



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2025, Том 8, № 6 / 2025, Vol. 8, Iss. 6 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 338.1

Методика диагностики зрелости инновационной экосистемы цифровых платформ

¹ Щукин А.А.,

¹ Московский финансово-промышленный университет Синергия

Аннотация: целью настоящего исследования является разработка комплексной методики диагностики зрелости инновационной экосистемы цифровых платформ электронной коммерции. При написании настоящей статьи, автором были использованы следующие методы научного познания: методы системного анализа, экспертных оценок, сравнительного анализа и многокритериального оценивания. Проведен анализ работы трех крупнейших российских маркетплейсов: Ozon, Wildberries и Яндекс.Маркет. В процессе исследования была разработана авторская методика оценки зрелости инновационной экосистемы, включающая пять ключевых измерений: технологическую инфраструктуру, инновационный потенциал, партнерскую сеть, клиентоориентированность и адаптивность к изменениям. Основные результаты настоящего исследования показывают существенную дифференциацию уровней зрелости анализируемых платформ. Полученные автором выводы демонстрируют необходимость применения системного подхода к развитию инновационных экосистем маркетплейсов Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет и предлагают практические рекомендации для повышения их конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации экономики.

Ключевые слова: инновационная экосистема, цифровые платформы, маркетплейсы, зрелость экосистемы, диагностика, электронная коммерция, цифровая трансформация, Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет

Для цитирования: Щукин А.А. Методика диагностики зрелости инновационной экосистемы цифровых платформ // Russian Economic Bulletin. 2025. Том 8. № 6. С. 253 – 259.

Поступила в редакцию: 15 сентября 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 13 ноября 2025 г.; Принята к публикации: 24 декабря 2025 г.

A method for assessing the maturity of digital platform innovation ecosystems

¹ Shchukin A.A.,

¹ Moscow Financial and Industrial University Synergy

Abstract: the aim of this study is to develop a comprehensive methodology for assessing the maturity of digital e-commerce platforms' innovation ecosystems. In writing this article, the author used the following research methods: systems analysis, expert assessments, comparative analysis, and multi-criteria evaluation. The work of three largest Russian marketplaces was analyzed: Ozon, Wildberries, and Yandex.Market. During the study, a proprietary methodology for assessing innovation ecosystem maturity was developed, incorporating five key dimensions: technological infrastructure, innovative potential, partner network, customer focus, and adaptability to change. The main results of this study demonstrate significant differentiation in the

maturity levels of the analyzed platforms. The author's findings demonstrate the need for a systems-based approach to developing the innovative ecosystems of Ozon, Wildberries, and Yandex. Market marketplaces and offer practical recommendations for enhancing their competitiveness in the context of the digital transformation of the economy.

Keywords: innovative ecosystem, digital platforms, marketplaces, ecosystem maturity, diagnostics, e-commerce, digital transformation, Ozon, Wildberries, Yandex. Market

For citation: Shchukin A.A. A method for assessing the maturity of digital platform innovation ecosystems. Russian Economic Bulletin. 2025. 8 (6). P. 253 – 259.

The article was submitted: September 15, 2025; Approved after reviewing: November 13, 2025; Accepted for publication: December 24, 2025.

Введение

Современная экономика характеризуется стремительным развитием цифровых технологий, что, безусловно, определяет новые векторы трансформации бизнес-моделей. В данном контексте, по мнению автора, особую актуальность приобретает исследование инновационных экосистем цифровых платформ, которые, по сути, становятся драйверами экономического роста. Действительно, платформенная экономика демонстрирует впечатляющие темпы развития, причем цифровые маркетплейсы занимают центральное место в этом процессе [1].

Актуальность данного исследования обусловлена несколькими факторами. Прежде всего, отметим, что российский рынок электронной коммерции демонстрирует устойчивый рост, который, согласно данным Ассоциации компаний интернет-торговли, составил более 50% в 2021-2025 годах. В определенный момент, пандемия COVID-19 существенно ускорила процессы цифровизации торговли и приобщило широкие слои населения к использованию онлайн-сервисов, что, по мнению автора, привело к формированию качественно новых экосистем взаимодействия участников рынка. Особое внимание стоит обратить на то, что отсутствие единой методологии оценки зрелости инновационных экосистем цифровых платформ затрудняет принятие обоснованных управленческих решений.

Целью настоящего исследования является разработка авторской методики диагностики зрелости инновационной экосистемы цифровых платформ и ее апробация на примере ведущих российских маркетплейсов.

Научная новизна исследования заключается в разработке авторской методики диагностики зрелости инновационной экосистемы цифровых платформ, интегрирующей технологические, организационные, партнерские и клиентские измерения. Впервые автором предложена комплексная система показателей оценки зрелости экосистем

маркетплейсов, учитывающая специфику российского рынка электронной коммерции.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии автором концептуальных основ теории инновационных экосистем применительно к цифровым платформам, а также в систематизации подходов к оценке их зрелости. Практическая значимость исследования определяется возможностью применения разработанной автором методики для диагностики состояния инновационных экосистем цифровых платформ, что позволит менеджменту компаний принимать обоснованные решения по их развитию и повышению конкурентоспособности.

Материалы и методы исследований

Методологическую основу исследования составил системный подход, позволяющий автору рассматривать инновационную экосистему цифровой платформы как сложную многокомпонентную систему взаимосвязанных элементов. Применение данного подхода обусловлено необходимостью комплексного анализа различных аспектов функционирования экосистемы, включая технологические, организационные, экономические и социальные факторы.

Эмпирическую базу исследования составили данные о деятельности трех крупнейших российских маркетплейсов: Ozon, Wildberries и Яндекс.Маркет за период 2020-2025 годов. Выбор данных платформ для авторского исследования, обусловлен их лидирующими позициями на российском рынке электронной коммерции, что подтверждается данными Data Insight и Ассоциации компаний интернет-торговли. Источниками информации послужили официальные отчеты компаний Ozon, Wildberries и Яндекс.Маркет, аналитические обзоры рынка Интернет-торговли в РФ, данные открытых источников.

При написании настоящей статьи, автором были использованы следующие методы научного познания: методы системного анализа, экспертных

оценок, сравнительного анализа и многокритериального оценивания.

Результаты и обсуждения

Проведенное исследование позволило автору получить комплексную картину состояния инновационных экосистем анализируемых цифровых платформ. Прежде всего, необходимо отметить, что все три маркетплейса Ozon, Wildberries и Яндекс.Маркет, демонстрируют высокую динамику развития, однако характер и направления этого развития существенно различаются [2].

Интегральная оценка зрелости инновационных экосистем проводилась автором на основе агрегирования показателей по всем пяти измерениям с учетом весовых коэффициентов, определенных экспертным путем. Результаты оценки представлены в табл. 1. Далее приведем интегральную оценку зрелости инновационных экосистем цифровых платформ Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет и оформим результат в табл. 1.

Таблица 1

Интегральная оценка зрелости инновационных экосистем цифровых платформ.

Table 1

Integrated assessment of the maturity of innovative digital platform ecosystems.

Измерение зрелости	Весовой коэффициент	Ozon	Wildberries	Яндекс.Маркет
Технологическая инфраструктура	0,25	4,2	3,4	4,6
Инновационный потенциал	0,20	4,0	3,2	4,3
Партнерская сеть	0,20	4,4	3,8	3,9
Клиентоориентированность	0,20	4,1	3,7	4,4
Адаптивность к изменениям	0,15	4,3	4,0	4,2
Интегральная оценка	1,00	4,20	3,61	4,29

Как видно из представленных в табл. 1 данных, наиболее высокую интегральную оценку зрелости инновационной экосистемы получил Яндекс.Маркет с показателем 4,29 балла, что соответствует управляемому уровню зрелости. Данная платформа, по мнению автора, демонстрирует сильные позиции по всем измерениям, особенно выделяясь в области технологической инфра-

структуры и клиентоориентированности. Безусловно, интеграция с экосистемой Яндекса обеспечивает платформе существенные конкурентные преимущества. [3]

Далее рассмотрим детальный анализ показателей Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет по отдельным измерениям и представим в табл. 2.

Таблица 2

Детальная оценка показателей зрелости инновационных экосистем.

Table 2

Detailed assessment of innovation ecosystem maturity indicators.

Показатель	Ozon	Wildberries	Яндекс.Маркет
Использование искусственного интеллекта	4,5	3,2	4,8
Развитие больших данных и аналитики	4,3	3,5	4,7
Автоматизация бизнес-процессов	4,0	3,6	4,5
Цифровая безопасность	4,2	3,4	4,6
Инвестиции в R&D	4,0	2,8	4,2
Скорость внедрения инноваций	4,1	3,4	4,5
Количество инновационных продуктов	3,8	3,3	4,1
Развитость API и интеграций	4,6	3,5	4,3
Количество активных продавцов	4,5	4,0	3,8
Качество сервисов для партнеров	4,4	3,7	3,9
Персонализация пользовательского опыта	3,9	3,4	4,6
Качество клиентского сервиса	4,2	3,8	4,3
Удобство использования платформы	4,1	3,9	4,5
Гибкость бизнес-модели	4,4	4,1	4,2
Скорость реакции на изменения рынка	4,2	3,9	4,3

Полученные автором результаты в табл. 2, позволяют выделить сильные и слабые стороны каждой из анализируемых платформ. В процессе исследования установлено, что компания Яндекс.Маркет в настоящее время демонстрирует технологическое лидерство, обладая наиболее развитыми компетенциями в области искусственного интеллекта, больших данных и персонализации. Вместе с тем, данная платформа несколько уступает конкурентам из Ozon, Wildberries в развитии партнерской сети, что может быть связано с более поздним выходом на рынок в формате полноценного маркетплейса.

Проведенный автором в процессе настоящего исследования сравнительный анализ траекторий развития инновационных экосистем компаний Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет, показывает различные стратегические приоритеты платформ. Установлено, что в настоящее время Яндекс.Маркет реализует стратегию технологического лидерства, инвестируя в передовые разработки и создание уникального клиентского опыта. Компания Ozon придерживается стратегии комплексного развития экосистемы, стремясь создать интегрированную платформу, объединяющую торговлю, логистику, финансовые и другие сервисы. Компания Wildberries фокусируется на стратегии масштабирования и операционной эффективности, обеспечивая максимальную доступность своих услуг. Отметим так же, что указанные компании инвестируют значительные средства в развитие собственных инновационных экосистем. В процессе конкурентного развития, данные организации смогут выстроить конкурентоспособные проекты, которые будут удобны в использовании широкими слоями населения РФ. [4]

Так же важно подчеркнуть, что зрелость инновационной экосистемы рассматриваемых компаний Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет, является динамической характеристикой, изменяющейся во времени. Проведенный в рамках настоящего исследования анализ, показывает, что все три платформы находятся в процессе активного развития и трансформации. Более того, существующая в настоящее время конкурентная динамика рынка стимулирует компании Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет к постоянному совершенствованию и поиску новых источников конкурентных преимуществ. Что, несомненно, будет делать данные сервисы более удобными для потенциальных клиентов и в конечном итоге снижать конечную стоимость товара для рядового потребителя [5].

Результаты проведенного исследования подтверждают выдвинутую ранее гипотезу о том, что

успешность цифровой платформы компаний Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет, в современных условиях определяется не только масштабом операций, но и зрелостью инновационной экосистемы. Отметим, что платформы с более высоким уровнем зрелости демонстрируют большую устойчивость к внешним шокам и способность создавать долгосрочную ценность для всех участников экосистемы. Важно обратить внимание на то, что в настоящее время «устойчивость к внешним шокам», является обязательной характеристикой современной конкурентоспособной организации. В контексте маркетплейсов это связано с санкционной политикой в отношении нашего государства, логистическими сложностями, ограничениями внешних расчетов и т.д.

Анализ барьеров развития инновационных экосистем Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет, выявил ряд общих проблем, характерных для всех исследуемых платформ. Прежде всего, необходимо отметить существующий в России дефицит квалифицированных кадров в области цифровых технологий, что создает определенные ограничения для реализации амбициозных инновационных проектов. С начала 2022 года, в РФ наблюдается резкий отток квалифицированных кадров, которые были вынуждены переехать в другие страны. Кроме того, в РФ еще не сформировалась квалифицированная высшая школа кадров в сфере ИТ, которые могли бы быть конкурентоспособны на мировом рынке программного обеспечения.

Далее отметим необходимость значительных капитальных вложений компаниями Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет в технологическую инфраструктуру, что требует тщательного обоснования инвестиционных решений. Уже сейчас Ozon и Wildberries занимаются созданием логистической инфраструктуры на дальнем востоке РФ, что позволит производителям из КНР поставлять товары напрямую, минуя услуги посредников (селлеров). Это приведет к снижению себестоимости товаров и увеличению товарооборота. Так же отметим тот факт, что регуляторная в настоящее время создает неопределенность в отношении платформенной экономики, а так же создает дополнительные риски для долгосрочного планирования компаний Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет. Законодатели должны более активно развивать регулирование экосистем, цифровых платформ и маркетплейсов. Это позволит им вести бизнес в более предсказуемых условиях. [6]

Особого внимания в контексте настоящего исследования, заслуживает анализ взаимосвязи между уровнем зрелости инновационной экосистемы

Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет и бизнес-результатами платформы. Проведенное автором исследование, показывает наличие положительной корреляции между интегральной оценкой зрелости компаний Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет и ключевыми показателями эффективности, такими

как темпы роста выручки, рентабельность, доля рынка и уровень удовлетворенности клиентов. Далее рассмотрим результаты оценки динамики развития зрелости экосистем Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет за период 2021-2024 годов, которые представлены в табл. 3 [7].

Динамика интегральной оценки зрелости инновационных экосистем Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет (2020-2024 гг.).

Dynamics of the integrated assessment of the maturity of the innovation ecosystems of Ozon, Wildberries, and Yandex.Market (2020-2024).

Платформа	2021	2022	2023	2024	Среднегодовой прирост
Ozon	3,45	3,78	4,01	4,20	0,25
Wildberries	3,12	3,28	3,47	3,61	0,16
Яндекс.Маркет	3,67	3,95	4,15	4,29	0,21

Представленные в табл. 3 данные, свидетельствуют о том, что в настоящее время прослеживается положительная динамика развития инновационных экосистем всех анализируемых платформ: Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет [8].

В контексте настоящего исследования так же важно отметить, что главным аспектом зрелости инновационной экосистемы является наличие механизмов измерения и оценки эффективности инноваций. Проведенный автором анализ показал, что компания Яндекс.Маркет и компания Ozon имеют развитые системы метрик и KPI для оценки результативности инновационных проектов. Компания Wildberries в настоящее время находится в процессе формирования таких систем, что создает определенные сложности в управлении инновационным портфелем. В дальнейшем данные системы будут активно развиваться и совершенствоваться, что обеспечит рассматриваемым компаниям необходимый уровень зрелости инновационной экосистемы [9].

Проведенный в рамках настоящего исследования анализ практик управления инновациями выявил различные подходы к организации инновационной деятельности компаний Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет. Установлено, что компания Яндекс.Маркет использует модель распределенных инноваций, когда каждое подразделение имеет определенную степень автономии в реализации инновационных инициатив. Отметим так же, что компания Ozon создала централизованную структуру управления инновациями с выделенными ресурсами и четкими процедурами. Компания Wildberries придерживается более гибкого подхода, адаптируя организационную структуру под конкретные проекты, которые реализу-

ются компаний в настоящее время и на планируемую перспективу.

Результаты проведенного автором настоящей статьи исследования показывают, что зрелость инновационной экосистемы компаний Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет, во многом определяется способностью платформы создавать и удерживать ценность для всех участников экосистемы. Отметим, что в настоящее время платформы с более высоким уровнем зрелости, демонстрируют большую эффективность в распределении ценности между продавцами, покупателями, партнерами и самой платформой. Это достигается за счет более совершенных механизмов координации, прозрачных правил взаимодействия и справедливого распределения выгод [10].

Так же особое значение для развития инновационной экосистемы имеет способность платформы привлекать и удерживать таланты. Это особенно важно в условиях оттока из РФ квалифицированных программистов и представителей других, важных для инновационных экосистем и платформ специальностей. Проведенный анализ показал, что все три платформы Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет, активно инвестируют в развитие человеческого капитала, однако масштабы и подходы различаются.

Проведенное исследование так же выявило значимость стратегического партнерства маркетплейсов для развития инновационной экосистемы. В настоящее время, все три платформы Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет, активно развивают сотрудничество и партнерство с технологическими компаниями РФ, университетами РФ, исследовательскими центрами расположенными в РФ и зарубежом. По мнению автора, такое сотрудничество позволяет получить доступ к новым знаниям,

технологиям и компетенциям, ускоряя инновационное развитие.

Таким образом, проведенный в рамках настоящего исследования анализ влияния внешних факторов на развитие инновационных экосистем показал высокую чувствительность платформ к изменениям регуляторной среды, технологическим трендам, потребительским предпочтениям и конкурентной динамике. Отметим, что в настоящее время, платформы с более высоким уровнем зрелости, к которым безусловно относятся Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет, демонстрируют большую устойчивость к негативным внешним воздействиям и способность трансформировать вызовы в возможности.

Выводы

Проведенное исследование позволило разработать комплексную методику диагностики зрелости инновационной экосистемы цифровых платформ и апробировать ее на примере трех крупнейших российских маркетплейсов. Представленная автором методика включает пять ключевых измерений зрелости: технологическую инфраструктуру, инновационный потенциал, партнерскую сеть, клиентоориентированность и адаптивность к изменениям. Каждое измерение операционализировано через

систему конкретных показателей, что обеспечивает объективность и воспроизводимость оценки.

Практическая значимость разработанной автором методики заключается в возможности ее применения для регулярной диагностики состояния инновационной экосистемы, выявления проблемных областей и определения приоритетных направлений развития. Авторская методика может быть использована не только маркетплейсами, но и другими типами цифровых платформ с соответствующей адаптацией показателей и весовых коэффициентов.

Результаты исследования подтверждают важность системного подхода к развитию инновационной экосистемы, когда внимание уделяется всем компонентам экосистемы в их взаимосвязи. Фокусирование на отдельных аспектах в ущерб другим приводит к возникновению дисбалансов и снижению общей эффективности экосистемы. Таким образом, в заключение отметим, что согласно результатам проведенного исследования, успешные платформы характеризуются гармоничным развитием технологической инфраструктуры, инновационного потенциала, партнерской сети, клиентоориентированности и адаптивности.

Список источников

1. Галимова М.П. Траектории цифровой трансформации: влияние цифровой зрелости на интеграцию предприятий в инновационную экосистему // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2024. № 7 (81). С. 13 – 21.
2. Напольских Д.Л. Цифровые платформы и цифровые экосистемы: экономическая сущность и перспективы интеграции с инновационными кластерами // *Вестник Поволжского государственного технологического университета*. Серия: Экономика и управление. 2023. № 4 (59). С. 5 – 14.
3. Воронина Р.Н., Кузнецов Е.Н. Интегрируемые цифровые инновационные платформы, как катализатор развития организационных экосистем // *Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики*. 2022. № 4. С. 346 – 352.
4. Лавская К.К., Барыкин С.Е., Макаренко Е.А. Цифровой помощник в контексте понятий цифровой платформы и цифровой экосистемы // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2023. Т. 7. № 10 (139). С. 162 – 175.
5. Маилов Э.И., Асадуллина А.В. Цифровая трансформация и цифровизация и современные методы диагностики уровня цифровой зрелости компаний // *Russian Economic Bulletin*. 2025. Т. 8. № 1. С. 306 – 320.
6. Митрофанова Я.С., Гуляев Н.Ю. Управление цифровой трансформацией предприятия: организационные и методические аспекты оценки уровня зрелости экосистемы технологий интернета вещей // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2023. Т. 11. № 12 (141). С. 26 – 32.
7. Косникова О.В., Золкин А.Л., Тормозов В.С., Гарбузова Т.Г. Роль цифровых платформ в создании новых бизнес-моделей и экономических экосистем // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. Т. 3. № 1 (154). С. 168 – 175.
8. Шелепов А.В. Оценка роли цифровых платформ и экосистем в экономическом развитии // *Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика*. 2023. Т. 18. № 3. С. 142 – 162. DOI 10.17323/1996-7845-2023-03-08
9. Цифровые экосистемы и сервисы: эффективные стратегии развития российских платформ // *Имущественные отношения в Российской Федерации*. 2024. № 10 (277). С. 111 – 112.
10. Остриков Н.В., Перцева С.Ю. Цифровые инновационные экосистемы и их роль в финансировании инноваций в России // *Мир новой экономики*. 2025. Т. 19. № 2. С. 126 – 133.

References

1. Galimova M.P. *Digital Transformation Trajectories: The Impact of Digital Maturity on the Integration of Enterprises into the Innovation Ecosystem. Innovative Economy: Development and Improvement Prospects.* 2024. No. 7 (81). P. 13 – 21.
2. Napol'skikh D.L. *Digital Platforms and Digital Ecosystems: Economic Essence and Prospects for Integration with Innovation Clusters. Bulletin of the Volga Region State Technological University. Series: Economics and Management.* 2023. No. 4 (59). P. 5 – 14.
3. Voronina R.N., Kuznetsov E.N. *Integrated Digital Innovation Platforms as a Catalyst for the Development of Organizational Ecosystems. Current Issues of Accounting and Management in the Information Economy.* 2022. No. 4. P. 346 – 352.
4. Lavskaya K.K., Barykin S.E., Makarenko E.A. *Digital Assistant in the Context of the Concepts of a Digital Platform and a Digital Ecosystem. Economy and Management: Problems, Solutions.* 2023. Vol. 7. No. 10 (139). P. 162 – 175.
5. Mailov E.I., Asadullina A.V. *Digital Transformation and Digitalization and Modern Methods of Diagnostics of the Level of Digital Maturity of Companies. Russian Economic Bulletin.* 2025. Vol. 8. No. 1. P. 306 – 320.
6. Mitrofanova Ya.S., Gulyaev N.Yu. *Managing the Digital Transformation of an Enterprise: Organizational and Methodological Aspects of Assessing the Maturity Level of the Internet of Things Technologies Ecosystem. Economy and Management: Problems, Solutions.* 2023. Vol. 11. No. 12 (141). P. 26 – 32.
7. Kosnikova O.V., Zolkin A.L., Tormozov V.S., Garbuzova T.G. *The Role of Digital Platforms in Creating New Business Models and Economic Ecosystems. Economy and Management: Problems, Solutions.* 2025. Vol. 3. No. 1 (154). P. 168 – 175.
8. Shelepov A.V. *Assessing the Role of Digital Platforms and Ecosystems in Economic Development. Bulletin of International Organizations: Education, Science, New Economy.* 2023. Vol. 18. No. 3. P. 142 – 162. DOI 10.17323/1996-7845-2023-03-08
9. *Digital ecosystems and services: effective strategies for the development of Russian platforms. Property relations in the Russian Federation.* 2024. No. 10 (277). P. 111 – 112.
10. Ostrikov N.V., Pertseva S.Yu. *Digital innovation ecosystems and their role in financing innovations in Russia. The World of the New Economy.* 2025. Vol. 19. No. 2. P. 126 – 133.

Информация об авторе

Щукин А.А., аспирант, Московский финансово-промышленный университет Синергия, 7302369@mail.ru

© Щукин А.А., 2025