

# Типология экосистем российского агробизнеса

**Коробейников Дмитрий Александрович**

Канд. экон. наук, доц. каф. экономической безопасности  
ORCID: 0000-0002-5859-2649, e-mail: korobeinikov77@yandex.ru

**Корабельников Иван Сергеевич**

Канд. экон. наук, доц. каф. экономической безопасности  
ORCID: 0000-0002-0428-5838, e-mail: korablick.ru@mail.ru

**Телекабель Виктория Канатовна**

Студент  
ORCID: 0009-0006-7878-7626, e-mail: telekabelvika@yandex.ru

Волгоградский государственный аграрный университет, г. Волгоград, Россия

## Аннотация

В аграрном секторе России активно развивается самостоятельный рынок цифровых платформ и экосистем, что приводит к многообразию их организационных форм и дифференциации бизнес-моделей. Целями исследования являются разработка критериев классификации и формирование на их основе типологии существующих платформенных и экосистемных решений в российском агропромышленном комплексе. В качестве классификационных критериев предложены: роль в бизнесе ядра экосистемы, отраслевая локализация и продуктовая специализация. По первому критерию все экосистемы разделены на комплементарные к основному бизнесу компании-ядра и самостоятельные. По второму критерию они делятся на универсальные и отраслевые, при этом последние могут быть частью универсальных экосистем. По третьему критерию выделены и детально описаны: специализированные товарные маркетплейсы (B2B (англ. business-to-business – бизнес для бизнеса) по оптовым продажам, B2B и B2C (англ. business-to-consumer – бизнес для потребителя) по розничным продажам, B2B по снабжению, B2B по закупкам и смешанные); логистические платформы; финансовые платформы и сайты-агрегаторы. Отдельно выделены формирующиеся многофункциональные отраслевые экосистемы, предлагающие комплексные продукты для агробизнеса, а также государственные сервисы и платформы, реализующие отдельные функции государственного управления в отрасли.

## Ключевые слова

Цифровые экосистемы, типология экосистем, цифровые платформы, экосистемные бизнес-модели, агропромышленный комплекс, маркетплейсы, государственные информационные системы

**Благодарности.** Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-28-01117 «Разработка экосистемной модели функционирования сельскохозяйственного кредита».

**Для цитирования:** Коробейников Д.А., Корабельников И.С., Телекабель В.К. Типология экосистем российского агробизнеса // Вестник университета. 2024. № 11. С. 109–119.

# Typology of Russian agribusiness ecosystems

**Dmitry A. Korobeynikov**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Economic Security Department  
ORCID: 0000-0002-5859-2649, e-mail: korobeinikov77@yandex.ru

**Ivan S. Korabelnikov**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Economic Security Department  
ORCID: 0000-0002-0428-5838, e-mail: korablick.ru@mail.ru

**Victoria K. Telekabel**

Student  
ORCID: 0009-0006-7878-7626, e-mail: telekabelvika@yandex.ru

Volgograd State Agrarian University, Volgograd, Russia

## Abstract

In the agricultural sector of Russia, an independent market of digital platforms and ecosystems is actively developing, which leads to a variety of their organisational forms and differentiation of business models. The purposes of the study are to develop classification criteria and, on their basis, form a typology of existing platform and ecosystem decisions in the Russian agro-industrial complex. The following classification criteria are proposed: role of the ecosystem core in business, industry localization, and product specialisation. According to the first criterion, all ecosystems are divided into core companies complementary to the main business and independent ones. According to the second criterion, they are divided into universal and industry-specific, while the latter can be part of the universal ones. Considering the third criterion, the following elements are identified and described in detail: specialised product marketplaces (B2B (business-to-business) for wholesale, B2B and B2C (business-to-customer) for retail, B2B for supply, B2B for procurement and mixed ones); logistics platforms; financial platforms and aggregator sites. Emerging multi-functional industry ecosystems offering comprehensive products for agribusiness are separately highlighted as well as government services and platforms implementing individual functions of government administration in the industry.

## Keywords

Digital ecosystems, typology of ecosystems, digital platforms, ecosystem business models, agro-industrial complex, marketplaces, government information systems

**Acknowledgments.** The research is supported by the Russian Science Foundation grant No. 24-28-01117 “Development of an ecosystem model for functioning of an agricultural credit”.

**For citation:** Korobeynikov D.A., Korabelnikov I.S., Telekabel V.K. (2024) Typology of Russian agribusiness ecosystems. *Vestnik universiteta*, no. 11, pp. 109–119.

## ВВЕДЕНИЕ

Диффузия цифровых технологий в различные сферы общества и бурное развитие FinTech (англ. financial technology – финансовые технологии) привели к появлению новой организационной формы экономической деятельности, получившей название «цифровая экосистема», а сами экосистемы рассматриваются в качестве «главного организационного последствия цифровых инноваций», порожденного «цифровой технологической революцией» и наилучшим образом «адаптированного к новым способам создания и сохранения стоимости» [1, с. 110]. Их бурное развитие сопровождается появлением множества бизнес-моделей, объединяемых данным зонтичным понятием, и активной научной дискуссией, в ходе которой так и не сложилось единого представления относительно их сущностных характеристик. Экосистемы трактуются как «совокупности хозяйствующих субъектов, тесно связанных с ключевой фирмой, технологией или платформой и взаимодействующих с ней и между собой на базе гибридного механизма управления транзакциями» [2, с. 69], как «основанные на модульности, а не на иерархическом управлении ... совокупности автономных организаций, производящих взаимодополняющие компоненты ценности» [3, с. 19], как многосторонние рынки, обеспечивающие возможность транзакций между различными группами пользователей [4], как «набор участников с разной степенью многосторонней, необщей взаимодополняемости, которые не полностью иерархически контролируются» [5, с. 2259] и др.

Отмечая тенденцию к доминированию цифровых экосистем на многих рынках (победитель получает все в силу сетевых эффектов и эффекта масштаба), М. Трейбер, Т. Теуниссен, С. Гребнер, Дж. Уиттинг, Х. Бернард делают вывод, что на аграрном рынке такие доминирующие решения пока отсутствуют, заменяясь множеством цифровых решений внутри его сегментов [6]. В отрасли функционирует большое количество различных по масштабу цифровых платформ и формируемых вокруг них экосистем, что определяет тенденцию к конвергенции и интеграции реализуемых на практике платформенных и экосистемных решений [7; 8]. Следствием роста популярности платформенных и экосистемных моделей является опережающее развитие практики в сравнении с формированием теории экосистем, особенно в отраслевом контексте. Соответственно, целями исследования являются определение критериев классификации и формирование единой типологии экосистемных и платформенных решений в российском агробизнесе, выступающей необходимым базисом для структурирования и системного обобщения накопленного эмпирического опыта.

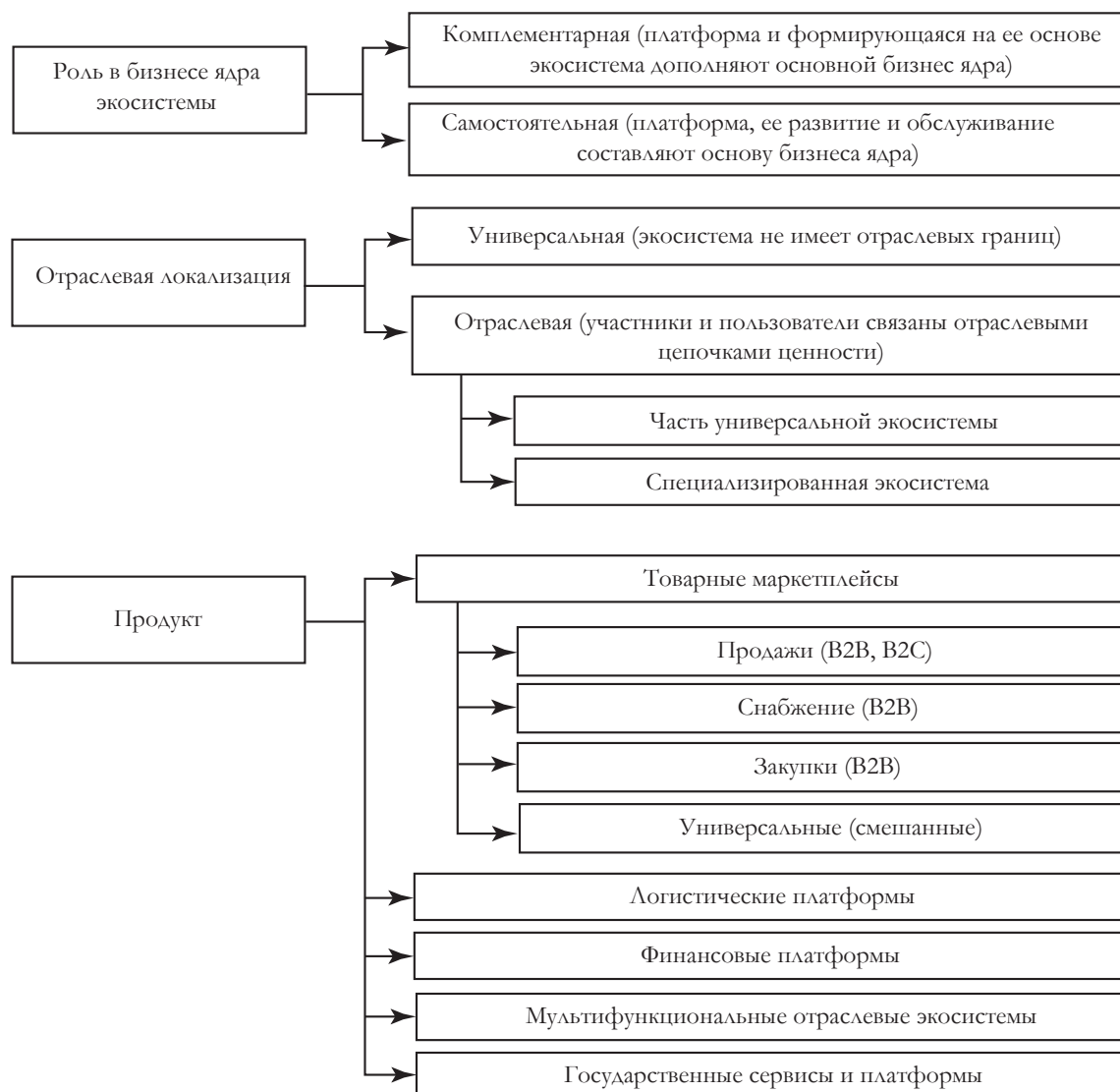
## КРИТЕРИИ КЛАССИФИКАЦИИ ЭКОСИСТЕМ РОССИЙСКОГО АГРОБИЗНЕСА

Вариативность платформенных и экосистемных бизнес-моделей в аграрном секторе является следствием формирующегося рынка, находящегося в процессе поиска оптимальных организационных и функциональных решений. С одной стороны, это не позволяет выстроить сколь-либо законченную классификацию возникающих экономических структур, с другой – систематизация накопленного эмпирического опыта дает возможность выделить ряд типологических признаков, полезных для его структурирования и дальнейшего обобщения (см. рисунок).

Первый уровень классификации – деление всех экосистем на два типа в зависимости от их роли по отношению к бизнесу ядра систем. Первые могут быть названы комплементарными, поскольку создаваемые платформы и формирующиеся на их базе экосистемы выступают дополнением к основному бизнесу ее ядра (крупных агрохолдингов и банков), позволяя извлекать дополнительную ценность из сетевого взаимодействия с существующими и новыми акторами. В аграрном секторе примерами таких экосистем являются «Свое» («Россельхозбанк»), «Цифровой фермер» («Русагро»), «Поле.рф» и Smartseeds («Деметра-Холдинг»). Вторые представлены разнообразными цифровыми платформами, изначально создаваемыми ИТ-компаниями (ИТ – информационные технологии) как самостоятельный бизнес, то есть платформа выступает продуктом, предлагаемым потенциальным заинтересованным лицам как услуга (платформа как сервис), способствующая решению их производственных задач, а для ядра является основным источником доходов. В аграрном секторе примерами таких экосистем выступают «Агросервер», «Агробаза», «Ешь Деревенское», «АгроМП» и др.

Второй уровень классификации – разделение экосистем на универсальные и отраслевые. Для универсальных экосистем («Мегамаркет», «Яндекс Маркет», Wildberries, Ozon, KazanExpress) и функционирующих в их структуре B2C товарных маркетплейсов аграрные рынки не являются основными и представлены отдельными сегментами (как правило, продуктами питания), что определяет их ограниченную ценность

для развития отрасли. Отраслевые экосистемы локализованы в границах отраслевых цепочек ценности и представлены в настоящее время специализированными бизнес-единицами (что в перспективе не исключает возможность формирования специализированных сегментов в структуре универсальных экосистем).



Примечание: B2B – англ. business-to-business, бизнес для бизнеса; B2C – англ. business-to-consumer, бизнес для потребителя

Составлено авторами по материалам исследования

Рисунок. Типологические признаки классификации экосистем российского агробизнеса

Третий уровень классификации формируется по признаку продукта, лежащего в основе ценностного предложения экосистемы. По данному признаку существующие в аграрном секторе экосистемы можно разделить на товарные маркетплейсы, логистические и финансовые платформы, мультифункциональные (мультипродуктовые) экосистемы. Отдельно следует выделить отраслевые государственные цифровые сервисы и информационные системы (далее – ИС), которые пока не формируют единой экосистемы, но необходимость их консолидации, унификации и развития входит в число приоритетных направлений государственной аграрной политики.

Дальнейшее предметное рассмотрение функционирующих в аграрной сфере экосистем и цифровых платформ будет структурировано в разрезе выделенных типологических признаков.

## УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ

Крупнейшими российскими игроками на рынке продовольствия являются «Мегамаркет», «Яндекс Маркет», Wildberries, Ozon и другие подобные B2C-маркетплейсы. Первые два являются комплементарными к основному бизнесу компаний, формирующих их ядро, то есть «Сбер» и «Яндекс», а товарные

B2C-маркетплейсы выступают структурными элементами общей экосистемы компаний. Wildberries и Ozon эволюционируют как самостоятельный бизнес, где базовое ценностное предложение, то есть цифровая торговая платформа, расширяется за счет логистических (транспортных, складских), платежных и финансовых («Вайлдберриз Банк», «Озон Банк» и др.) сервисов и услуг.

Маркетплейсы всех универсальных экосистем используют схожие принципы работы со сторонними продавцами. Доходы они получают в виде комиссии за размещение товара на витрине маркетплейса, за услуги хранения, сборки заказов и доставки покупателям (англ. *fullfilment*), за расчетно-кассовое обслуживание, за применение инструментов для продвижения и т.д. Схемы работы с продавцами дифференцированы от самых простых, когда маркетплейс используется только как витрина и продавец самостоятельно взаимодействует с покупателем, до максимально полных, где хранение, обработка и доставка товаров осуществляется маркетплейсом (сейлерам перечисленных маркетплейсов доступны на выбор три-четыре альтернативных варианта фулфилмента).

Российский рынок маркетплейсов стремительно растет: в 2020–2023 гг. продажи на Wildberries выросли в 5 раз, на Ozon и «Яндекс Маркет» – в 8 раз, а в целом российский рынок e-commerce (англ. электронная торговля) за этот период вырос в три раза, до 7,7 трлн руб., с прогнозом роста в 2024 г. до 10,6 трлн руб. В рейтинге крупнейших российских маркетплейсов 1-е место занимает Wildberries с долей рынка 47 %, 2-е – Ozon (доля рынка – 34,4 %), 3-е – «Яндекс Маркет» (8,1 %), 4-е – «Мегамаркет» (6,9 %). Однако, несмотря на активный рост, универсальные экосистемы и их маркетплейсы не оказывают существенного влияния на развитие агробизнеса.

## ОТРАСЛЕВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ

Наиболее распространенной экосистемной бизнес-моделью в агробизнесе являются цифровые платформы, позволяющие «потребителям и поставщикам связываться онлайн для обмена продуктами, услугами и информацией» и рассматриваемые в качестве предшествующей «фазы развития» экосистем, которые «могут включать несколько цифровых платформ»<sup>1</sup>. Экосистемы исследуются как сеть взаимосвязанных экономических субъектов, формирующихся вокруг платформы [9], или как «сообщество, которое появляется из комбинации повседневных использований цифровой платформы ... различными акторами» [10, с. 274], что позволяет рассматривать платформы в качестве структурного элемента или предшественника экосистемы (однако это не означает, что абсолютно любая цифровая платформа в перспективе сможет развиваться до уровня полноценной экосистемы).

По продуктовому признаку цифровые платформы в агропромышленном комплексе (далее – АПК) можно разделить на специализированные товарные маркетплейсы, логистические и финансовые платформы. Отдельно следует выделить формирующиеся многофункциональные отраслевые экосистемы, предлагающие комплексные продукты для агробизнеса, а также государственные сервисы и платформы, реализующие отдельные функции государственного управления в отрасли.

## СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ТОВАРНЫЕ МАРКЕТПЛЕЙСЫ В АПК

В отрасли представлены как специализированные, так и смешанные формы товарных маркетплейсов, преимущественно функционирующие в качестве организационно самостоятельных бизнес-единиц.

1. Товарные B2B-маркетплейсы, специализирующиеся на оптовых продажах отдельных видов сельскохозяйственной продукции (например, Yorso, IDK, M-flowers, Foodretail и др.). Yorso – маркетплейс для крупнооптового рынка рыбы и морепродуктов, объединяющий производителей, дистрибьюторов и HoReCa (англ. *hotel, restaurant, cafe* – гостинично-ресторанный бизнес). Помимо маркетплейса, Yorso предлагает возможность удаленного участия в рыбных аукционах, сервисы CRM (англ. *customer relationship management* – система управления взаимоотношениями с клиентами) и управления заказами, маркетинг и аналитику. IDK – электронная площадка для заключения фиксированных сделок и аукционов с сельскохозяйственными культурами, а также сервисы маршрутизации и тарификации железнодорожных перевозок, статистики и аналитики. M-flowers – международный цветочный B2B-маркетплейс, позволяющий напрямую закупать цветы с более чем 500 плантаций со всего мира, включая полный платежный и логистический сервис для покупателей. Foodretail – сайт-агрегатор для поставщиков и оптовых

<sup>1</sup> Концепция общего регулирования деятельности групп компаний, развивающих различные цифровые сервисы на базе одной «экосистемы». Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/file/cb29a7d08290120645a871be41599850/konceptiya\\_21052021.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/cb29a7d08290120645a871be41599850/konceptiya_21052021.pdf) (дата обращения: 06.09.2024).



покупателей пищевой продукции, функционирующий как доска объявлений для размещения каталогов продукции и актуальных прайсов.

2. Товарные B2B- и B2C-маркетплейсы, которые специализируются на розничных продажах сельскохозяйственной продукции и продовольствия. Например, «Ешь Деревенское», объединяющий небольших производителей органической продукции из 5 регионов. Сервис доставки маркетплейса в настоящее время работает только в Москве, Санкт-Петербурге, Твери, Дубне и близлежащих городах.

3. Товарные B2B-маркетплейсы, специализирующиеся на продажах основных средств и других факторов производства сельскохозяйственным производителям (например, «Агробаза», e-Feed). «Агробаза» – классическая доска объявлений по покупке и продаже сельскохозяйственной техники, функционирующая с 2006 г. Электронный каталог сельскохозяйственной техники маркетплейса включает более 30 тыс. моделей и 2 593 производителя и поставщика. Дополнительно размещаются обзоры новинок, протоколы испытаний, каталоги запасных частей, отзывы потребителей и другие сопутствующие информационные материалы. E-Feed – специализированный маркетплейс, работающий с поставщиками ветеринарных препаратов и кормов, а также предлагающий консалтинговые услуги и лабораторные исследования в этой области.

4. Товарные B2B-маркетплейсы, которые специализируются на оптовых закупках сельскохозяйственной продукции у сельскохозяйственных производителей. Примером является торговая (закупочная) платформа «Цифровой фермер», созданная обществом с ограниченной ответственностью (далее – ООО) «Русагро-Закупки», входящим в состав группы компаний «Русагро», для автоматизации работы со сторонними поставщиками сельскохозяйственного сырья на перерабатывающие предприятия агрохолдинга. В едином интерфейсе реализованы B2B-маркетплейс (купля-продажа сельскохозяйственного сырья с цифровой подписью и обменом информацией о поставках, транспортная логистика с перспективой расширения на рынки основных средств и других ресурсов для сельского хозяйства), финансовый сервис (в 2023 г. «Русагро» предоставила займы поставщикам под заключенные договоры на сумму более 500 млн руб.; ведется поиск банков и страховых компаний для участия в партнерском проекте в области финансирования сельскохозяйственных производителей) и агроконсалтинг (исследование почв, подбор семян и средств защиты растений, аналитика рынка и прогнозы экспертов). В перспективе «Русагро» готова предоставить доступ к платформе для неконкурирующих организаций, то есть на ее основе возможно формирование полноценной мультифункциональной отраслевой экосистемы (сейчас фактически она обслуживает интересы только одного участника – агрохолдинга «Русагро», и даже если ситуация изменится, выраженная асимметрия акторов будет сохраняться в силу комплементарного характера экосистемы и доминирования бизнес-интересов ее ядра).

5. Универсальные (смешанные) товарные B2B- и B2C-маркетплейсы, обеспечивающие реализацию сельскохозяйственной продукции и снабжение ресурсами сельскохозяйственных производителей (например, «Агросервер», «АгроМП», Agroru.com, «Твой продукт»). Подобные торговые площадки обеспечивают доступ на товарные и ресурсные рынки аграриям, а также информационным сервисам в рамках единого цифрового интерфейса. «Агросервер» работает как традиционная доска объявлений (размещение и поиск объявлений, обмен сообщениями без возможности внутренних транзакций), основными разделами которой являются сельскохозяйственная техника и оборудование, земля и недвижимость, услуги, корма, агрохимия, тарные материалы, сельскохозяйственная продукция и продукты ее переработки, а также вакансии в отрасли (спрос и предложение). Аналогичным образом функционируют торговые платформы Agroru.com, созданной в 2001 г. и объединяющей более 115 тыс. покупателей и продавцов с совокупным объемом торгов в 5 299 млрд руб., а также «АгроМП», чей розничный B2C-маркетплейс ориентирован на владельцев дачных (приусадебных) участков и небольших фермерских хозяйств.

Несколько отличается от рассмотренных моделей бизнес-модель торговой платформы «Твой продукт», включающей B2C- и B2B-маркетплейсы (розничная и оптовая продажи сельскохозяйственной продукции), сервис поиска гастропаузов и медиапортал. Ее функционал допускает создание интернет-витрин, автоматическую обработку заказов и коммуникации по внутреннему мессенджеру. Транзакции и доставка заказов осуществляются продавцом и покупателем самостоятельно.

## ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ПЛАТФОРМЫ В АПК

В отрасли представлены как комплементарные логистические платформы (например, Smartseeds входит в состав «Деметра-Холдинг»), так и самостоятельные (например, AgroCargo). Цифровая логистическая платформа Smartseeds объединяет российских участников (производителей, перевозчиков,

порты и терминалы) рынка автомобильных грузовых перевозок зерновой продукции в 25 регионах страны. Она позволяет аграриям выбирать из множества предложений перевозчиков, при этом ответственность за груз и организацию логистики несет собственник платформы. Перевозчикам доступны гарантии своевременной оплаты и электронные перевозочные документы. Терминалы и порты получают удобные сервисы электронной очереди и интеллектуальной системы управления грузопотоком. Smartseeds активно развивается: только за 2023 г. перевозки зерновых культур удвоились и достигли 2,5 млн т, а за весь период существования платформы объем автоперевозок превысил 6,5 млн т.

AgroCargo – глобальная логистическая платформа, организующая грузовые перевозки сельскохозяйственной продукции по Российской Федерации (далее – РФ, Россия), Содружеству Независимых Государств, странам Азии и Европы. В отличие от Smartseeds, AgroCargo дополнительно располагает собственным парком специализированных транспортных средств (ското-, кормо-, тушевозов, молоко-, жировозов и т.д.), а в остальном принципы работы платформ схожи и условно могут быть определены как Uber для грузового транспорта.

## МУЛЬТИФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ

К мультифункциональным отраслевым экосистемам отнесены цифровые платформы, функционал которых выходит за границы электронной коммерции (хотя маркетплейсы в их структуре, как правило, остаются наиболее развитым сегментом) и расширяется за счет финансовых, информационных и других сервисов.

Например, в Agrisale акторам, помимо универсального маркетплейса, доступны такие цифровые сервисы, как CRM-система, управление заказами, агроконсультации, наем сотрудников, страхование и финансирование.

B2B-Agro является отраслевым сегментом универсальной торговой экосистемы B2B-Center, развиваемой акционерным обществом (далее – АО) «Центр развития экономики» (Москва). Наряду с участием в торгах (тендерах на закупку крупных компаний), платформа предлагает ряд финансовых онлайн-сервисов для покупателей и поставщиков – оформление заявок на банковские гарантии, тендерные займы, факторинг, эскроу-счета, обеспечительные платежи и другие финансовые услуги.

Цифровая экосистема сельского хозяйства Agraroom имеет ряд особенностей. Во-первых, она ориентирована на развитие и поддержку сельскохозяйственной потребительской кооперации, объединяя более 4 тыс. потребительских кооперативов. Во-вторых, в число стратегических партнеров экосистемы входит Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, что подтверждает тезис о перспективности различных форм коллаборации частных отраслевых экосистем с отраслевыми геоинформационными системами (далее – ГИС) и сервисами Министерства сельского хозяйства РФ (далее – Минсельхоз РФ) [11]. В-третьих, на платформе реализована уникальная система привлечения частных инвестиций в отрасль через продуктовые паи потребительского кооператива взаимного обеспечения «АГРАРУМ» (по форме сравнимая с краудлендингом). Вкладчиками являются члены кооператива, имеющие личный кабинет на платформе и приобретающие доли в стандартизированных паевых продуктах. Аккумулированные средства в виде целевых займов получают конкретные сельскохозяйственные производители, имущество которых формирует стоимость продуктового пая.

Direct.Farm как отраслевая экосистема имеет два значимых отличия. Главным из них является формирование обширной отраслевой базы данных с возможностью обсуждения (по сути, в формате социальной сети) возникающих производственных проблем и онлайн-консультирования профильных специалистов. База знаний Direct.Farm включает каталоги семян, удобрений, сельскохозяйственной техники, химии, пород животных и др., формируемые по данным независимых экспертиз и исследований (полевых и лабораторных), проводимых на сельскохозяйственных предприятиях, принадлежащих основателю экосистемы А.Н. Додуде. Также отличия связаны с особенностями функционирования B2B-маркетплейса экосистемы, где платформа выступает стороной сделки, оплачивая крупные оптовые партии ресурсов поставщикам и передавая их в рассрочку покупателям.

«Поле.рф», наряду со Smartseeds, принадлежит «Деметра-Холдингу», и данные платформы выступают основой для развития цифровой экосистемы «Деметра Digital», позиционируемой агрохолдингом как универсальное экосистемное решение для АПК. В качестве главной особенности «Поле.рф» следует отметить то, что это единственный в России полноценный транзакционный маркетплейс в сельском хозяйстве, где в едином интерфейсе доступны такие сервисы, как продажа урожая и покупка любых ресурсов (заключение договоров, электронный документооборот, выставление и оплата счетов внутри платформы), получение

финансирования, доступ к отраслевой аналитике и другие агросервисы. «Поле.рф» создано в июле 2021 г., но уже сейчас общий объем сделок, совершенных на платформе, превысил 45 млрд руб. Из финансовых сервисов акторы могут воспользоваться авансами под урожай и займами, предоставляемыми ООО «Деметра Трейдинг», рассрочками от «Сбера», лизингом от FleetFinance, «СберЛизинга», «Росагролизинга», «ВТБ Лизинга». Также в число партнеров «Поле.рф» входят «ВТБ» и публичное акционерное общество (далее – ПАО) коммерческий банк «Центр-инвест».

«Свое» от рассмотренных ранее экосистем отличает ядро – это единственная отраслевая экосистема, созданная банком (главным кредитором отрасли, «Россельхозбанком», в 2020 г.) и объединившая его информационную и платежную инфраструктуру с рядом небанковских онлайн-решений, агрегированных с основным банковским бизнесом, с возможностью бесшовного перехода между финансовыми и нефинансовыми сервисами (встроенные финансы). За пределами отрасли банковские экосистемы получили широкое распространение, но в сельском хозяйстве это первый подобный опыт. Экосистема объединяет 6 цифровых платформ, более 3 млн активных клиентов, более 140 тыс. субъектов малого и среднего агробизнеса.

Платформа «Свое фермерство» – товарный B2B-маркетплейс для фермерских хозяйств, позволяющий приобретать напрямую у производителей и поставщиков сельскохозяйственную технику и запасные части, семена, удобрения, сельскохозяйственных животных, ветеринарные препараты, корма и другие ресурсы. Одновременно на платформе доступно множество производственных B2B-сервисов в области сбыта и рекламы сельскохозяйственной продукции, селекции, ветеринарии, цифровизации, органического производства, рекрутинга персонала, онлайн-бухгалтерии и т.д.

«Свое родное» – B2C-маркетплейс, обеспечивающий прямой доступ микро- и малого агробизнеса к функциональным сервисам электронной торговли в e-commerce. Сервис ориентирован на здоровую, экологически чистую фермерскую продукцию.

Платформа «Свое» «Я в Агро» формирует образовательный кластер экосистемы, предлагая школьникам, абитуриентам, студентам и участникам рынка труда сервисы в сфере образования (в том числе образовательные программы онлайн), онлайн-стажировок, переквалификации, трудоустройства (поиска вакансий).

«Свое жилье» – онлайн-сервис подбора недвижимости, встроенный в программы ипотечного кредитования банка. Пользователи получают возможность сравнения ипотечных программ, онлайн-оформления заявок на ипотечный (или потребительский) кредит, комплементарные услуги в области личного и имущественного страхования, а также сервис оценки рыночной стоимости приобретаемых объектов недвижимости.

Платформа «Свое за городом» – онлайн-сервис по поиску и бронированию однодневных и многодневных туристических продуктов. Основу предложения составляют агротуры (общение с животными, мастер-классы, экскурсии на фермы от отраслевых партнеров), гастрономические туры (винные, дегустации), экотуры (экскурсии, активный отдых, этнографический туризм).

«Свое село» – B2C-маркетплейс товаров и услуг для владельцев загородной недвижимости. На платформе доступны витрины товаров и услуг партнеров, оказывающих услуги по строительству, ремонту и обслуживанию загородных домов, а также информационные сервисы (расчет строительства объектов недвижимости, рекомендации по строительству и ремонту, опросы, stories (англ. истории) и т.д.) и кредитные (подбор ипотечной программы, удаленное формирование заявок на получение ипотечного кредита).

## ФИНАНСОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ

Федеральный закон № 211-ФЗ «О совершении финансовых сделок с использованием финансовой платформы» был принят летом 2020 г.<sup>2</sup>, в сентябре того же года заработал Регистратор финансовых транзакций, что создало условия для развития нового элемента финансовой инфраструктуры. По состоянию на 29 июля 2024 г. реестр Центрального банка РФ (далее – ЦБ РФ) включает 10 операторов финансовых платформ: «Финуслуги» (ПАО «Московская биржа»), АО «ВТБ Регистратор», «Сравни.ру» (АО «Финансовый маркетплейс Сравни.ру»), «Открытый финансовый маркетплейс» (АО «ОФМ»), «Банки.ру» (АО «Банки.ру Маркетплейс»), АО «Финфорт МП», АО «Финансовая Платформа», АО «Ванта», «Единые финансовые решения» (АО «ЕФР»), «Универсальные финансовые технологии» (АО «УФТ»). С первого квартала 2023 г. по первый квартал 2024 г. на финансовых платформах совершено сделок на 149 млрд руб., из которых 59,8 млрд руб. приходится на первый квартал текущего года. Количество

<sup>2</sup> Федеральный закон от 20.07.2020 г. № 211-ФЗ «О совершении финансовых сделок с использованием финансовой платформы» (с изменениями и дополнениями). Режим доступа: <https://base.garant.ru/74399619/#friends> (дата обращения: 09.09.2024).



зарегистрированных клиентов финансовых платформ на конец марта 2024 г. достигло 1,96 млн лиц (рост за год в 11 раз), к приобретению доступны продукты 69 кредитных организаций [12].

Несмотря на операционную дифференциацию («ВТБ Регистратор» – сделки с внебиржевыми финансовыми активами, «Финфорт МП» – фокус на кредитование, «Финансовая Платформа» – ипотека, «Открытый финансовый маркетплейс» – сотрудничество с автомобильными маркетплейсами, и т.д.), отличительной чертой финансовых платформ является транзакционная бизнес-модель, означающая, что сделка между финансовой организацией (банком, страховой компанией и т.д.) и физическим лицом заключается непосредственно в контуре платформы.

Наряду с финансовыми платформами на финансовых рынках широко распространены сайты-агрегаторы финансовой информации, бизнес-модель которых исключает их из сферы регулирования Федерального закона № 211-ФЗ. Сайты-агрегаторы собирают клиентские заявки (лиды) и направляют их в кредитные организации. Для заключения сделки клиент и банк должны контактировать непосредственно друг с другом (то есть в отличие от платформ транзакции совершаются за пределами цифрового контура агрегатора, а функционал последнего ограничен аккумуляцией и трансфером клиентского трафика для банковской лидогенерации). Отсутствие регулирования и надзора со стороны ЦБ РФ дает агрегаторам определенные конкурентные преимущества. В результате, например, в тройку лидеров финансовых маркетплейсов по величине медиаиндекса вместе с финансовыми платформами входит агрегатор «Выберу.ру». Также ряд операторов (например, «Банки.ру», «Сравни.ру») совмещают функции агрегатора и финансовой платформы, позволяя клиенту выбрать из двух возможных траекторий взаимодействия.

В существующем виде финансовые платформы и сайты-агрегаторы финансовой информации не создают конкуренцию традиционным финансовым посредникам, формируя для них новый канал продаж, способствуя экономии транзакционных издержек клиентского обслуживания и снятию территориальных ограничений для банков с небольшой сетью физического присутствия. Основное предложение платформ составляют страховые продукты и вклады, допускающие стандартизацию и непосредственную продажу клиенту. Развитие кредитного сегмента тормозит необходимость скоринга, по результатам которого определяются индивидуальные условия для каждого заемщика, что не позволяет финансовому маркетплейсу предложить клиенту сразу конечный продукт.

На развитие аграрного сектора финансовые платформы влияния пока не оказывают как в силу отсутствия отраслевых платформ или агрегаторов, так и в силу их текущей ограниченности B2C-сегментом. В то же время с учетом темпов развития FinTech логично предположить, что B2B-сегмент получит достаточное развитие в общем, в том числе в отраслевом контексте, поскольку для сельского хозяйства проблема физической удаленности производителей от финансовых центров стоит достаточно остро.

## ГОСУДАРСТВЕННЫЕ СЕРВИСЫ И ПЛАТФОРМЫ

Процесс цифровизации сферы государственного управления в агропромышленном секторе идет не одно десятилетие [13], и сегодня аграрии обязаны использовать в своей деятельности порядка 30 различных государственных ИС, таких как ГИС «Электронный бюджет» (Министерство финансов РФ), ИС Федерального казначейства, автоматизированная ИС «Цербер», федеральные государственные ИС «Зерно», «Меркурий», «Сатурн», единая федеральная ИС о землях сельскохозяйственного назначения, государственные ИС региональных органов власти, 1С («Предприятие», «Бухгалтерия», «Свод АПК»), ИС государственных закупок, Личный кабинет недропользователя («Роснедра»), личный кабинет «Росприроднадзор», «Госуслуги» и др.

Большое количество государственных ИС вызывает определенные трудности, связанные с ростом издержек (ГИС созданы государством для контроля и не добавляют ценности отраслевому продукту, а их разрозненность влечет за собой дублирование до 70 % информации и дополнительные трудозатраты) и с отсутствием заинтересованности со стороны аграриев, что объективно приводит к необходимости:

- 1) формирования единой экосистемы государственных сервисов в отрасли, исключающей дублирование информации, программные конфликты между разными ГИС и прочие непроизводительные издержки;
- 2) смены ценностной парадигмы цифровой трансформации государственного управления с функций контроля к проактивной поддержке и упрощению взаимодействия.

Разработка концепции единой цифровой платформы для сельского хозяйства началось еще в 2020 г. в рамках ведомственного проекта Минсельхоза РФ «Цифровое сельское хозяйство»<sup>3</sup>, но практическая реализация идеи стала возможной только в 2022 г. с принятием Федерального закона № 169-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства»<sup>4</sup>. Закон предусматривает создание ИС цифровых сервисов АПК, интегрированной с Единой системой идентификации и аутентификации, порталом «Госуслуги» и другими отраслевыми ГИС для адресного и проактивного предоставления мер государственной поддержки, что станет первым подобного рода сервисом, отличным от систем контроля. Ожидается, что Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций России приступит к созданию платформы с 1 сентября 2024 г., старт эксплуатации запланирован на 1 марта 2026 г.<sup>5</sup>, а в 2028 г. оформление всех мер государственной поддержки АПК будет переведено в цифровой формат. Краткосрочную цель развития данной платформы можно определить как объединение всех ИС и сервисов Минсельхоза РФ и смежных ведомств в единую цифровую экосистему, а в более отдаленной перспективе следует ожидать ее частичной интеграции с частными отраслевыми платформами и экосистемами для формирования полноценной бесшовной цифровой среды в границах отраслевых цепочек ценности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие любых высокотехнологичных рынков, особенно подверженных сетевым эффектам, всегда сопровождается технологической консолидацией и установлением доминирующего дизайна на более поздних стадиях жизненного цикла. Рынок цифровых платформ и экосистем в агропромышленном секторе не будет являться исключением, и в перспективе следует ожидать сокращения количества участников и их укрупнение за счет объединения разрозненных платформ, а также перехода к универсальным экосистемам, способным предложить акторам цифровые инструменты любых производственных проблем (приобретение ресурсов, сбыт, финансирование, страхование, консалтинг и т.д.) для всех участников отраслевых цепочек ценности. Драйвером подобных процессов станут конкуренция и сетевые эффекты, определяющие прямую зависимость успешности той или иной экосистемы от количества ее акторов. Также следует ожидать консолидации разрозненных государственных ИС и сервисов с формированием полноценной ведомственной экосистемы, позволяющей оцифровать функции государственного управления и поддержки в отрасли (этот процесс уже фактически инициирован).

## Список литературы

1. Gawer A. Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age. *Innovation*. 2021;1(24):110–124. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1965888>
2. Шаститко А.Е., Курдин А.А., Филиппова И.И. Мезоинституты для цифровых экосистем. *Вопросы экономики*. 2023;2:61–82. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-2-61-82>
3. Раменская Л.А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях. *Управленец*. 2020;4(11):16–28. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-4-2>
4. McIntyre D.P., Srinivasan A. Networks, platforms, and strategy: emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*. 2017;1(38):141–160. <https://doi.org/10.1002/SMJ.2596>
5. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018;8(39):2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
6. Treiber M., Theunissen Th., Grebner S., Witting J., Bernhardt H. How to successfully orchestrate content for digital agriecosystems. *Agriculture*. 2023;5(13):1003. <https://doi.org/10.3390/agriculture13051003>
7. Коробейникова О.М., Горбачева А.С., Чекрыгина Т.А., Воронников М.А. Государственное регулирование деятельности агробизнеса в цифровых экосистемах. *Казанский экономический вестник*. 2022;4:14–18.
8. Korobeynikova O., Korobeynikov D., Popova L., Chekrygina T., Melikhov V. Russian agribusiness and digital ecosystems: ways of interaction. In: XV International Scientific Conference “INTERAGROMASH 2022”: Proceedings, volume 1, Rostov-on-Don, May 25–27, 2022. Cham: Springer; 2023. Pp. 1205–1215. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-21432-5\\_128](https://doi.org/10.1007/978-3-031-21432-5_128). URL

<sup>3</sup> Ведомственный проект «Цифровое сельское хозяйство». Режим доступа: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/900/900863fae06c026826a9ee43e124d058.pdf> (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>4</sup> Федеральный закон от 11.06.2022 г. № 169-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства». Режим доступа: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1548754/> (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>5</sup> Интерфакс. Дума приняла закон о разработчике информационной системы цифровых сервисов АПК. Режим доступа: <https://www.interfax.ru/russia/972216> (дата обращения: 10.09.2024).

9. *Thomas L.D.W., Autio E.* Modeling the ecosystem: a meta-synthesis of ecosystem and related literatures. In: DRUID Summer Conference: Proceedings, Copenhagen, June 19–21, 2012. Copenhagen: Copenhagen Business School; 2012.
10. *Шкарупета Е.В.* Управление развитием промышленных комплексов в условиях реиндустриализации. Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М.: Национальный исследовательский технологический университет; 2019. 356 с.
11. *Коробейников Д.А.* Модель цифровой экосистемы агропромышленного комплекса. Вестник университета. 2023;1:83–91. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-1-83-91>
12. *Померанцева Н.* Банки на витрине: как развиваются цифровые платформы в финансовом секторе. Эксперт. 2024;7(6):32–39.
13. *Коробейникова О.М., Очеретяная Д.В., Петерс И.А., Шалдохина С.Ю.* Цифровые экосистемы для агробизнеса. Аграрная Россия. 2022;6:40–47. <https://doi.org/10.30906/1999-5636-2022-6-40-47>

## References

1. *Gaver A.* Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age. Innovation. 2021;1(24):110–124. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1965888>
2. *Shastitko A.E., Kurdin A.A., Filippova I.N.* Meso-institutions for digital ecosystems. Voprosy Ekonomiki. 2023;2:61–82. (In Russian). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-2-61-82>
3. *Ramenskaya L.A.* The concept of ecosystem in economic and management studies. The Manager. 2020;4(11):16–28. (In Russian). <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-4-2>
4. *McIntyre D.P., Srinivasan A.* Networks, platforms, and strategy: emerging views and next steps. Strategic Management Journal. 2017;1(38):141–160. <https://doi.org/10.1002/SMJ.2596>
5. *Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A.* Towards a theory of ecosystems. Strategic Management Journal. 2018;8(39):2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
6. *Treiber M., Theunissen Th., Grebner S., Witting J., Bernhardt H.* How to successfully orchestrate content for digital agriecosystems. Agriculture. 2023;5(13):1003. <https://doi.org/10.3390/agriculture13051003>
7. *Korobeynikova O.M., Gorbacheva A.S., Chekrygina T.A., Vorotnikov M.D.* State regulation of agribusiness activities in digital ecosystems. Kazan Economic Bulletin. 2022;4:14–18. (In Russian).
8. *Korobeynikova O., Korobeynikov D., Popova L., Chekrygina T., Melikhov V.* Russian agribusiness and digital ecosystems: ways of interaction. In: XV International Scientific Conference “INTERAGROMASH 2022”: Proceedings, volume 1, Rostov-on-Don, May 25–27, 2022. Cham: Springer; 2023. Pp. 1205–1215. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-21432-5\\_128](https://doi.org/10.1007/978-3-031-21432-5_128).-URL
9. *Thomas L.D.W., Autio E.* Modeling the ecosystem: a meta-synthesis of ecosystem and related literatures. In: DRUID Summer Conference: Proceedings, Copenhagen, June 19–21, 2012. Copenhagen: Copenhagen Business School; 2012.
10. *Shkarupeta E.V.* Managing the development of industrial complexes in the context of reindustrialisation. Diss. ... Dr. Sci. (Econ.): 08.00.05. Moscow: National University of Science and Technology; 2019. 356 p. (In Russian).
11. *Korobeinikov D.A.* Digital ecosystem model of the agro-industrial complex. Vestnik universiteta. 2023;1:83–91. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-1-83-91>
12. *Pomerantseva N.* Banks on display: how digital platforms are developing in the financial sector. Expert. 2024;7(6):32–39. (In Russian).
13. *Korobeinikova O.M., Ocheretyanaya D.V., Peters I.A., Shaldokhina S.Yu.* Digital ecosystems for agribusiness. Agrarian Russia. 2022;6:40–47. (In Russian). <https://doi.org/10.30906/1999-5636-2022-6-40-47>