

# Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию

**В.Д. МАРКОВА**, доктор экономических наук, Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, Новосибирск.  
E-mail: markova.pro@yandex.ru

**Аннотация.** Платформенные модели бизнеса являются важнейшей составляющей цифровой экономики, они ведут к трансформации и подрыву многих отраслей, меняют конкуренцию и одновременно становятся фактором роста компаний. Наиболее сложные, но и привлекательные, с позиций инновационного развития, – многосторонние платформы, где представлены несколько типов участников, между которыми формируются непростые взаимодействия, охватывающие систему распространения и потребления платформенных продуктов, разработку дополняющих продуктов, процессы совместного создания ценности и использования активов платформы. В статье обсуждаются методические аспекты создания многосторонних платформ с акцентом на три составляющих: участники платформы, их роли и взаимодействия; платформенное мышление; подходы к монетизации деятельности платформы. Предлагается матрица формирования платформы, которая включает основные типы участников и ключевые аспекты платформенного взаимодействия.

**Ключевые слова:** платформы; матрица формирования платформы; платформенное мышление; участники платформ; монетизация деятельности

## Введение

Цифровые технологии оказывают радикальное влияние на экономику и общество. В бизнесе наиболее наглядным их проявлением стало формирование новых платформенных моделей, которые ведут к трансформации отраслей и рынков и становятся важным фактором конкурентоспособности компаний. По данным Центра глобального предпринимательства, сегодня можно говорить о наступлении эры платформ: они создаются в Северной и Латинской Америке, Европе, Азии и Африке [Evans, Gawer, 2016]. Не удивительно, что этот феномен вызывает пристальное внимание научного сообщества.

## Платформы как новые модели бизнеса

Платформа – это сеть участников, взаимодействие которых обеспечивается и регулируется посредством специального набора компонент (аппаратных, программных и сервисных модулей) [Eisenmann, Parker, Alstine, 2008]. Уникальной характеристикой

платформ являются возникающие при взаимодействии участников сетевые эффекты, которые становятся двигателем роста платформы. Сетевой эффект означает, что чем больше пользователей у платформы, тем она для них привлекательнее. Такие эффекты были присущи даже аналоговым телефонным сетям, а развитие Интернета и мобильных устройств значительно упростило процесс формирования сетей и многократно усилило их ценность. Правда, при этом задача поиска нужной информации заметно усложнилась.

Именно значительные затраты и сложность поиска информации обусловили, по мнению некоторых исследователей [Эванс, Шмаленс, 2008], появление и бурное развитие платформенных компаний. Эти же авторы отмечают, что платформы как экономические катализаторы облегчают поиск информации и в то же время создают среду и организуют процесс, в ходе которого формируется дополнительная ценность за счет эффективного взаимодействия между двумя или более группами потребителей.

Как показывает практика, некоторые платформы могут иметь физическую составляющую, как, например, основой платформы Apple служат продукты компании, вокруг которых выстроена цифровая оболочка из различных программ и приложений. Но в большинстве случаев платформы являются полностью цифровыми, основанными на программном продукте, что позволяет собирать и обрабатывать огромное количество данных и затем монетизировать эту информацию.

При всем многообразии платформ они могут быть разделены на две большие группы в соответствии с количеством типов участников и способом создания дополнительной ценности.

Первую группу составляют *платформы-агрегаторы*, которые называют также рыночными платформами, двусторонними рынками. Эти платформы облегчают транзакции между двумя типами участников: *продавцами и покупателями*. К таким платформам относятся все электронные торговые площадки или маркетплейсы, поисковые системы Google, Яндекс, платформы Uber, «ЦИАН.РУ» и множество других [Маркова, 2018а. С. 12]. В полном соответствии с мировым трендом развития платформенного бизнеса, 2018 г., по сути, стал в нашей стране годом развития маркетплейсов. Некоторым из них удалось получить

поддержку крупных финансовых структур, позволяющую выйти на новый уровень (на международные рынки, запустить новые сервисы и т.д.). Так, платформа Яндекс.Маркет совместно со Сбербанком РФ запустила торговую платформу «Беру» и заключила договор о стратегическом партнерстве с крупнейшим маркетплейсом Турции; партнером платформы OZON.ru стала АФК «Система»; социальная сеть «ВКонтакте» совместно с Газпромбанком запускает платежный сервис VK Pay, ожидается, что объединение коммуникационных и платёжных функций сделает «ВКонтакте» крупнейшей российской площадкой онлайн-торговли. Эти стратегические альянсы обеспечивают быстрый рост платформ, ведут к переделу и структуризации российского рынка интернет-торговли, к усилению рыночной власти крупнейших игроков.

В теории отраслевых рынков проблемы функционирования платформ-агрегаторов, примерами которых являются как традиционные (торговые центры, биржи, рекламные издания и пр.), так и цифровые бизнесы, довольно хорошо описаны нобелевским лауреатом Ж. Тиролем и другими исследователями [Roche, Tirole, 2003]. Однако многие цифровые платформы, созданные как агрегаторы, постепенно расширяют функционал и открывают партнерам доступ к своим активам, превращаясь в многосторонние платформы.

*Многосторонние, или отраслевые платформы*, – это вторая группа платформ, более сложных по составу участников. Последние, как правило, представлены четырьмя группами: *владелец платформы, потребители, посредники* и обязательно *разработчики* дополнительных продуктов, услуг, сервисов, которые могут работать в любой части света, получив доступ к технологическому ядру платформы через прикладной программный интерфейс. Именно разработчики во многом формируют дополнительную ценность многосторонней платформы, обеспечивая ее инновационное развитие.

Безусловно, для формирования и поддержания деятельности такой платформы необходимо решить технические вопросы, связанные с созданием набора аппаратно-программных компонент и привлечением потенциальных участников (формирование сети). С методической точки зрения самыми сложными и проблемными этапами формирования платформы (которые

на практике становятся камнем преткновения для многих инициаторов) являются следующие:

- определение групп участников платформы, их функций и формирование системы управления взаимодействиями между ними;

- развитие платформенного мышления участников;

- определение способа монетизации деятельности платформы.

Обсуждение выделенных этапов формирования многосторонней платформы с выходом на авторскую модель формирования платформы и является целью данной статьи.

### **Основные участники многосторонней платформы и их функции**

Под многосторонней платформой мы понимаем совокупность частично или полностью открытых активов компании-владельца и правил их использования, которые позволяют объединять людей, компании и ресурсы с целью создания и распространения потребительских ценностей. Далее общий характер этого определения конкретизируется в процессе описания функций участников платформы.

По сути, многосторонняя платформа представляет собой сложную, трудно копируемую партнерскую структуру сетевого типа, которая развивается за счет совместного использования (шеринга) активов, компетенций и усилий всех участников. На базе успешно функционирующей многосторонней платформы со временем формируется экосистема бизнеса как сообщество партнеров и конкурентов, включающее в том числе и другие платформы. Рыночная власть успешных платформ и экосистем бизнеса ведет к изменению конкурентного ландшафта, подрыву традиционных моделей бизнеса, как это произошло, например, в сфере поиска информации, из которой были вытеснены печатные энциклопедии и справочники.

Многосторонние платформы могут быть самыми разными по сфере деятельности, по своему ядру и структуре, составу и количеству участников и правилам работы, но практически у каждой из них, как уже было отмечено, формируется система с игроками четырех типов. Это организатор-собственник платформы, разработчики, провайдеры (посредники) и потребители.

Примечательно, что участники могут переходить из одной роли в другую [Альстайн, Паркер, Чаудари, 2017].

Организатор-собственник владеет ядром платформы и организует систему управления, удобную и привлекательную для всех участников. Таким ядром (базовым продуктом платформы) может быть какой-то товар или группа товаров (как у компании Apple), для которого остальные участники развивают сервисы или делают дополняющие, интегрированные с ним товары (модули). Но чаще всего ядро представляет собой программный продукт. Так, в платформе компании «1С» ядром является программа «1С: предприятие», на базе которой участники платформы могут разрабатывать дополнительные сервисы, модули, адаптировать этот продукт для разных сфер деятельности – торговли, образования и пр. Отметим, что компанию-владельца платформенного ядра принято называть *платформенной компанией*, отождествляя платформу и компанию.

Для управления платформой собственник определяет *стандарты ее работы*, используя такие инструменты, как протоколы, правила и нормы. Протоколы регулируют работу с прикладным программным интерфейсом (сокращенно API), через который разработчики получают доступ к ядру платформы. В рамках правил устанавливается степень открытости платформы – собственник определяет, кого пускать на платформу и на каких условиях. Так, в некоторых платформах (Яндекс, Google, «2ГИС» и др.) можно использовать продукты без согласования с собственником, то есть они находятся в открытом доступе. Нередко доступ может быть ограничен. Поскольку правила работы платформы тесно связаны с принципами монетизации ее деятельности, другие примеры приведены в следующем разделе статьи.

Важнейший аспект функционирования платформы – все взаимодействия участников должны идти через платформу, и главная задача собственника – организовать и контролировать этот процесс. Так, компания «1С» разрешает разработчикам создавать собственные приложения для новых сфер бизнеса на базе ядра «1С: предприятие», но для того, чтобы компания включила эти продукты в свое коммерческое предложение, они должны пройти обязательную сертификацию в ее центре. Обеспечивая продажи приложения, платформа перечисляет разработчику определенный процент от выручки. В принципе

разработчик мог бы продавать свое приложение и самостоятельно, оставляя всю выручку себе, но масштаб продаж будет существенно меньше, чем через платформу. Именно поэтому разработчики приложений для смартфонов продают их через платформу iOS компании Apple.

*Независимые разработчики* формируют вторую группу участников многосторонней платформы. Они могут работать в любой части света, получив (платный или свободный) доступ к технологическому ядру платформы через API и руководствуясь установленными собственником правилами. В принципе, попытаться сделать дополнительный продукт, услугу, сервис для платформы может любой желающий. Но решение о допуске этого продукта или его разработчика на платформу принимает владелец. Платформы привлекают разработчиков возможностью заработка, *доступа к широкому рынку*, сетевому сообществу потребителей без дополнительных затрат на продвижение, маркетинг и т.д. А платформенная компания с помощью разработчиков расширяет свое коммерческое предложение, не вкладывая лишних средств и усилий в создание новинок, организуя лишь их проверку или сертификацию.

*Провайдеры, поставщики, посредники, партнеры по сбыту и продвижению* – следующая группа участников платформы, выполняющая важные для ее деятельности функции. С их помощью решаются задачи продвижения и сбыта, обучения и консалтинга, сертификации, логистики, приема платежей и т.д. Так, платформа может создать собственную платежную систему, как, например, компания Alibaba, или воспользоваться услугами своих провайдеров, как «1С», или даже других платформ, как Amazon. Именно развитая сеть независимых партнеров компании «1С» (вместе с разработчиками их более 10 тысяч) позволила ей получить более миллиона потребителей в 25 странах.

Четвертая группа участников платформы – это *потребители*, которых платформа привлекает тем, что предоставляет им наряду с обычными товарами или услугами некую *дополнительную ценность*, недоступную вне платформы. Эта ценность, как правило, связана с удобством доступа, возможностью широкого выбора, гарантией актуальности продукта и т.п. Так, собственник платформы «1С» постоянно актуализирует информацию об изменениях в системе бухгалтерского и налогового учета, поэтому потребители

не отправляют в контролирующие органы итоговые финансовые отчеты без подтверждения от компании «1С» о внесении этих изменений. Подробное описание деятельности участников успешной российской платформенной компании «1С» приведено в работе Кузнецовой и Марковой [Кузнецова, Маркова, 2018].

Заходя на платформу, потребитель оставляет на ней свой «цифровой след», под которым понимается любая, в том числе персональная информация о нем, его отзывы, мнения, заказы и пр. Со временем эти данные становятся важным активом платформы, который может представлять интерес для других участников рынка. Так, российская платформа Avito была создана 10 лет назад как цифровая доска объявлений физических лиц о продаже товаров или услуг. За время ее существования накоплены огромные данные, обрабатывая которые компания РБК делает сравнительные оценки инфляции по товарным группам и регионам.

Итак, все группы участников многосторонней платформы – потребители, разработчики и провайдеры вносят свой вклад в создание ее ценности: это могут быть новые разработки, определенные данные, обратная связь от потребителей (отзывы и мнения), легкий процесс взаимодействия и пр. При этом участники платформы могут меняться ролями (в платформе Uber пассажир может стать водителем, а водитель – пассажиром; в «1С» пользователь программы может создавать продукты как разработчик), а *могут уйти с платформы* к конкурентам, если обнаружат, что в другом месте лучше удовлетворяются их нужды. Участники платформы могут попытаться скопировать бизнес-модель и увести с собой потребителей, особенно если у платформы нет защитных барьеров в виде привязки потребителей или иных (например, Яндекс, когда-то бывший провайдером Uber, создал Яндекс.Такси).

Однако дополнительная ценность в платформенных моделях бизнеса не формируется автоматически. Как правило, это результат выстроенных коммуникаций и продуманной системы управления, основанной на платформенном мышлении.

## **Платформенное мышление**

Платформенное мышление связано с отношением руководителей и сотрудников к способам создания и восприятия ценности, ресурсам и ключевым компетенциям, которые, в отличие от продуктового мышления, рассматриваются не в закрытых

рамках компании, а в более широком ракурсе участников платформы, предполагая совместное использование активов всех участников. Собственно ключевым аспектом платформенного мышления является *готовность к сотрудничеству с партнерами и даже конкурентами*, к вовлечению их в деятельность платформы, что позволяет компании-собственнику стать лидером рынка.

Именно к этому, по мнению западных исследователей [Rogers 2016, Simon 2011, Паркер 2017, Уэссел и др., 2017], стремятся стратеги на рынке высоких технологий, сочетая традиционный подход к ведению бизнеса с платформенным.

Ключевыми моментами платформенного мышления, на наш взгляд, являются следующие:

- осознание перехода от линейного процесса создания ценности в рамках цепочки этапов к *созданию ценности в рамках сетевого сообщества* участников на базе платформы;

- *новое восприятие создаваемой ценности* платформы, одинаково важной для всех ее участников, которое должно прийти на смену осознанию потребительской ценности продукта для конкретных клиентов и «пожизненной ценности» отдельных потребителей; в целях поддержки общей ценности платформы ее владельцу может потребоваться спонсировать одних участников (потребителей) для привлечения других;

- переход от концепции владения ресурсами и их контроля в рамках компании к *концепции совместного пользования ресурсами* участников платформы (экономика совместного потребления, или шеринг); в этом аспекте основными ресурсами платформы, которые трудно скопировать, становятся сообщество производителей и потребителей и те ресурсы, которые оно использует для развития платформы;

- в рамках платформы появляется возможность использования компетенций других участников, но одновременно – и необходимость формирования *новых ключевых компетенций*, связанных с созданием и развитием платформы (убеждение сторон пользоваться платформой, взаимодействие с внешними сторонами, установление правил и контроль их соблюдения, пр.).

Неразвитое платформенное мышление и, соответственно, неготовность к сотрудничеству ведут к тому, что компания-организатор платформы пытается выполнять все функции самостоятельно,

не ориентируясь на внешние ресурсы разработчиков, выступая, по сути, в роли платформы-интегратора, но не открывая при этом доступ партнерам к такому важному ресурсу платформы, как генерируемый ею поток данных. Это сдерживает рост платформы, не позволяя в полной мере использовать сетевой эффект.

Так, упомянутая платформа Avito лишь на десятом году своей деятельности решила открыть доступ к собираемым данным всем заинтересованным лицам, но все еще остается агрегатором, хотя и довольно крупным. В противоположность этому Amazon реализовала политику открытого доступа, и в настоящее время на платформе работает более 140 тысяч разработчиков, *повышая ее ценность для потребителей и привлекая новых партнеров и клиентов*. Одновременно Amazon предоставила свою платформу для использования независимыми компаниями-продавцами. Сегодня это типичная *многосторонняя платформа* [Гапскотт, Уильямс, 2009. С. 236–237], практически монополизировавшая розничный рынок США, поглощая или выдавливая с него конкурентов, которые не желают с ней сотрудничать.

Анализ новых российских маркетплейсов показывает, что пока они идут по пути Avito. Иными словами, современный этап развития цифровой торговли в России характеризуется активным созданием платформ-интеграторов. Это более простой, но и более рискованный путь, поскольку такая модель легче копируется конкурентами. Переход к более сложным многосторонним платформам, синергия развития которых базируется на партнерстве, совместном использовании ресурсов разных участников (использование без владения) и открытости данных платформы, сдерживается низким уровнем платформенного мышления и, как следствие, – низким уровнем развития партнерства.

### **Монетизация деятельности платформы**

Платформа – это новая организационная форма партнерства участников рынка. Партнерства *добровольного*, без объединения собственности и юридического оформления сложных вопросов, возникающих в этом случае при оценке затрат и выгод. Специфика цифровой платформы заключается в том, что, в отличие от физического мира, где арендатор или другой потребитель платит собственнику за использование его материальных активов, к которым он привязан, предоставляемые *высокотехнологичные*

услуги, как правило, лишь частично материализованы в виде программного продукта, системы доступа и пр.

Принцип добровольности означает, что партнеры (потребители) платформы могут в любой момент ее покинуть. Поэтому ключевая задача собственника – создать *привлекательные условия* для потенциальных участников, а затем постараться «привязать» их к платформе. Например, сделать так, чтобы уход с платформы был относительно сложным (как переход с платформы устройств компании Apple на устройства с операционной системой Android), либо вел к потере значимых для потребителя выгод (платформа «1С» гарантирует регулярное обновление системы с учетом текущих изменений налогового законодательства).

Создавая привлекательные условия для других, владелец платформы должен решить, как извлекать доходы для себя, то есть монетизировать эту деятельность. Сложность монетизации связана с тем, что платформенная компания предлагает участникам определенную *технологию*, которая позволяет создавать дополнительную ценность. Выбранный способ монетизации не должен разрушать сетевой эффект платформы и коллективную природу создания ценности на ее базе.

Анализ исторически небольшого опыта функционирования платформенных компаний, описанный рядом авторов [Альстайн и др., 2017; Гассман и др., 2016; Паркер, 2017; Тапскотт, Уильямс, 2009; Уэссел и др., 2017; Evans, Gawer, 2016; Xing et al, 2017], позволяет выделить следующие модели или подходы к монетизации:

- рекламная модель. В этом случае платформенные компании типа Google, Яндекс позволяют потребителям и разработчикам бесплатно пользоваться сервисами и ресурсами платформы, но если разработчик создаст новый сервис (так называемый мэшاپ), владелец платформы имеет право размещать там рекламу. В дальнейшем новый сервис может вырасти в самостоятельную платформу. Так, например, платформа Uber появилась как мэшاپ на бесплатном сервисе Google Maps;

- получение комиссии за услуги как наиболее очевидный подход к монетизации. Размер комиссии зависит от объема услуг платформы: компания Uber берет комиссию с водителей 20%, а российский быстрорастущий маркетплейс Wildberries – 35–38%

с поставщиков (в зависимости от категории товара). При этом и размер вознаграждения, а иногда и сама возможность его получения во многом определяются спецификой деятельности компании и сетевого масштаба. Например, французская платформа BlaBlaCar, по франшизе широко распространенная в Европе и России, попыталась брать комиссию с пассажиров при их регистрации на платформе, но из-за оттока клиентов вынуждена была перейти на рекламную модель;

- взимание платы за транзакции на платформе, как делают все платежные системы («Мир», Visa и др.);

- подписка на услуги платформы. Так, в США потребители, которые подписались на услуги платформы Amazon (годовая подписка стоит 120 долл.), получают дополнительные скидки и другие бонусы;

- платное подключение к платформе разработчиков (платный API), например, таков основной способ получения доходов платформы eBay;

- продажа франшизы разработчикам и провайдерам, как это делают компании «1С», «2ГИС», «Агро24»;

- возможны сложные комбинации способов монетизации типа партнерских программ (Amazon, «1С»), оплаты доступа третьих лиц к сообществу потребителей платформы или данным, которые генерирует платформа. Так, Amazon предоставляет доступ к данным платформы бесплатно, взимая деньги за объем скачанной информации. Часто доступ к данным платформы требует регистрации с предоставлением подробной информации, что ведет к расширению собранных данных, повышая ценность платформы.

Следует отметить, что многие платформы первоначально являются убыточными, существуя на деньги владельца (инвестора), так как требуется время для формирования сетевого сообщества партнеров.

## **Подходы к созданию платформы**

Следуя трендам цифровой экономики и пытаясь повторить опыт успешных коллег, многие компании в самых разных отраслях и странах пошли по пути создания платформ, действуя методом проб и ошибок, так как общих методических

рекомендаций по формированию платформ как новых моделей ведения бизнеса пока не выработано.

Ряд известных американских исследователей платформенных компаний, среди которых М. Альстайн и Дж. Паркер, проанализировав более 100 теоретических и эмпирических статей по стратегиям платформ, пришли к выводу, что неоднородность подходов и точек зрения на деятельность платформ во многом объясняется тем, что они представляют собой *развивающиеся* формы организации бизнеса. Несмотря на очевидную работоспособность самой концепции и реальную эффективность множества платформенных компаний, механизмы создания и функционирования платформ пока еще мало изучены [Xing et al., 2017]. Обобщая лучшие практики, исследователи пытаются выработать общие рекомендации по формированию платформы.

На первый взгляд, наиболее простым и очевидным представляется процесс создания платформы-агрегатора, которая облегчает транзакции между поставщиками и потребителями, получая доход от размещения рекламы (Google, Яндекс, BlaBlaCar и др.). В этом случае процесс формирования платформы включает три этапа [Эдельман, 2015. С. 82]:

- сбор информации из открытых источников по принципу «где и когда придется» и представление ее в удобном для пользователей формате;
- формирование и расширение круга пользователей, обучение их работе с данными на платформе;
- взимание платы с рекламодателей за размещение профильных объявлений после «раскрутки» платформы.

По сути, первые два этапа направлены на формирование *сообщества* пользователей платформы и предполагают чистые затраты. Переход к третьему этапу (сулящему какой-то доход) возможен лишь после того, как платформа наберет критическую массу таких пользователей и будет представлять интерес для рекламодателей.

Проблему привлечения первых пользователей Б. Эдельман предлагает решать за счет «стратегии кегельбана», то есть поиска и привлечения вначале узкой группы потребителей, потом выхода на следующий сегмент и постепенного формирования сообщества пользователей.

Отметим, что большая часть многосторонних платформ начинала как платформы-агрегаторы, и затем, накопив значимый объем данных, открывали к ним доступ сторонним компаниям-разработчикам дополнительных сервисов и услуг, и с их помощью повышали ценность платформы для потребителей. Такой путь прошли компании Amazon, Avito, «Агро24» и др.

Интересный многоступенчатый процесс создания web-бизнеса (термин «платформа» авторы еще не использовали) предложили Д. Тапскотт с соавторами [Tapscott et al., 2000]. В современной терминологии этот процесс можно описать следующим образом:

- поиск потенциальных партнеров в лице независимых компаний, которые могут внести вклад в развитие платформы (естественно, при этом необходимо определить условия сотрудничества и стимулы для партнеров);

- формирование ценностного предложения для участников, то есть объяснение того, какую выгоду может дать платформа ее участникам;

- «сборка» платформы, то есть определение того, что требуется для создания сообщества потребителей, поставщиков и партнеров;

- визуализация, или составление карты ценностей, визуально отражающей движение и обмен ценностями на базе платформы (считается важнейшим элементом клипового мышления, присущего поколениям Y и Z, с позиций выработки единого понимания, взгляда);

- управление платформой через стандарты, поддержка евангелизма для продвижения платформы. В рамках платформенной компании управление идет широко всеми группами участников: одна группа делает новые разработки, другая (провайдеры, посредники) продвигает продукты.

В рекомендациях Эдельмана, Тапскотта и его коллег, Эйсенмана [Eisenmann et al., 2008] и других зарубежных авторов описаны, скорее, общие этапы создания платформы, без детализации необходимых действий и обсуждения возникающих проблем. Иное дело – работы С. Чаудари, сотрудника американской лаборатории Platform Thinking Labs, который предлагает следующий структурированный подход к созданию платформенной бизнес-модели:

- описать свой бизнес в формате платформы, руководствуясь тем, что платформа должна представлять интерес для разных групп участников;

- на стадии планирования описать основу взаимодействия участников платформы для последующей разработки открытой инфраструктуры, которая позволит выстроить и регулировать эти взаимодействия;

- сформировать ценностные ориентиры (описать кумулятивную ценность) и разработать ключевые управленческие решения, направленные на обеспечение взаимодействия участников с минимальными сбоями;

- понять движущие силы вирусного роста в мире сетей и ориентировать на это маркетинговые и технические усилия компании;

- учесть обратный сетевой эффект, то есть постараться понять, когда рост масштаба может стать вредным для бизнеса, поскольку количество взаимодействий должно одновременно обеспечивать и их качество. Так, компания «1С» считает, что ее продукты ориентированы на предприятия разных размеров: от малых до крупных. Однако с некоторых пор владельцы малых предприятий начали отмечать, что система «1С» стала чересчур сложной и громоздкой, что противоречит их запросам.

Одновременно С. Чаудари акцентирует внимание на общих проблемах создания и функционирования платформы, таких как сдвиг в мышлении (платформенное мышление), система взаимодействия участников, способ монетизации услуг [Choudary, 2015].

Систематизируем ключевые аспекты, которые должны быть рассмотрены при создании платформы, иллюстрируя их на примере компании «1С» (таблица).

Представленная матрица, на взгляд автора, может рассматриваться в качестве шаблона при создании многосторонней платформы. В ней отражена структура платформы, которая включает основные типы участников, а также важные аспекты платформенного взаимодействия: ценностные ориентиры и стимулы участников, основу взаимодействия и главные процессы. Специфика бизнеса определяет запрос на компетенции разработчиков и партнеров. Безусловно, таблица может быть расширена в части аспектов платформенного взаимодействия, а также может быть увеличен круг потребителей платформы.

**Матрица формирования платформы на примере компании «1С»**

Структура платформы	Суть бизнеса	Ценностные ориентиры и стимулы участников	Основа взаимодействия	Ключевые процессы (функции)
Инициатор-собственник платформы	Автоматизация различных сторон деятельности предприятия	Платформа сотрудничества на принципах открытости, обмена данными и пр. для широкого охвата рынка	Открытый API и регулярное обновление ядра в соответствии с изменениями в сфере регулирования деятельности предприятий. Сертификация новых разработок	Управление сотрудничеством
Потребители	Предприятия различных отраслей и размеров	Комплексные услуги с сопровождением	Постоянное обновление системы автоматизации с учетом регуляторных изменений	Обратная связь
Независимые разработчики	Автоматизация различных сторон деятельности предприятия	Доступ к широкому рынку	Доступ к ядру платформы (открытый API) и процент от продаж	Инновации
Партнеры по сбыту, продвижению, обучению и пр.	Специалисты в сфере сбыта, маркетинга, обучения и пр.	Участие в высокодоходном бизнесе	Франшиза, процент от продаж	Привлечение новых потребителей, вирусный рост сети

**Источник:** составлено автором.

Еще раз подчеркнем, что одним из ключевых преимуществ и *рычагом развития* платформы является сетевой эффект, или эффект масштаба спроса, а сотрудничество участников на базе платформы обуславливает сдвиг от экономики предложения к экономике спроса, в которой власть постепенно переходит к потребителям.

## **Заключение**

В статье предложен оригинальный подход к проектированию платформы как новой модели организации бизнеса, основанный на системном представлении платформы с позиций:

- круга участников платформы и их функций;
- процессов создания и распространения ценностей;
- восприятия особенностей функционирования платформ (платформенного мышления).

Показано, что многие аспекты функционирования платформы – партнерство без обмена собственностью, совместное использование ресурсов без владения ими, сетевое создание

ценности для потребителей и всех участников – инновационны по своей природе и требуют смены парадигмы мышления руководителей бизнеса и сотрудников.

Представленный в статье подход призван помочь руководителям и специалистам при оценке стратегических альтернатив в сфере платформ: создавать собственную платформу, входить в уже существующие или использовать традиционные методы ведения бизнеса

Безусловно, многие аспекты функционирования многосторонних платформ остались за рамками статьи и требуют дальнейших исследований.

## Литература

*Альстайн М., Паркер Дж., Чаудари С.* Сетевой эффект как новый двигатель экономики // Harvard Business Review – Россия. 2017. Январь-февраль. С. 28–36.

*Гассман О., Франкенбергер К., Шик М.* Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. М.: Альпина Паблишер, 2016.

*Кузнецова С.А., Маркова В.Д.* Проблемы формирования бизнес-экосистемы на основе цифровой платформы: на примере платформы компании 1С // Инновации. 2018. № 2. С. 52–57.

*Маркова В.Д.* Влияние цифровой экономики на бизнес // ЭКО. 2018а. № 12. С. 7–22.

*Маркова В.Д.* Бизнес-модели компаний на базе платформ // Вопросы экономики. 2018б. № 10. С. 127–135.

*Паркер Дж.* Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – как заставить их работать на вас / Дж. Паркер, М. Альстин, С. Чаудари; [пер. с англ.] М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

*Танскотт Д., Уильямс Э.Д.* Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. СПб.: Бест Бизнес Букс, 2009.

*Уэссел М., Леви Э., Сигел Р.* Рынок в цифровую экономику // Harvard Business Review – Россия. 2017. Март. С. 59–65.

*Эванс Д., Шмаленци Р.* Код катализатора. Стратегии прорыва в современном бизнесе. М.: Вершина, 2008.

*Эдельман Б.* Как запустить цифровую платформу // Harvard Business Review – Россия. 2015. Апрель. С. 80–87.

*Choudary S.P.* Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment. Platform Thinking Labs, 2015.

*Eisenmann T., Parker G., Alstine M.* Opening platforms: how, when and why? Boston: Harvard Business School, 2008.

*Evans P., Gawer A.* The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey / The Center for Global Enterprise // The Emerging Platform Economy Series, 2016, Jan.

*Roche J.C., Tirole J.* Platform competition in two-sided markets // Journal of European Economic Association. 2003. Vol. 1. № 4. P. 990–1029.

Rogers, D. *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing, 2016.

Simon, Phil. *The Age of the Platform: How Amazon, Apple, Facebook, and Google Have Redefined Business*. Paperback, 2011.

Tapscott D., Ticoll D., Lowy A.A. *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*. London: N. Brealey, 2000.

Xing Wan, Cenamor J., Parker G., M. Van Alstyne. *Unraveling Platform Strategies: A Review from an Organizational Ambidexterity Perspective // Sustainability*. 2017. № 9. doi:10.3390/su9050734

Статья поступила 25.03.2019.

**Для цитирования:** Маркова В.Д. Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию // ЭКО. 2019. № 5. С. 106-123.

## Summary

*Markova, V.D., Doctor of Sciences (Economics), Institute of Economics and Industrial Engineering, SB RAS, Novosibirsk*

### **Platform Models of Business: Approaches to Creating**

**Abstract.** Platform models of business are considered to be an important element of digital economy. They deal with transformation and disruption of many industries, competition changes and growth factors of companies. Multi-agent platforms with several types of participants and complex cooperation are more complicated and more attractive for innovative development. They comprise a system of dissemination and consumption of platform products, supplementary product development, processes of joint creation of values and joint utilization of platform assets.

The paper deals with methodological aspects of multi-agent platform creation. Most attention is paid to these three key elements: platform participants, their roles and cooperation; platform thinking; approaches to platform activity monetization. The author presents a platform formation matrix that includes main types of participants and aspects of platform cooperation.

**Keywords:** *platforms; platform formation matrix; platform thinking; platform participants; monetization of activities*

## References

Alstine, M., Parker, G., Choudary, S. (2017). Network effect as a new engine of the economy // *Harvard Business Review – Russia*. Jan.-Fev. Pp. 28–36. (In Russ.).

Choudary, S.P. (2015). Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment. Platform Thinking Labs.

Edelman, B. (2015). How to Launch Your Digital Platform// *Harvard Business Review – Russia*. Apr. Pp. 80–87. (In Russ.).

Eisenmann, T. Parker, G., Alstine, M. (2008). *Opening platforms: how, when and why?* Boston: Harvard Business School.

Evans, D., Schmalensee, R. (2008). *Catalyst Code: The Strategies Behind the World's Most Dynamic Companies*. Moscow: Vershina Publ. 224 p. (In Russ.).

Evans, P., Gawer, A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey. The Center for Global Enterprise. The Emerging Platform Economy Series, Jan.

Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik V. Business models Navigator. 55 Models That Will Revolutionise Your Business. Moscow. Al'pina Publisher, 2016. (In Russ.).

Kuznetsova, S.A., Markova, V.D. (2018). The problems of formation a business ecosystem based on a digital platform: using the example of IC company platform // *Innovation*. No.10. Pp. 52–57. (In Russ.).

Markova, V.D. (2018). Influence of Digital Economy on Business. *ECO*. No. 12. Pp. 7–22. (In Russ.).

Markova, V.D. (2018). Platform business models// *Voprosy ehkonomiki*. No. 10. Pp. 127–135. (In Russ.).

Parker, G., Alstain, M., Choudary, S. (2017). Platform revolution. Moscow: Mann, Ivanov, Farber Publ., 304 p. (In Russ.).

Roche, J.C., Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of European Economic Association*. Vol. 1. No. 4. Pp. 990–1029.

Rogers, D. (2016). The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. Columbia Business School Publishing.

Simon, Phil (2011). The Age of the Platform: How Amazon, Apple, Facebook, and Google Have Redefined Business. Paperback.

Tapscott, D., Ticoll, D., Lowy, A.A. (2000). Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs. London: N. Brealey.

Tapscott, D., Williams, A. (2009). Wikinomics. How mass collaboration changes everything. St. Petersburg: Best Business Books Publ. 388 p. (In Russ.).

Wessel, M., Levie, A., Siegel, R. (2017). Spurt into the digital economy // *Harvard Business Review – Russia*. Mar. Pp. 59–65. (In Russ.).

Xing, Wan, Cenamor, J., Parker, G. (2017) M. Van Alstyne. Unraveling Platform Strategies: A Review from an Organizational Ambidexterity Perspective. *Sustainability*. No. 9. doi:10.3390/su9050734

**For citation:** Markova, V.D. (2019). Platform Models of Business: Approaches to Creating. *ECO*. No. 5. Pp. 106-123. (In Russ.).