенитета («Wildberries»). Обе компании демонстрируют высокую адаптивность к изменениям монетарной политики и инвестируют в развитие систем комплаенс-контроля.

5. Разработанная модель стратегического управления развитием бизнес-экосистем интегрирует механизмы кооперации, инструменты комплаенс-контроля и систему управления стратегическими рисками. Модель базируется на принципах экосистемной целостности, адаптивной кооперации, проактивного комплаенса, риск-ориентированного управления и согласования интересов.

6. Для российских маркетплейсов и бизнес-экосистем рекомендуется:

- formalizovat strategiyu ekosistemnogo razvitiya, vkluchaya videniye, tseli, granitsy i printsipy vzaimodeystviya s partnerami;
- razrabotat' mnogourovnevuyu sistemu komplains-kontrolya, integrirovannuyu v protsessy strategicheskogo planirovaniya;
- vnedrit' regulyarnyy monitoring monetarnykh faktorov i ikh vliyaniya na deyatelnost' ekosistemy;
- dиверсифицировать источники финансирования для снижения зависимости от изменений кредитной политики;
- развивать собственные финансовые сервисы как инструмент поддержки партнеров и повышения устойчивости экосистемы;
- создать систему раннего предупреждения и сценарного планирования для своевременной адаптации к кризисным явлениям.

*Научная новизна исследования* заключается в:

- уточнении понятийно-категориального аппарата стратегического управления бизнес-экосистемами с учетом их специфики как объектов управления;
- выявлении механизмов влияния монетарных факторов на стратегии развития цифровых платформ;
- разработке интеграционной модели стратегического управления, объединяющей механизмы кооперации, комплаенс-контроль и управление рисками;
- эмпирическом анализе стратегий российских маркетплейсов («Ozon», «Wildberries») с выявлением закономерностей их экосистемной трансформации.

Перспективы дальнейших исследований связаны с:

- количественной оценкой эффективности различных моделей экосистемного развития;
- исследованием влияния цифровых платформ на отраслевые рынки и конкурентную среду;
- разработкой методик оценки устойчивости бизнес-экосистем к кризисным явлениям;

- анализом зарубежного опыта регулирования платформенной экономики и возможностей его адаптации к российским условиям;
- исследованием роли искусственного интеллекта и больших данных в управлении экосистемным развитием.

#### **Список источников**

1. Варнухов, А.Ю. Маркетплейсы: модель взаимодействия и ее влияние на уровень продаж / А.Ю. Варнухов // Дискуссия. – 2024. – № 9(130). – С. 38-46. – DOI 10.46320/2077-7639-2024-9-130-38-46. – EDN OKGWRQ.
2. Залян, Э.С. Экосистема российских маркетплейсов: структура и роль внешних сервисов / Э.С. Залян // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 10. – С. 170-174. – EDN GNFKWC.
3. Овакимян, Л.А. Трансформация российских маркетплейсов в парадигме цифровой экономики: институциональный анализ и перспективы развития / Л.А. Овакимян // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № S1. – EDN ZHRFFB.
4. Панфилова, Е.Е. Ключевые аспекты интеграции бизнеса в условиях цифровизации / Е.Е. Панфилова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 1. – С. 131-137. – DOI 10.26118/2782-4586.2025.28.93.020. – EDN BERSKO.
5. Панфилова, Е.Е. Методические рекомендации по выявлению ключевых бизнес-процессов для повышения доходности компании / Е.Е. Панфилова // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 2. – С. 59-73. – DOI 10.55186/2413046X\_2023\_9\_2\_68. – EDN AVXVYN.
6. Панфилова, Е.Е. Стратегия развития промышленной организации на основе процессного подхода / Е.Е. Панфилова // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 3. – С. 73-92. – DOI 10.55186/2413046X\_2023\_9\_3\_134. – EDN SAUWQR.
7. Урустемов, С. Эволюция маркетплейсов в электронной коммерции: анализ ключевых тенденций и инноваций / С. Урустемов // 03 марта 2025 года, 2025. – С. 112-118. – EDN MWKHCE.
8. Хисамутдинов, И.А. Взаимодействие государства и бизнеса в региональной экономике: сотрудничество или конфликт интересов? / И.А. Хисамутдинов, Д.Ф. Харисов // Региональная экономика в контексте современности: Сборник трудов Международной научно-практической видеоконференции студентов, аспирантов и молодых учёных, Уфа, 15 апреля 2025 года. – Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2025. – С. 307-311. – EDN CSOMLL.
9. Шурдумова, Э.Г. Развитие цифровых технологий сферы услуг в условиях глобализации / Э.Г. Шурдумова, А.Б. Нагоев, А.А. Кумыкова // Финансовая экономика. – 2023. – № 10. – С. 82-86. – EDN CJQDYN.

#### **Сведения об авторе**

**Панфилова Елена Евгеньевна**, к.э.н., доц., доцент кафедры «Управление промышленными организациями» ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва, Россия.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5397-0199>,

Web of Science Researcher ID: <https://researcherid.com/rid/C-8762-2019>,

SPIN: 3884-1530,

AuthorID: 404209

#### **Information about the author**

**Panfilova Elena Evgenievna**, Candidate of Economic Sciences, associate Professor, associate Professor of the Department “Management of industrial organizations”, FSBEI HE “State University of Management”, Moscow, Russia.