pISSN 2071-4688
eISSN 2311-8709

Инвестиционная деятельность

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ВНЕДРЕНИЯ ПЛАТФОРМЕННОГО ПОДХОДА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

DOI: https://doi.org/10.24891/ggrdrd
EDN: https://elibrary.ru/ggrdrd

Борис Андреевич БЕРЕЗОВСКИЙ

аспирант кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н. Герчиковой, Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД России), Москва, Российская Федерация
e-mail: wbober20@gmail.com
ORCID: 0009-0002-8994-1730
SPIN: 9046-6471

История статьи:
Рег. № 691/2026
Получена 26.06.2026
Одобрена 21.08.2026
Доступна онлайн 29.10.2026

Специальность: 5.2.6

УДК
005.21:004.9:336.76
JEL: G23, M15, O33

Ключевые слова:
платформенный подход, инвестиционная компания, цифровая платформа, организационно-управленческий механизм, цифровая трансформация

Аннотация

Предмет. Организационно-управленческие отношения, формирующиеся в процессе внедрения платформенного подхода в деятельность российских инвестиционных компаний.

Цели. Обосновать организационно-управленческие механизмы внедрения платформенного подхода в деятельность российских инвестиционных компаний.

Методология. Использованы системный подход, структурно-функциональная декомпозиция, сравнительное обобщение, процессное моделирование и иллюстративный сценарный расчет индекса платформенной готовности.

Результаты. Уточнено содержание платформенного подхода применительно к инвестиционным компаниям и обосновано, что его внедрение не сводится к запуску цифрового интерфейса. Предложенный механизм раскрыт посредством двух моделей: структурная архитектура фиксирует состав стратегического, организационного, технологического, продуктового, аналитического, риск-контрольного и экосистемного контуров, а циклическая процессная модель определяет последовательность их внедрения, контроля и адаптации. Разработан интегральный индекс платформенной готовности. На гипотетическом примере показано его применение.

Область применения. Результаты могут быть использованы при разработке управленческих решений в российских инвестиционных компаниях, осуществляющих брокерское обслуживание, доверительное управление, инвестиционное консультирование, управление активами и финансово-технологическое сопровождение клиентов.

Выводы. Платформенный подход может стать значимым инструментом стратегического развития российских инвестиционных компаний только при условии его внедрения как организационно-управленческой модели, изменяющей логику создания инвестиционной ценности, клиентского взаимодействия, внутренней координации и контроля рисков.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2026

Для цитирования: Березовский Б.А. Организационно-управленческие механизмы внедрения платформенного подхода в деятельность российских инвестиционных компаний // Финансы и кредит. – 2026. – № 10. – С. 156 – 175. DOI: 10.24891/ggrdrd EDN: GGRDRD

Развитие цифровой экономики существенно изменило условия функционирования инвестиционных компаний. Если ранее конкурентные преимущества таких организаций во многом определялись масштабом клиентской базы, профессиональной экспертизой аналитиков, доступом к рыночной информации и качеством инвестиционных продуктов, то в современных условиях не меньшее значение приобретают скорость обработки данных, возможность персонализации клиентских решений, интеграция финансовых и нефинансовых сервисов, а также способность компании формировать устойчивую цифровую среду взаимодействия с инвесторами.

Платформенные рынки постепенно становятся одной из базовых форм цифровой трансформации социально-экономических процессов. Их специфика состоит в создании ценности посредством координации нескольких взаимозависимых групп участников и использования межгрупповых сетевых эффектов. В фундаментальных исследованиях двусторонних рынков показано, что устойчивость платформы определяется не только общим уровнем спроса, но и структурой взаимодействия, правилами доступа, распределением выгод и способностью одновременно привлекать разные стороны рынка [1–4]. Для инвестиционных компаний данное положение имеет принципиальное значение, поскольку инвестиционная услуга все чаще воспринимается клиентом не как разовая операция, а как комплексный цифровой опыт, включающий аналитику, обучение, риск-профилирование, подбор портфеля, налоговое сопровождение, коммуникации и последующее обслуживание.

Цифровые платформы рассматриваются в современной научной литературе как особая организационная архитектура бизнеса, соединяющая технологическое ядро, правила участия, комплементарные продукты и внешнюю инновационную экосистему [5–7]. В инвестиционной сфере это проявляется особенно отчетливо. Компания, внедряющая платформенный подход, должна одновременно решать задачи технологической модернизации, организационной перестройки, продуктовой адаптации, управления данными, клиентской сегментации, комплаенса и контроля инвестиционных рисков. Следовательно, речь идет не о внедрении отдельного информационного решения, а о формировании новой модели управления инвестиционной деятельностью.

Особое значение приобретает вопрос декомпозиции экономической ценности платформенных решений. В исследованиях, посвященных платформенным решениям в транспортно-логистическом секторе, подчеркивается, что их ценность складывается из нескольких элементов: координации участников, снижения транзакционных издержек, повышения прозрачности процессов, ускорения принятия решений и расширения возможностей для масштабирования [8]. По аналогии с этим в инвестиционных компаниях платформенный подход может рассматриваться как способ соединения клиентского интерфейса, аналитического ядра, инвестиционного продукта, партнерской инфраструктуры и системы контроля рисков в единую управляемую среду.

Российские инвестиционные компании сталкиваются с необходимостью адаптации к экономической нестабильности, изменению структуры финансового рынка, трансформации поведения частных инвесторов и расширению цифровых каналов обслуживания. При этом внедрение платформенного подхода в их деятельность не может осуществляться стихийно. Оно требует формирования соответствующих организационно-управленческих механизмов, позволяющих согласовать стратегические цели компании, технологические решения, регламенты взаимодействия подразделений, требования к данным, продуктовую политику и систему оценки результативности.

Проблема исследования заключается в том, что в практике инвестиционных компаний платформенный подход нередко трактуется слишком узко, преимущественно как создание цифрового интерфейса, мобильного приложения или онлайн-сервиса. Однако такой подход не обеспечивает полноценной трансформации компании. Платформа не может быть эффективной, если за ней сохраняется фрагментированная организационная структура, разрозненные базы данных, несогласованная продуктовая политика, слабая аналитическая поддержка и недостаточный контроль клиентских и рыночных рисков. В связи с этим актуальным становится обоснование именно организационно-управленческого механизма внедрения платформенного подхода.

Цель статьи состоит в разработке и обосновании организационно-управленческих механизмов внедрения платформенного подхода в деятельность российских инвестиционных компаний. Для достижения данной цели в статье раскрывается содержание платформенного подхода в инвестиционной сфере, определяется структура механизма его внедрения, предлагаются этапы организационной трансформации и формируется система оценки платформенной готовности инвестиционной компании.

Теоретическую основу исследования составили положения теории двусторонних и многосторонних рынков, межгрупповых сетевых эффектов, платформенной архитектуры и экосистемного управления [2–4, 6, 7]. В качестве аналитического материала использованы научные публикации, раскрывающие экономические свойства платформ, механизмы координации участников, условия формирования комплементарных сервисов, а также организационные предпосылки цифровой трансформации инвестиционных компаний.

Методический дизайн исследования включает четыре взаимосвязанных этапа: содержательное разграничение цифрового сервиса и платформенной модели; структурно-функциональную декомпозицию организационно-управленческого механизма; построение процессной модели внедрения; формирование интегрального индекса платформенной готовности. Для проверки внутренней логики индекса применен иллюстративный сценарный расчет на условных обезличенных данных.

Весовые коэффициенты индекса имеют нормативно-экспертный характер и отражают авторскую приоритизацию факторов, определяющих платформенную трансформацию. Они не являются результатом эконометрического оценивания. Поэтому предложенный индекс следует рассматривать как инструмент предварительной управленческой диагностики, подлежащий последующей эмпирической верификации на данных конкретных инвестиционных компаний.

Ограничение исследования связано с отсутствием открытых сопоставимых данных о внутренней организационной архитектуре, качестве клиентской аналитики и зрелости риск-контроля российских инвестиционных компаний. В связи с этим практическая применимость модели раскрывается через обезличенный гипотетический пример, который демонстрирует алгоритм расчета, но не заменяет отраслевую эмпирическую апробацию.

Платформенный подход в деятельности инвестиционной компании следует понимать как организационно-управленческую модель, при которой цифровая среда становится не только каналом обслуживания клиентов, но и основой координации бизнес-процессов, инвестиционных продуктов, аналитических данных, партнерских сервисов и управленческих решений. В этом смысле платформа выступает не технической оболочкой, а механизмом создания, распределения и контроля инвестиционной ценности.

Применительно к инвестиционной компании платформенный подход имеет несколько содержательных признаков. Во-первых, он предполагает переход от продуктовой логики к клиентско-экосистемной логике. Инвестиционная компания перестает предлагать только отдельные финансовые инструменты и начинает формировать персонализированную среду принятия инвестиционных решений. Во-вторых, платформа обеспечивает интеграцию данных, поскольку качество инвестиционного решения зависит от полноты, актуальности и аналитической обработки информации. В-третьих, платформенный подход требует модульности инвестиционных продуктов, когда клиент может получать разные комбинации сервисов в зависимости от своего профиля, целей, горизонта инвестирования и отношения к риску. В-четвертых, платформа формирует условия для масштабирования бизнеса без пропорционального роста управленческих издержек.

Значимость информационно-аналитического обеспечения и управления данными как драйвера цифровой трансформации предприятия подчеркивается в современных исследованиях [9]. Для инвестиционных компаний это положение приобретает особую актуальность, поскольку ошибки в данных, некачественная аналитика или несогласованность информационных потоков могут приводить не только к снижению эффективности бизнеса, но и к росту инвестиционных, операционных и репутационных рисков. Поэтому внедрение платформенного подхода должно начинаться не с интерфейса, а с формирования единого контура управления данными.

С организационной точки зрения платформа должна соединять несколько контуров управления. Стратегический контур определяет цели платформенной трансформации и ее связь с общей стратегией компании. Организационный контур обеспечивает перераспределение функций между подразделениями и устранение процессной фрагментации. Технологический контур отвечает за цифровую инфраструктуру, интеграцию систем и защищенность данных. Продуктовый контур формирует модульную линейку инвестиционных сервисов. Аналитический контур обеспечивает обработку данных и поддержку принятия решений. Риск-контрольный контур устанавливает требования к комплаенсу, инвестиционному профилированию и ограничению рисков. Экосистемный контур обеспечивает взаимодействие с партнерами, поставщиками данных, технологическими провайдерами и внешними сервисами.

Для более четкого раскрытия содержания платформенного подхода в деятельности инвестиционных компаний целесообразно структурировать его не только как технологическое решение, но и как совокупность взаимосвязанных управленческих контуров. Такой подход позволяет показать, что платформа выступает не отдельным цифровым сервисом, а организационной основой координации клиентов, инвестиционных продуктов, данных, рисков и партнерских взаимодействий. В связи с этим структура организационно-управленческого механизма внедрения платформенного подхода представлена в *табл. 1*.

Анализ данных *табл. 1* показывает, что результативное внедрение платформенного подхода возможно только при одновременном развитии нескольких управленческих контуров. Приоритет технологического контура без организационного и аналитического сопровождения приводит лишь к цифровизации отдельных операций, но не формирует полноценной платформенной модели. В свою очередь стратегический и организационный контуры создают условия для того, чтобы платформа стала не вспомогательным инструментом, а ядром новой логики инвестиционного бизнеса.

Для исключения смешения статической и процессной логики механизм представлен двумя взаимодополняющими, но не дублирующими моделями. На *рис. 1* показано, какие управленческие контуры образуют платформенную архитектуру инвестиционной компании и как они связаны с ее ядром. На *рис. 2* отражено, в какой последовательности эти контуры вводятся в действие, контролируются и адаптируются в ходе повторяющегося управленческого цикла.

Представленная на *рис. 1* модель имеет структурное назначение. Она отражает состав механизма и показывает, что платформенное ядро не может функционировать автономно от стратегии, распределения ответственности, технологической инфраструктуры, продуктовой архитектуры, аналитики, риск-контроля и внешней экосистемы. В отличие от *рис. 2* данная схема не задает очередность действий и не описывает временные этапы. Ее задача состоит в выявлении обязательных элементов целевой организационно-управленческой архитектуры и связей между ними.

Наиболее важным элементом механизма выступает диагностика платформенной готовности инвестиционной компании. Применение платформенного подхода к оценке инновационной активности позволяет рассматривать цифровую зрелость не как сумму отдельных технологических показателей, а как способность организации включаться в новые модели создания ценности [10]. В инвестиционной сфере такая диагностика должна охватывать не только уровень цифровизации операций, но и зрелость клиентской аналитики, качество данных, готовность подразделений к процессной интеграции, наличие модульной продуктовой линейки, зрелость риск-контроля и способность компании взаимодействовать с партнерами.

Для оценки исходных условий внедрения платформенного подхода предлагается использовать систему показателей платформенной готовности инвестиционной компании. Она позволяет выявить не только уровень технологического развития, но и организационные, аналитические, продуктовые и риск-контрольные предпосылки платформенной трансформации. Такой подход согласуется с представлением о платформе как о модели создания ценности, а не только как о цифровом канале обслуживания [8–10].

Предложенная в *табл. 2* система оценки может использоваться в качестве инструмента предварительной диагностики перед началом платформенной трансформации. Ее преимущество заключается в том, что она позволяет увидеть слабые места компании до начала крупных технологических вложений. Например, высокий уровень цифрового клиентского интерфейса не будет иметь существенного эффекта при низком качестве данных или слабой процессной интеграции. Аналогично развитая продуктовая линейка не формирует платформенную ценность, если инвестиционные рекомендации не связаны с риск-профилем клиента и единой аналитической системой. Для количественной оценки может быть использован интегральный индекс платформенной готовности инвестиционной компании:

$$Ipg = 0{,}25D + 0{,}2P + 0{,}2O + 0{,}15R + 0{,}1C + 0{,}1E,$$

где Ipg – интегральный индекс платформенной готовности инвестиционной компании;

D – зрелость системы данных и информационно-аналитического обеспечения;

P – уровень процессной интеграции и регламентного согласования подразделений;

O – организационная готовность к платформенной трансформации;

R – зрелость системы риск-контроля и комплаенса;

C – качество клиентского цифрового взаимодействия;

E – уровень экосистемной интеграции и партнерского взаимодействия.

Значения каждого показателя могут определяться по шкале от 0 до 1 на основе внутренней управленческой диагностики. Значение индекса ниже 0,4 свидетельствует о низкой платформенной готовности, диапазон от 0,4 до 0,7 характеризует переходное состояние, а значение выше 0,7 позволяет говорить о наличии организационно-технологических предпосылок для масштабного внедрения платформенного подхода.

Иллюстративный пример применения модели.

Рассмотрим условную инвестиционную компанию А, предоставляющую брокерские и консультационные услуги частным инвесторам. Пример является гипотетическим и обезличенным. Его цель состоит не в подтверждении отраслевых средних значений, а в демонстрации того, как предложенный индекс переводится в последовательность конкретных управленческих решений.

При исходных оценках интегральный индекс составляет $Ipg0 = 0{,}25 \cdot 0{,}42 + 0{,}2 \cdot 0{,}35 + + 0{,}2 \cdot 0{,}5 + 0{,}15 \cdot 0{,}65 + 0{,}1 \cdot 0{,}6 + 0{,}1 \cdot 0{,}2 = 0{,}4525$. Компания находится в переходном состоянии, однако наиболее критичными ограничениями являются процессная интеграция и экосистемное взаимодействие.

После реализации указанных управленческих воздействий целевое значение составит $Ipg1 = 0{,}25 \cdot 0{,}72 + 0{,}2 \cdot 0{,}68 + 0{,}2 \cdot 0{,}7 + 0{,}15 \cdot 0{,}78 + 0{,}1 \cdot 0{,}8 + 0{,}1 \cdot 0{,}55 = 0{,}708$. Прирост равен 0,2555 пункта, или 56,5% относительно исходного значения, что переводит компанию в диапазон высокой платформенной готовности. Расчет показывает, что первоочередными должны быть инвестиции в данные, сквозные процессы и организационную координацию, тогда как расширение партнерской экосистемы целесообразно проводить после создания надежного внутреннего контура.

Представленный пример повышает практическую интерпретируемость модели, но не является прогнозом финансового эффекта. Для доказательной оценки влияния платформенной трансформации на доходность, клиентское удержание и операционные издержки необходима последующая апробация на фактических панельных данных инвестиционных компаний.

Организационно-управленческий механизм внедрения платформенного подхода должен включать несколько взаимосвязанных блоков.

Первый блок связан со стратегическим целеполаганием. Руководство инвестиционной компании должно определить, для чего внедряется платформа: для расширения клиентской базы, повышения качества инвестиционного консультирования, снижения транзакционных издержек, развития партнерской экосистемы, повышения прозрачности операций или масштабирования продуктовой линейки. Без такого целеполагания платформа превращается в набор разрозненных цифровых решений.

Второй блок связан с реорганизацией бизнес-процессов. Исследования организационно-экономических механизмов платформенного взаимодействия показывают, что платформа требует согласования функций участников, регламентов обмена информацией и правил совместного создания ценности [11]. Для инвестиционной компании это означает необходимость пересмотра процессов клиентского онбординга (подключения клиентов), риск-

профилирования, формирования инвестиционных рекомендаций, исполнения операций, мониторинга портфеля и отчетности.

Третий блок связан с управлением данными. Инвестиционная компания должна сформировать единое информационное пространство, в котором клиентские данные, рыночная аналитика, продуктовые параметры, риск-ограничения и результаты операций не существуют изолированно. Именно данные становятся основой персонализации инвестиционных продуктов, автоматизации аналитики и повышения качества управленческих решений [9].

Четвертый блок связан с развитием продуктовой архитектуры. Платформенный подход предполагает переход к модульной продуктовой модели, при которой инвестиционные сервисы могут комбинироваться в зависимости от потребностей клиента. Это могут быть базовые брокерские услуги, модельные портфели, аналитические рекомендации, налоговое сопровождение, образовательные сервисы, риск-мониторинг и индивидуальное инвестиционное консультирование. Такая логика близка к современным подходам масштабирования бизнеса, где рост достигается за счет тиражирования продуктовых модулей и выхода на новые сегменты спроса [12].

Пятый блок связан с партнерским и экосистемным взаимодействием. Платформенная инвестиционная компания не обязательно должна самостоятельно производить все сервисы. Часть ценности может создаваться за счет подключения внешних поставщиков данных, образовательных сервисов, финтех-решений, налоговых консультантов, страховых продуктов и аналитических партнеров. Научно-исследовательские экосистемы крупных компаний показывают, что развитие инновационного потенциала во многом зависит от способности организации включать внешних участников в собственный контур создания ценности [13]. Для инвестиционных компаний такой подход позволяет расширять сервисную среду без чрезмерного усложнения внутренней структуры.

Шестой блок связан с управлением рисками. Платформа в инвестиционной сфере усиливает скорость операций и расширяет доступ клиентов к инвестиционным продуктам. Одновременно это повышает требования к защите данных, корректности инвестиционного профилирования, прозрачности рекомендаций, контролю конфликтов интересов и соблюдению регуляторных требований. Поэтому риск-контроль должен быть встроен в платформенную архитектуру, а не добавлен к ней после запуска. В противном случае цифровизация может ускорить не только развитие бизнеса, но и накопление ошибок.

После определения состава целевой архитектуры возникает задача ее последовательного развертывания. Для этого используется процессная модель на *рис. 2*. Она не повторяет перечень структурных контуров, представленных на *рис. 1*, а описывает управленческий цикл: диагностику исходного состояния, проектирование изменений, операционную интеграцию, подключение внешних участников, контроль результатов и возврат к повторной диагностике.

В целом *рис. 2* имеет процессное назначение: на нем представлена динамика реализации механизма, а не его состав. В отличие от структурной архитектуры на *рис. 1*, здесь отражена временная и причинная последовательность управленческих действий. Завершение адаптационного этапа означает не окончание проекта, а возврат к диагностике: изменение клиентского поведения, рыночной ситуации, регуляторных требований и технологических возможностей формирует новый набор разрывов и запускает следующий цикл платформенного развития.

Особое значение имеет вопрос организационной архитектуры управления. Современные исследования показывают, что под влиянием глобальных структурных изменений архитектура управления экономическими системами должна становиться более гибкой, сетевой и адаптивной [14]. Для инвестиционных компаний это означает отказ от жестко вертикальной модели цифровой трансформации, при которой платформа создается как отдельный проект департамента информационных технологий (ИТ). Более результативной является модель, при которой формируется межфункциональный центр платформенного развития. В него должны входить представители стратегического управления, инвестиционного блока, риск-менеджмента, комплаенса, клиентского сервиса, аналитики, маркетинга и информационных технологий.

Внедрение платформенного подхода также предполагает изменение принципов управления экономической системой компании. Управление должно строиться на согласовании целей, функций, методов и форм воздействия, поскольку экономическая система не может эффективно развиваться при разрыве между стратегией, ресурсами и организационными процедурами [15]. В инвестиционной компании такой разрыв проявляется особенно остро: можно сформировать современную цифровую оболочку, но при этом сохранить устаревшую логику принятия инвестиционных решений, избыточную ручную обработку данных, разрозненную клиентскую аналитику и слабую обратную связь.

Платформенный подход может использоваться и как инструмент повышения результативности преференциальных режимов и специальных условий развития отдельных экономических процессов [16]. По аналогии инвестиционные компании могут применять платформенную модель для формирования специальных клиентских режимов, например для квалифицированных инвесторов, начинающих инвесторов, корпоративных клиентов, долгосрочных портфельных инвесторов или клиентов с повышенными требованиями к устойчивым финансовым инструментам. В данном случае платформа позволяет не просто разделить клиентов на сегменты, а построить для каждого сегмента самостоятельную управленческую логику обслуживания.

Не менее важным является вопрос технологического взаимодействия. В высокотехнологичном секторе развитие во многом определяется способностью участников формировать устойчивые связи, обмениваться компетенциями и совместно создавать новые решения [17]. В инвестиционной сфере это означает, что платформа должна обеспечивать не только обслуживание конечного клиента, но и взаимодействие с поставщиками аналитики, финансовой информации, скоринговых моделей, образовательного контента и технологических сервисов. При этом инвестиционная компания сохраняет функцию ядра платформы, поскольку именно она отвечает за качество инвестиционного предложения и соблюдение требований к рискам.

Определенный методологический интерес представляет и франчайзинговая логика стратегического развития бизнеса в цифровой экономике [18]. Хотя инвестиционные компании не являются классическими франчайзинговыми структурами, сама идея стандартизации сервисной модели, тиражирования управленческих процедур и расширения присутствия через единые цифровые правила может быть использована при развитии платформенного подхода. Это особенно важно для компаний, имеющих региональные подразделения, партнерские офисы или гибридные каналы взаимодействия с клиентами.

Партнерская логика также может быть дополнена отдельными элементами государственно-частного взаимодействия. Механизмы государственно-частного партнерства традиционно

рассматриваются в инфраструктурных сферах, однако их управленческая логика, связанная с распределением ответственности, согласованием интересов и формированием долгосрочных правил взаимодействия, может быть полезна и при анализе платформенных моделей [19]. Для инвестиционных компаний это проявляется в необходимости согласования корпоративных интересов с требованиями финансового регулирования, цифровой безопасности, защиты прав инвесторов и развития финансовой грамотности.

С учетом изложенного организационно-управленческий механизм внедрения платформенного подхода должен строиться на принципах стратегической согласованности, процессной интеграции, управляемости данных, модульности инвестиционных продуктов, встроенного риск-контроля, экосистемности, адаптивности и измеримости результатов. Эти принципы позволяют отличить полноценную платформенную трансформацию от простой цифровизации отдельных операций.

Практическая реализация платформенного подхода в российских инвестиционных компаниях может осуществляться поэтапно. На первом этапе проводится аудит существующих цифровых каналов, данных, продуктов, бизнес-процессов и управленческих регламентов. На втором этапе определяется целевая платформенная архитектура, включая клиентский интерфейс, аналитическое ядро, продуктовые модули, риск-контроль и партнерские сервисы. На третьем этапе формируется межфункциональная управленческая команда, отвечающая за координацию внедрения. На четвертом этапе проводится интеграция данных и реорганизация ключевых бизнес-процессов. На пятом этапе запускаются платформенные инвестиционные продукты и сервисы. На шестом этапе осуществляется мониторинг эффективности, клиентской ценности и рисков. На седьмом этапе проводится масштабирование платформенной модели.

При этом внедрение платформенного подхода должно учитывать возможные организационные барьеры. К ним относятся сопротивление подразделений изменению функций, нехватка компетенций в области управления данными, фрагментированность информационных систем, слабая культура межфункционального взаимодействия, недостаточная зрелость риск-контроля, а также ориентация руководства на краткосрочный цифровой эффект вместо долгосрочной организационной трансформации. Именно поэтому платформа должна внедряться не только как технология, но и как управленческая система.

Внедрение платформенного подхода в деятельность российских инвестиционных компаний является закономерным направлением их цифровой и организационной трансформации. Однако его результативность зависит от того, насколько глубоко компания понимает содержание платформенной модели. Если платформа рассматривается только как цифровой интерфейс, ее влияние на развитие бизнеса будет ограниченным. Если же платформа становится основой перестройки бизнес-процессов, управления данными, продуктовой архитектуры, клиентского взаимодействия и риск-контроля, она превращается в самостоятельный механизм стратегического развития инвестиционной компании.

В статье обосновано, что платформенный подход в инвестиционной сфере представляет собой организационно-управленческую модель, основанную на интеграции клиентов, данных, инвестиционных продуктов, аналитических сервисов, партнеров и управленческих решений в единую цифровую среду. Такая модель позволяет повысить персонализацию инвестиционных услуг, снизить транзакционные издержки, ускорить обработку информации, расширить возможности масштабирования и повысить устойчивость компании к изменениям внешней среды.

Результаты исследования представлены двумя моделями, различающимися по аналитическому назначению. Структурная архитектура определяет состав платформенного механизма и взаимосвязь его стратегического, организационного, технологического, продуктового, аналитического, риск-контрольного и экосистемного контуров. Циклическая процессная модель раскрывает последовательность диагностики, проектирования, интеграции, экосистемного подключения, контроля и адаптации. Такое разграничение устраняет смешение состава механизма с этапами его внедрения.

Для оценки исходных условий внедрения предложен интегральный индекс платформенной готовности *Ipg*, включающий зрелость данных, процессную интеграцию, организационную готовность, риск-контроль, клиентское цифровое взаимодействие и экосистемную интеграцию. На условном примере инвестиционной компании А показано, что согласованное воздействие на данные, процессы, организационную координацию, комплаенс, клиентские сервисы и партнерские связи увеличивает значение индекса с 0,4525 до 0,708. Этот расчет иллюстрирует диагностическую и приоритизирующую функцию модели, не подменяя ее дальнейшую эмпирическую проверку.

Практическое значение результатов исследования состоит в возможности использовать предложенный механизм при разработке программ цифровой трансформации, распределении ответственности между подразделениями, выборе очередности технологических инвестиций и формировании партнерской экосистемы. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической апробацией индекса на материалах конкретных инвестиционных компаний, статистической проверкой весовых коэффициентов и оценкой влияния платформенной зрелости на клиентское удержание, операционные издержки, качество риск-контроля и финансовые результаты.

Таблица 1
Структура организационно-управленческого механизма внедрения платформенного подхода в деятельность инвестиционной компании

Table 1
Structure of the organizational and managerial mechanism for implementing a platform approach in the activities of an investment company

Контур механизма	Содержание управленческого воздействия	Основные инструменты реализации	Ожидаемый результат
Стратегический контур	Определение целей платформенной трансформации и ее связи с общей стратегией инвестиционной компании	Стратегическая карта, дорожная карта цифровой трансформации, ключевые показатели эффективности (KPI) платформенного развития	Согласование платформенного подхода с долгосрочными целями компании
Организационный контур	Перераспределение функций между подразделениями и формирование межфункционального управления	Процессные регламенты, центр платформенного развития, проектные команды	Снижение организационной разобщенности и повышение управляемости изменений
Технологический контур	Формирование цифровой инфраструктуры платформы и интеграция информационных систем	интеграция через программные интерфейсы (API), системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), личный кабинет инвестора, защищенные каналы передачи данных	Создание единой цифровой среды инвестиционного обслуживания
Аналитический контур	Обеспечение сбора, обработки и интерпретации клиентских, рыночных и продуктовых данных	системы бизнес-аналитики (BI), аналитические панели, модели клиентской сегментации, риск-профилирование	Повышение качества инвестиционных решений и персонализации услуг
Продуктовый контур	Разработка модульной линейки инвестиционных продуктов и сервисов	Модельные портфели, инвестиционные рекомендации, консультационные модули, образовательные сервисы	Расширение клиентской ценности и гибкости инвестиционного предложения
Риск-контрольный контур	Встраивание комплаенса, риск-менеджмента и контроля операций в платформенную архитектуру	Регламенты комплаенса, лимиты риска, контроль соответствия инвестиционному профилю	Снижение операционных, инвестиционных и репутационных рисков
Экосистемный контур	Подключение внешних партнеров, сервисов и поставщиков данных	Партнерские соглашения, сервисные модули, внешняя аналитика, финтех-интеграции	Расширение функциональности платформы и формирование сетевых эффектов

Источник: авторская разработка на основе [1–7, 9, 11, 20]

Source: Authoring, based on [1–7, 9, 11, 20]

Таблица 2
Система оценки платформенной готовности инвестиционной компании

Table 2
System for assessing the platform readiness of an investment company

Блок оценки	Содержание оценки	Возможные показатели	Управленческая интерпретация
Данные и аналитика	Оценивается зрелость системы сбора, хранения и обработки данных	Наличие единой базы данных, качество клиентской аналитики, скорость обновления информации, наличие BI-инструментов	Показывает способность компании принимать решения на основе достоверной и актуальной информации
Процессная интеграция	Оценивается согласованность бизнес-процессов между подразделениями	Наличие сквозных регламентов, уровень автоматизации процессов, отсутствие дублирования операций	Отражает способность компании работать как единая платформа, а не как набор разрозненных подразделений
Организационная готовность	Оценивается готовность управленческой структуры к платформенной трансформации	Наличие межфункциональной команды, распределение ответственности, компетенции персонала	Показывает, способна ли компания управлять платформой как организационным изменением
Риск-контроль и комплаенс	Оценивается встроенность контроля рисков в цифровые процессы	Риск-профилирование клиентов, контроль инвестиционных рекомендаций, защита данных, соответствие регуляторным требованиям	Позволяет определить устойчивость платформенной модели к инвестиционным и операционным рискам
Клиентское цифровое взаимодействие	Оценивается качество цифровой коммуникации с инвесторами	Личный кабинет, мобильные сервисы, персонализированные рекомендации, обратная связь, образовательные модули	Характеризует способность компании формировать устойчивую клиентскую ценность
Экосистемная интеграция	Оценивается способность компании подключать внешних партнеров и сервисы	Количество партнерских модулей, API-интеграции, внешние поставщики данных, финтех-сервисы	Показывает потенциал масштабирования платформенной модели и формирования сетевых эффектов

Источник: авторская разработка на основе [2–4, 6–11, 16, 20]

Source: Authoring, based on [2–4, 6–11, 16, 20]

Таблица 3
Иллюстративная оценка платформенной готовности условной инвестиционной компании А

Table 3
Illustrative assessment of the platform readiness of a hypothetical investment company A

Компонент индекса	Исходное значение	Целевое значение	Приоритетное управленческое воздействие	Ожидаемый организационный результат
D	0,42	0,72	Создание единого хранилища данных, регламент качества данных, внедрение BI-панелей	Снижение информационной фрагментации
P	0,35	0,68	Сквозная регламентация онбординга, риск-профилирования и подготовки рекомендаций	Сокращение дублирования операций
O	0,5	0,7	Формирование межфункционального центра платформенного развития	Закрепление ответственности за изменения
R	0,65	0,78	Автоматизация комплаенс-проверок и контроль соответствия продукта профилю клиента	Снижение операционных и регуляторных рисков
C	0,6	0,8	Персонализация клиентского кабинета, рекомендаций и образовательных модулей	Рост качества цифрового взаимодействия
E	0,2	0,55	API-подключение поставщиков аналитики, налоговых и образовательных сервисов	Расширение функциональности без роста внутренней структуры

Примечание. Значения являются гипотетическими.
Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1
Структурная архитектура организационно-управленческого механизма платформенной трансформации инвестиционной компании

Figure 1
Structural architecture of the organizational and managerial mechanism for the platform transformation of an investment company

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТУР цели, карта трансформации, KPI	ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТУР ответственность, межфункциональная координация, регламенты	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТУР ИТ-архитектура, API, защита данных
ПРОДУКТОВЫЙ КОНТУР модульные инвестиционные продукты и сервисы	**ПЛАТФОРМЕННОЕ ЯДРО клиенты, данные, продукты, партнеры, управленческие решения**	АНАЛИТИЧЕСКИЙ КОНТУР BI, сегментация, прогнозирование, риск-профилирование
РИСК-КОНТРОЛЬНЫЙ КОНТУР комплаенс, лимиты, защита инвестора	ЭКОСИСТЕМНЫЙ КОНТУР поставщики данных, финтех-сервисы, внешние партнеры	УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ клиентская ценность, масштабируемость, устойчивость

Источник: авторская разработка на основе [2–4, 6, 7]

Source: Authoring, based on [2–4, 6, 7]

Рисунок 2
Циклическая процессная модель внедрения платформенного подхода в инвестиционной компании

Figure 2
Cyclical process model for implementing the platform approach in an investment company

ИСХОДНЫЕ УСЛОВИЯ: стратегия, данные, клиенты, продукты, риски
↓
1. ДИАГНОСТИКА: расчет Ipg и выявление организационных и технологических разрывов
↓
2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ: целевая архитектура, ресурсы, ответственность, регламенты
↓
3. ОПЕРАЦИОННАЯ ИНТЕГРАЦИЯ: процессы, данные, продукты, клиентские сервисы
↓
4. ЭКОСИСТЕМНОЕ ПОДКЛЮЧЕНИЕ: партнеры, внешние сервисы, аналитические модули
↓
5. КОНТРОЛЬ: риски, клиентская ценность, эффективность, устойчивость
↓
6. АДАПТАЦИЯ: корректировка платформенной модели и масштабирование
↓ Возврат к диагностике
НОВЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Романец И.И., Шелудько Е.Б. Платформенные рынки как основа цифровой трансформации социально-экономических процессов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 5. С. 137–144. DOI: 10.47581/2021/PS92/IE.5.55.21 EDN: HXQTAY
2. Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 2003, vol. 1, iss. 4, pp. 990–1029. DOI: 10.1162/154247603322493212
3. Armstrong M. Competition in Two-Sided Markets. *The RAND Journal of Economics*, 2006, vol. 37, iss. 3, pp. 668–691. DOI: 10.1111/j.1756-2171.2006.tb00037.x
4. Parker G.G., Van Alstyne M.W. Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design. *Management Science*, 2005, vol. 51, iss. 10, pp. 1449–1592. DOI: 10.1287/mnsc.1050.0400
5. Жолтикова П.А., Шаравова О.И. Цифровые платформы как инновационная модель организации бизнеса в инфокоммуникационной сфере: анализ и перспективы развития // Век качества. 2025. № 3. С. 108–120. EDN: ZVRFTW
6. Gawer A., Cusumano M.A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, vol. 31, iss. 3, pp. 417–433. DOI: 10.1111/jpim.12105
7. Hagiu A., Wright J. Multi-Sided Platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 2015, vol. 43, pp. 162–174. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2015.03.003
8. Ионова Т.В. Декомпозиция экономической ценности платформенных решений в транспортно-логистическом секторе // Прогрессивная экономика. 2026. № 3. С. 379–390. DOI: 10.54861/27131211_2026_3_379 EDN: NFTLVX
9. Донев Д.Д., Шефер Д.М. Информационно-аналитическое обеспечение и управление данными как драйвер цифровой трансформации экономики предприятия // Региональная и отраслевая экономика. 2025. № S1. С. 57–65. DOI: 10.47576/2949-1916.2025.8.8.008 EDN: UEKJTV
10. Барыбина А.З. Применение платформенного подхода к оценке инновационной активности // Вестник Южно-уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. Т. 15. № 4. С. 115–124. DOI: 10.14529/em210412 EDN: RNKWMK
11. Гераськина А.А. Организационно-экономический механизм управления взаимодействием предприятий промышленной интеграции на основе платформенного подхода // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2026. № 2. С. 128–137. DOI: 10.47576/2949-1894.2026.2.2.016 EDN: AXAHIF
12. Гребенцов Н. Современные подходы к масштабированию бизнеса и выходу на новые рынки сбыта техники // Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 2. С. 11–21. DOI: 10.24182/2073-9885-2026-19-2-11-21 EDN: ZTWCMX
13. Березной А.В., Аботк А. Научно-исследовательские экосистемы в инновационном арсенале компаний «большой фармы» // Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23. № 3. С. 363–389. EDN: ITLXZS
14. Голубецкая Н.П., Артемьев А.Г. Перспективы развития архитектуры управления экономическими системами под влиянием глобальных структурных изменений //

Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 4. С. 991–1002. DOI: 10.18334/epp.14.4.120725 EDN: AQMZTP

15. Голиков В.А. Управление экономическими системами: принципы, формы и методы его осуществления // Прогрессивная экономика. 2025. № 5. С. 251–265. DOI: 10.54861/27131211_2025_5_251 EDN: QLWRRW
16. Трифонов В.А. Использование цифровых платформ для роста результативности преференциальных режимов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2025. Т. 5. № 2. С. 138–150. DOI: 10.34130/2070-4992-2025-5-2-138 EDN: NZPRDH
17. Ужегов А.О. Технологическое развитие: особенности взаимодействия в высокотехнологичном секторе экономики // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2025. № 1. С. 90–103. DOI: 10.18384/2949-5024-2025-1-90-103 EDN: QUPQSS
18. Янгирова Е.И., Хасаншин И.И. Модель стратегического развития бизнеса на основе франчайзинга в условиях цифровой экономики // Индустриальная экономика. 2025. № S1. С. 196–204. DOI: 10.47576/2949-1886.2025.8.8.028 EDN: QFUQFD
19. Жукова А.О. Особенности применения механизмов государственно-частного партнерства в условиях модернизации жилищно-коммунального хозяйства // Вестник Академии знаний. 2025. № 4. С. 770–774. EDN: FHJOQH
20. Васюков О.Н. Методика экспресс-диагностики состояния производственной компании как ядра бизнес-экосистемы // Прогрессивная экономика. 2025. № 8. С. 92–104. DOI: 10.54861/27131211_2025_8_92 EDN: XRRIJQ

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2071-4688
eISSN 2311-8709

Investing

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL MECHANISMS FOR IMPLEMENTING A PLATFORM APPROACH IN THE ACTIVITIES OF RUSSIAN INVESTMENT COMPANIES

DOI: https://doi.org/10.24891/ggrdrd
EDN: https://elibrary.ru/ggrdrd

Boris A. BEREZOVSKII

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO MFA of Russia), Moscow, Russian Federation
e-mail: wbober20@gmail.com
ORCID: 0009-0002-8994-1730

Article history:
Article No. 691/2026
Received 26 Jun 2026
Accepted 21 Aug 2026
Available online 29 Oct 2026

JEL Classification:
G23, M15, O33

Keywords: platform approach, investment company, digital platform, organizational and management mechanism, digital transformation

Abstract

Subject. Organizational and managerial relations emerging during the implementation of the platform approach in the operations of Russian investment companies.

Objectives. To substantiate the organizational and managerial mechanisms for implementing the platform approach in the activities of Russian investment companies.

Methods. The study employs a systems approach, structural and functional decomposition, comparative generalization, process modeling, and an illustrative scenario-based calculation of the platform readiness index.

Results. The content of the platform approach as applied to investment companies has been clarified, and it is substantiated that its implementation is not limited to launching a digital interface. The proposed mechanism is presented through two models: the structural architecture defines the composition of the strategic, organizational, technological, product, analytical, risk-control, and ecosystem contours; the cyclical process model specifies the sequence for their implementation, monitoring, and adaptation. An integral platform readiness index has been developed, and its application is demonstrated using a hypothetical example.

Conclusions and Relevance. The platform approach can become a significant tool for the strategic development of Russian investment companies only if it is implemented as an organizational and managerial model that transforms the logic of investment value creation, client interaction, internal coordination, and risk control. The results can be used in developing management decisions within Russian investment companies providing brokerage services, asset management, trust management, investment advisory services, and financial and technological support to clients.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2026

Please cite this article as: Berezovskii B.A. Organizational and managerial mechanisms for implementing a platform approach in the activities of Russian investment companies. *Finance and Credit*, 2026, iss. 10, pp. 156–175. DOI: 10.24891/ggrdrd EDN: GGRDRD

References

1. Romanets I.I., Shelud'ko E.B. [Platform markets as a basis for digital transformation of socio-economic processes]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*, 2021, no. 5, pp. 137–144. (In Russ.) DOI: 10.47581/2021/PS92/IE.5.55.21 EDN: HXQTAY
2. Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 2003, vol. 1, iss. 4, pp. 990–1029. DOI: 10.1162/154247603322493212
3. Armstrong M. Competition in Two-Sided Markets. *The RAND Journal of Economics*, 2006, vol. 37, iss. 3, pp. 668–691. DOI: 10.1111/j.1756-2171.2006.tb00037.x
4. Parker G.G., Van Alstyne M.W. Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design. *Management Science*, 2005, vol. 51, iss. 10, pp. 1449–1592. DOI: 10.1287/mnsc.1050.0400
5. Zholtikova P.A., Sharavova O.I. [Digital platforms as an innovative business model in the infocommunication sector: Analysis and development prospects]. *Vek kachestva*, 2025, no. 3, pp. 108–120. (In Russ.) EDN: ZVRFTW
6. Gawer A., Cusumano M.A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, vol. 31, iss. 3, pp. 417–433. DOI: 10.1111/jpim.12105
7. Hagiu A., Wright J. Multi-Sided Platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 2015, vol. 43, pp. 162–174. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2015.03.003
8. Ionova T.V. [Decomposition of the economic value of platform-based solutions in the transport and logistics sector]. *Progressivnaya ekonomika*, 2026, no. 3, pp. 379–390. (In Russ.) DOI: 10.54861/27131211_2026_3_379 EDN: NFTLVX
9. Donev D.D., Shefer D.M. [Information and analytical support and data management as a driver of digital transformation of the enterprise economy]. *Regional'naya i otraslevaya ekonomika*, 2025, no. S1, pp. 57–65. (In Russ.) DOI: 10.47576/2949-1916.2025.8.8.008 EDN: UEKJTV
10. Barybina A.Z. [Application of a platform approach to assessing innovative activity]. *Vestnik Yuzhno-ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, 2021, vol. 15, no. 4, pp. 115–124. (In Russ.) DOI: 10.14529/em210412 EDN: RNKWMK
11. Geras'kina A.A. [Organizational and economic mechanism for managing the interaction of enterprises in industrial integration based on the platform approach]. *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy*, 2026, no. 2, pp. 128–137. (In Russ.) DOI: 10.47576/2949-1894.2026.2.2.016 EDN: AXAHIF
12. Grebentsov N. [Modern approaches to business scaling and entry into new technology markets]. *Putevoditel' predprinimatelya*, 2026, vol. 19, no. 2, pp. 11–21. (In Russ.) DOI: 10.24182/2073-9885-2026-19-2-11-21 EDN: ZTWCMX
13. Bereznoi A.V., Abotk A. [R&D ecosystems in the innovation arsenal of big pharma]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2025, vol. 23, no. 3, pp. 363–389. (In Russ.) EDN: ITLXZS

14. Golubetskaia N.P., Artem'ev A.G. [Prospects for the development of the architecture of economic systems amidst global structural changes]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 2024, vol. 14, no. 4, pp. 991–1002. (In Russ.) DOI: 10.18334/epp.14.4.120725 EDN: AQMZTP

15. Golikov V.A. [Management of economic systems: Principles, forms and methods of its implementation]. *Progressivnaya ekonomika*, 2025, no. 5, pp. 251–265. (In Russ.) DOI: 10.54861/27131211_2025_5_251 EDN: QLWRRW

16. Trifonov V.A. [Using digital platforms to increase the effectiveness of preferential regimes]. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2025, vol. 5, no. 2, pp. 138–150. (In Russ.) DOI: 10.34130/2070-4992-2025-5-2-138 EDN: NZPRDH

17. Uzhegov A.O. [Actors of technological development: Features of interaction in the high-tech sector of the economy]. *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta prosveshcheniya. Seriya: Ekonomika*, 2025, no. 1, pp. 90–103. (In Russ.) DOI: 10.18384/2949-5024-2025-1-90-103 EDN: QUPQSS

18. Yangirova E.I., Khasanshin I.I. [A model for strategic business development based on franchising in the digital economy]. *Industrial'naya ekonomika*, 2025, no. S1, pp. 196–204. (In Russ.) DOI: 10.47576/2949-1886.2025.8.8.028 EDN: QFUQFD

19. Zhukova A.O. [Features of using public-private partnership mechanisms in the modernization of housing and communal services]. *Vestnik Akademii znanii*, 2025, no. 4, pp. 770–774. (In Russ.) EDN: FHJOQH

20. Vasyukov O.N. [Methodology for rapid diagnostics of a manufacturing company as the core of a business ecosystem]. *Progressivnaya ekonomika*, 2025, no. 8, pp. 92–104. (In Russ.) DOI: 10.54861/27131211_2025_8_92 EDN: XRRIJQ

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.