

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-5

## Императивы управления глобальными цифровыми платформами

Е.Н. Смирнов<sup>1</sup>, С.А. Лукьянов<sup>1,2</sup><sup>1</sup> Государственный университет управления, г. Москва, РФ<sup>2</sup> Московский государственный институт международных отношений (Университет) Министерства иностранных дел РФ (МГИМО), г. Москва, РФ, г. Москва, РФ

**Аннотация.** Статья посвящена анализу феномена и подходов к управлению глобальными цифровыми платформами, ставшими ключевыми субъектами международного движения факторов производства. Методологическая база исследования включает основные положения формирующейся теории экосистем и цифровых платформ, ставящие под сомнение теории международного бизнеса и стратегического менеджмента. В работе использованы методы компаративного, структурного и системного анализа с целью оценки цифровой трансформации и управления глобальными цифровыми платформами. Выявлены универсальные детерминанты и конкурентные преимущества глобальных цифровых платформ: способность преодолевать торговые барьеры; обеспечение ликвидности посредством выполнения транзакций; низкие предельные издержки; эффективное использование активов и привлечение инвестиций; значительное усиление международной специализации. Разработан подход, дифференцирующий традиционные бизнес-модели и модели «платформенного» типа на основе ухода от линейной оптимизации внутренних процессов и централизованного обмена ценностью. Определены концептуальные аспекты расширения международной хозяйственной деятельности глобальных цифровых платформ в связи с появлением новых компонентов цифровой инфраструктуры, перестраивающей принципы ведения международного бизнеса и методы управления транснациональными корпорациями, которые уже не акцентируют внимание на местоположении. Выделены управленческие проблемы и риски при создании платформ традиционными компаниями: зависимость от ключевых платформ; рост затрат, связанных с выходом на рынок; сложности функционирования в рамках модели облегченных активов. Формирование и развитие глобальных платформ не только оказывает воздействие на систему экономических отношений, но и способствует изменению моделей и технологий корпоративного управления.

**Ключевые слова:** глобальная цифровая платформа; экосистема платформы; цифровизация; бизнес-модель; транснациональная корпорация.

**JEL Classification:** F12, F23, F62

**Дата поступления статьи:** 3 апреля 2020 г.

**Ссылка для цитирования:** Смирнов Е.Н., Лукьянов С.А. (2020). Императивы управления глобальными цифровыми платформами // Управленец. Т. 11, №4. С. 59–69. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-5.

### ВВЕДЕНИЕ

Особым объектом исследования в современном менеджменте становится «платформизация» (англ. – platformization), означающая переход от отдельных продуктов/услуг к платформам, являющимся основой создания ценности и представляющим собой совокупность технологий, услуг, модульной архитектуры и взаимосвязей для сближения различных субъектов. Несмотря на то, что таких платформ и их экосистем уже достаточно много в цифровой экономике, они также создаются и транснациональными компаниями в традиционных отраслях.

В зарубежной литературе сложились разные подходы к исследованию глобальных цифровых платформ (далее – ГЦП). Так, например, изучались возможности платформ и экосистем для управления цифровой трансформацией [Jacobides, Sundararajan, Van Alstyne, 2019]. Полномасштабное исследование цифровых платформ в функциональном, типологическом и регионально-страновом разрезе проведено П. Эванс и А. Гавье, заслугой которых можно считать также анализ платформ-стартапов [Evans, Gaver, 2016]. Далее платформы оценивались во взаимосвязи с экономическим

развитием и экономическим ростом [Weber, 2017], а также с точки зрения их влияния на международный бизнес [Nambisan, Zahra, 2019].

В некоторых трудах рассмотрены вопросы управления ГЦП в условиях их революционного и трансформирующего воздействия на рынки [Parker, Van Alstyne, Choubary, 2016]. Целый срез работ касается исследования механизмов управления платформами совместного использования в одноранговой экономике [Wirtz et al., 2019; Chen et al., 2018; Muzellec, Ronteau, Lambkin, 2015; Zervas, Proserpio, Byers, 2017]. Свое дальнейшее развитие получает теория экосистем глобальных платформ [Jacobides, Cennamo, Gawer, 2018, p. 2258], причем цифровые платформы и их экосистемы изучаются во все большей взаимосвязи (иногда даже употребляется общая аббревиатура DPE (англ. – digital platforms and ecosystems)) [Nambisan, Zahra, 2019, p. 1464]. Особого внимания заслуживает дедуктивный метод исследования «стратегий окружения» в среде уже существующих платформ [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2011, p. 1282].

Отдельно следует отметить работы, в которых рассматривается проникновение ГЦП в другие отрасли

и сферы деятельности, а также изменение концепций развития этих отраслей (например, выявление негативных последствий платформ, связанных с подрывом конкуренции [Evans, 2013] или избеганием налоговых обязательств [Collin, Collin, 2013]).

В целом мы отмечаем широкий охват исследовательских проблем, связанных с изучением ГЦП. В российской библиографии ГЦП рассматриваются в контексте общих проблем цифровизации [Екимова, Лукьянов, Смирнов, 2019], анализа некоторых основных элементов в структуре мировых цифровых рынков [Смирнов, Лукьянов, 2019], а также изучения отдельных проблем цифровой трансформации [Сафиуллин, Абдукаева, Ельшин, 2019].

Цель исследования – анализ управленческих проблем формирования и развития ГЦП (в том числе и платформ совместного использования в одноранговой экономике), а также оценка вызовов ГЦП в условиях трансформации традиционных моделей бизнеса и необходимости разработки универсального подхода к регулированию деятельности платформ. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи: выявить конкурентные преимущества ГЦП перед традиционными моделями ведения бизнеса; оценить экономические последствия ГЦП; разработать решение управленческих проблем при создании ГЦП традиционными компаниями; оценить качество управления ГЦП и регулирование их деятельности.

## ФЕНОМЕН И ДЕТЕРМИНАНТЫ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ГЛОБАЛЬНЫХ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

В самом простом виде имеется некая треугольная трехсторонняя связь между платформой, исполнителем (обеспечивающим предложение) и заказчиком (обеспечивающим спрос). Задачей платформы является подключение заказчика к исполнителю. В традиционных линейных бизнес-моделях стоимость создается за счет производства товаров/услуг, реализуемых потребителям. В моделях платформенного типа стоимость и ценность создаются за счет подключения производителей и потребителей к онлайн-сети. При этом у платформы нет средств производства, а основное ее конкурентное преимущество заключается в способности преодолевать торговые барьеры, что делает экономическую систему более открытой и позволяет увеличить число пользователей. Традиционные предприятия внедряют платформенные бизнес-модели и цифровые стратегии для того, чтобы «оставаться конкурентоспособными»<sup>1</sup>. В исследовании [Wirtz, 2019, p. 472] указываются ключевые различия между традиционными, классическими, моделями бизнеса (англ. – pipeline business-model) и бизнесом на платформах, которые были систематизированы нами в табл. 1.

<sup>1</sup> Deloitte. (2019). The rise of the platform economy. January. P. 2. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/humancapital/deloitte-nl-hc-the-rise-of-the-platform-economy-report.pdf>.

Таблица 1 – Отличия традиционных и платформенных бизнес-моделей<sup>1</sup>  
Table 1 – Differences between traditional and platform business models

Критерий сравнения	Традиционная бизнес-модель	Платформенная бизнес-модель
Тип сделок	Односторонние сделки на основе продукции внутреннего производства	Многосторонние сделки, использующие активы и ресурсы сетевых субъектов
Механизм создания ценности	Акцент на централизованном обмене ценностью, особое внимание уделяется сделкам с потребителями, контроль за деятельностью от ввода к выпуску (классическая цепочка создания стоимости, роли действующих лиц в которой стабильны)	Платформы – посредники в обмене между поставщиками и потребителями; ликвидность обеспечивается выполнением транзакций, а данные и аналитика создают ценность за счет уменьшения информационной асимметрии между равноправными группами и снижения затрат на поиск [Chen et al., 2018]. Платформы интегрируют ресурсы, вовлекая потребителей и партнеров в процесс совместного создания ценности [Muzellec et al., 2015], являющийся ключевым для динамики стоимости платформы [Andreassen et al., 2018]
Соотношение издержек и выпуска	Традиционные компании имеют высокие фиксированные издержки, поскольку требуются значительные инвестиции в производственные активы. Дефицит ресурсов (земля, дорогие кредиты, людские ресурсы, оборудование) может привести к узким местам в производстве, что вызовет рост переменных издержек	Платформы несут сравнительно низкие фиксированные затраты, связанные в основном с их обслуживанием, и почти нулевую предельную стоимость производства, при этом стоимость обслуживания одного дополнительного клиента, как правило, близка к нулю. Платформы распространяют нулевые предельные затраты на сторону предложения бизнеса, при этом добавленная стоимость дополнительного поставщика также близка к нулю [Johnson, 2017]
Методы создания ценности	Линейная оптимизация внутренних процессов	Высококачественное согласование, регулирование неоднородности предложения и спроса, укрепление доверия и управления экосистемой платформы
Внутриорганизационная динамика, обеспечивающая создание ценности	Зависимость от активов с ограниченной емкостью	Почти неограниченная емкость активов ввиду снижения затрат на производство и динамического ценообразования на основе спроса
Способ осуществления инноваций	Внутрикорпоративные инновации	Инновации в масштабах всей экосистемы платформы
Ключ к успеху	Накопление активов и владение ими	«Направление» активов и ресурсов на необходимые объекты

<sup>1</sup> Источник: составлено автором по [Wirtz, 2019].

Традиционные модели бизнеса разрушаются под влиянием платформ, предлагающих недорогие и привлекательные альтернативы клиентам. Способы реакции традиционного бизнеса на эти изменения проявляются в некоторой модификации своих моделей и сосредоточении внимания на конкретных сегментах рынка, где применение платформ не всегда эффективно (например, предложение индивидуальных туров для обеспеченных путешественников); внедрении некоторых функций платформ (приложения для бронирования отелей); запуске конкурирующих односторонних платформ; поглощении одноранговых платформ [Wirtz et al., 2019, p. 465].

Конкурентными преимуществами ГЦП, на наш взгляд, являются наличие эффективных взаимосвязей (например, на рынке электронной коммерции доминирует платформа eBay); более эффективное использование активов за счет «экономики совместного пользования» (англ. – *sharing economy*), в которой ключевым принципом становится не владение благом, а доступ к нему (характерный пример – деятельность агрегаторов такси, например, Uber); способность стартап-платформ к успешному привлечению значительных капиталовложений со стороны венчурных фондов. В литературе отмечается, что большинство «единорогов» (англ. – *unicorns*), под которыми принято понимать частные стартапы с капитализацией более 1 млрд долл., фактически стали платформенными компаниями [Evans, Gaver, 2016, p. 4].

Контроль над огромными объемами информации со стороны ГЦП обеспечивается путем глубокого проникновения цифровых технологий в системы производства и виртуальные среды потребителей. Однако сами производители и потребители не имеют никакой информации, сосредоточенной в платформах. Платформы могут как влиять на успех производителей, так и способствовать формированию спроса со стороны потребителей. Б. Малкиел указывает, что в данном контексте «невидимая рука рынка» становится цифровой, и ей все чаще управляют платформенные компании [Malkiel, 2016]. Поэтому традиционные модели регулирования (открытый рынок, максимальная розничная цена, конкурирующие фирмы) теряют свой смысл, если цены определяются частными платформами динамически, непрозрачно и чисто алгоритмически. Наступающая «цифровая экономическая реорганизация»<sup>1</sup> может стать настолько высокоэффективной, что созданная ценность может быть разделена с различными субъектами в любом секторе, чтобы привлечь их на платформу. Однако по мере укоренения цифровых монополий на рынке условия взаимодействия все больше будут отвечать интересам владельцев платформ.

Неотъемлемой универсальной детерминантой всех ГЦП выступает их международная деятельность: в рамках ГЦП происходит усиление международной специализации ее участников, чему способствует лидер платформ. Известный теоретик международного бизнеса П. Бакли для характеристики деловой сети, где транснациональные компании (ТНК) являются лидерами в ключевых областях, использовал понятие «глобальная (виртуальная) фабрика» [Buckley, 2011, p. 270]. ГЦП позволяют осуществлять трансграничное и межсекторное сотрудничество с партнерами разных отраслей, существенно расширяя сеть ТНК. Сдвиг в сторону ГЦП также обусловлен появлением новых элементов цифровой инфраструктуры (Интернет вещей, облачные вычисления, искусственный интеллект), что радикально перестроило характер и стоимость ведения международного бизнеса. Для развития этих идей С. Намбисан и С. Захра рассматривают перспективы ГЦП в двух аспектах: как место для осуществления многогранных инноваций и как многосторонний глобальный рынок [Nambisan, Zahra, 2019, p. 1468]. Ключевые ресурсы ГЦП переопределяют характер преимуществ собственности и вариантов управления для ТНК, которые на уровне экосистемы платформы больше не акцентируются на важности местоположения. ГЦП также предполагают новые формы взаимодействия трансграничных партнеров, характеризуются модульностью и слабостью связей (они более гибкие), что способствует внедрению глобальных инновационных бизнес-моделей.

Между тем, степень международной деятельности существенно дифференцирована в размере разных платформ. Известный исследователь глобальных цифровых платформ С. Вебер отмечает, что крупнейшие по размерам страны (США, Китай, Россия) имеют существенный «домашний уклон» [Weber, 2017, p. 414] в потоке данных из-за своих размеров. Сравнительно меньшие по территории страны (Франция, Великобритания) в большей степени связаны с зарубежными рынками: 70 % подключений к посредническим платформам этих стран происходит за их пределами. Китайская платформа Baidu входит в пятерку крупнейших платформ в мире, однако ее влияние ограничено небольшим числом других стран, поскольку она используется в основном в Китае.

Международный характер платформенной деятельности отчасти обусловлен тем, что компании-платформы по существу являются «инверсивными» фирмами (англ. – *invert firm*, от лат. *inversion* – перестановка). На основе сетевых эффектов фирмы «инвертируют» перенос производства из внутренней среды во внешнюю, а затем в международную. Сетевые эффекты невозможно существенно масштабировать внутри компании, поскольку количество клиентов превышает число сотрудников. Если пользователи хотят создать ценность для других пользователей, они должны по-

<sup>1</sup>UNCTAD. (2019). Digital Economy Report 2019. Value Creation and Capture: Implications for Developing Countries. United Nations Publications. New York. P. 88.

лучать за это помощь и вознаграждение. Это означает переход компаний от вертикальной интеграции к открытой «оркестровке» [Jacobides, Sundararajan, Van Alstyne, 2019, p. 8], т. е. автоматической, а не иерархической организации и управлению сложными системами. Ценность для компаний-платформ создается другими субъектами, а не самой платформой. Таким образом, фактор инверсии предопределяет новую, измененную организационную форму с предсказуемым и управляемым механизмом, который, однако, может привести и к серьезным сбоям.

## ПОСЛЕДСТВИЯ РАЗВИТИЯ

### ГЛОБАЛЬНЫХ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ РЫНКА

В условиях расширения международной деятельности цифровые платформы дают возможность молодым и неопытным малым фирмам выходить на зарубежный рынок и становиться «мини-ТНК». Цифровые платформы делают ресурсы более портативными, позволяя быстрее интернационализировать или трансформировать молодые предприятия в ТНК [Coviello, Kano, Liesch, 2017]. Преимущества, связанные с конкретными экосистемами платформы, также позволяют ТНК быстро адаптироваться к меняющимся рыночным и промышленным условиям. Наконец, для международного предпринимательства цифровые платформы предлагают новый контекст изучения «ускоренной интернационализации» (англ. – *accelerated internationalization*). Ко-специализация (специализация, когда продуктивность двух партнеров усиливается только при взаимодействии с другим партнером) способствует появлению, выживанию и росту новых фирм. ГЦП предоставляют им инфраструктуру для мгновенного выхода на отдаленные рынки, наличие которой также уменьшает затраты на ведение бизнеса и риски предполагаемых решений о международном расширении.

ГЦП предоставляют возможности для ранней интернационализации ТНК и создания новых предприятий, «рожденных глобальными» и применяющих новые бизнес-модели, ориентированные на рыночные ниши зарубежных рынков. ГЦП позволяют делить существующих международных клиентов с крупными ТНК, внедряя новые бизнес-модели в глобальную конкуренцию для малых и средних фирм [Tallmann, Luo, Buckley, 2018]. Инфраструктура ГЦП также способствует принятию решений для фирм, «рожденных глобальными», их позиционированию на международных рынках. Гибкость ГЦП позволяет новым предприятиям одновременно участвовать на нескольких платформах и, таким образом, управлять рисками их стратегической зависимости.

Существуют и негативные моменты дальнейшего развития ГЦП. Общеизвестный принцип «победитель получает все» типичен для стран с платформой, где сетевые эффекты выгодны компаниям-первопро-

ходцам. Контроль над платформой предполагает и контроль над каналом распределения, и это может обеспечить значительную власть владельцу доминирующей платформы (действительно, четыре крупнейшие компании по рыночной капитализации – Apple, Google, Microsoft и Amazon – используют цифровые платформы).

Активная деятельность ГЦП может привести также к потерям налоговых поступлений, поскольку спрос «уходит» от традиционных налоговых платежей и регулируемых предприятий, а налогообложение одноранговых платформ оказывается значимой проблемой [Zervas, Proserpio, Byers, 2017]. Конкуренция искажается, если регулирование продолжает применяться к традиционным предприятиям, работающим в соответствии с налоговым и трудовым законодательством, которое платформы и поставщики услуг способны обойти.

В рамках анализа последствий деятельности ГЦП уже обсуждают вопрос о существенном «дисбалансе данных», учитывая господство платформенных компаний США на мировых рынках. Большинство крупнейших платформ-посредников (англ. – *intermediation platform firms*) (еще один важный термин в контексте трансформации роли института посредничества) базируется в США и охватывает самые значимые и быстрорастущие мировые рынки, зависящие от информационных продуктов. Новые компании используют эти продукты, отодвигая на задний план традиционные экономические отношения. Термин «платформа посредничества» отражает существенную силу двусторонних рынков, организуемых этими фирмами [Rochet, Tirole, 2006]. «Дисбаланс данных» в узком смысле означает, что одной стране отводится роль поставщика необработанных данных и потребителя импортируемых продуктов на основе этих данных с добавленной стоимостью, тогда как страна базирования платформы импортирует необработанные данные, добавляет ценность и создает экспортные продукты.

### УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИ СОЗДАНИИ ПЛАТФОРМ ТРАДИЦИОННЫМИ КОМПАНИЯМИ

ГЦП ставят новые задачи перед традиционными ТНК, обеспечивая новые пути интернационализации, новые способы использования знаний, отношений между разными международными партнерами, создания ценности для глобальных клиентов. Модульная архитектура платформы позволяет повторно использовать общие активы и ресурсы, способствует внедрению инноваций за счет уменьшения взаимозависимости между модулями. Лидеры платформ могут постепенно расширять сферу охвата (функциональность), используя существующую пользовательскую базу (и сетевые эффекты) и перемещаясь на соседние рынки для охвата новых конкурентов [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2011]. Все эти переменные подчеркивают значимость

платформ как многостороннего рынка, воплощающего в себе потенциал для международного бизнеса к быстрому расширению своего зарубежного присутствия.

Платформы воплощают в себе новые формы взаимодействия между разными международными партнерами. По сравнению с глобальными партнерскими альянсами и сетями в платформах участвуют более разнообразные, слабо структурированные партнеры. Договорная взаимозависимость, как правило, выше в альянсах и сетях, чем в платформах. Последние, в отличие от международных стратегических альянсов, позволяют большему числу игроков (например, клиентам) более открыто и гибко сотрудничать, не беспокоясь о расстоянии, границах и барьерах (последние ранее рассматривались в качестве основополагающего фактора входа в отрасль в рамках теории отраслевых рынков) [Лукьянов, Кисляк, 2009, с. 55].

Общеизвестно, что прямые связи с клиентами по всему миру позволяют ТНК уменьшить зависимость от иностранных посредников и совместно создавать знания с клиентами [Lusch, Nambisan, 2015]. Аналогично в платформах, являющихся многопользовательскими рынками, связанность различных сторон позволяет лидерам платформ использовать преимущества совместной работы с партнерами и при этом доминировать в управлении.

Большинство ГЦП создали и развивались в последнее десятилетие. Они появлялись как абсолютно новые компании, однако это не означает, что уже действующие на рынке корпорации не стремятся к разработке собственных платформ. Логика и характер международной конкуренции пока оставляет открытым вопрос о том, смогут ли платформы, создаваемые традиционными компаниями, установить доминирование на соответствующих рынках. Ультрадинамические изменения в сфере международной конкуренции (равно как и современная экономическая теория) не дают точного и исчерпывающего ответа на вопрос о том, кто будет в перспективе доминировать на рынках – ГЦП или традиционные транснациональные компании.

Традиционно известны следующие способы выхода на зарубежные рынки: создание предприятий «с нуля» («гринфилд-проекты»), трансграничные слияния и поглощения и международные стратегические альянсы. Эти стратегии применимы и для «платформизации» традиционных компаний, хотя основным мотивом их использования будет не расширение рынка (как это характерно для ТНК), а поддержание «состязательности», удержание конкурентных позиций с компаниями нового типа – ГЦП.

Одной из форм «платформизации» традиционных компаний может выступать создание платформ «с нуля», и такие примеры уже имеются в международной практике. При этом меры экономической по-

литики государства, традиционно выражающиеся в поддержке «гринфилд-проектов» (например, в виде субсидирования стратегически значимых отраслей), здесь также вполне применимы. Трансграничные слияния и поглощения могут успешно использоваться для реализации целей «платформизации». В качестве примера можно привести приобретение компанией Daimler немецкого аналога Uber – платформы MyTaxi, созданной в 2009 г., имеющей 35 тыс. подключенных автомобилей и охватывающей 40 городов в Германии и несколько крупных городов в Испании, Польше, Австрии и Швейцарии. Указанный пример позволяет сделать вывод о том, что даже классические производственные компании постепенно смещают свою деятельность в сферу услуг.

Наиболее перспективной формой «платформизации» традиционных ТНК может быть вступление их в международные стратегические альянсы с платформенными компаниями, что, с одной стороны, в отличие от слияний и поглощений, не будет нарушать конкурентного соотношения на рынке и позволит приобрести дополнительные компетенции, а, с другой стороны, даст возможность ГЦП, доминирующим в отрасли, закреплять на основе таких партнерств собственные технические стандарты в отрасли, что приведет к дальнейшей монополизации. Примеров таких альянсов уже много: Walmart организовал партнерство с Google; корпорации Daimler и Ford присоединились к платформе Apollo компании Baidu, считающейся «андроидом автономного вождения»; Google разработала платформу Android Automotive, в которую войдут Audi и Volvo; General Electric заключила соглашение с Microsoft для использования его облачных сервисов Azure<sup>1</sup>.

Вместе с тем при создании платформ уже действующими компаниями возникает целый комплекс управленческих проблем. Одна из них связана с наличием возможностей у крупной компании для успешного запуска платформ. Другая касается способностей сотрудников этой компании освоить более строгие требования к управлению, чем те, которые присутствуют в большинстве традиционных бизнес-моделей. Исследователи справедливо отмечают, что управление в данном случае не должно предполагать иерархической командной структуры [Parker, Van Alstyne, Choudary, 2016]. Подходы к управлению платформами также должны учитывать способ создания ценности, который может включать предложение низких цен или даже бесплатных товаров и услуг, если это может привлечь ценных клиентов.

<sup>1</sup>CBInsights. (2018). Android of the auto industry? How Baidu may race ahead of Google, Tesla, and others in autonomous vehicles. Available at: <https://www.cbinsights.com/research/baidu-china-autonomous-vehicles/>; UNCTAD. (2019). Digital Economy Report 2019. Value Creation and Capture: Implications for Developing Countries. United Nations Publications. New York. P. 88.

Повышение прибыльности платформы предполагает существенные изменения организационной культуры и управленческих стимулов. Эффективным способом управления активами в традиционной компании стала «модель облегченных активов» (англ. – *asset-light companies*), когда большая часть производства переносится внешним подрядчикам на аутсорсинг. Однако платформы в рамках такой модели могут столкнуться с комплексом проблем, поскольку в рамках обширной экосистемы платформы у компании нет возможности полностью контролировать весь организационный капитал. Основной риск здесь будет заключаться в недоинвестировании в нематериальные активы, необходимые для поддержки управления. Платформы с «облегченными активами» излишне сфокусированы на программных системах и инвестициях в человеческий капитал, а сделать это за пределами традиционных границ организации весьма проблематично [Lev, Radhakrishnan, Evans, 2016, p. 31]. В табл. 2 систематизированы управленческие риски, возникающие в результате создания транснациональными компаниями цифровых платформ.

Таблица 2 – Управленческие риски создания цифровых платформ и их экосистем традиционными транснациональными компаниями

Table 2 – Management risks in creating digital platforms and their ecosystems by traditional transnational corporations

Группа рисков	Содержание
Зависимость ТНК от своих иностранных партнеров	С платформой тесно связаны дополнительные товары/услуги, любые риски разработки, доставки и производительности которых будут быстро передаваться ТНК. В структуре платформенной сети внешняя нестабильность (стихийные бедствия, политическая нестабильность и социальные беспорядки), с которой сталкивается один международный партнер, может сделать всех других партнеров (включая ТНК) одинаково уязвимыми. Влияние таких потрясений усиливается по мере цифровизации
Риски конкретных стратегий платформ и их экосистем, принятых ТНК	Открытость платформы – важный аспект для ТНК, поскольку позволяет быстро расширяться по всему миру. Однако открытые платформы могут включать совместное использование собственных технологических активов с членами экосистем, что создает риски, связанные с правами интеллектуальной собственности (ИС) (это еще более значимо, когда ТНК распространяются на страны с различными режимами ИС)
Риски затрат выхода на рынок	Создание и поддержание платформы требуют от ТНК значительных предварительных инвестиций, отдача от которых в краткосрочной перспективе неочевидна. Создание новых организационных возможностей для продвижения платформы, охвата различных зарубежных партнеров и организации мероприятий, связанных с ГЦП, потребует значительных затрат времени и усилий со стороны ТНК

## РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГЦП

В настоящем исследовании мы рассматриваем проблемы управления ГЦП в нескольких ключевых аспектах:

1. Управление платформой регулирует выбор субъектов, которые могут участвовать в ней, способы создания и разделения ценности между субъектами и способы разрешения конфликтов между партнерами, обеспечивает сбалансированность их интересов (компания Uber изначально с трудом балансировала между интересами водителей и потребителей услуг). Для устойчивого развития рынков важна также четкая специализация компаний. Так, компания SAP построила крупнейшую европейскую платформу, предлагая свои продукты там, где она обладает абсолютными конкурентными преимуществами, уступая при этом долю рынка третьим компаниям, где преимущество принадлежит им.

2. Управление прибыльностью и доходностью (в случае платформ важны способ получения доходов, создания ценности и ее распределения). Сначала руководство платформы «...использует монетизацию для управления сетевыми эффектами, а затем, по мере достижения критической массы – сетевые эффекты для стимулирования монетизации» [Jacobides et al, 2019, p. 11], и это подтверждается опытом Alibaba, Facebook, Amazon и Google. Монетизация предполагает контроль над потоками товаров/услуг, данных и выручки.

3. Управление ценообразованием в ГЦП является «двусторонним» [Jacobides, Cennamo, Gawer, 2018, p. 2258]: для одного партнера товары/услуги предоставляются бесплатно (социальные сети и поиск) или по субсидированным ценам (кредитные карты), а другой партнер (например, рекламодатель) платит. Для принятия решения о том, кто будет платить, необходимо учитывать вклад каждой стороны в создание большей ценности.

4. Управление процессом создания новых платформ традиционными ТНК, которым в условиях турбулентной глобальной экономической среды необходимо постоянно изыскивать возможности для «оживления» своих платформ, расширения их масштабов, сферы охвата и интернационализации. Эти возможности требуют от ТНК инвестиций в создание и развитие отношений в рамках их экосистемы, а также с их клиентами (например, на основе совместных предприятий).

5. Управление расширением платформ, учитывающее возможности ГЦП в зависимости от их участия в трансграничных слияниях и поглощениях. В западной литературе в этой связи часто используется термин «стратегия окружения» (англ. – *envelopment strategy*), под которыми понимается «окружение» конкурентов путем, например, выпуска аналогичных товаров, что уводит некоторую часть потребителей у конкурентов,

либо путем расширения собственной рыночной ниши, занятия части ниши у конкурента и наращивания своей доли на рынке. В статье [Eisenman, Parker, Van Alstyne, 2011] проанализированы 42 примера стратегий окружения на платформах, в частности, мотивация этих стратегий и их успешность в зависимости от ряда критериев (примеры приведены в табл. 3).

Рассмотрение традиционной конфигурации глобальных цепочек создания стоимости в традиционных отраслях обрабатывающей промышленности до настоящего времени было доминирующим подходом, который базировался на использовании анализа ресурсов, обеспечивающих конкурентные преимущества (RBV-анализ). Таким образом, специалисты в области стратегического менеджмента почти не изучают то, как принципы RBV применяются к платформам [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2011, p. 1282]. Однако новые партнеры платформы могут создавать ее дифференцированные версии, отвечающие потребностям ранее недостаточно обслуживаемых клиентов. Кроме того, открытие платформы привлекает новых союзников, приверженных самообороне, и вынуждает ее создателя к усилению конкуренции.

Другой важной проблемой является регулирование деятельности ГЦП. Здесь пока не идет речь о разработке каких-либо новых механизмов. С. Вебер считает, что поскольку нет никаких серьезных оснований ожидать, что платформенные предприятия более склонны накапливать эксплуатируемую рыночную мощь, чем любой другой бизнес, то нет никаких мотивов и для априорного регулирования, которое сдерживало бы их рост и доступ к рынкам [Weber, 2017, p. 405]. Страны должны оставаться открытыми для платформенных предприятий независимо от того, где они домицилированы (постоянно находятся). Регуляторы в каждом конкретном случае имеют все необходимые полномочия и стандартные инструменты для борьбы с любыми антимонопольными злоупотреблениями.

С другой стороны, мы должны принимать во внимание, что регулирующие органы не готовы отвечать вызовам развития ГЦП. В данном случае слабо работает антимонопольная привязка конкуренции к «бла-

госостоянию потребителей» (краткосрочные ценовые эффекты) [Khan, 2018, p. 971]. Необходимы более эффективные регулятивные рамки для руководства компаниями, занимающимися развитием цифровых платформ или формирующими их. Сторонники теории открытых рынков признают, что в перспективе рост ГЦП вызовет другие проблемы, выходящие за пределы концентрации рыночной власти. К ним относятся право на договорные трудовые отношения и сдвиги в базовых трудовых отношениях, характерные для экономики независимого подрядчика, а также сопротивление лиц, занимающих определенные должности в традиционных компаниях.

В ближайшие годы в зарубежной и российской экономической науке следует ожидать активной дискуссии, направленной на выбор моделей управления платформами (в условиях цифровизации как никогда значимы понятия «коммерческое доверие» и «онлайн-репутация»). Мы считаем, что наиболее эффективной является гибридная модель управления ГЦП, сочетающая централизацию и децентрализацию.

В сфере регулирования деятельности ГЦП накопился ряд дискуссионных вопросов, ключевыми из которых мы считаем следующие:

- соблюдение участниками ГЦП «неплатформенных» правил, в том числе тех, которые продиктованы законами стран, в которых действуют эти участники. Платформа Google на YouTube встроила в свои алгоритмы правила цензуры, далеко выходящие за рамки правовых требований, определяя то, что, по ее мнению, отвечает наилучшим интересам экосистемы платформы в целом. Во многих юрисдикциях есть четкие законы, запрещающие дискриминацию различного рода, и алгоритмы, не соответствующие этим нормам, ставят платформу под угрозу, и она сталкивается с репутационными рисками и утратой доверия со стороны ее участников;

- изучение возможностей привлечения ГЦП к реализации проектов государственно-частного партнерства (ГЧП). ГЦП уже продемонстрировали, как частный сектор может обеспечить новую и «невидимую» форму инфраструктуры и новую рыночную форму ГЧП. Так, например, Airbnb предоставляет альтернативу

Таблица 3 – Использование стратегий окружения глобальными платформами  
Table 3 – Using envelopment strategies by global platforms

Реализация стратегии	Характер взаимодополняемости компаний (компания-захватчик/цель)		
	Полная	Слабая	Отсутствует
Стратегия полностью выполнена	Windows Media Player / RealPlayer; Apple iTunes / Odeo		
Стратегия выполнена при сохранении компании-мишени	Apple OS X / Adobe PDF; Google Android / iPhone	Facebook News Feed / Twitter; Google Talk / Skype	Playstation / DVD player; Google Docs / Microsoft Office
Неудачная стратегия	Google Buzz / Twitter; Google Orkut / Facebook; Google Knol / Wikipedia	Yahoo By Phone / Tellme; Blockbuster / Netflix	Nokia N-Gage / Gameboy

Источник: составлено авторами по [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2011, p. 1274].

массовым проектам развития перед крупными спортивными мероприятиями; BlaBlaCar создал глобальную транзитную сеть, не затрачивая огромные средства на материальную инфраструктуру; Uber и Lyft предоставляют на порядок больше поездок, чем государственные службы такси. ГЦП должны рассматриваться не как цель регулирования, а как партнеры по регулированию. ГЦП могут стать участниками ГЧП, позволяя частной инициативе работать с правительством и достигать государственных целей. Креативность и дальновидность в сотрудничестве платформ и государства могут еще больше расширить возможности, соединяя старую инфраструктуру с новой для создания общественного блага;

- регулирование интернационализации платформ. Ряд экзогенных факторов (рыночная конкуренция, институциональное и культурное разнообразие, нормативные акты, например, антимонопольное законодательство, и национальные/региональные технологические стандарты) могли бы смягчить или переопределить роль ГЦП в их усилиях по интернационализации;

- нивелирование негативных последствий ГЦП, которое должно обеспечиваться эффективным налоговым законодательством, нормативно-правовыми актами, стимулирующими равные условия конкуренции, и отчасти нормами экологического регулирования (например, масштабное использование платформ совместных поездок может привести к большему загрязнению окружающей среды).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Глобальные цифровые платформы стали феноменом современной экономики, что подтверждается наличием у них ряда уникальных конкурентных преимуществ. Однако с точки зрения управления важно учитывать, что не каждая компания может стать платформой. Проведенный анализ позволил выделить следующие факторы организации платформенной деятельности на основе сетевых эффектов и инверсии: 1) слабые возможности трансформации в платформу предприятий отраслей, имеющих сравнительно низкую долю информации и данных в добавленной стоимости, продолжающих использовать стратегию вертикальной интеграции; 2) разные возможности модуляризации в отраслях обуславливают то, что технически сложную продукцию весьма затруднительно производить при помощи краудсорсинга; 3) разная отказоустойчивость отраслей (в отраслях, где она высока, хозяйственная деятельность легко трансформируется в платформу); 4) загрузка производственных мощностей (чем больше в отрасли запасных мощностей, тем выгоднее использовать внешние рынки для того, чтобы эти мощности не простаивали).

Анализ конкурентной интенсивности платформенных рынков показывает, что первоначальное пре-

имущество ликвидности платформы не решает задачи преодоления конкуренции со стороны других платформ, новых участников и даже представителей традиционного бизнеса, реакция которого становится все более эффективной и последовательной. Применительно к менеджменту традиционные модели бизнеса уже не являются такими гибкими и эффективными, что обуславливает необходимость разработки новых подходов к их «платформизации».

Международная деятельность у разных ГЦП географически дифференцирована, поэтому необходимо введение специальных терминов «транснациональность платформ» и «транснационализация платформ», которые, согласно концепции, разработанной в свое время ЮНКТАД (Конференция ООН по торговле и развитию), будут описывать долю присутствия компании на зарубежном рынке и «разброс» этого присутствия в разрезе отдельных стран (этот вопрос, очевидно, необходимо изучать в рамках дальнейших специальных исследований). Вместе с тем доказано, что ГЦП являются ключевыми проводниками ускоренной интернационализации бизнеса, в том числе на основе механизмов международной ко-специализации. Стратегии архитектуры открытых платформ могут позволить новым фирмам использовать знания и возможности дополнительных партнеров и выходить на зарубежные рынки с ограниченными ресурсами, предоставляя им возможности для дальнейшего роста за счет дифференциации рынка. Аналогичным образом стандартизированные цифровые инфраструктуры с возможностями «plug-and-play» («подключайся и работай») позволяют новым, а также небольшим фирмам получить доступ к огромной глобальной клиентской базе.

В настоящее время сложились некоторые предпосылки для создания платформ традиционными ТНК, однако они могут столкнуться с серьезными управленческими проблемами и рисками. В частности, отметим, что у традиционных компаний имеется значительное производство, сложившиеся цепочки поставок и прочие активы, которыми необходимо управлять, поэтому данные предприятия при «платформизации» столкнутся с проблемой осуществления контроля и реализации прав собственности, представления о которых в данном случае будут размытыми. Кроме того, открытая архитектура платформ предполагает большую децентрализацию процесса принятия решений в экосистеме ГЦП, однако эффективность такой открытости может зависеть от местной культуры, к которой относятся члены платформы (по мере увеличения географического разнообразия членов платформы риски для ТНК растут).

Сетевые эффекты платформ могут привести к реализации принципа «победитель получает все», что актуализирует вопросы, связанные с монополистической конкуренцией и регулятивной реакцией органов государственной власти разных стран. Вопрос выбора



эффективной модели управления ГЦП остается открытым, однако этот выбор, как показало исследование, должен учитывать параметры интернационализации, возможности механизмов ГЧП применительно к стратегиям ГЦП, а также необходимость унификации норм международно-правового регулирования деятельности ГЦП. ■

#### Источники

- Екимова К.В., Лукьянов С.А., Смирнов Е.Н. (ред.). (2019). Цифровая экономика и искусственный интеллект – новые вызовы современной мировой экономики. М.: Изд. дом ГУУ.
- Лукьянов С.А., Кисляк Н. (2009). Входные барьеры: важнейший инструмент политики ограничения конкуренции на российских рынках // Современная конкуренция. № 1(13). С. 54–71.
- Сафиуллин М.Р., Абдукаева А.А., Ельшин Л.А. (2019). Оценка и анализ цифровой трансформации региональных экономических систем Российской Федерации: методические подходы и их апробация // Вестник университета (Государственный университет управления). № 12. С. 133–143. DOI: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-12-133-143>.
- Смирнов Е.Н., Лукьянов С.А. (2019). Формирование и развитие глобального рынка систем искусственного интеллекта // Экономика региона. Т. 15, вып. 1. С. 57–69. DOI: 10.17059/2019-1-5.
- Andreassen T.W., Lervik-Olsen L., Snyder H., Van Riel A.C.R., Sweeney J.C., Van Vaerenbergh Y. (2018). Business model innovation and value-creation: The triadic way. *Journal of Service Management*, vol. 29, no. 5, pp. 883–906.
- Buckley P.J. (2011). International integration and coordination in the global factory. *Management International Review*, vol. 51, no. 2, pp. 269–283.
- Chen Y.J., Dai T., Korpeoglu C.G., Korpeoglu E., Sahin O., Tang C.S., Xiao S. (2018). *Innovative online platforms: Research opportunities*. Working paper. Johns Hopkins Carey Business School, Baltimore, MD, January 12.
- Collin P., Colin N. (2013). *Task force on taxation of the digital economy*. Report to the French Minister for the Economy and Finance, the Minister for Industrial Recovery, Minister Delegate for the Budget and the Minister Delegate for Small and Medium-sized Enterprises, Innovation and the Digital Economy.
- Coviello N., Kano L., Liesch P.W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, vol. 48, no. 9, pp. 1151–1164. DOI: 10.1057/s41267-017-0120-x.
- Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, vol. 32, pp. 1270–1285. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.935>.
- Evans D.S. (2013). *Attention to rivalry among online platforms and its implications for antitrust analysis*. Coase-Sandor Institute for Law & Economics Working Paper, no. 627.
- Evans P., Gawer A. (2016). The rise of the platform enterprise: A global survey. *The Emerging Platform Economy Series No. 1*, The Center for Global Enterprise.
- Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 8, pp. 2255–2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.
- Jacobides M.G., Sundararajan A., Van Alstyne M. (2019). *Platforms and ecosystems: Enabling the digital economy*. World Economic Forum Briefing Paper, Cologny/Geneva.
- Johnson N. (2017). *Platform vs. linear: Business models 101*. Available at: [www.applcoinc.com/blog/platform-vs-linear-business-models-101/](http://www.applcoinc.com/blog/platform-vs-linear-business-models-101/).
- Khan L. (2018). The ideological roots of America's market power problem. *Yale Law Journal*, vol. 127, pp. 960–979.
- Lev B., Radhakrishnan S., Evans P.C. (2016). *Organizational capital: A CEOs guide to measuring and managing enterprise intangibles*. The Center for Global Enterprise, New York.
- Lusch R.F., Nambisan S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly*, vol. 39, no. 1, pp. 155–175. DOI: 10.25300/MISQ/2015/39.1.07.
- Malkiel B. (2016). The invisible digital hand. *The Wall Street Journal*, November 28. Available at: <https://www.wsj.com/articles/the-invisible-digital-hand-1479168252>.
- Muzellec L., Ronteau S., Lambkin M. (2015). Two-sided internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, vol. 45, no. 1, pp. 139–150. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.02.012.
- Nambisan S., Zahra S.A. (2019). Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*, vol. 50, pp. 1464–1486. DOI: 10.1057/s41267-019-00262-4.
- Parker G., Van Alstyne M., Choudary S.P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.
- Rochet J.-C., Tirole J. (2006). Two sided markets: A progress report. *Rand Journal of Economics*, vol. 37, no. 3, pp. 645–667.
- Tallman S., Luo Y., Buckley P. (2018). Business models in global competition. *Global Strategy Journal*, vol. 8, pp. 517–535. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1165>.
- Weber S. (2017). Data, development, and growth. *Business and Politics*, vol. 19, no. 3, pp. 397–423. DOI: <https://doi.org/10.1017/bap.2017.3>.

- Wirtz J., So K.K.F., Mody M.A., Liu S.Q., Chun H.H. (2019). Platforms in the peer-to-peer sharing economy. *Journal of Service Management*, vol. 30, no. 4, pp. 452–483. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2018-0369>.
- Zervas G., Proserpio D., Byers J.W. (2017). The rise of the sharing economy: estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, vol. 54, no. 5, pp. 687–705. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0204>.

### Информация об авторах

#### Смирнов Евгений Николаевич

Доктор экономических наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой мировой экономики и международных экономических отношений. Государственный университет управления (109542, РФ, г. Москва, Рязанский пр-т, 99). E-mail: [smirnov\\_en@mail.ru](mailto:smirnov_en@mail.ru).

#### Лукьянов Сергей Александрович

Доктор экономических наук, профессор РАН, заведующий кафедрой мировой экономики и международных экономических отношений. Государственный университет управления (109542, РФ, г. Москва, Рязанский пр-т, 99). Профессор кафедры управления активами. Московский государственный институт международных отношений (Университет) Министерства иностранных дел РФ (МГИМО) (119454, РФ, г. Москва, пр-т Вернадского, 76). E-mail: [s.lukyanov@mail.ru](mailto:s.lukyanov@mail.ru).

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-5

## Imperatives of global digital platform management

Evgeny N. Smirnov<sup>1</sup>, Sergey A. Lukyanov<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> State University of Management, Moscow, Russia

<sup>2</sup> MGIMO University, Moscow, Russia

**Abstract.** The article critically analyses the phenomenon of global digital platforms, which have become key actors in the international movement of factors of production and studies the approaches to their management. The methodological basis of the research includes the main provisions of the emerging theory of ecosystems and digital platforms, questioning the postulates of theories of international business and strategic management. The article uses the methods of comparative, structural and system-based analysis in the context of their application for assessing digital transformation and managing global digital platforms. The study shows that universal determinants and competitive advantages of global digital platforms are the following: the ability to overcome trade barriers; providing liquidity through transactions; low marginal cost; more efficient use of assets and attraction of investments; and the ability to significantly enhance international specialization. The authors propose an approach for differentiating traditional business models and platform business models based on avoiding linear optimization of internal processes and centralized exchange of value. We establish the conceptual aspects of the expansion of global digital platforms' business activities. This is due to the emergence of new components of the digital infrastructure that modifies the principles of international business and the administration methods of transnational corporations, which are no longer focused on location. The paper identifies the management problems and risks experienced by traditional companies when creating platforms: dependence on key platforms, increasing costs incurred in market entry, and difficulties when functioning within the lightweight asset model. The formation and development of global platforms not only affect the system of economic relations, but also stimulate changes in corporate governance models and technologies.

**Keywords:** global digital platform; platform ecosystem; digitalization; business models; transnational corporation; strategic management.

**JEL Classification:** F12, F23, F62

**Paper submitted:** April 3, 2020

**For citation:** Smirnov E.N., Lukyanov S.A. (2020). Imperatives of global digital platform management. *Upravlenets – The Manager*, vol. 11, no. 4, pp. 59–69. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-5.

### References

- Ekimova K.V., Lukyanov S.A., Smirnov E.N. (2019). *Tsifrovaya ekonomika i iskusstvennyj intellekt – novye vyzovy sovremennoj mirovoj ehkonomiki* [Digital economy and artificial intelligence – new calls of modern world economy]. Moscow: SUM Publ.
- Lukyanov S.A., Kislyak N. (2009). Vhodnye bar'ery: vazhnejshij instrument politiki ogranicheniya konkurencii na rossijskikh rynkah [Entry barriers: The most important instrument of competition policy in Russian markets]. *Sovremennaya konkurentsya – Modern Competition*, vol. 1, no. 13, pp. 54–71.
- Safullin M.R., Abdukaeva A.A., Elshin L.A. (2019). Ocenka i analiz cifrovoj transformacii regional'nyh ekonomicheskikh sistem Rossijskoj Federacii: metodicheskie podhody i ih aprobaciya [Assessment and analysis of digital transformation of regional economic systems of the Russian Federation: Methodological approaches and their approbation]. *Vestnik Universiteta*, vol. 12, pp. 133–143. DOI: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-12-133-143>.

- Smirnov E.N., Lukyanov S.A. (2019). Formirovanie i razvitie global'nogo rynka sistem iskusstvennogo intellekta [Development of the global market of artificial intelligence systems]. *Ekonomika regiona – Economy of Region*, vol. 15, no. 1, pp. 57–69. DOI: 10.17059/2019-1-5.
- Andreassen T.W., Lervik-Olsen L., Snyder H., Van Riel A.C.R., Sweeney J.C., Van Vaerenbergh Y. (2018). Business model innovation and value-creation: The triadic way. *Journal of Service Management*, vol. 29, no. 5, pp. 883–906.
- Buckley P.J. (2011). International integration and coordination in the global factory. *Management International Review*, vol. 51, no. 2, pp. 269–283.
- Chen Y.J., Dai T., Korpeoglu C.G., Korpeoglu E., Sahin O., Tang C.S., Xiao S. (2018). *Innovative online platforms: Research opportunities*. Working paper. Johns Hopkins Carey Business School, Baltimore, MD, January 12.
- Collin P., Colin N. (2013). *Task force on taxation of the digital economy*. Report to the French Minister for the Economy and Finance, the Minister for Industrial Recovery, Minister Delegate for the Budget and the Minister Delegate for Small and Medium-sized Enterprises, Innovation and the Digital Economy.
- Coviello N., Kano L., Liesch P.W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, vol. 48, no. 9, pp. 1151–1164. DOI: 10.1057/s41267-017-0120-x.
- Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, vol. 32, pp. 1270–1285. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.935>.
- Evans D.S. (2013). *Attention to rivalry among online platforms and its implications for antitrust analysis*. Coase-Sandor Institute for Law & Economics Working Paper, no. 627.
- Evans P., Gawer A. (2016). The rise of the platform enterprise: A global survey. *The Emerging Platform Economy Series No. 1*, The Center for Global Enterprise.
- Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 8, pp. 2255–2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.
- Jacobides M.G., Sundararajan A., Van Alstyne M. (2019). *Platforms and ecosystems: Enabling the digital economy*. World Economic Forum Briefing Paper, Cologny/Geneva.
- Johnson N. (2017). *Platform vs. linear: Business models 101*. Available at: [www.applicoinc.com/blog/platform-vs-linear-business-models-101/](http://www.applicoinc.com/blog/platform-vs-linear-business-models-101/).
- Khan L. (2018). The ideological roots of America's market power problem. *Yale Law Journal*, vol. 127, pp. 960–979.
- Lev B., Radhakrishnan S., Evans P.C. (2016). *Organizational capital: A CEOs guide to measuring and managing enterprise intangibles*. The Center for Global Enterprise, New York.
- Lusch R.F., Nambisan S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly*, vol. 39, no. 1, pp. 155–175. DOI: 10.25300/MISQ/2015/39.1.07.
- Malkiel B. (2016). The invisible digital hand. *The Wall Street Journal*, November 28. Available at: <https://www.wsj.com/articles/the-invisible-digital-hand-1479168252>.
- Muzellec L., Ronteau S., Lambkin M. (2015). Two-sided internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, vol. 45, no. 1, pp. 139–150. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.02.012.
- Nambisan S., Zahra S.A. (2019). Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*, vol. 50, pp. 1464–1486. DOI: 10.1057/s41267-019-00262-4.
- Parker G., Van Alstyne M., Choudary S.P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.
- Rochet J.-C., Tirole J. (2006). Two sided markets: A progress report. *Rand Journal of Economics*, vol. 37, no. 3, pp. 645–667.
- Tallman S., Luo Y., Buckley P. (2018). Business models in global competition. *Global Strategy Journal*, vol. 8, pp. 517–535. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1165>.
- Weber S. (2017). Data, development, and growth. *Business and Politics*, vol. 19, no. 3, pp. 397–423. DOI: <https://doi.org/10.1017/bap.2017.3>.
- Wirtz J., So K.K.F., Mody M.A., Liu S.Q., Chun H.H. (2019). Platforms in the peer-to-peer sharing economy. *Journal of Service Management*, vol. 30, no. 4, pp. 452–483. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2018-0369>.
- Zervas G., Proserpio D., Byers J.W. (2017). The rise of the sharing economy: estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, vol. 54, no. 5, pp. 687–705. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0204>.

### Information about the authors

#### Evgeny N. Smirnov

Dr. Sc. (Econ.), Deputy Head of World Economy and International Economic Relations Dept. **State University of Management** (99 Ryazansky Ave., Moscow, 109542, Russia). E-mail: [smirnov\\_en@mail.ru](mailto:smirnov_en@mail.ru).

#### Sergey A. Lukyanov

Dr. Sc. (Econ.), Professor of the RAS, Head of World Economy and International Economic Relations Dept. **State University of Management** (99 Ryazansky Ave., Moscow, 109542, Russia). Professor of Asset Management Dept. **MGIMO University** (76 Vernadskogo Ave., Moscow, 119454, Russia). E-mail: [s.lukyanov@mail.ru](mailto:s.lukyanov@mail.ru).