

Инновационные стратегии в цифровой трансформации фирмы: институционально-правовые аспекты управления платформами, активами данных и кросс-отраслевыми инновациями

Кирильчук Светлана Петровна 

Доктор экономических наук, профессор,

ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского», г. Симферополь, Российская Федерация

E-mail: skir12@yandex.ru

Наливайченко Екатерина Владимировна 

Доктор экономических наук, профессор,

ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского», г. Симферополь, Российская Федерация

E-mail: katnaliv@yandex.ru

Нестеренко Юрий Юрьевич

Аспирант

ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского», г. Симферополь, Российская Федерация

E-mail: nester2403@icloud.com

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

институциональный механизм, экономическое поведение, хозяйствующие субъекты, Республика Крым, региональная экономика, институциональная среда, адаптивные стратегии, инвестиционный климат, транзакционные издержки

АННОТАЦИЯ

Актуальность исследования обусловлена тем, что в эпоху цифровой экономики инновации смещаются из сферы создания отдельных продуктов в область проектирования целых бизнес-моделей, экосистем и институциональных форматов. Особую значимость приобретает анализ инновационных стратегий, которые позволяют фирмам не просто внедрять технологии, а кардинально менять логику создания ценности, переосмысливая природу актива, структуру издержек и отраслевые границы. Целью исследования является раскрытие роли и механизмов инноваций бизнес-моделей и управления в процессе цифровой трансформации фирмы, с акцентом на возникающие институциональные и правовые вызовы. Для достижения цели решаются задачи: проанализировать инновационный потенциал платформенных моделей и экосистем как драйверов роста; исследовать данные как инновационный актив, порождающий новые экономические эффекты и источники конкурентного преимущества; оценить, как инновации в структуре издержек и отраслевая конвергенция переопределяют стратегическое пространство для фирмы; выявить правовые барьеры и стимулы для институциональных инноваций в цифровой среде. Методология включает институциональный подход, сравнительный анализ и моделирование, что позволяет исследовать цифровую трансформацию как процесс системных инноваций. Результаты показывают, что ключевыми инновационными драйверами современной фирмы являются: 1) переход к платформенной логике, где инновация заключается в проектировании сетевых эффектов и правил взаимодействия; 2) превращение данных в инновационный актив с возрастающей отдачей, требующий инновационных подходов к управлению и монетизации; 3) радикальная инновация в структуре издержек, позволяющая беспрецедентно масштабировать бизнес. Выявлено, что успех инновационных стратегий зависит от способности фирмы преодолевать институциональные и правовые барьеры, связанные с монополизацией, защитой данных и устаревшим отраслевым регулированием. Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по формированию инновационных стратегий, адаптированных к новой цифровой реальности, и предложений по модернизации правового поля для стимулирования прорывных инноваций в экономике, а также во внедрении интеграционного подхода к управлению кросс-функциональными рисками цифровой трансформации.

JEL codes: R58, H70, P25

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-1-61-76>

Для цитирования: Кирильчук, С.П. Инновационные стратегии в цифровой трансформации фирмы: институционально-правовые аспекты управления платформами, активами данных и кросс-отраслевыми инновациями / С.П. Кирильчук, Е.В. Наливайченко, Ю.Ю. Нестеренко. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 1. – С. 61-76. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 31.01.2026)

Введение

Цифровая трансформация представляет собой один из ключевых мегатрендов, определяющих траекторию глобального социально-экономического развития в XXI веке [1]. Она перестала быть исключительно технологической задачей, превратившись в комплексный процесс системных инноваций, кардинально меняющий природу фирмы, структуру рынков и логику конкуренции [2]. В центре этого процесса находятся не столько технологические инновации, сколько инновации в бизнес-моделях, управлении и создании институтов. На смену традиционным линейным бизнес-моделям приходят платформенные структуры, представляющие собой институциональную инновацию, а данные эволюционируют из побочного продукта в ключевой инновационный актив [3]. Эти изменения сопровождаются стиранием отраслевых границ и появлением гибридных конкурентов, что создает принципиально новую среду для хозяйствования.

Особую актуальность приобретает анализ инновационных стратегий в контексте возникающих институциональных и правовых вызовов. Доминирование цифровых платформ ставит классические вопросы рыночной власти в новую плоскость, требуя инновационных подходов к антимонопольному регулированию [4]. Экономика данных как инновационная парадигма порождает сложные вызовы, связанные с правами собственности на информацию и защитой приватности [5]. Конвергенция отраслей, являющаяся следствием кросс-отраслевых инноваций, опережает формирование адекватного правового поля [6]. Таким образом, цифровая трансформация требует междисциплинарного подхода, синтезирующего экономический анализ, стратегическое управление и юриспруденцию.

Теоретические основы платформенной экономики, экономики данных и цифровых стратегий исследовались в трудах зарубежных и отечественных ученых, таких как Дж. Паркер, М. ван Альстайн, С. Чоудэри [7], К. Шваб [8], М. Портер, Дж. Хэмпел [9], А. Аузан [10], В. Мау [11], а также в работах специалистов в области цифрового права и регулирования [12, 13].

Целью данного исследования является раскрытие роли и механизмов инноваций бизнес-моделей и управления в процессе цифровой трансформации фирмы, с акцентом на возникающие институциональные и правовые вызовы. Особое внимание уделяется выявлению и систематизации связанных с этим процессом институциональных и правовых рисков. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать инновационный потенциал платформенных бизнес-моделей как драйверов роста и переопределения рынков.
2. Исследовать данные как инновационный актив, раскрыть их уникальные свойства и порождаемые ими инновационные экономические эффекты.
3. Оценить, как инновации в структуре издержек и феномен отраслевой конвергенции создают новое стратегическое пространство для прорывных инноваций.
4. Выявить правовые барьеры и стимулы для институциональных инноваций в цифровой среде, включая вопросы регулирования платформ, данных и гибридных сервисов.
5. Выявить и систематизировать ключевые институциональные и правовые риски цифровой трансформации, включая проблемы монополизации, защиты данных, трудовых отношений и адаптации регулирования.
6. Разработать практические рекомендации для фирм и регуляторов по адаптации к новой

цифровой реальности.

Материалы и методы

Материалами для исследования послужили:

1. Фундаментальные и прикладные научные работы в области цифровой экономики, стратегического менеджмента и институциональной теории.

2. Аналитические отчеты международных консалтинговых компаний (McKinsey, BCG, PwC) и отраслевые исследования, посвященные платформам и экосистемам.

3. Публичная отчетность и стратегические документы ведущих цифровых компаний (Amazon, Google, «Яндекс», «Сбер»).

4. Нормативно-правовые акты Российской Федерации и международные документы, регулирующие цифровую среду, защиту данных и конкуренцию (ФЗ-152 «О персональных данных», ФЗ-249 «О деятельности иностранных лиц в Рунете», «5-й антимонопольный пакет» (Закон № 248-ФЗ), GDPR).

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных и специальных методов:

– институциональный подход был применен для анализа формальных правил (законодательство) и неформальных норм, формирующих цифровую среду, а также для изучения платформ как новых экономических институтов;

– системный подход использовался для рассмотрения цифровой трансформации как комплексного явления, влияющего на все элементы бизнес-модели фирмы;

– сравнительный анализ позволил сопоставить традиционные и цифровые бизнес-модели, структуры издержек и отраслевые парадигмы;

– структурный анализ был задействован для декомпозиции платформенных моделей и экосистем на ключевые компоненты и взаимосвязи;

– метод моделирования использован для визуализации кривой издержек цифрового продукта и логики сетевых эффектов.

Синтез указанных методов обеспечил комплексность, обоснованность и практическую направленность проведенного исследования.

Результаты исследования

1. Анализ платформенных бизнес-моделей: от посредничества к экосистемному доминированию.

1.1. Платформенные бизнес-модели как институциональная инновация и драйвер роста

Цифровая трансформация привела к возникновению принципиально нового типа организации экономической деятельности — платформенной бизнес-модели, представляющей собой глубокую институциональную инновацию. Ее сущность заключается в инновационном подходе к созданию ценности: не через прямую трансформацию ресурсов, а через проектирование и управление взаимодействием между независимыми группами пользователей [7]. Ключевой инновацией здесь является перенос фокуса с управления внутренними ресурсами на управление внешними сетями и данными, которые они генерируют.

Инновационный потенциал платформ раскрывается через их эволюцию от простых рыночных площадок к сложным экосистемам. Если рыночная площадка (Amazon Marketplace, Uber) инновационна в радикальном снижении транзакционных издержек, то экосистема (Apple, «Сбер») представляет собой качественно новую инновационную стадию. Инновация экосистемы заключается в создании синергетической ценности через набор взаимосвязанных сервисов, что формирует «эффект запертости» и открывает новые пути монетизации.

Структура и эволюция платформ могут быть представлены в виде двух основных типов (таблица 1), различающихся по сложности и механизмам создания ценности.

Таблица 1 – Классификация платформенных бизнес-моделей

Тип платформы	Сущность и ядро	Ключевые примеры	Механизм создания ценности	Монетизация
Маркетплейс	Посредничество в транзакциях между двумя группами (B2B, B2C, C2C).	Amazon Marketplace, eBay, Avito, Uber, Яндекс, Airbnb.	Снижение транзакционных издержек (поиск, переговоры), обеспечение доверия (рейтинги, гарантии), запуск прямых сетевых эффектов.	Комиссия с транзакции, плата за листинг, подписка для продавцов.
Экосистема	Набор взаимосвязанных сервисов вокруг цифрового ядра, глубоко интегрированный в жизнь пользователя.	Apple (iOS+сервисы), Google (Поиск+Android+сервисы), «Сбер» (Банк + логистика + медиа).	Перекрестные сетевые эффекты, снижение издержек привлечения клиента (CAC), создание высоких издержек переключения за счет синергии сервисов.	Многоуровневая: продажа устройств, подписки, комиссии, реклама, монетизация данных.

Источник: составлено авторами

Управление инновациями на платформе требует решения «курино-яичной» проблемы, что само по себе является стратегической инновационной задачей. Успешные стратегии (субсидирование одной стороны, фейковые симуляции) — это инновационные инструменты запуска сетевых эффектов, которые становятся основным источником конкурентного преимущества. Таким образом, инновационная деятельность платформенной фирмы смещается от НИОКР в сфере продукта к НИОКР в сфере проектирования сетей, правил взаимодействия и алгоритмических систем [14]. Стратегии решения включают субсидирование одной стороны (например, пассажиров Яндекс) или симуляцию активности. После запуска в действие вступает основной источник конкурентного преимущества — сетевые эффекты, когда ценность платформы для каждого пользователя возрастает с ростом общего числа пользователей [7]. Это создает виртуальный цикл роста и высокие барьеры для входа новых конкурентов.

Управление платформой требует особого подхода к ценообразованию, которое строится на законах многостороннего рынка. Цена для одной группы (например, потребителей) устанавливается низкой для привлечения критической массы, а монетизация осуществляется за счет другой группы (продавцы, рекламодатели), готовой платить за доступ к аудитории [15].

Однако данная институциональная инновация порождает новые вызовы (таблица 2). Сетевые эффекты могут вести к монополизации, подавляя конкурентные инновации. Проблема прекаризации труда ставит вопрос о необходимости социальных инноваций в регулировании новых форм занятости. Непрозрачность алгоритмов требует инноваций в области обеспечения доверия и этики ИИ, требующих внимания регуляторов.

Таблица 2 – Институциональные вызовы платформенных бизнес-моделей

Вызов	Экономическая сущность	Правовой и регуляторный аспект
Монополизация и злоупотребление рыночной властью	Естественная тенденция к концентрации из-за сетевых эффектов. Риск диктата условий для партнеров-продавцов.	Антимонопольное регулирование (например, закон № 248-ФЗ в РФ, дела против Google и Amazon в ЕС и США). Проблема определения релевантного рынка.
Прекаризация труда и проблема «зависимых подрядчиков»	Платформа формально не является работодателем для водителей, курьеров, фрилансеров, перекладывая на них риски.	Несоответствие трудового законодательства новым формам занятости. Дискуссии о статусе «гиг-работников» и их социальных гарантиях.
Манипуляция поведением и алгоритмическая прозрачность	Использование данных и алгоритмов для максимизации вовлеченности, что может наносить ущерб благополучию пользователей.	Требования к этике ИИ, объяснимости алгоритмов (право на объяснение решения). Правовые ограничения на паттерны.
Изменение правил игры в одностороннем порядке	Высокая зависимость малого бизнеса от правил платформы, которые могут меняться без согласования.	Регулирование недобросовестных практик цифровых площадок, введение процедур обжалования и арбитража.

Источник: составлено авторами

2. Данные как инновационный актив: новые экономические эффекты и вызовы для управления.

В цифровой экономике данные приобрели свойства ключевого фактора производства [3]. В цифровой экономике данные превратились в ключевой инновационный актив, по значимости сравнимый с традиционными факторами производства [8]. Их инновационность заключается в уникальных экономических свойствах, которые создают принципиально новые возможности и эффекты, трансформируя логику создания ценности. Их уникальная экономическая природа, отличающаяся от традиционных активов, создает новые источники ренты и конкурентных преимуществ (таблица 3).

Таблица 3 – Экономические свойства данных как актива и порождаемые ими эффекты

Свойство данных	Экономическая интерпретация	Порождаемый эффект	Практический пример
Неисчерпаемость	Использование данных одним субъектом не уменьшает их доступность для других.	Эффект масштаба и синергии: данные можно многократно использовать в разных процессах и комбинировать для получения новых инсайтов.	Данные о трафике с карт Yandex используются для улучшения поиска, навигации в Yandex Maps и таргетированной рекламы.

Свойство данных	Экономическая интерпретация	Порождаемый эффект	Практический пример
Возрастающая отдача от масштаба	Ценность набора данных растет непропорционально его объему.	Эффект улучшения продукта: большие данные позволяют обучать более точные алгоритмы ИИ.	Рекомендательные системы Netflix или «Яндекс.Музыки» становятся точнее с ростом числа пользователей и их действий.
Низкие предельные издержки на копирование	Распространение данных требует минимальных затрат.	Эффект снижения издержек: данные позволяют оптимизировать логистику, прогнозировать спрос, автоматизировать процессы.	Использование данных датчиков для предиктивного обслуживания оборудования, что снижает простой.
Создание стоимости переключения	Пользователь накапливает в сервисе свои данные (историю, предпочтения).	Фиксированный эффект: высокие издержки для пользователя при смене поставщика услуги.	Трудности миграции с VK или Яндекс Фото на другую платформу из-за объема персональных данных.

Источник: составлено авторами

Инновационные экономические свойства данных:

1. Неисчерпаемость, инновационный аспект: возможность многократного и параллельного использования одного и того же набора данных для различных целей без ущерба для его ценности, что ломает парадигму ограниченности ресурсов.

2. Возрастающая отдача от масштаба, инновационный аспект: ценность данных растет нелинейно с увеличением их объема, создавая петлю положительной обратной связи. Это инновационный механизм самоподдерживающегося роста, отличный от классической экономики убывающей отдачи.

3. Синергетичность, инновационный аспект: комбинирование разнородных наборов данных порождает инновационные инсайты и сервисы, невозможные при изолированном анализе (например, данные о местоположении + покупках + состоянии здоровья).

Эти свойства порождают ключевые инновационные эффекты данных как актива (см. таблицу 3): эффект улучшения продукта (данные питают инновации в алгоритмах персонализации), Эффект снижения издержек (данные как основа для инноваций в оптимизации процессов), Эффект создания новых бизнес-моделей (данные как платформа для запуска инновационных сервисов, как в случае со «Сбером»).

Управление инновационным активом требует от фирмы культурных и организационных инноваций: формирования культуры данных, инвестиций в инновационную инфраструктуру (AI/ML, облака) и внедрения комплексных систем руководства данными. Монетизация данных также становится полем для инноваций, выходящих за рамки прямой продажи (таргетированная реклама, премиальные аналитические услуги, создание партнерских экосистем) [16].

Однако инновационность данного актива сопряжена с повышенными рисками. Актив, который невозможно эффективно защитить и этично использовать, теряет свою инновационную и

рыночную ценность. Это требует опережающих правовых и этических инноваций в сфере защиты приватности, экологии, кибербезопасности и предотвращения алгоритмической дискриминации [17].

1. Регуляторные риски: ужесточение законодательства о защите персональных данных (ФЗ-152 в РФ, GDPR в ЕС). Требования к локализации данных и ограничения на трансграничную передачу.

2. Риски кибербезопасности: утечки данных ведут к колоссальным финансовым потерям (штрафы) и невозможным репутационным издержкам.

3. Институциональные дилеммы: риск алгоритмической дискриминации, манипуляция поведением через микротаргетирование, проблема «цифрового следа» и пост-контроля.

4. Антимонопольные расследования: владение уникальными массивами данных может рассматриваться как злоупотребление рыночной властью, как в деле ЕС против Google (предпочтение собственного сервиса покупок в поисковой выдаче).

В современной экономике побеждают те фирмы, которые научились управлять данными как стратегическим активом, выстраивая вокруг них свои продукты, процессы и бизнес-модели, при этом осознавая и нивелируя сопутствующие риски (таблица 4) [18-19].

Таблица 4 – Аналитический блок российских гигантов активов

Аналитика	Wildberries (WB)	Ozon	VK (коммерция)
Финансовые результаты	2023: ГМО ~ 4.3 трлн руб. (+73% г/г). ГМО ~ 3.8 трлн руб. Фокус: экстенсивный рост, масштабирование логистической сети (ПВЗ) и экспансия в новые страны (СНГ, Израиль, и др.).	2023: ГМО ~ 1.8 трлн руб. (~+95% г/г). 9М 2024: ГМО ~ 2.1 трлн руб. Фокус: интенсивный рост, развитие складской логистики (FBO/FBS), фулфилмента и экосистемы Ozon (Financial, Travel).	Не раскрывает ГМО. Доходы VK Commerce (Маркет + Youla + Dostavista + сервисы для продавцов): 2023: 62.8 млрд руб. (+76% г/г). 1Н 2024: 40.3 млрд руб. Фокус: интеграция маркетплейса в экосистему VK(соцсети, мессенджер, музыка).

Источник: составлено авторами

Ключевые тренды рынка, влияющие на всех игроков:

1. Замедление темпов роста: после взрывного роста 2022-2023 гг. рынок вошел в фазу зрелости и нормализации темпов. Борьба идет за долю кошелька и лояльность существующих пользователей.

2. Жесткое регуляторное давление: ФАС активно применял 5-й антимонопольный пакет (закон 248-ФЗ), признавая маркетплейсы «крупными субъектами цифрового рынка» и заставляя их менять недобросовестные практики. После штрафов платформы вынуждены стать более прозрачными и улучшать условия для продавцов, так как они — ключевой актив.

3. Все игроки движутся к модели экосистем, где один сервис подтягивает другой (логистика, финансы, медиа, развлечения).

4. Экспансия в СНГ: внутренний рынок насыщается, поэтому основное направление географического роста — страны СНГ.

Таким образом, данные создают «цифровой ров» для компаний, но одновременно требуют от них высокой правовой и институциональной ответственности.

3. *Инновационные стратегии в условиях новой экономики издержек и отраслевой конвергенции.*

Цифровая трансформация влечет за собой радикальную инновацию в структуре издержек фирмы, что создает основу для прорывных стратегических инноваций [20-23]. Экономика цифрового продукта, характеризующаяся высокими постоянными и ничтожно низкими предельными издержками (рисунок 1), позволяет реализовывать инновационные стратегии агрессивного

масштабирования. Инновация здесь заключается в том, что бизнес-модель оптимизирована не для максимизации прибыли с единицы продукции, а для захвата доли рынка и пользовательской базы, что в долгосрочной перспективе создает непреодолимые конкурентные преимущества через сетевые эффекты и данные [19; 24].

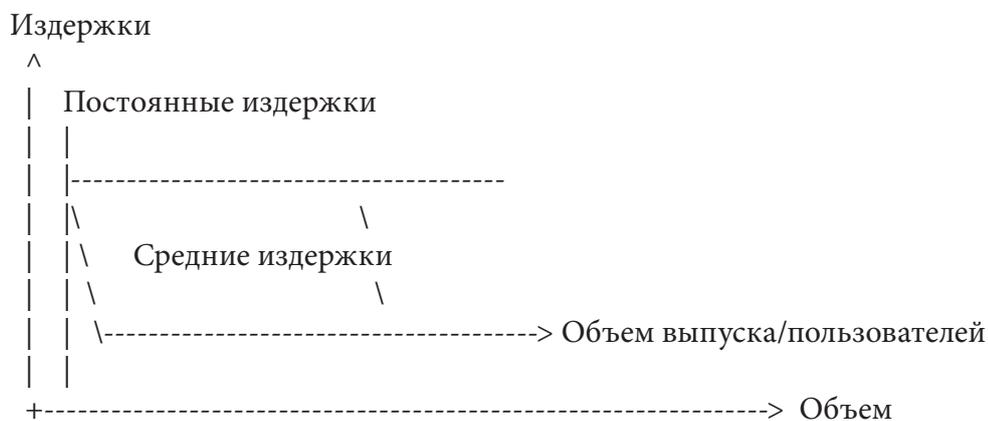


Рисунок 1 – Кривая издержек цифрового продукта

Источник: разработано авторами

Пояснение к рисунку 1: после преодоления точки безубыточности средние издержки на одного пользователя неуклонно снижаются, стремясь к нулю, что создает мощный стимул к неограниченному масштабированию.

Эта новая экономика порождает стратегии, ориентированные на агрессивный захват доли рынка, а не на сиюминутную рентабельность, и облегчает диверсификацию (эффект охвата), так как добавление новой функции в приложение — это в основном затраты на разработку ПО.

Этот сдвиг напрямую связан со стиранием отраслевых границ, которое само является следствием кросс-отраслевых инноваций. Платформы, обладая данными о потребителе и цифровой инфраструктурой, получают возможность инновационным образом удовлетворять смежные потребности, вторгаясь в традиционные сектора

Фундаментальное стирание отраслевых границ происходит параллельно [25-26]. Цифровые платформы, обладая данными о потребителе и инфраструктурой, начинают удовлетворять смежные потребности, вторгаясь в традиционные сектора (таблица 5).

Таблица 5 – Примеры отраслевой конвергенции и правовых коллизий

Традиционная отрасль	Цифровой игрок (из другой сферы)	Новый гибридный продукт/сервис	Правовые коллизии и вызовы
Ритейл	Технологии (Ozon, Wildberries, VK)	Онлайн-маркетплейс, магазин без касс (Ozon, Wildberries, VK).	Регулирование онлайн-торговли, вопросы налогообложения трансграничных сделок, ответственность площадки за товары продавцов.
Финансовые услуги	Технологии (IT-компании), Ритейл	Мобильные платежи (Pay), банковские услуги от сетей магазинов.	Лицензирование финтех-деятельности, регулирование платежных систем, борьба с отмыванием денег (AML/CFT).

Традиционная отрасль	Цифровой игрок (из другой сферы)	Новый гибридный продукт/сервис	Правовые коллизии и вызовы
Здравоохранение	Технологии (Apple, Samsung)	Умные часы с ЭКГ, телемедицинские платформы.	Сертификация медицинских устройств, конфиденциальность медицинских данных, лицензирование врачей для онлайн-консультаций.
Промышленность, автомобилестроение	Технологии («Яндекс», Google)	Автономное вождение, подписка на ПО в автомобиле.	Вопросы ответственности при ДТП с беспилотником, регулирование сбора и использования данных с датчиков автомобиля.

Источник: составлено авторами

Инновационная стратегия таких игроков, как Apple или «Яндекс», заключается в переопределении своего бизнеса: они продают не устройства или IT-услуги, а комплексный инновационный опыт и доступ к экосистеме.

Стратегические последствия для фирм [27-28]:

1. Необходимость инноваций в стратегическом позиционировании: фирма должна постоянно задаваться вопросом, какую фундаментальную потребность она удовлетворяет и кто еще (из смежных отраслей) может стать инновационным конкурентом.

2. Инновации в бизнес-модели через диверсификацию: низкие предельные издержки на добавление новых цифровых функций стимулируют инновации по расширению портфеля сервисов и созданию экосистем.

3. Инновации в партнерствах и кооперации: для выживания традиционные компании вынуждены вступать в инновационные альянсы со стартапами и тех-гигантами, что само по себе требует инноваций в управлении и распределении ценности.

Правовой вызов заключается в том, что инновационные гибридные сервисы (телемедицина, финтех, умная логистика) часто не вписываются в устаревшие рамки отраслевого регулирования [29-30]. Это создает зоны неопределенности и требует от государства институциональных инноваций — перехода к гибкому, кросс-отраслевому и ориентированному на результат регулированию, такому как «регуляторные песочницы».

Таким образом, цифровая стратегия современной фирмы должна быть кросс-отраслевой и антиципативной, учитывающей не только экономику новых моделей, но и динамично меняющуюся правовую и регуляторную среду.

4. *Управление инновационными рисками в цифровой трансформации: интеграционный подход.*

Цифровая трансформация, несмотря на свой инновационный потенциал, порождает комплекс взаимосвязанных рисков, которые требуют не разрозненного, а системного управленческого ответа [29-30]. Как показал анализ платформенных моделей и данных как актива (таблицы 2 и 3), ключевые вызовы носят кросс-функциональный характер, затрагивая одновременно стратегию, операционную деятельность, правовое поле и этические нормы. Поэтому современная фирма должна развивать интеграционную модель управления инновационными рисками, которая синхронизирует технологические изменения с адаптацией организационной структуры, системы комплаенса и корпоративной культуры (рисунок 2).

Ключевые элементы модели:

1. Цифровая трансформация — исходный драйвер изменений.
2. Три уровня управления рисками:

- стратегико-экосистемный — адаптация структуры и стратегии.
- операционно-технологический — комплаенс, данные, ИИ.
- организационно-культурный — культура, обучение, человеческий капитал.

3. Инструменты и меры для каждого уровня.

4. Результат — устойчивое конкурентное преимущество через интеграцию технологий, структуры, комплаенса и культуры.

Первый уровень такой модели — стратегико-экосистемный. Риск быстрого устаревания бизнес-модели под давлением кросс-отраслевых инноваций требует от компании не просто мониторинга прямых конкурентов, а постоянного сканирования периферии рынка и смежных отраслей. Угрозу могут представлять не только технологические гиганты, но и agile-стартапы, использующие данные и платформенные подходы для перехвата узких сегментов ценности. Стратегическая гибкость в таких условиях достигается через создание внутренних венчурных подразделений, запуск пилотных проектов в формате «цифровых песочниц» и формирование открытых инновационных партнерств. Важнейшим элементом становится упреждающая институциональная адаптация — активное взаимодействие с регуляторами, участие в формировании «регуляторных песочниц» и стандартов, что позволяет не только снижать правовые риски, но и влиять на правила игры в свою пользу.

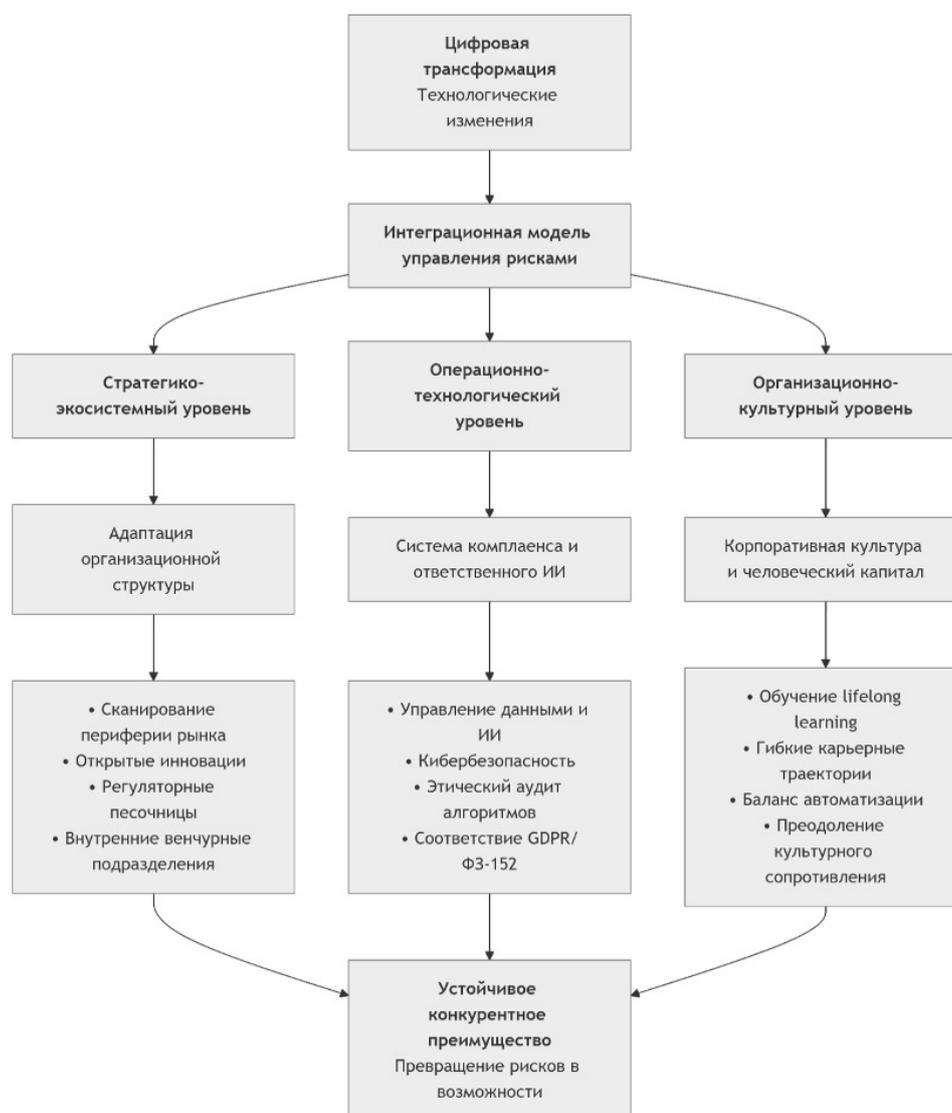


Рисунок 2 – Синхронизирующая интеграционная модель управления инновационными рисками
Источник: разработано авторами

Второй уровень — операционно-технологический, фокусирующийся на рисках, связанных с данными и алгоритмами. Помимо очевидных угроз кибербезопасности и штрафов за несоответствие ФЗ-152, возникает риск алгоритмической эрозии доверия. Непрозрачные или смещённые алгоритмы, используемые для персонализации, ценообразования или модерации контента, могут привести к скандалам, бойкотам со стороны пользователей и жёстким регуляторным вмешательствам. Для минимизации этих рисков необходимы внедрение принципов ответственного ИИ, создание внутренних этических комитетов по данным и регулярный аудит алгоритмов на предмет дискриминации и манипулятивности. Управление данными должно эволюционировать от логики «сбора и хранения» к логике качества, контекста и безопасности на протяжении всего жизненного цикла данных.

Третий, фундаментальный уровень — организационно-культурный. Цифровая трансформация — это, прежде всего, трансформация человеческого капитала. Риск культурного сопротивления и дефицита цифровых компетенций может свести к нулю инвестиции в технологии. Более того, переход к платформенным и сетевым моделям меняет природу трудовых отношений, порождая риски, связанные с прекаризацией труда внутри экосистемы (фрилансеры, гиг-работники) и выгоранием сотрудников из-за постоянной необходимости переобучения. Управление этим комплексом рисков требует целенаправленных кадровых инноваций: внедрения систем непрерывного обучения, разработки гибких карьерных траекторий, пересмотра систем мотивации, а также поиска баланса между автоматизацией и сохранением «человеческого вклада» в создание ценности.

Таким образом, эффективная инновационная стратегия в эпоху цифровой трансформации должна включать в себя не только план по внедрению технологий и освоению новых бизнес-моделей, но и комплексную систему управления рисками, которая интегрирует стратегический форсайт, технологический комплаенс и человеко-ориентированный подход. Только такой холистический взгляд позволяет фирме не просто адаптироваться к изменениям, но и устойчиво формировать будущее, превращая системные риски цифровой эпохи в источники долгосрочного конкурентного преимущества.

Заключение

Проведенное исследование позволяет заключить, что в эпоху цифровой трансформации ядро инновационной деятельности фирмы смещается из лабораторий НИОКР в сферу проектирования бизнес-моделей, управления сетями и данными, а также формирования новых институтов.

1. Платформы и экосистемы как форма институциональных инноваций. Успешная цифровая фирма — это не просто технологический лидер, а архитектор инновационных форматов взаимодействия. Ее ключевая инновационная компетенция — способность создавать и усиливать сетевые эффекты, проектировать правила для многосторонних рынков и строить экосистемы, порождающие синергетическую ценность.

Платформенная модель как новый институт. Цифровая трансформация породила платформу как доминирующий тип бизнес-модели, где ценность создается через управление сетевыми эффектами на многостороннем рынке. Эволюция от простых рыночных площадок к сложным экосистемам (VK, Ozon, Wildberries, «Сбер») ведет к глубокой интеграции в жизнь пользователя и созданию высоких барьеров выхода. Однако эта модель несет в себе системные риски монополизации, прекаризации труда и непрозрачного алгоритмического управления, требующие адекватного антимонопольного, трудового и технологического регулирования.

2. Данные как источник инновационных конкурентных преимуществ. Уникальные экономические свойства данных делают их основой для непрерывных инноваций в продуктах, процессах и бизнес-моделях. Инновационная стратегия, построенная вокруг данных, позволяет создавать «цифровые рвы», постоянно улучшать предложение и удерживать пользователей. Однако это требует параллельного развития инновационных систем управления данными, обеспечивающих безопасность, этичность и соответствие регуляторным требованиям.

Данные приобрели свойства ключевого нематериального актива с уникальной экономикой (неисчерпаемость, возрастающая отдача). Их эффекты — улучшение продукта, снижение издержек и создание экосистем — формируют мощные виртуальные циклы роста. Однако превращение данных в «новую нефть» сопровождается ужесточением регуляторного давления (ФЗ-152, GDPR), ростом рисков кибербезопасности и сложными этическими дилеммами, связанными с приватностью и манипуляцией.

3. Новая экономика издержек и кросс-отраслевые инновации как стратегический императив. Радикальная инновация в структуре издержек открывает путь к стратегиям беспрецедентного масштабирования. Стирание отраслевых границ, в свою очередь, делает обязательным инновационное, экосистемное мышление. Побеждают те, кто способен видеть инновационные возможности за пределами своей исходной отрасли и быстро создавать гибридные ценностные предложения.

Новая экономика издержек и стирание отраслевых границ также и как стратегический вызов. Цифровизация приводит к фундаментальному сдвигу в структуре издержек фирмы в сторону высоких постоянных и ничтожно низких предельных затрат, что меняет логику конкуренции на агрессивный захват масштаба. Одновременно данные и платформы стирают традиционные отраслевые границы, позволяя компаниям из одних секторов (IT, телеком) успешно конкурировать в других (финансы, ритейл, медицина). Это требует от фирм перехода к экосистемному мышлению, а от регуляторов — развития гибкого, кросс-отраслевого и ориентированного на конечный результат (outcome-based) регулирования.

4. Необходимость институциональных инноваций для цифровой эпохи. Реализация инновационного потенциала цифровой трансформации сдерживается устаревшими правовыми и регуляторными рамками. Требуются системные институциональные инновации: в антимонопольном регулировании (учет сетевых эффектов), в трудовом праве (защита «гиг-работников»), в отраслевых регламентах (признание гибридных сервисов) и в подходах к защите данных. Инновационное правовое поле должно не запрещать, а направлять развитие, обеспечивая баланс между стимулированием прорывных инноваций и защитой публичных интересов.

5. Необходимость интеграционного управления инновационными рисками. Реализация цифровых стратегий требует преодоления не только внешних институциональных барьеров, но и внутренних организационно-культурных ограничений. Эффективное управление трансформацией предполагает синхронизацию технологических изменений с адаптацией структуры, компетенций и культуры фирмы. Ключевым становится внедрение холистической модели управления рисками, охватывающей стратегико-экосистемные, операционно-технологические и организационно-культурные аспекты, что позволяет превращать системные вызовы цифровой эпохи в устойчивые конкурентные преимущества.

6. Практические рекомендации:

– для фирм: необходимо целенаправленно выстраивать культуру данных и компетенции в области управления данными; разрабатывать цифровые стратегии с учетом сетевых эффектов и экономики масштаба; проводить регулярный аудит правовых и регуляторных рисков, особенно при выходе на новые рынки или запуске гибридных сервисов;

– для законодателей и регуляторов: требуется развитие адаптивного правового поля, способного реагировать на скорость технологических изменений; внедрение принципов «регуляторной гибкости» для тестирования инноваций; усиление межведомственной координации для регулирования кросс-отраслевых экосистем; фокус на защите прав конечных потребителей и малого бизнеса в условиях асимметрии власти с крупными платформами.

Таким образом, успех в цифровую эпоху определяется не только технологическими инвестициями, но и способностью фирмы и общества в целом адаптировать свои экономические и правовые институты к новой реальности, в которой данные, сети и платформы становятся

основными координаторами экономической деятельности.

Инновационная стратегия современной фирмы в цифровую эпоху — это многомерная задача, охватывающая инновации в бизнес-модели, управлении активами, организационной культуре и взаимодействии с институциональной средой. Успех определяется способностью к непрерывным организационным и стратегическим инновациям, позволяющим превращать технологические возможности в устойчивые конкурентные преимущества в условиях быстро меняющихся рынков и их правил.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Tapscott, D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence / D. Tapscott. — New York: McGraw-Hill, 1996. — 342 p.
2. Porter, M.E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition / M.E. Porter, J.E. Heppelmann // Harvard Business Review. — 2014. — Vol. 92, No. 11. — P. 64-88.
3. Varian, H.R. Artificial Intelligence, Economics, and Industrial Organization / H.R. Varian // NBER Chapters. — 2018. — P. 399-419.
4. Khan, L.M. Amazon's Antitrust Paradox / L.M. Khan // Yale Law Journal. — 2017. — Vol. 126, No. 3. — P. 710-805.
5. Zuboff, S. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power / S. Zuboff. — New York: PublicAffairs, 2019. — 704 p.
6. Gawer, A. Platforms, Markets and Innovation / A. Gawer (Ed.). — Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2009. — 320 p.
7. Parker, G.G. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You / G.G. Parker, M.W. Van Alstyne, S.P. Choudary. — New York: W.W. Norton & Company, 2016. — 352 p.
8. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution / K. Schwab. — Geneva: World Economic Forum, 2016. — 172 p.
9. Teece, D.J. Business models, value capture, and the digital enterprise / D.J. Teece // Journal of Organization Design. — 2017. — Vol. 6, No. 8. — P. 5-14.
10. Аузан, А.А. Институциональная экономика / А.А. Аузан, Н.П. Зверева, В.В. Иванов и др. — М.: Экономический факультет МГУ, 2022. — 512 с.
11. Май, В.А. Экономика и политика России: год за годом (2014-2024) / В.А. Май. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. — 624 с.
12. Право и цифровая трансформация / Ю. А. Тихомиров, Н. В. Кичигин, Ф. В. Цомартова, С. Б. Бальхаева // Право. Журнал Высшей школы экономики. — 2021. — № 2. — С. 4-23. — DOI 10.17323/2072-8166.2021.2.4.23. — EDN UHCPTG.
13. Savelyev, A. Contract law 2.0: 'Smart' contracts as the beginning of the end of classic contract law / A. Savelyev // Information & Communications Technology Law. — 2017. — Vol. 26, No. 2. — P. 116-134. — DOI 10.1080/13600834.2017.1301036. — EDN XNCYNS.
14. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс. — М.: ГУ ВШЭ, 2000. — 608 с.
15. Rochet, J.-C. Platform Competition in Two-Sided Markets / J.-C. Rochet, J. Tirole // Journal of the European Economic Association. — 2003. — Vol. 1, No. 4. — P. 990-1029.
16. Davenport, T.H. Competing on Analytics: The New Science of Winning / T.H. Davenport, J.G. Harris. — Boston: Harvard Business Review Press, 2007. — 218 p.
17. Iansiti, M. The Ecology of Strategy / M. Iansiti, R. Levien // Harvard Business Review. — 2004. — Vol. 82, No. 3. — P. 68-78.
18. Черняк, Л. Е. Цифровизация экономики России: сущность, проблемы и перспективы / Л. Е. Черняк // Теоретическая экономика. — 2025. — № 5(125). — С. 76-91. — DOI 10.52957/2221-3260-2025-5-76-91. — EDN NRSRQX.
19. Наливайченко, Е. В. Сетевая модель управления организацией промышленности в Индустрии 6.0 / Е. В. Наливайченко, С. П. Кирильчук // Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 6.0 (ИНПРОМ-2025) : Сборник трудов Международной научно-практической конференции. В 2 т., Санкт-Петербург, 27–30 апреля 2025 года. — Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. — С. 164-168. — DOI 10.18720/IEP/2025.1/39.
20. Evans, D.S. The Antitrust Economics of Multi-Sided Platform Markets / D.S. Evans // Yale Journal on Regulation. — 2003. — Vol. 20, No. 2. — P. 325-381.

21. Глазьев, С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса [Текст] / С. Ю. Глазьев. — Москва : Экономика, 2010. — 254, [1] с. : ил., табл. : 22 см.; ISBN 978-5-282-03056-3.
22. Гордеев, В. А. Теоретическая экономия: исследуем современные социально-экономические трансформации / В. А. Гордеев // Теоретическая экономика. – 2022. – № 5(89). – С. 4-13.
23. Гордеев, В. А. О траектории социально-экономического развития Российской Федерации с позиции теоретической экономии / В. А. Гордеев, С. В. Шкиотов // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 4(60). – С. 28-33. – DOI 10.26456/2219-1453/2022.4.028-033.
24. Challenges of strategic planning at a modern enterprises / E. V. Nalivaychenko, S. P. Kirilchuk, T. N. Skorobogatova [et al.] // AD ALTA. – 2020. – Vol. 10, No. 1 S11. – P. 43-46.
25. Economic Assessment of Regional Investment Activities / S. P. Kirilchuk, E. V. Nalivaichenko, A. O. Kaminskaya, M. Yu. Dementiev // Fundamental and Applied Scientific Research in the Development of Agriculture in the Far East (AFE-2022) : Agricultural Cyber-Physical Systems, Ussuriysk, 29 июля 2022 года. Vol. 706-2. – Switzerland: Springer Nature Switzerland AG, 2023. – P. 706-715. – DOI 10.1007/978-3-031-36960-5_80.
26. Нестеренко, Ю. Ю. Институциональная среда и институционализация поведенческого регулирования: теоретические основы экономического развития / Ю. Ю. Нестеренко, С. П. Кирильчук // Теоретическая экономика. – 2024. – № 4(112). – С. 107-118. – DOI 10.52957/2221-3260-2024-4-107-118. – EDN NUEJVZ.
27. Симченко, Н. А. Методологические проблемы отечественной экономической науки / Н. А. Симченко, И. А. Благих, И. И. Малышин // Теоретическая экономика. – 2024. – № 8(116). – С. 25-33. – DOI 10.52957/2221-3260-2024-8-25-33.
28. Аузан, А.А. Институциональная экономика / А. Аузан, Н. Зверева, В. Иванов, А. Курдин, Е. Кудряшова, Е. Никишина, Д. Ситкевич. – М.: Библиотека экономического факультета МГУ. Текст : электронный. 2023. - URL: <https://books.econ.msu.ru/Institutional-economics>.
29. Гордеев, В.А. Теоретическая экономия: начинаем очередной год развития концепции / В.А. Гордеев. - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №3. - С.4-11. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (обращения: 08.01.2026).
30. Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке. Доклад для общественных консультаций / Банк России // Москва. – 2023. – Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/156061/Consultation_Paper_03112023.pdf (дата обращения: 08.01.2026).

Innovative strategies in the company's digital transformation: institutional and legal aspects of managing platforms, data assets, and cross-industry innovations

Kirilchuk Svetlana Petrovna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russian Federation
E-mail: skir12@yandex.ru

Nalivaychenko Ekaterina Vladimirovna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russian Federation
E-mail: katnaliv@yandex.ru

Nesterenko Yuri Yurievich

Postgraduate student ,
V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russian Federation
E-mail: nester2403@icloud.com

KEYWORDS

digital transformation,
innovation strategy,
innovation of business
models, platform economy,
data as an innovative
asset, ecosystem, industry
convergence

ABSTRACT

The relevance of the research is due to the fact that in the era of the digital economy, innovations are shifting from the creation of individual products to the design of entire business models, ecosystems and institutional formats. Of particular importance is the analysis of innovative strategies that allow firms not only to implement technologies, but to radically change the logic of value creation, rethinking the nature of the asset, cost structure and industry boundaries. The purpose of the study is to reveal the role and mechanisms of innovation of business models and management in the process of digital transformation of the company, with an emphasis on emerging institutional and legal challenges. To achieve this goal, the following tasks are being solved: to analyze the innovative potential of platform models and ecosystems as growth drivers; to explore data as an innovative asset generating new economic effects and sources of competitive advantage; to assess how innovations in cost structure and industry convergence redefine the strategic space for a company; identify legal barriers and incentives for institutional innovation in the digital environment. The methodology includes an institutional approach, comparative analysis and modeling, which allows us to explore digital transformation as a process of systemic innovation. The results show that the key innovative drivers of a modern company are: 1) the transition to platform logic, where innovation consists in designing network effects and rules of interaction; 2) turning data into an innovative asset with increasing returns, requiring innovative approaches to management and monetization; 3) radical innovation in the cost structure, allowing unprecedented business scale. It has been revealed that the success of innovative strategies depends on a firm's ability to overcome institutional and legal barriers related to monopolization, data protection, and outdated industry regulation. The practical significance lies in the development of recommendations for the formation of innovative strategies adapted to the new digital reality, and proposals for the modernization of the legal framework to stimulate breakthrough innovations in the economy, as well as the introduction of an integration approach to managing cross-functional risks of digital transformation.