

ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Максим Кириллович Измайлов

кандидат экономических наук, доцент, доцент Высшей школы производственного менеджмента Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, izmajlov_mk@spbstu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3147-9603>

Аннотация. В настоящей статье исследуется трансформация рынка бизнес-образования под влиянием глобальных цифровых платформ, выступающих не только каналами доставки знаний, но и самостоятельными экономическими агентами, переопределяющими условия конкуренции для традиционных университетов и бизнес-школ. Цель работы заключается в систематизации бизнес-моделей, используемых ведущими образовательными платформами, а также в выявлении и сравнительном анализе стратегий адаптации, вырабатываемых российскими образовательными учреждениями в ответ на платформенный вызов. Методологическая основа исследования включает анализ релевантных научных публикаций за период 2020–2025 годов, изучение кейсов глобальных и российских образовательных платформ, а также сопоставление управленческих практик вузов, реализующих различные подходы к цифровой трансформации. В ходе работы автором установлено, что эволюция платформ осуществляется от простой агрегации курсов к экосистемным решениям, интегрирующим обучение с корпоративными заказами, аналитикой компетенций и карьерным сопровождением. Для российских университетов выделены четыре стратегии реагирования: изоляция, разработка собственных платформ, сотрудничество с зарубежными партнерами и глубокая трансформация бизнес-модели. Установлено, что каждая из стратегий обладает измеримыми преимуществами и ограничениями, при этом наибольшей устойчивостью отличаются гибридные модели, сочетающие академический контроль над содержанием с платформенными механизмами масштабирования и сервисной поддержки. Полученные результаты вносят вклад в понимание институциональных изменений в системе высшего образования, позволяют прогнозировать дальнейшее усиление платформенной конкуренции и могут быть использованы при разработке стратегий цифрового развития университетов, а также в учебных курсах по управлению образовательными системами.

Ключевые слова: глобальные цифровые платформы, бизнес-образование, модели монетизации образовательных платформ, адаптация университетов, платформенная конкуренция, российское высшее образование, гибридные образовательные модели, экосистемы обучения, трансформация бизнес-моделей вузов, рынок образовательных услуг

Для цитирования: Измайлов М.К. Трансформация рынка бизнес-образования под влиянием цифровых платформ. *Международный бизнес*. 4 (14). С. 79–100. <https://doi.org/10.24833/2949-639X-2025-4-14-79-100>

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

© Измайлов М.К., 2025

Введение

Еще несколько лет назад цифровые платформы для обучения воспринимались как вспомогательный сервис — удобный, но необязательный, однако в настоящее время их роль претерпела кардинальные изменения. Трансформация роли цифровых платформ является следствием более масштабного процесса становления так называемой «платформенной экономики», которая в настоящее время рассматривается не как отдельная отрасль, а как новая парадигма организации экономических связей.

В научный оборот вошло понимание платформенной экономики как новой бизнес-модели, основанной на высоких информационно-коммуникационных технологиях и генерирующей прибыль за счет различных форм взаимодействия между двумя и более независимыми группами участников (Дудюк, Хемраев 2021). В сфере бизнес-образования данное взаимодействие реализуется в форме перехода от вертикально интегрированной модели «университет — студент — работодатель» к горизонтальной сетевой структуре, в которой платформа выступает основным бенефициаром сетевых эффектов, возникающих при взаимодействии указанных групп. В этой связи попытки рассматривать дистанционные образовательные курсы исключительно как дополнение к очной форме обучения представляются методологически устаревшими, поскольку они не учитывают глубинную экономическую природу происходящей трансформации.

Такие проекты, как Coursera и edX, перестали быть исключительно репозиториями видеолекций. Они эволюционировали в независимых акторов, определяющих правила функционирования рынка бизнес-образования. Для традиционных учебных заведений данная тенденция означает утрату монопольного положения. Даже ведущие университеты оказываются лишь одними из множества поставщиков образовательных курсов, а не безусловными лидерами.

Данная трансформация проявляется в следующем. Если прежде контроль над содержанием, процессом обучения и итоговой аттестацией осуществлялся преподавателями и образовательными учреждениями, то сегодня платформы перераспределяют часть этих функций. Они задают стандартные форматы, оцениваются, определяют механизмы ценообразования на обучение и регулируют доступ к студенческой аудитории. Таким образом, посредник приобретает статус центрального координирующего элемента всей системы.

Усугубление данного разрыва во многом обусловлено тем, что корпоративный сектор, выступающий основным бенефициаром качественного бизнес-образования, уже перешел на принципиально иные стандарты организации учебного процесса, известные как модель «70:20:10». Данная модель, получившая широкое распространение в литературе по управлению персоналом, исходит из того, что формальное обучение (курсы, лекции, семинары) составляет лишь 10% от общего объема приобретаемых компетенций, тогда как 70% приходится на обучение в процессе ежедневной деятельности и 20% — на неформальное общение и наставничество (Полиенко, Ширинкина 2021). Традиционные программы бизнес-школ, напротив, по-прежнему ориентированы преимущественно на формальную компоненту (10%), тогда как оставшиеся 90% учебной активности либо интегрируются, либо имитируются. Благодаря встроенным механизмам проектной работы, взаимного оценивания (*англ. peer-to-peer*) и интеграции с корпоративными системами управления обучением (*англ. Learning Management System, LMS*) цифровые платформы обеспечивают архитектуру, более соответствующую данной модели, что обуславливает переориентацию корпоративных клиентов с традиционных программ MBA (Master Business Administration) на платформенные микростепени и подписочные модели.

Параллельно усиливается разрыв между растущим спросом на управленческие компетенции и низкой скоростью обновления традиционных учебных программ. Крупные корпорации, в частности СберУниверситет, создают собственные образовательные центры, а ИТ-компании, такие как Яндекс и Нетология, предлагают готовые учебные материалы. Слушатели все чаще формируют индивидуальную траекторию обучения, комбинируя микросертификаты с различных ресурсов, вместо того чтобы ограничиваться дипломом одного вуза.

В данных условиях вопрос о целесообразности внедрения цифровых технологий утратил актуальность, уступив место проблеме сохранения позиций образовательного учреждения в системе, где ключевые рычаги управления оказались у сторонней платформы.

Обзор литературы и теоретическая рамка

Обзор литературы свидетельствует о том, что академическое сообщество находится лишь на начальном этапе осмысления масштаба происходящих изменений. Исследователи — от теоретиков платформенной экономики до практиков в сфере корпоративного обучения — по-разному интерпретируют данный феномен, но сходятся в главном: речь идет не о технологическом обновлении, а о глубокой институциональной трансформации. В настоящем исследовании выделены два ключевых вопроса. Во-первых, каким образом глобальные платформы переформируют рынок бизнес-образования? Во-вторых, какие аспекты остаются за пределами уже опубликованных работ?

Отправной точкой настоящего исследования послужила работа Е.Н. Смирнова, в которой анализируется трансформация системы международных рынков под влиянием цифровых платформ и вводится понятие «информационный колониализм». Согласно автору, «платформы обеспечивают абсолютное доминирование, и большинство стран остаются лишь поставщиками необработанных данных, тогда как готовые информационные продукты монетизируются ограниченным кругом игроков». Данная идея принципиально важна для настоящего исследования, поскольку образовательные материалы, созданные в одной стране, транслируются платформой по всему миру, при этом основные доходы получает владелец инфраструктуры, а не разработчик курса (Смирнов 2020).

Примерно в то же время С.В. Анахов предложили разграничивать два типа решений. Первые представляют собой технические средства, облегчающие процесс обучения. Вторые являются полноценными платформенными экосистемами, трансформирующими всю структуру взаимодействий. Автор указывает на то, что цифровые платформы в науке и образовании формируют парадигму «открытой науки», изменяя способы постановки экспериментов и распространения результатов. Ключевым здесь является то, что платформы перестают быть вспомогательным инструментом и начинают воздействовать на логику производства академического знания. Автор также обращает внимание на следующее обстоятельство. В российских вузах массовое внедрение дистанционных образовательных курсов зачастую преследует цель сокращения расходов, а не повышения качества подготовки студентов. Данная практика противоречит изначальной идее платформенного обучения, которая предполагала качественный скачок, а не просто оптимизацию бюджета (Анахов, Анахов 2020).

Параллельно А. Левкович исследует механизмы формирования цифровых экосистем в международном цифровом бизнесе. Согласно автору, «цифровая экосистема как средство цифровой трансформации структурно содержит цифровую среду, участников взаимодействия, систему связей между ними и вовлеченность участников». Для бизнес-образования из данного определения следует, что эффективная образовательная платформа не может сводиться к набору курсов. Напротив, она предполагает формирование устойчивых взаимосвязей между разными типами участников — студентами, преподавателями, работодателями и разработчиками образовательных материалов (Левкович 2023).

В работе А.А. Попенко, посвященной малому и среднему предпринимательству, продемонстрировано, как цифровые платформы снижают барьеры входа на рынок. Автор отмечает, что «платформы электронной коммерции открывают доступ к глобальным рынкам, позволяя продавать продукцию напрямую без посредников». Данный вывод имеет ключевое значение для понимания изменения спроса на бизнес-образование. Предприниматели, использующие платформенные инструменты, нуждаются не в общей теории менеджмента, а в прикладных навыках работы с экосистемами, где правила игры устанавливаются владельцами платформ (Попенко 2025).

П.С. Ткач акцентирует внимание на инновациях в бизнес-моделях цифровых платформ. По мнению автора, «цифровые платформы не просто продают продукты или услуги, а создают рынки и экосистемы, в которых происходит взаимодействие и обмен ценностью между различными участниками». Автор систематизирует направления инноваций — от персонализации ценностного предложения до управления экосистемой — и показывает, что платформы конкурируют не столько продуктами, сколько способностью организовывать взаимодействие. Для сферы бизнес-образования это означает, что учебные программы должны включать не только анализ успешных платформенных решений, но и понимание принципов проектирования и развития платформенных бизнес-моделей (Ткач 2025).

Е.Д. Козлова предлагает глубокий анализ эволюции цифровых образовательных платформ, прослеживая переход от системы управления обучением (LMS) к платформе образовательного опыта (LXP) и далее к гибридным экосистемам. Автор отмечает, что «развитие цифровых образовательных систем прошло три этапа: от LMS, выполняющих административные функции обучения, к LXP, ориентированным на персонализацию и вовлеченность, и далее — к современным гибридным корпоративным экосистемам». Е.Д. Козлова вводит понятие зрелости платформы, оценивая ее не по количеству курсов, а по степени интеграции в бизнес-процессы и уровню развития аналитических возможностей. Для сферы бизнес-образования данная идея имеет принципиальное значение: результативность обучения с помощью платформы определяется не объемом образовательных материалов, а ее способностью адаптироваться к потребностям конкретного обучающегося или корпоративного заказчика (Козлова 2025).

В статье И.Е. Жуковской цифровые платформы рассматриваются как инструмент оптимизации деятельности университетов. Согласно автору, «цифровые платформы, внедряемые в высших образовательных учреждениях, являются основой для перехода вузов в разряд цифровых и определяют качество их функционирования на экономическом рынке среди конкурентов». Исследование описывает, как платформы способствуют решению множества задач — от размещения учебных материалов до управления научной деятельностью, — однако анализ остается в рамках понимания платформы как инструмента внутривузовского управления, а не как глобального рыночного посредника (Жуковская 2022).

Д.В. Круглов рассматривает цифровую платформу прежде всего как инструмент интеграции вузов с внешними партнерами. Согласно данной модели, платформа становится средой, в которой «внешние партнеры могут передать выполнение заданий компании-провайдеру», использующей ресурсы зарегистрированных участников. Важно, что в данной концепции функция платформы выходит за рамки обучения, координируя проекты между бизнесом, государством и венчурными фондами и обеспечивая коммерциализацию разработок (Круглов, Ляшенко 2025).

Т.И. Уварова предлагает иной подход, анализируя платформенные модели на примере Uber и Airbnb. Согласно автору, платформа представляет собой

посредническую конструкцию, соединяющую разнородные кластеры (производителей и потребителей) без владения активами. Для сферы бизнес-образования это означает, что ключевым ресурсом становится не аудитория или штат преподавателей, а контроль доступа к ним. Платформа может доминировать на рынке, оставаясь «невидимым» агрегатором (Уварова 2025).

Таким образом, проведенный обзор литературы позволяет выявить значительный исследовательский пробел. Феномен глобальных платформ в бизнес-образовании изучен фрагментарно. Несмотря на кажущуюся популярность темы, отсутствует системное понимание данного явления. Одни авторы ограничиваются общими рассуждениями о платформенной экономике, не конкретизируя их применительно к бизнес-школам и программам МВА. Другие, напротив, концентрируются на технологической поддержке учебного процесса — автоматизации, электронных журналах и системе управления обучением. При этом сегмент, в котором платформа выступает не вспомогательным инструментом, а прямым конкурентом университета, остается практически неизученным.

Проиллюстрируем выявленный пробел на конкретных примерах. Е.Н. Смирнов пишет о глобальном доминировании цифровых посредников, однако его выводы сложно применить к сфере образования в силу чрезмерно общей оптики (Смирнов 2020). С.В. Анахов выделяет различные типы научно-образовательных платформ, однако не рассматривает механизмы их монетизации и привлечения аудитории (Анахов, Анахов 2020). Е.Д. Козлова фокусируется на эволюции корпоративных систем обучения, оставаясь в рамках внутрифирменного анализа и не обращаясь к открытому глобальному рынку (Козлова 2025). И.Е. Жуковская концентрируется на педагогических и управленческих аспектах, оставляя в стороне экономику платформенных проектов (Жуковская 2022). Таким образом, вопрос о механизмах вытеснения традиционных институтов платформами остается без ответа.

Наиболее отчетливо прослеживается разрыв между работами, описывающими платформы как технологию, и исследованиями, рассматривающими их как экономический феномен. Т.И. Уварова и А. Левкович приближаются к пониманию платформы как нового типа рыночного посредничества, однако не экстраполируют данные выводы на образовательную сферу (Левкович 2023; Уварова 2025). Д.В. Круглов, предлагая модель интеграции вузов и бизнеса посредством платформенных решений, оставляет без внимания вопрос о способности платформ конкурировать с глобальными участниками, уже занимающими значительную долю рынка (Круглов, Ляшенко 2025).

Для восполнения выявленного пробела в статье предлагается анализ механизмов перестройки структуры бизнес-образования под влиянием глобальных цифровых платформ, используемых ими бизнес-моделей, а также возможных стратегий адаптации традиционных институтов к новым условиям. В отличие от существующих работ, рассматривающих платформы преимущественно как инструмент или как общий экономический тренд, настоящее исследование фокусируется на специфике образовательного сегмента: особенностях

монетизации образовательных материалов, роли сетевых эффектов в привлечении обучающихся и работодателей, а также на трансформации ценностного предложения университетов в условиях платформенной конкуренции.

Сравнительный анализ бизнес-моделей ведущих образовательных платформ

Для понимания роли глобальных цифровых платформ в современном бизнес-образовании недостаточно рассматривать их исключительно как канал распространения знаний. Платформы выступают скорее в роли архитекторов формирующегося рынка, на котором традиционные университеты и бизнес-школы являются лишь одними из многих участников, утрачивая монополию на компетенции и институциональный авторитет. В настоящем разделе предлагается последовательно рассмотреть механизмы перестройки рыночной структуры, бизнес-модели ведущих платформ, а также основные вызовы, с которыми сталкиваются традиционные институты в поиске стратегий адаптации.

Прежде чем перейти к детальному сравнению бизнес-моделей, следует зафиксировать теоретическое различие, имеющее непосредственное отношение к анализу конкурентных позиций университетов. В научной литературе проводится обоснованное разграничение между цифровой формой организации бизнеса и собственно платформенной моделью. В частности, по мнению И.Д. Котлярова, современные цифровые платформы не являются принципиально новой моделью организации бизнеса, а представляют собой цифровую форму хорошо известной модели организации хозяйственной деятельности. Из этого следует, что многие академические институты исторически выполняли функции, присущие платформам, агрегируя спрос и предложение на знания и компетенции, однако осуществляли это в рамках нецифровой и ресурсоемкой инфраструктуры. Благодаря цифровизации университеты утратили монополию на данную роль в пользу новых участников, которые предложили рынку существенно более эффективную форму реализации той же посреднической функции, чем и обусловлено перераспределение власти в цепочке создания ценности, наблюдаемое в настоящее время (Котляров 2025).

Традиционная модель бизнес-образования была основана на университете как центре производства и сертификации знаний. Обучающийся поступал в конкретное образовательное учреждение, осваивал программу, получал диплом, который служил основным сигналом для работодателя. Цепочка создания стоимости носила линейный характер: разработка содержания, передача знаний в аудитории, оценка результатов, выдача документа. В рамках данной модели университет одновременно выполнял функции разработчика, дистрибьютора и арбитра качества.

Появление глобальных образовательных платформ привело к разрушению линейной цепочки создания стоимости. Платформы, как правило, не разрабатывают

курсы самостоятельно, а агрегируют учебные материалы от множества провайдеров — отдельных преподавателей, университетов и корпоративных учебных центров. Они не проводят итоговую аттестацию в традиционном смысле, но формируют механизмы подтверждения компетенций посредством микростепеней, сертификатов и интеграции с профилями соискателей. Платформы не берут на себя функцию профориентации, однако благодаря сетевым эффектам устанавливают прямую связь между обучением и трудоустройством, предоставляя работодателям инструменты поиска и оценки кандидатов по результатам освоения курсов.

Локальные монополии университетов утратили свою силу. Если традиционно вуз обслуживал преимущественно территориально приближенную аудиторию, то сегодня конкурентное поле вышло на глобальный уровень. Основным ресурсом стали не материальная инфраструктура, а данные. Алгоритмы рекомендаций и способность удерживать внимание выпускников теперь ценятся выше физических активов. Даже лидеры российских рейтингов столкнулись с новым вызовом. Например, студент из Москвы имеет возможность выбрать программу зарубежной бизнес-школы и пройти ее дистанционно. При этом стоимость такого обучения зачастую сопоставима со стоимостью очной программы в столичном вузе или даже ниже.

Однако у данной глобализации есть и обратная сторона. Платформы перестали выступать в роли простой альтернативы — они начали определять стандарты функционирования рынка. Унификация систем оценки (автоматизированные тесты, рейтинги, алгоритмическая проверка) формирует единый стандарт того, что считается «качественным» знанием. Университеты оказались в двойственном положении. Отказ от интеграции с платформами грозит потерей связи с рынком труда, тогда как полное следование их стандартам ведет к утрате академической автономии. В этих условиях необходим поиск сбалансированного подхода.

При рассмотрении глобальных образовательных платформ как коммерческих структур обнаруживается, что их модели монетизации более разнообразны, чем может показаться на первый взгляд. Помимо традиционной модели транзакционной комиссии (процент с продажи курса), используются модели, основанные на подписке, корпоративные контракты, продажа данных о навыках, а также прямое инвестирование в разработку образовательных материалов.

В таблице 1 представлена типология основных бизнес-моделей, используемых глобальными платформами в сегменте бизнес-образования в настоящее время. Классификация базируется не только на способе получения дохода, но и на характере взаимодействия между платформой, создателями образовательных материалов и конечными потребителями. Данная типология отражает статическое состояние монетизационных практик, однако их динамическая устойчивость определяется действием фундаментальных законов платформенной экономики, в частности механизмом перекрестного субсидирования. Как

отмечается в недавнем исследовании, посвященном моделям ценообразования, субсидирование одной из сторон является ключевым элементом асимметричной модели ценообразования в двух- и многосторонних платформах. Один сегмент пользовательской базы получает сервис бесплатно или по заниженной цене с целью привлечения другой стороны, способной генерировать доход (Рахимова, Галявиев 2025). Применительно к рынку бизнес-образования это означает, что бесплатный доступ к видеолекциям профессоров Лиги плюща на Coursera представляет собой не благотворительную деятельность, а расчетную инвестицию, направленную на формирование критической массы слушателей. Данный механизм позволяет субсидировать основной доходный сегмент платформы — реализацию верифицированных сертификатов и корпоративных подписок, что создает для национальных бизнес-школ заведомо неравные конкурентные условия, поскольку они не способны обеспечить сопоставимое по масштабу перекрестное субсидирование в рамках своей традиционной операционной модели.

Таблица 1

**Типология бизнес-моделей глобальных образовательных платформ
в сегменте бизнес-образования**

Тип модели	Характер взаимодействия	Источники дохода	Примеры	Особенности реализации в российском контексте
Рыночная агрегация	Платформа выполняет роль посредника между множеством провайдеров курсов и потребителями; ценообразование носит индивидуальный характер для каждого отдельного курса	Комиссия с продажи курса (обычно 30–50%), плата за продвижение	Coursera (частично), Udemy, Stepik	Российские агрегаторы занимают нишевые сегменты, уступая по масштабу глобальным участникам рынка, но сохраняют устойчивые позиции в корпоративном обучении
Подписочная экосистема	Платформа предоставляет доступ к библиотеке курсов за фиксированную плату; наполнение может быть как собственным, так и партнерским	Ежемесячная или годовая подписка, корпоративные тарифы	Coursera Plus, LinkedIn Learning, Skillbox	В России подписочная модель сконцентрирована преимущественно в сегменте дополнительного профессионального образования, который характеризуется высокой конкуренцией и ценовой чувствительностью оттока клиентов

Тип модели	Характер взаимодействия	Источники дохода	Примеры	Особенности реализации в российском контексте
Интегратор корпоративного обучения	Платформа обеспечивает настройку образовательных решений в соответствии с потребностями конкретных компаний, предоставляя функционал управления обучением, аналитики и создания наполнения, адаптированного под заказчика	Долгосрочные корпоративные контракты, лицензионные платежи за использование платформы, услуги консалтингового сопровождения	Coursera for Business, EdCast (до поглощения), СберУниверситет	Корпоративный сегмент в России демонстрирует устойчивый рост, что обусловлено стремлением крупных компаний к использованию контролируемой среды обучения в противовес открытым платформам
Вертикальная интеграция с кадровым рынком	Платформа выполняет не только образовательную функцию, но и функцию гаранта трудоустройства (или активного содействия занятости); выручка делится между платформой и провайдером образовательного наполнения	Плата за трудоустройство, доля от дохода выпускника, комиссионное вознаграждение от работодателя	2U (с брендом edX), SkillFactory	Модели ISA (доля от дохода выпускника) в России пока не получили широкого распространения вследствие правовых ограничений и высокой закредитованности населения
Платформа как инфраструктура	Платформа выступает поставщиком технологической инфраструктуры (система управления обучением, конструктор курсов, аналитические модули) для организаций, реализующих образовательные программы под своими брендами	Лицензионные платежи, подписка на облачные сервисы, оплата за дополнительный функционал	Moodle, Teachbase, iSpring	В России данный сегмент развит преимущественно за счет локальных разработчиков, адаптирующих решения под требования национального образовательного законодательства

Источник: составлено автором.

Анализ бизнес-моделей позволяет выявить устойчивые тенденции. Успешные платформы более не ограничиваются одним источником дохода: они эволюционируют от простой агрегации к экосистемам. Яркий пример — Coursera, которая, начав как маркетплейс, сместила акцент на подписку и B2B-контракты. При этом российский рынок демонстрирует иную конфигурацию. Здесь отсутствует глобальный лидер, однако наблюдается высокая степень фрагментации — множество локальных участников распределены по рыночным нишам. Наиболее устойчивыми оказываются модели, ориентированные на карьерные результаты:

будь то через корпоративные заказы или прямая интеграция с работодателями, связь между обучением и практическим результатом становится ключевым фактором конкурентоспособности.

В сфере бизнес-образования образовательное наполнение перестает быть главным преимуществом. Куда важнее становится способность выстраивать долгосрочные отношения с заказчиками и обеспечивать измеримость результатов образования с точки зрения карьерного роста. Платформы-агрегаторы, не предоставляющие такой ценности, теряют маржинальность — они вынуждены прибегать к ценовому демпингу, в результате чего пользователи переходят к конкурентам.

Стратегии адаптации традиционных университетов к платформенной конкуренции

Анализ положения университетов в новых условиях требует применения адекватного методологического инструментария. В этой связи все более широкое распространение получает экосистемный подход, позволяющий рассматривать образовательную организацию не как иерархическую структуру, а как элемент сложной динамической сети. Согласно данному подходу, экономическая экосистема понимается как сложная динамическая система, в которой большое количество участников сотрудничают и координируют свои действия для взаимной выгоды и активно взаимодействуют с внешней средой в процессах обмена ресурсами (Мусрединова 2022). Использование данного подхода позволяет сместить фокус с вопроса о том, каким образом университету разработать собственный дистанционный образовательный курс, на более фундаментальную проблему определения роли, которую университет способен занять в глобальной образовательной экосистеме. При этом главным препятствием на пути эффективной адаптации значительной части российских региональных университетов является их неспособность перейти от продуктоцентричного к экосистемному мышлению. Данные университеты по-прежнему воспринимают цифровые платформы исключительно как угрозу, а не как среду для собственного позиционирования.

Традиционные университеты оказались перед дилеммой. Отказ от интеграции с платформенными моделями влечет за собой потерю аудитории. Обучающиеся отдают предпочтение альтернативам, предлагающим более низкую стоимость образования, гибкость и меньшие сроки обучения. Попытка создания собственной экосистемы требует значительных инвестиций и трансформации внутренних бизнес-процессов. В качестве компромиссного решения выступает модель, при которой вуз сохраняет собственный бренд и академические стандарты, однако использует внешние платформы как технологическую инфраструктуру или канал распространения образовательных продуктов.

В российской практике реализуются все три подхода, однако их результаты различаются. Традиционная модель преимущественно сохраняется

в региональных вузах, где цифровизация воспринимается как формальное требование, а не возможность для развития. Ведущие университеты пытаются разрабатывать собственные платформы, однако сталкиваются с низкой востребованностью, поскольку обучающиеся ориентированы на интерфейсы глобальных платформ, а продвижение собственного продукта сопряжено с высокими издержками. Наибольшее распространение получила гибридная модель, одновременно являющаяся и наиболее спорной. Размещая программы на внешних платформах, таких как Stepik и Coursera, вузы получают аудиторию, но утрачивают часть выручки и контроль над данными студентов, что препятствует формированию долгосрочных отношений.

В таблице 2 систематизированы основные стратегии адаптации, реализуемые российскими и зарубежными образовательными учреждениями в условиях платформенной трансформации рынка. Выбор конкретной стратегии адаптации определяется готовностью образовательного учреждения к перераспределению контрольных функций. В частности, стратегия изоляции позволяет сохранять автономию, однако ограничивает охват аудитории. Создание собственной платформы обеспечивает независимость, но требует значительных финансовых ресурсов. Сотрудничество с зарубежными партнерами расширяет рыночное присутствие, но влечет передачу контроля над данными внешнему контрагенту. Кооперация позволяет разделить издержки, при этом сопряжена с усложнением управленческой структуры. Наиболее радикальным сценарием выступает полная трансформация бизнес-модели, что несет риск утраты институциональной идентичности, но при благоприятном исходе предоставляет возможность занять уникальную конкурентную позицию.

Таблица 2

**Стратегии адаптации традиционных образовательных институций
к платформенной конкуренции**

Стратегия	Суть	Преимущества	Риски и ограничения	Примеры реализации
Изоляция	Сохранение традиционной модели обучения с минимальным использованием цифровых платформ; онлайн-форматы рассматриваются как вспомогательные, а не конкурентные	Сохранение контроля над образовательным процессом, независимость от внешних платформ, возможность поддерживать высокий уровень платы за обучение	Постепенное сокращение доли рынка, особенно среди мобильной аудитории, ориентированной на гибридные форматы; снижение привлекательности для зарубежных абитуриентов	Отдельные региональные российские вузы, не входящие в топ-100 национальных рейтингов, а также отдельные частные бизнес-школы, ориентированные на эксклюзивность очного формата обучения

Стратегия	Суть	Преимущества	Риски и ограничения	Примеры реализации
Собственная платформа	Создание и сопровождение собственной цифровой экосистемы, интегрирующей учебные курсы, средства коммуникации, библиотечные ресурсы и административные сервисы	Полный контроль над пользовательскими данными, возможность адаптации под специфику образовательных программ, независимость от внешних посредников	Значительные затраты на разработку и сопровождение; сложность конкуренции с глобальными платформами в части пользовательских интерфейсов и удобства; риск создания платформы, используемой исключительно внутри университета	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (собственная экосистема на базе LMS), Московский физико-технический институт (разработка платформенных решений для онлайн-магистратур)
Партнерство с глобальными платформами	Размещение собственных программ и курсов на внешних платформах (Coursera, edX, Stepik) с сохранением авторских прав на контент и разделением выручки	Низкий порог входа, оперативный выход на глобальную аудиторию, использование существующей пользовательской базы платформы, апробация онлайн-форматов без капитальных затрат	Зависимость от политики платформы (ценообразование, условия продвижения, требования к контенту); утрата прямого контакта с обучающимися; размывание бренда университета на фоне других провайдеров	СПбГУ, МГУ имени М.В. Ломоносова, РАНХиГС (размещение курсов на Coursera и других платформах)
Создание собственной платформы в кооперации	Консолидация ресурсов нескольких образовательных организаций для разработки общей цифровой платформы с распределением затрат и рисков	Снижение издержек за счет эффекта масштаба; возможность формирования единого образовательного пространства на основе стандартов, признаваемых всеми участниками	Сложность согласования интересов различных организаций; проблемы распределения доходов и прав на контент; риск бюрократизации управления платформой	Национальная платформа открытого образования (консорциум российских вузов), а также инициативы в рамках федерального проекта «Современная цифровая образовательная среда»
Трансформация бизнес-модели	Переход от реализации образовательных программ к предоставлению услуг на основе платформенных принципов: подписка на библиотеку курсов, персонализированные образовательные траектории, интеграция с работодателями	Способность конкурировать с платформами на их собственном поле; удержание аудитории благодаря экосистемному подходу; формирование новых источников дохода (корпоративные заказы, аналитические услуги)	Необходимость кардинальной реорганизации управленческой структуры; противоречие с традиционными представлениями об академической свободе; повышенные требования к ИТ-инфраструктуре и квалификации кадров	Отдельные программы бизнес-школ (Сколково, Московская школа управления), корпоративные университеты, созданные на базе высших учебных заведений

Источник: составлено автором.

Процесс выбора стратегии адаптации осложняется тем, что конкурентная борьба в образовательной сфере все более смещается с уровня отдельных продуктов на уровень соперничества целостных экосистем. Согласно аналитическому обзору предметной области, главной отличительной чертой экосистем является коэволюция ее участников на всем протяжении их взаимодействия, при этом экосистемный подход позволяет переключить внимание с отдельной фирмы на контекст, в котором она функционирует (Акбердина, Василенко 2021). Для традиционного университета это означает, что его долгосрочная устойчивость определяется не столько внутренним качеством профессорско-преподавательского состава (что, безусловно, имеет значение), сколько плотностью и качеством связей с внешними агентами — индустриальными партнерами, профессиональными сообществами и самими платформами. Следовательно, стратегии, характеризующиеся высокой степенью закрытости, хотя и позволяют сохранить краткосрочную автономию, в долгосрочной перспективе приводят к ослаблению коэволюционных связей и, как следствие, к снижению релевантности образовательного наполнения.

Вместе с тем универсального решения не существует. Опыт российских вузов свидетельствует о том, что первоначальный энтузиазм от сотрудничества с глобальными платформами быстро сходит на нет. Обучающиеся редко обращаются к повторным курсам, а получаемый доход не компенсирует затраты на качественное производство образовательных материалов. Университеты, которые сделали выбор в пользу собственных платформенных решений, вынуждены конкурировать с удобством привычных сервисов, таких как ВКонтакте.

Примечательно, что понимание необходимости экосистемной трансформации уже утвердилось в качестве доминирующей тенденции в научной и деловой литературе. В ряде работ, посвященных цифровым трендам, отмечается, что экосистемы возникли на основе актуализации принципов взаимодействия их отдельных структурных элементов, которые до формирования общей цифровой платформы функционировали как вполне самостоятельные бизнес-единицы (Алиева, Кузнецов 2022). В контексте бизнес-образования это означает, что отдельные элементы — факультеты, кафедры, центры карьеры и библиотеки — будучи разобщенными, уступают в эффективности интегрированным платформенным решениям, в которых образовательные материалы, аналитические инструменты и рекрутинговые функции объединены в рамках сквозного пользовательского сценария. Однако попытка формального объединения данных элементов в рамках сложившейся административной структуры университета сталкивается с сопротивлением, поскольку требует не просто внедрения нового программного обеспечения, а пересмотра фундаментальных принципов распределения ресурсов и зон ответственности между структурными подразделениями.

Наиболее сложная ситуация наблюдается у тех, кто пытается трансформировать образовательную модель. Профессорско-преподавательский состав зачастую не готов к изменению методик обучения. Модели, основанные на подписке,

требуют иного педагогического дизайна и системы оценки, к чему многие образовательные учреждения не адаптированы.

Анализ применимости стратегий в российском контексте

При оценке перспектив реализации рассмотренных стратегий в российском контексте необходимо принимать во внимание не только управленческие, но и институциональные факторы, обуславливающие специфику развития платформенных сервисов в национальной экономике. Согласно эмпирическим исследованиям, наиболее значимыми факторами формальной среды, оказывающими воздействие на данный вид деятельности, являются низкий уровень коррупции и открытость органов государственного управления (Веретенникова, Козинская 2022). Наличие институциональных барьеров в российской практике приводит к повышению степени фрагментации рынка и формированию закрытых или квазигосударственных экосистем. Этим, в частности, объясняется тот факт, что российские университеты, даже размещая образовательные материалы на глобальных платформах, сталкиваются с ограничениями в сфере монетизации и экспорта образования, а также испытывают давление, направленное на интеграцию с отечественными платформенными решениями.

В результате стратегии изоляции или частой кооперации с глобальными. Наиболее перспективным представляется гибридный подход. Университет сохраняет за собой роль арбитра качества и разработчика образовательных материалов, одновременно используя платформенные технологии для масштабирования. Базовая подготовка остается в компетенции вуза, тогда как микростепени и карьерное сопровождение передаются внешним платформам. Вместе с тем такая модель требует системных преобразований. Простого внедрения технического решения недостаточно — необходима корректировка кадровой политики, пересмотр критериев оценки преподавателей и обновление учебных планов. При отсутствии изменений в системе управления гибридная модель рискует остаться сугубо формальной.

Помимо структурных и экономических изменений, платформенная трансформация оказывает влияние и на содержание подготовки будущих менеджеров. Традиционные бизнес-школы формировали учебные программы на основе фундаментальных дисциплин, таких как экономическая теория, финансы, маркетинг, стратегический менеджмент, исходя из предпосылки, что выпускник должен освоить систему знаний, достаточную для решения широкого спектра управленческих задач. Платформенная логика предлагает другой подход, в рамках которого обучение разбивается на дискретные компетенции, каждая из которых оценивается самостоятельно, а их комбинация составляет индивидуальную траекторию обучения.

Стремление платформ к автоматизации образовательных материалов, продиктованное логикой микрообучения и удобством мобильного потребления,

вступает в противоречие с задачами формирования системного управленческого мышления. Исследователи — дидактики цифровой эпохи обоснованно указывают на то, что микрообучение не позволяет сформировать системное и целостное представление о теме, разделе, курсе, а также о взаимосвязи процессов, явлений, понятий, этапов и закономерностей (Блинов, Сергеев, Родичев 2022). В данном контексте российские бизнес-школы получают возможность компенсировать указанный недостаток платформенных решений. Если платформа эффективно решает задачу формирования компетенции «знаю, как», то университет способен сохранить за собой нишу развития способностей «понимаю, почему» и «прогнозировать последствия». Данное обстоятельство служит дополнительным аргументом в пользу выбора гибридной стратегии, при которой модульная, фрагментированная подача прикладных инструментов закрепляется за платформой, а формирование методологической культуры и способности к синтезу — за академическим институтом. Такое распределение функций позволяет нивелировать риски поверхностного усвоения сложного управленческого знания.

Данный подход обладает очевидными преимуществами для обучающихся, которые могут самостоятельно определять приоритетные дисциплины, необходимые для профессионального роста, а также для работодателей, получающих объективное представление о фактических компетенциях соискателя. Вместе с тем он же порождает определенную проблему: фрагментация знаний затрудняет формирование системного управленческого мышления, способности выявлять взаимосвязи между функциями и принимать решения в условиях неполной информации. Образовательные платформы пытаются решить данную проблему с помощью интеграционных курсов, проектной работы и симуляций, однако на сегодняшний день эффективность данных мер остается незначительной.

При этом российскому бизнес-образованию предстоит пересмотреть границы собственного влияния. Ключевой вопрос заключается в том, какие элементы сохранить в фундаментальной подготовке, а какие передать платформам. Университеты, обладающие сильной фундаментальной подготовкой, могут использовать ее как конкурентное преимущество, однако только в том случае, если сумеют доказать студентам и работодателям значимость глубинного образования. В противном случае существует риск деградации сегмента к формату краткосрочных курсов, ориентированных на выполнение должностных инструкций. Долгосрочное управленческое развитие в рамках данного сценария станет привилегией узкого круга элитных образовательных учреждений.

Заключение

Таким образом, глобальные платформы трансформируют не только каналы дистрибуции, но и архитектуру образовательного рынка в целом. Парадоксальным образом фрагментация рынка сопровождается усилением связности его элементов. Платформы выступают центрами концентрации, объединяя

разрозненных производителей образовательного контента, бизнес-структуры и обучающихся. Изменяется и экономическая модель: доход формируется не столько за счет комиссионных сборов, сколько через долгосрочные корпоративные контракты и интеграцию в карьерные траектории.

Проведенный в настоящем исследовании сравнительный анализ бизнес-моделей показал, что эволюция платформ движется от простой рыночной агрегации в сторону построения многоуровневых экосистем, в которых ключевую роль играют механизмы перекрестного субсидирования и достижения критической массы пользователей (Рахимова, Галаявиев 2025). Ключевым фактором, ставящим традиционные университеты в заведомо неблагоприятное конкурентное положение, является способность глобальных платформ инвестировать значительные ресурсы в привлечение аудитории посредством условно-бесплатного образовательного наполнения и последующей монетизации сопутствующих сервисов, что вынуждает университеты пересматривать свои стратегические приоритеты.

Для традиционных университетов дилемма оказывается сложнее простого выбора между внедрением цифровых технологий и отказом от них. Речь идет об определении собственной роли в новой экосистеме. Одни образовательные учреждения предпочтут автономию, пожертвовав масштабом деятельности. Другие пойдут на партнерство, уступая контроль над данными. Третьи рискнут институциональной идентичностью ради полной трансформации модели. Универсальной стратегии не существует. Вместе с тем тенденция является очевидной: наиболее эффективными оказываются гибридные модели. Успешные участники рынка сочетают академическую фундаментальность с гибкостью платформенных решений. Университет сохраняет за собой разработку образовательного наполнения и контроль качества, тогда как сервисное сопровождение и масштабирование передается на аутсорсинг технологическим партнерам.

При этом реализация гибридной стратегии в российском контексте сопряжена с дополнительными институциональными ограничениями. Проведенное исследование показало, что специфика национальной регуляторной среды и уровень развития формальных институтов оказывают существенное влияние на динамику платформенной трансформации образования (Веретенникова, Козинская 2022). Фрагментация отечественного рынка, высокая доля государственного участия и относительно низкая прозрачность данных о карьерных траекториях выпускников создают предпосылки для доминирования закрытых корпоративных экосистем и нишевых агрегаторов, что ограничивает возможности прямого заимствования зарубежных моделей партнерства с глобальными платформами.

Не менее значимым является и педагогический аспект происходящих изменений. Платформенная логика микрообучения, присущая платформам, обеспечивая высокую степень гибкости и персонализации, одновременно создает риск фрагментации знаний и потери системности при подготовке управленческих кадров (Блинов, Сергеев, Родичев 2022). В данном контексте российские

бизнес-школы получают возможность занять уникальную нишу, компенсируя указанный недостаток за счет формирования методологической культуры и способности к стратегическому синтезу, что не может быть в полной мере обеспечено исключительно платформенными инструментами. Таким образом, конкурентное преимущество университета в долгосрочной перспективе будет определяться не объемом производимых цифровых образовательных материалов, а способностью интегрировать фундаментальную подготовку с экосистемными связями, включающими индустриальных партнеров и профессиональные сообщества (Акбердина, Василенко 2021).

ЛИТЕРАТУРА

Акбердина В.В., Василенко Е.В. 2021. Инновационная экосистема: теоретический обзор предметной области. *Журнал экономической теории*. 18 (3). С. 462–473. <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2021.18-3.10>

Алиева И.А., Кузнецов Д.А. 2022. Экосистемы как современные тренды цифровой трансформации. *Тенденции развития интернет- и цифровой экономики: труды V Всероссийской с международным участием научно-практической конференции*. Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского. С. 122–125.

Анахов С.В., Анахов Д.С. 2020. Цифровые платформы: аспекты развития в научно-образовательной сфере. *Новые информационные технологии в образовании и науке*. № 3. С. 6–15. <https://doi.org/10.17853/2587-6910-2020-03-6-15>

Блинов В.И., Сергеев И.С., Родичев Н.Ф. 2022. Микрообучение — из бизнеса в образование: перспективное направление развития дидактики. *Образование и наука*. 24 (9). С. 43–68. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2022-9-43-68>

Веретенникова А.Ю., Козинская К.М. 2022. Моделирование влияния институциональной среды на развитие цифровых платформ и экономики совместного пользования. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 15 (5). С. 257–273. <https://doi.org/10.15838/esc.2022.5.83.14>

Дудюк А.Н., Хемраев З.Ч. 2021. Платформенная экономика как новый виток развития цифровизации. *Наука XXI века: актуальные вопросы, проблемы и перспективы: материалы Международной (заочной) научно-практической конференции*. Нефтекамск: Научно-издательский центр «Мир науки». С. 54–59.

Жуковская И.Е. 2022. Цифровые платформы — важный аспект цифровизации высшего образования. *Открытое образование*. 26 (4). С. 30–40. <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2022-4-31-40>

Козлова Е.Д. 2025. Эволюция и классификация цифровых платформ в условиях технологической трансформации. *Э-Еconomy*. 18 (6). С. 54–70. <https://doi.org/10.18721/ЕЕ.18603>

Котляров И.Д. 2022. Платформы как модель организации хозяйственной деятельности: отдельные особенности функционирования. *Экономика и управление: теория и практика*. 8 (2). С. 30–37.

Круглов Д.В., Ляшенко В.Е. 2025. Цифровая платформа как инструмент оптимизации бизнес-процессов вуза и внешних партнеров. *Лидерство и менеджмент*. 12 (2). С. 357–370. <https://doi.org/10.18334/lim.12.2.122536>

Левкович А. 2023. Подходы к образованию цифровых экосистем в международном онлайн-бизнесе. *Международные отношения: история, теория, практика: материалы XIII научно-практической конференции молодых ученых факультета международных отношений Белорусского государственного университета*. Минск: Белорусский государственный университет. С. 206–210.

Мусрединова Э.Р. 2022. Экосистемный подход в контексте развития современной экономики. *Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики: сборник трудов международной научно-практической конференции*. Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского. С. 483–485.

Полиенко Ю.П., Ширинкина Е.В. 2021. Бизнес-модели организации обучения персонала в цифровой среде. *Современные проблемы, тенденции и перспективы социально-экономического развития: сборник статей X Международной научно-практической конференции Института экономики и управления СурГУ*. Сургут: Сургутский государственный университет. С. 211–214.

Попенко А.А. 2025. Цифровые платформы и их влияние на развитие малого и среднего бизнеса. *Инновационные идеи молодых исследователей: сборник научных статей по материалам XVI Международной научно-практической конференции*. Уфа: Научно-издательский центр «Вестник науки». С. 85–87.

Рахимова Г.С., Галявиев А.Р. 2025. Экономика цифровых платформ: модель ценообразования и монетизации в условиях сетевых эффектов. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 8 (5). С. 204–212. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.05.08.022>

Смирнов Е.Н. 2020. Глобальные цифровые платформы как фактор трансформации мировых рынков. *Вопросы инновационной экономики*. 10 (1). С. 13–24. <https://doi.org/10.18334/vines.10.1.100699>

Ткач П.С. 2025. Инновации в бизнес-моделях на примере цифровых платформ: конкуренция и перспективы развития. *Российский экономический вестник*. 8 (2). С. 235–247.

Уварова Т.И. 2025. Экономика платформ: новые модели бизнеса в цифровую эпоху: изучение платформенных бизнес-моделей, таких как Uber и Airbnb, и их влияние на традиционные отрасли. *Цифровые технологии: настоящее и будущее: сборник статей по материалам IV Национальной научно-практической конференции*. Тольятти: Тольяттинская академия управления. С. 444–450.

TRANSFORMATION OF THE BUSINESS EDUCATION MARKET UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL PLATFORMS

Maxim K. Izmaylov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Graduate School of Industrial Management, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russia, izmajlov_mk@spbstu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3147-9603>

Abstract. The article examines the transformation of the business education market under the influence of global digital platforms, which function not merely as channels for knowledge delivery but as autonomous economic agents reshaping the competitive landscape for traditional universities and business schools. The study aims to systematise the business models employed by leading educational platforms, as well as to identify and comparatively analyse the adaptation strategies that Russian educational institutions are developing in response to the platform-driven challenge. Methodologically, the research is based on an analysis of relevant scholarly publications from the period 2020–2025, a study of case examples from both global and Russian educational platforms, and a comparison of management practices across universities that demonstrate varying approaches to digital transformation. The findings reveal that the evolution of platforms is progressing from simple course aggregation towards ecosystem-based solutions that integrate learning with corporate procurement, competency analytics, and career support. Four distinct adaptation strategies are identified for Russian universities: insulation, in-house platform development, partnership with global players, and deep business model transformation. Each strategy is shown to carry measurable advantages and limitations, with hybrid models — combining academic control over content with platform-based mechanisms for scaling and service delivery — proving the most resilient. The results contribute to the understanding of institutional change in higher education, enable forecasting of intensifying platform-based competition, and may be applied in developing university digital transformation strategies as well as in academic courses on educational systems management.

Keywords: global digital platforms, business education, monetisation models of educational platforms, university adaptation, platform-based competition, Russian higher education, hybrid educational models, learning ecosystems, transformation of university business models, educational services market

Disclosure statement: no conflict of interest was reported by the author.

For citation: Izmaylov M.K. 2025. Transformation of the Business Education Market under the Influence of Digital Platforms. *International Business*. 4 (14). P. 79–100. <https://doi.org/10.24833/2949-639X-2025-4-14-79-100>

© Izmaylov M.K., 2025

REFERENCES

- Akberdina V.V., Vasilenko E.V. 2021. Innovatsionnaya ekosistema: teoreticheskiy obzor predmetnoy oblasti [Innovation Ecosystem: Review of the Research Field]. *Russian Journal of Economic Theory*. 18 (3). P. 462–473. <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2021.18-3.10> (In Russian)
- Alieva I.A., Kuznetsov D.A. 2022. Ekosistemy kak sovremennye trendy tsifrovoy transformatsii [Ecosystems as Modern Trends of Digital Transformation]. *Trends in the Development of the Internet and the Digital Economy: Proceedings of the V All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation*. Simferopol: V.I. Vernadsky Crimean Federal University. P. 122–125. (In Russian)
- Anakhov S.V., Anakhov D.S. 2020. Tsifrovye platformy: aspekty razvitiya v nauchno-obrazovatel'noy sfere [Digital Platforms: Aspects of Development in the Scientific and Educational Sphere]. *New Information Technologies in Education and Science*. No. 3. P. 6–15. <https://doi.org/10.17853/2587-6910-2020-03-6-15> (In Russian)
- Blinov V.I., Sergeev I.S., Rodichev N.F. 2022. Mikroobuchenie — iz biznesa v obrazovanie: perspektivnoe napravlenie razvitiya didaktiki [The Microlearning — from Business to Education: A Promising Direction for the Development of Didactics]. *The Education and Science Journal*. 24 (9). P. 43–68. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2022-9-43-68> (In Russian)
- Dudyuk A.N., Khemraev Z.Ch. 2021. Platformennaya ekonomika kak novyy vitok razvitiya tsifrovizatsii [Platform Economy as a New Round of Digitalization Development]. *Science of the XXI Century: Topical Issues, Problems and Prospects: Materials of the International (Correspondence) Scientific and Practical Conference*. Neftekamsk: Scientific Publishing Center “Mir nauki”. P. 54–59. (In Russian)
- Kotlyarov I.D. 2022. Platformy kak model' organizatsii khozyaystvennoy deyatel'nosti: ot-del'nye osobennosti funktsionirovaniya [Platforms as a Model of Organization of Economic Activity: Some Specific Features of Functioning]. *Economics and Management: Theory and Practice*. 8 (2). P. 30–37. (In Russian)
- Kozlova E.D. 2025. Evolyutsiya i klassifikatsiya tsifrovyykh platform v usloviyakh tekhnologicheskoy transformatsii [Evolution and Classification of Digital Platforms in the Context of Technological Transformation]. *Экономика*. 18 (6). P. 54–70. <https://doi.org/10.18721/JE.18603> (In Russian)
- Kruglov D.V., Lyashenko V.E. 2025. Tsifrovaya platforma kak instrument optimizatsii biznes-protsessov vuza i vneshnikh partnerov [Digital Platform as a Tool for Optimizing the Business Processes of the University and External Partners]. *Leadership and Management*. 12 (2). P. 357–370. <https://doi.org/10.18334/lim.12.2.122536> (In Russian)
- Levkovich A. 2023. Podkhody k obrazovaniyu tsifrovyykh ekosistem v mezhdunarodnom onlayn biznese [Approaches to the Formation of Digital Ecosystems in International Online Business]. *International Relations: History, Theory, Practice: Proceedings of the XIII Scientific and Practical Conference of Young Scientists of the Faculty of International Relations of Belarusian State University*. Minsk: Belarusian State University. P. 206–210. (In Russian)
- Musredinova E.R. 2022. Ekosistemnyy podkhod v kontekste razvitiya sovremennoy ekonomiki [Ecosystem Approach in the Context of Modern Economic Development]. *Digital Content of Social and Ecosystem Development of the Economy: Collection of Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. Simferopol: V.I. Vernadsky Crimean Federal University. P. 483–485. (In Russian)
- Polienko Yu.P., Shirinkina E.V. 2021. Biznes-modeli organizatsii obucheniya personala v tsifrovoy sfere [Business Models of Personnel Training Organization in the Digital Environment]. *Modern Problems, Trends and Prospects of Socio-Economic Development: Collection of Articles of the X International Scientific and Practical Conference of the Institute of Economics and Management of Surgut State University*. Surgut: Surgut State University. P. 211–214. (In Russian)

Popenko A.A. 2025. Tsifrovye platformy i ikh vliyaniye na razvitiye malogo i srednego biznesa [Digital Platforms and Their Impact on the Development of Small and Medium-Sized Businesses]. *Innovative Ideas of Young Researchers: Collection of Scientific Articles Based on the Materials of the XVI International Scientific and Practical Conference*. Ufa: Scientific Publishing Center "Vestnik nauki". P. 85–87. (In Russian)

Rakhimova G.S., Galyaviev A.R. 2025. Ekonomika tsifrovyykh platform: model' tsenoobrazovaniya i monetizatsii v usloviyakh setevykh effektov [Economics of Digital Platforms: Pricing and Monetization Models under Network Effects]. *Ekonomika i Upravlenie: Problemy, Resheniya*. 8 (5). P. 204–212. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.05.08.022> (In Russian)

Smirnov E.N. 2020. Global'nyye tsifrovyye platformy kak faktor transformatsii mirovykh rynkov [Global Digital Platforms as a Factor of Global Markets Transformation]. *Russian Journal of Innovation Economics*. 10 (1). P. 13–24. <https://doi.org/10.18334/vinec.10.1.100699> (In Russian)

Tkach P.S. 2025. Innovatsii v biznes-modelyakh na primere tsifrovyykh platform: konkurentsiya i perspektivy razvitiya [Innovations in Business Models on the Example of Digital Platforms: Competition and Development Prospects]. *Russian Economic Bulletin*. 8 (2). P. 235–247. (In Russian)

Uvarova T.I. 2025. Ekonomika platform: novyye modeli biznesa v tsifrovuyu epokhu: izucheniye platformennykh biznes-modeley, takikh kak Uber i Airbnb, i ikh vliyaniye na traditsionnyye otrasli [Platform Economy: New Business Models in the Digital Age: An Examination of Platform Business Models, Such as Uber and Airbnb, and Their Impact on Traditional Industries]. *Digital Technologies: Present and Future: Collection of Articles Based on the Materials of the IV National Scientific and Practical Conference*. Togliatti: Togliatti Academy of Management. P. 444–450. (In Russian)

Veretennikova A.Yu., Kozinskaya K.M. 2022. Modelirovanie vliyaniya institutsional'noy sredy na razvitie tsifrovyykh platform i ekonomiki sovmestnogo pol'zovaniya [Modeling the Impact of the Institutional Environment on the Development of Digital Platforms and the Sharing Economy]. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 15 (5). P. 257–273. <https://doi.org/10.15838/esc.2022.5.83.14> (In Russian)

Zhukovskaya I.E. 2022. Tsifrovye platformy — vazhnyy aspekt tsifrovizatsii vysshego obrazovaniya [Digital Platforms Are an Important Aspect of Digitalization of Higher Education]. *Open Education*. 26 (4). P. 30–40. <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2022-4-31-40> (In Russian)