



Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта

В.Д. Маркова¹С.А. Кузнецова¹¹ Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения РАН (Новосибирск, Россия)

Аннотация

Значимым явлением современной экономики стали экосистемы как новые организационные формы бизнеса, деятельность которых порождает изменения в теории и практике менеджмента. В статье рассматриваются особенности формирования стратегий развития экосистем на базе цифровых платформ, типология стратегий и направления трансформации классических подходов к разработке стратегий экосистемных игроков. Методология исследования включает анализ научно-методических подходов в рамках формирующейся теории экосистем и систематизацию практики функционирования национальных цифровых экосистем на основе анализа реальных ситуаций в различных сферах российского бизнеса. В результате аналитического исследования описаны многовекторные стратегии российских экосистем, выделены доминирующие направления развития в экосистемах транзакций и экосистемах решений, которые систематизированы на основе матрицы Ансоффа. Выявлены направления трансформации традиционных методов и инструментов стратегического управления в широком контексте: с позиций рыночного и внутриэкосистемного взаимодействия.

Полученные результаты вносят вклад в актуальные научные дискуссии, касающиеся перспектив и ограничений развития цифровых экосистем, изменения природы и характера конкуренции, а также проблем трансформации традиционных методов менеджмента компаний в цифровой экономике.

Ключевые слова: экосистемы, цифровые платформы, механизмы роста, стратегии российских экосистем.

Для цитирования:

Маркова В.Д., Кузнецова С.А. (2021). Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 12(3): 242–251. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-3-242-251.

Strategic management in ecosystems: Analysis of the Russian experience

V.D. Markova¹S.A. Kuznetsova¹¹ Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the RAS (Novosibirsk, Russia)

Abstract

Ecosystems as new organizational forms of business, whose activity generates changes in the theory and practice of management, have become a significant phenomenon of the modern economy. The article discusses the features of the strategy development of ecosystems based on digital platforms, the typology of strategies and the directions of classical approaches transformation to the strategic development of ecosystem players. The research methodology includes the analysis of scientific approaches within the framework of the emerging ecosystem theory as well as the systematization of the national digital ecosystems' practice based on the analysis of real situations from various spheres of Russian business. As a result of the analytical study, the multi-vector strategies of Russian ecosystems are described; the dominant directions of development in transaction ecosystems and decision ecosystems are identified and systematized on the basis of the Ansoff matrix. The directions of transformation of traditional methods and tools of strategic management in a broad context are revealed from the standpoint of market and intra-ecosystem interactions. The obtained results contribute to the urgent scientific discussions concerning the prospects and limitations of the digital ecosystems development, changes in the nature and models of competition, as well as the problems of traditional management methods transformation in the digital economy.

Keywords: ecosystems, digital platforms, mechanisms of growth, strategies of Russian ecosystems.

For citation:

Markova V.D., Kuznetsova S.A. (2021). Strategic management in ecosystems: Analysis of the Russian experience. *Strategic Decisions and Risk Management*, 12(3): 242–251. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-3-242-251. (In Russ.)

Введение

В цифровой экономике активно развивается тренд формирования экосистем как новых организационных форм и механизмов роста бизнеса. Современные экосистемы становятся «цифровыми супердержавами», которые могут контролировать критически узкие места, извлекать дополнительную ценность и нарушать глобальный конкурентный баланс [Янсити, Лахани, 2021. С. 225]. Стирая традиционные границы отраслей и объединяя в одну сеть ранее разрозненные отрасли, предлагая потребителям разно-

образные сервисы в рамках бесшовного опыта, владельцы известных экосистем (Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet, Facebook, Tencent, Alibaba) усиливают свою роль в экономике. Российские компании, которые развивают экосистемный подход, пока существенно уступают мировым лидерам, но пять компаний («Яндекс», Mail.ru, 1С, «Тинькофф», Wildberries) вошли в 2020 году в топ-100 технологических компаний развивающихся стран – претендентов на технологическое лидерство, по версии консалтинговой компании BCG¹.

¹ 2020 BCG Tech Challengers, exeb. 3. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/bcg-tech-challengers-thrive-in-emerging-markets>.

Однако развитие экосистем изменяет не только глобальный бизнес-ландшафт, но и модель деятельности компаний, смещая акценты с внутреннего развития на работу с партнерами, организацию сетей и цифровую трансформацию бизнеса. Эти изменения актуализируют поиск новых механизмов стратегического управления на основе анализа лучших практик и их научного обобщения.

Целью исследования является выявление особенностей и направлений трансформации классических подходов к разработке стратегий компаний, формирующих экосистемы на базе своих цифровых платформ.

Для достижения поставленной цели на основе сравнительного анализа стратегий российских экосистемных компаний были решены следующие задачи:

- 1) обобщение теоретико-методических подходов к исследованию экосистем и разработка дизайна исследования с использованием типологии экосистем компании BCG;
- 2) выявление векторов развития двух типов экосистем и их систематизация на основе матрицы Ансоффа;
- 3) определение основных аспектов развития стратегического менеджмента в мире экосистем и цифровых платформ.

1. Экосистемы: теоретико-методические основы исследований

Заимствованный из биологии термин «экосистема» был введен в деловой оборот Дж. Муром, который предположил, что экосистема станет новой важной организационной формой бизнеса в мире быстро развивающихся технологий [Moore, 2006]. Действительно, доминирующие мировые экосистемы в основном сформированы высокотехнологичными компаниями на базе цифровых платформ. В настоящее время в рамках формирующейся теории выделены несколько направлений или концепций экосистем: инновационная и предпринимательская, экосистема бизнеса, экосистема на основе цифровых платформ [Jacobides et al., 2018; Hein et al., 2020], экосистемы транзакций и решений [Pidun et al., 2019]. В статье мы рассматриваем *экосистемы на базе цифровых платформ* (поскольку именно к этому типу относятся наиболее развитые экосистемы России), разделяя их на экосистемы транзакций и решений.

Цифровая платформа определяется как набор компонентов (программное и аппаратное обеспечение, сервисные модули и пр.) и правил взаимодействия участников [Eisenmann et al., 2011], которые организует владелец платформы. Являясь технической инфраструктурой экосистем, цифровые платформы, как правило, имеют модульную архитектуру, которая включает относительно стабильное ядро и гибкую периферию [Tiwana, 2018], формируя конкурентные преимущества за счет масштаба и согласования спроса и предложения [Thomas et al., 2014; Constantinides et al., 2018]. Наряду с архитектурой цифровой платформы многие исследователи выделяют в ней такие структурные элементы, как виды деятельности и акторы [Adner, 2017; Karoor, 2018; Hein et al., 2020]. Владелец платформы организует взаимодействия между акторами, формируя тем самым экосистему,

внутри которой облегчаются транзакции, ускоряются инновационные процессы, предоставляются дополнительные возможности в части аналитики, совместного формирования ценности и развития участников. Правила организации и взаимодействия акторов внутри экосистемы определяются статусом собственности [Gawer, Cusumano, 2015; Tiwana, 2018]. Исходя из этого А. Хейн и соавторы предлагают следующее определение: экосистема цифровой платформы включает владельца платформы, который путем управления облегчает механизмы создания ценности на платформе в рамках взаимодействия владельца, независимых экосистемных комплементаторов и потребителей [Hein et al., 2020. P. 90].

При анализе лучших практик развития экосистем исследователи изучают проблемы инноваций [Evans, 2016; Ефетин и др., 2019], взаимодействия с внешней средой [Demil et al., 2018], влияния сложности цифровой платформы на переход участников в конкурирующие экосистемы [Ozalp et al., 2018], взаимодействия акторов экосистемы на основе выполняемых ими ролей [Альстайн и др., 2017; Adner, 2017; Jacobides et al., 2018], монетизации деятельности участников экосистемы [Уильямсон, де Мейер, 2019].

Значительная часть работ посвящена стратегическому анализу и разработке стратегии экосистемы, определяемой Р. Аднером как способ, который использует центральная фирма для согласования действий и интересов партнеров при сохранении своей роли в конкурентной экосистеме [Adner, 2017; Xing et al., 2017]. Отметим, что, несмотря на огромный потенциал экосистемного подхода, далеко не всем компаниям удалось создать успешную платформу и тем более сформировать развивающуюся экосистему на ее основе [Yoffie et al., 2019; Zhu, Iansiti, 2019]. Сложность формирования стратегии экосистемы как динамичной группы в значительной степени независимых акторов связана с тем, что она, с одной стороны, должна определять общий вектор развития экосистемы, с другой – обеспечивать координацию действий и баланс ценностей и интересов ее участников. Трудности усугубляются тем, что платформенные компании становятся инвертированными по своей природе [Parker et al., 2017; Alstyn, 2019], ориентированными на предоставление пользователям возможности удовлетворения разнообразных межсекторальных потребностей в рамках бесшовного опыта [Pidun et al., 2019]. В результате в экосистемном мире происходит трансформация подходов к стратегическому управлению [McIntyre, Srinivasan, 2017; Якобидес, 2020; Янсити, Лахани, 2021], анализ которых определяет актуальность представленного исследования с позиций теории и практики.

2. Дизайн исследования

К создателям экосистем в нашей стране Центральный банк России относит шесть компаний: «Сбер», ВТБ, «Тинькофф», МТС, «Яндекс» и Mail.ru². Чтобы понять, есть ли другие претенденты на создание экосистем, мы проанализировали 10 самых дорогих компаний Рунета на начало 2021 года, по версии Forbes (капитализация больше 1 млрд руб.), опираясь на следующие признаки: наличие цифровой платформы, многообразие предлагаемых сервисов

² Экосистемы: подходы к регулированию. Доклад для общественных консультаций (2021). М.: Банк России, апрель: 12–15.

и товаров, самостоятельность (компания не входит в указанные выше экосистемы)³. Таких компаний оказалось шесть, однако «Яндекс» и Mail.ru Group (MRG) уже присутствуют в перечне ЦБ РФ, соответственно, к потенциальным создателям экосистем добавляются компании Wildberries, Ozon, Avito и 1С. В рейтинге Forbes есть и другие платформенные компании, но часть из них уже поглощена другими экосистемами (это Delivery Club, «AliExpress Россия», «Ситимобил», Okko, Goods, 2ГИС), масштабы бизнеса прочих пока невелики.

В результате в список отобранных для анализа компаний вошли 10 представителей разных бизнесов, а главное – разных типов платформ, на базе которых формируется экосистема. Далее, используя методический подход консалтинговой компании BCG [Pidun et al., 2019], мы выделили экосистемы транзакций и экосистемы решений.

В группу экосистем транзакций вошли три компании: Wildberries, Ozon и Avito, которые относятся к типу платформ-агрегаторов, обеспечивая агрегирование данных и реализацию транзакций. Остальные семь компаний формируют экосистемы решений. Это «Яндекс» и MRG, которые представляют собой высокотехнологичные многопрофильные холдинги и, по сути, являются национальными цифровыми диверсифицированными экосистемами. Компания 1С сформировала специализированную экосистему технологических решений по автоматизации управления и учета на предприятиях разных отраслей. О формировании экосистем и трансформации в высокотехнологичные IT-компании заявляют также три банка («Сбер», ВТБ, «Тинькофф») и телекоммуникационная компания МТС.

Затем с опорой на доступную открытую информацию была определена специфика стратегий роста в каждой группе российских экосистем в рамках двух основных векторов развития экосистем: вертикального и горизонтального [Chung et al., 2020].

При движении по вертикали организаторы экосистем направляют свои усилия на развитие ключевых технологий и продуктов на базе платформенного ядра, оставаясь в рамках отраслевых границ, но стремясь усилить свое влияние или даже доминировать в точках соприкосновения на пути клиентов.

Горизонтальный вектор формирования экосистемы предполагает расширение ценностного предложения и диверсификацию продуктового портфеля, часто сопровождаемые пересечением традиционных отраслевых границ, выходом в новые сферы деятельности и расширением пула участников.

При движении по вертикали и по горизонтали организаторы экосистемы объединяют различные звенья цепочки создания стоимости, формируя ориентированные на клиентов ценностные предложения, обеспечивая сквозной (бесшовный) опыт работы с широким спектром сервисов через единый вход доступа (ID или суперапп⁴). Однако способы и механизмы объединения участников экосистемы различаются; мы выделяем партнерские и инвестиционные механизмы, а также органический рост экосистемы за счет внутренних ресурсов компании-организатора.

3. Экосистемы транзакций

В цифровой экономике экосистемы формируют компании платформенного типа, а поскольку в практике изначально появились и получили наибольшее распространение платформы-агрегаторы, работающие на двусторонних рынках, то естественно, что большое число экосистем формируется на базе компаний-агрегаторов в процессе их эволюционного развития [Lee, 2013; Trabucchi, Buganza, 2020]. Причем такая экосистема может оставаться вертикально ориентированной либо постепенно диверсифицироваться, как, например, экосистема компании Alibaba [Tan et al., 2016].

Лидером среди российских агрегаторов является маркетплейс **Wildberries** (второе место в списке наиболее дорогих компаний Рунета, по версии Forbes), основные характеристики деятельности которого приведены в табл. 1. Созданный в 2004 году интернет-магазин Wildberries превратился в маркетплейс, работающий по комиссионной бизнес-модели: партнеры самостоятельно формируют ассортимент товаров для продажи через маркетплейс, а также могут определять складскую политику. Wildberries обеспечивает работу платформы электронной коммерции, логистику товаров и получает комиссию по итогам продаж. Акцент в бизнес-модели сделан на быструю доставку товара в регионы, для чего расширяются сети собственных распределительных центров в крупных городах и пунктов выдачи заказов с возможностью примерки товаров (более 7 тысяч пунктов). В 2021 году Wildberries купил банк «Стандарт-кредит» для расчетов с поставщиками, создания на его базе программ лояльности.

В целом многовекторная стратегия Wildberries – это *стратегия органического роста и рыночной экспансии в рамках бизнес-модели маркетплейса*, отличительными чертами которой являются динамизм, оперативная реакция на изменение конъюнктуры, способности быстрой смены моделей партнерства с поставщиками и условий работы с потребителями.

Второе место занимает компания **Ozon**, основанная в 1998 году как сервис по продаже книг. Бизнес-модель Ozon в отличие от Wildberries является гибридной, включает собственный онлайн-магазин и маркетплейс (табл. 1). Сильной стороной Ozon является многоканальная система доставки, включающая постаматы и пункты выдачи заказов, поддерживаемая развитой IT-инфраструктурой на собственной технологической платформе. Компания убыточна и развивается за счет средств инвесторов, вкладывая деньги в логистику и создание распределительных центров. Для расширения финансовых сервисов в мае 2021 года компания приобрела банк, переименовав его в «Озон банк».

В целом многовекторная стратегия Ozon – это *стратегия агрессивного роста и рыночной экспансии в рамках гибридной бизнес-модели* с акцентом на многоканальность доставки.

Третий крупный агрегатор – это созданная в 2007 году компания **Avito**, которая реализует бизнес-модель классифайда, или доски объявлений от физических и юридических лиц. По популярности и количеству объявлений Avito находится на первом месте в России, каждый месяц ее по-

³ URL: <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/421235-30-samyh-dorogih-kompaniy-runeta-reyting-forbes>.

⁴ ID – единый уникальный идентификатор. Суперапп – приложение с расширенным набором функций (сервисов), которое удерживает пользователя в рамках одной экосистемы.

сещают около 50 млн чел. Инструментами развития Avito являются органический рост, поглощения, различные формы партнерства. Avito предоставляет предпринимателям удобный инструмент создания онлайн-магазинов, где они могут размещать информацию о своих товарах. Технологии нейронных сетей позволяют на основе фотографии распознавать и идентифицировать товар, упрощая процедуры сортировки и размещения товаров на сайте. *Стратегические планы связаны с трансформацией бизнеса: Avito планирует превратиться в онлайнтовую торговую площадку, функционирующую на основе комбинации бизнес-моделей маркетплейса и классифайда.*

Сравнительные характеристики деятельности компаний-агрегаторов, систематизированные в табл. 1, показывают, что они концентрируют усилия на ключевом бизнесе и развитии бизнес-модели, реализуя вертикальный вектор развития своих экосистем.

Причем если Ozon первоначально функционировал как интернет-магазин, а Avito – как классифайд, то со временем они создают маркетплейсы как способ *роста за счет партнерской сети*, меняя тем самым стратегию создания ценности для потребителей. Эта схожесть стратегий и сближение бизнес-моделей превращают рассмотренные компании в прямых конкурентов, что вынуждает их искать *новые стратегические альтернативы развития*, направленные на энергичную экспансию в регионы и быструю адаптацию к региональной специфике на основе использования преимуществ платформы, удержание клиентов и партнеров, их поощрение эксклюзивно использовать одну платформу.

В целом основные аспекты трансформации подходов к стратегическому управлению экосистемами транзакций – это многовекторность стратегий (товарная и рыночная экспансия, внутреннее развитие платформенных технологий как фактора поддержки динамичного рыночного поведения), стремление войти в финансовую сферу для обеспечения новых стратегических инициатив, создание дополнительной ценности для потребителей за счет партнерства, поиск новых альтернатив привязки участников к экосистеме.

Пока в планах развития рассмотренных компаний отсутствуют заявления о возможной диверсификации бизнеса, что, видимо, объясняется конкурентной борьбой между ними и другими маркетплейсами за российских потребителей.

4. Экосистемы решений

Семь крупных российских экосистем созданы на основе *решений* различных проблем клиентов: это система поиска информации («Яндекс»), почтовый сервис (Mail.ru), банковское («Сбер», «Тинькофф Банк», ВТБ) и телекоммуникационное обслуживание (МТС), автоматизация управления и учета на предприятиях (компания 1С). Причем только компания 1С

Таблица 1
Сравнительные характеристики российских компаний-агрегаторов, 2020 год
Table 1
Comparative characteristics of Russian aggregator companies in 2020

Параметры компании	Оборот, млрд руб.	Рост по сравнению с 2019 г., %	Капитализация, млрд долл.	Численность, тыс. чел.	Бизнес-модель	Финансовые партнеры
Wildberries	437,2	96	14,5	Более 20	Маркетплейс	Банк
Ozon	197,4	144	10,6	12	Интернет-магазин + маркетплейс	«Озон банк»
Avito	29,0	20	4,9	2,1	Классифайд + маркетплейс (план)	Фонд Naspers

решает проблемы клиентов на рынке B2B, остальные компании работают одновременно на рынках B2B и B2C.

Исследователи отмечают, что компании, которые преуспели в создании критической массы пользователей, могут использовать этот актив для выхода на множество разных рынков и формирования новых сетей, взаимно укрепляющих позиции друг друга [Янсити, Лахани, 2021]. Сформировав *обширные клиентские базы* на потребительских рынках, названные отечественные компании (за исключением 1С) занялись горизонтальным развитием, формируя новые сети и диверсифицируя свою деятельность. Связанная диверсификация компании 1С объясняется, видимо, тем, что она работает на рынке B2B, где в отличие от потребительских рынков с массовым однотипным спросом запросы компаний дифференцированы и зависят от многих специфических факторов. Попытки других экосистем создавать решения для рынков B2B пока носят ограниченный характер (оптовый маркетплейс SberB2B).

Для сравнительного анализа уровня диверсификации экосистем решений авторы выделили наиболее распространенные в российской практике категории сервисов, которые могут быть доступны потребителям:

- информационно-справочные сервисы (поиск, карты, почта, аналитика);
- электронная коммерция;
- офлайн-сервисы (доставка, такси, каршеринг и пр.);
- медиасервисы, развлечения, коммуникации (новости, кино, музыка, видео, игры, социальные сети и пр.);
- классифайды – сайты объявлений от частных лиц и компаний;
- финансовые услуги (платежные системы, банковские, страховые услуги, программы скидок);
- здоровье, образование, дети;
- новые технологии (облачные хранилища, голосовые помощники, системы идентификации).

Также для оценки уровня диверсификации различных экосистем мы оценивали по данным финансовой отчетности долю доходов компании-организатора от базового бизнеса.

Лидером в развитии национальной диверсифицированной экосистемы, ориентированной на максимально широкий спектр услуг для клиентов, является компания «Яндекс», основанная в 2000 году. В 2019 году Яндекс вошел в топ-100 самых быстрорастущих компаний в мире, по версии Fortune, заняв 24-е место. В 2020 году выручка компании состави-

ла 218,3 млрд руб., рост на 24%. Капитализация компании на начало 2021 года, по данным Forbes, – 22,98 млрд долл., это самая дорогая компания Рунета. Однако эксперты отмечают, что при росте оборота прибыль компании растет медленно, так как многие новые виды бизнесов являются низко-маржинальными. Ключевым бизнесом «Яндекса» остается его поисковая система (доля в России около 60%), которая постоянно развивается на основе технологии искусственного интеллекта. В 2018 году доля затрат компании «Яндекс» на НИОКР составила 17,7% от выручки, что выше, чем у Amazon.com (12,7%) и Alphabet (14,6%)⁵.

В процессе диверсификации экосистемы создано более 90 интернет-сервисов для пользователей, которые охватывают все выделенные нами категории. Это информационно-поисковые сервисы, электронная коммерция, медиа и развлечения, образование («Яндекс.Учебник» и Школа анализа данных), здоровье, финансы (Yandex Pay, «Инвестиции БКС»), новые технологии (голосовой помощник Алиса, «Яндекс.Браузер», «Яндекс.Диск», беспилотники). Долгое время большую часть доходов компании приносила рекламная модель поиска, однако по мере развития новых сервисов доля их доходов стремится к половине.

Выбор новых направлений деятельности компании основан на *постоянном экспериментировании* с творческими идеями по развитию технологий и нахождением интеграции и синергии между сервисами внутри экосистемы. В процессе создания экосистемы использован широкий спектр механизмов роста: поглощения, создание альянсов, органический рост за счет внутреннего предпринимательства. В апреле 2021 года куплен банк «Акрополь», что будет способствовать развитию финансовых сервисов для потребителей экосистемы «Яндекса».

В целом *стратегия диверсифицированного роста «Яндекса» направлена на расширение спектра предоставляемых услуг при сохранении доминирующей роли ключевого поискового бизнеса и постоянном развитии технологий*.

Создатель другой национальной диверсифицированной экосистемы – компания **Mail.ru Group (MRG)** заявляет амбициозную цель – стать крупнейшей экосистемой страны – и характеризует свою бизнес-модель как экосистему экосистем. В 2020 году выручка компании выросла на 21,2%, составив 107,4 млрд руб. Однако при обороте примерно в два раза меньше, чем у «Яндекса», Mail.ru оценивается рынком в 3,8 раза дешевле.

Ключевым бизнесом и истоком деятельности компании был почтовый сервис и поисковая система, но сейчас на нее приходится примерно 1% российского поиска. MRG фокусируется на коммуникационных и развлекательных сервисах, расширяя ценностное предложение за счет развития в комплементарных сферах. В портфель компании вошли *социальные сети* («ВКонтакте», «Одноклассники»), которые в 2020 году принесли компании почти половину выручки, и многопользовательские онлайн-игры. В рамках диверсификации в экосистему вошел сервис объявлений «Юла», образовательный сервис Skillbox, сервисы «Здоровье» и «Все аптеки», создан голосовой помощник Маруся, финансовые сервисы VK Pay и «Деньги mail.ru», в качестве совместных

предприятий в экосистему вошли агрегаторы доставки еды Delivery Club и «Самокат», сервис такси «Ситимобил» и др. Иными словами, следуя за конкурентами, MRG развивает все категории сервисов, но при этом делает сильный акцент на *партнерство* и мультибрендовость, которая вошла в противоречие с развитием экосистемы как единого бесшовного пространства для потребителей. В октябре 2021 года компания провела ребрендинг и ввела единый зонтный **бренд VK** для всех сервисов и проектов компании⁶.

В целом *стратегия диверсифицированного роста компании MRG основана на развитии партнерства и переопределении базового бизнеса в сочетании с ребрендингом*.

Сравнительный анализ двух национальных экосистем, созданных на базе IT-компаний, показывает, что при ярко выраженной индивидуальности стратегии формирования экосистем «Яндекса» и MRG демонстрируют много общего:

- экосистемы опираются на большие массивы данных пользователей, аккумулированных в результате использования базовой технологии;
- основным приоритетом развития компании заявляют клиентоориентированность и стремятся к реализации единого входа для удовлетворения разнообразных потребностей пользователей (принцип супераппов);
- в стратегиях выделяются вертикальный и горизонтальный векторы развития. Но если в экосистеме «Яндекса» достигнут примерный паритет между ключевым и дополнительными сервисами, то в экосистеме Mail.ru доля ключевого сервиса неуклонно снижается, а основной вклад вносят сервисы коммуникаций и развлечений;
- экосистемы представляют собой структуры, управляемые и координируемые центральной фирмой (хабом), которая определяет правила входа и поведения участников;
- стремление сформировать портфель сервисов, закрывающих большинство потребностей человека, приводит, как и предполагалось в [Срничек, 2019], к постепенному сближению первоначально различных экосистем, которые становятся прямыми конкурентами.

Большие массивы данных о клиентах накопили также коммерческие банки и телекоммуникационные фирмы, которые столкнулись с проблемами роста и угрозами со стороны высокотехнологичных компаний, что вынуждает их идти по пути создания цифровых экосистем.

Безусловными лидером является «Сбербанк», который с 2017 года строит экосистему за рамками банковской сферы. После ребрендинга в 2020 году «Сбер» объединил под этим названием десятки продуктов, формирующих «все-ленную полезных сервисов для жизни и развития бизнеса», которые сохраняют самое ценное – время клиентов (в экосистему «Сбера» входят более 50 компаний). Однако, несмотря на значительные инвестиции в нефинансовый бизнес, его вклад в общую выручку «Сбера» в 2020 году остался на уровне менее 1%. В будущем планируется довести долю этого сектора до 20–30%, в частности «Сбер» рассчитывает войти в тройку лидеров на российском рынке электронной коммерции.

⁵ URL: https://raex-rr.com/country/RAEX-600/innovative_companies.

⁶ URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/mailru-group-smenit-nazvanie-na-vk-5839465?utm>.

Цифровая экосистема «Сбера» создается в основном путем приобретения компаний, что вполне объясняется мощными финансовыми ресурсами банка. Так, в 2019 году «Сбербанк» купил 46,5% холдинга Rambler Group (входят онлайн-кинотеатр Okko, поисковик и почтовый сервис Rambler.ru, издания «Газета.ru», «Лента.ру» и др.), в 2020 году приобретено 75% акций компании 2ГИС, что позволило «Сберу» заполнить пробел в информационно-справочных сервисах. В апреле 2021 года объявлено о создании совместного предприятия «Сбера» и «Ростелекома» – «Цифровые технологии идентификации». Наряду с диверсификацией бизнеса «Сбер» активно развивает свои технологии, объединяя различные сервисы в единую экосистему⁷. В настоящее время экосистема «Сбера» лишь немного уступает экосистеме «Яндекса» по разнообразию предлагаемых услуг, охватывая все выделенные нами категории сервисов.

Развитие экосистемы провозглашает в качестве своей стратегической цели финансовый холдинг **TCS Group Holding**, бренд Тинькофф. Созданный в 2006 году банк «Тинькофф» развивает *финтех-направление* и позиционирует себя как экосистему финансовых и нефинансовых сервисов для клиентов. Она включает такие сегменты, как авто (автокредиты, страхование, аренда), дом (страхование, ипотека), путешествия (билеты, отели и др.), отдых и развлечения (билеты в кино, театры и др.). Холдинг заинтересован, чтобы *независимые партнеры* подключались к платформе через открытые программные интерфейсы (API). Хотя покупки бизнесов тоже были: приобретен платежный сервис и доля в сервисе «Кассир.ру».

Банк уже создал суперапп, который объединил более 20 сервисов «Тинькофф» и его партнеров. Компания старается диверсифицироваться, но пока банковская деятельность является основным источником доходов.

Вектор развития экосистемы вокруг своего бизнеса привлекает и другие банки. В частности, **ВТБ** заявляет о формировании *открытой экосистемы* ВТБ на основе *партнерской модели*, для чего разработана цифровая платформа и открыты API. Определены приоритетные направления развития экосистемы: электронная коммерция, интернет и медиа, телеком и связь, жилье и коммунальные услуги, транспорт и логистика.

Однако Центральный банк России для снижения рисков банковской деятельности предлагает ограничить вложения кредитных организаций в экосистемы, установив лимит инвестиций в непрофиль-

ные (иммобилизованные) активы, что может привести к снижению привлекательности идеи формирования экосистем банков.

Курсом на формирование экосистем следуют также игроки *телекоммуникационного сектора*. Так, компания **МТС** заявляет о стратегии трансформации в IT-компанию, формирующую собственную экосистему. Ключевым бизнесом МТС остаются телекоммуникации (81% выручки в 2020 году), при этом другие направления (медийное, киберспорт, финтех и т. д.) обеспечили почти треть годового роста компании. По заявлению менеджмента, основной задачей МТС является наполнение экосистемы своими и партнерскими приложениями и сервисами при сохранении фокуса на традиционном бизнесе и обеспечении синергии сервисов. Планируется усилить присутствие на комплементарных рынках с более быстрыми темпами роста, реализуя *стратегию диверсификации*. Благодаря финансовым возможностям компания использует различные механизмы роста: от органического роста и партнерства до приобретения других компаний. Так, покупка двух билетных операторов позволила МТС стать лидером продаж театральных и концертных билетов в России (бренд Ticketland.ru). В целом экосистема МТС находится в начальной стадии формирования, пока отсутствует бесшовность в части доступа к сервисам, нет супераппов, но клиентам доступны более 30 приложений.

Другие телекоммуникационные компании («Ростелеком», «МегаФон») делают лишь пробные шаги в направлении создания экосистем.

Анализ стратегических целей и траекторий развития компаний из финансового и телекоммуникационного секторов (табл. 2) позволяет сделать вывод о том, что курс на формирование экосистем вокруг ключевых технологий мотивирован борьбой за клиентов, стремлением к росту и одновременно устойчивости бизнеса в условиях нарастающих угроз.

Таблица 2

Сравнительные характеристики российских диверсифицированных экосистем решений, 2020 год
Table 2

Comparative characteristics of Russian diversified ecosystems of solutions in 2020

Показатели экосистемы	Технологическая основа (базовый бизнес)	Доля в доходах базового бизнеса, %	Количество сервисов (оценка)	Единая точка входа	Стратегическое позиционирование	Сильные стороны
«Яндекс»	Поисковая платформа	50	Более 90	Суперапп «Яндекс GO»	Клиентоориентированная экосистема	Технологии и инжиниринг
Mail.ru Group	Почтовый сервис / Социальные сети и игры	≈ 70	30–40	Единый ID (план)	Экосистема экосистем для человека и его потребностей	Лидерство по охвату аудитории
«Сбер»	Банковская платформа (Platform V)	≥ 99	Более 80	SberID	Вселенная полезных сервисов для жизни и развития бизнеса	Финансовые ресурсы
«Тинькофф»	Финтех	76	Более 20	Суперапп	Lifestyle banking	Интернет-банк
МТС	Телеком	81	Более 30	Нет	Продуктовая экосистема	Дата-центры и каналы связи по стране

Примечание. В таблицу не включен ВТБ, где процесс формирования экосистемы находится в начальной стадии.

⁷ В начале 2020 года «Сбербанк» начал перекрестно связывать сервисы между собой, формируя для клиентов пакетные предложения, или бандлы (2020). *Harvard Business Review – Россия*, январь-февраль: 67.

Три признанных лидера занимают разные места на рынке, что отражается в их позиционировании и стратегиях развития. «Яндекс» достиг паритета по доходам от базового бизнеса и диверсифицированных сервисов. Mail.Ru Group позиционирует себя как экосистему экосистем, причем в процессе развития экосистемы произошло переопределение базового бизнеса: от почтового сервиса – к коммуникациям и развлечениям. В «Сбере» доминирует базовый бизнес, а барьером на пути достижения заявленной цели – доведения доли доходов от нефинансовых услуг до 20–30% – может стать регулятор в лице Центробанка России⁸.

Две другие компании – «Тинькофф» и МТС, как, впрочем, и ВТБ, «Ростелеком», «МегаФон», являются последователями, реализуя догоняющие стратегии.

В целом ландшафт российских диверсифицированных экосистем весьма подвижен, они динамично развиваются вертикально и горизонтально, происходят процессы конвергенции и копирования сервисов (вслед за голосовым помощником Алиса от «Яндекса» появилась Маруся от Mail.Ru, Олег от «Тинькофф»), создаются и распадаются альянсы («Яндекс» – «Сбер», «Сбер» – Mail.Ru), идут процессы поглощений, покупаются доли в конкурирующих экосистемах. Все диверсифицированные экосистемы объявляют базовой ценностью клиентоориентированность и идут в направлении формирования *бесшовного пути для клиентов*, создавая супераппы.

При этом все рассмотренные экосистемы решений имеют централизованную структуру и являются закрытыми пространствами, где определяющую роль играют продукты и сервисы компании-владельца, а сторонним сервисам отводится вторичная роль.

Особняком стоит **экосистема компании 1С**. Изначально специализированные технологические экосистемы создавали три IT-компании: это «Яндекс», Mail.ru и компания 1С. Однако затем «Яндекс» и Mail.ru пошли по пути диверсификации, а компания 1С осталась в рамках своего ключевого направления, создав специализированную экосистему на рынке B2B.

Система автоматизации управления и учета на предприятиях различных отраслей, созданная компанией 1С, существенно потеснила иностранных конкурентов на этом рынке, а компания в 2020 году заняла шестую строчку в десятке крупнейших компаний Рунета с капитализацией 2,3 млрд долл.

Ядром экосистемы является цифровая технологическая платформа «1С: предприятие», всего в экосистему входит порядка миллиона компаний-пользователей, более 10 тысяч партнеров по сбыту и внедрению, а также несколько десятков *независимых разработчиков*, занимающихся созданием отраслевых и специализированных решений на базе открытого API платформы. Такая *партнерская сеть* позволила компании 1С постоянно расширять товарный ассортимент в рамках вертикального роста и одновременно реализовать стратегию рыночной экспансии, охватив более 570 городов России и стран СНГ.

Стратегия 1С поддерживается архитектурой платформы, которая характеризуется закрытостью постоянно развивае-

мого технологического ядра и *открытостью инструментов развития конфигураций на базе платформы*, а также использованием широкого спектра механизмов поддержки партнерской сети (модель франчайзинга, совместные предприятия, партнерство на основе договоров, др.) [Кузнецова, Маркова, 2018]. Открытость экосистемы 1С для внешних участников (поставщиков дополняющих продуктов и разработчиков) на основе установленных владельцем технологической платформы правил доступа к ее инструментам обуславливает подвижность границ экосистемы, обеспечивая гибкость и адаптивность к внешним изменениям за счет создания условий для непрерывного потока инноваций.

В целом наблюдаемые стратегии отечественных экосистемных игроков систематизированы на основе классической матрицы Ансоффа (рис. 1), отражающей основные акценты развития компаний в части товаров и рынков.

Компании-агрегаторы развивают ключевые компетенции и формируют вокруг своих цифровых платформ сети акторов, выполняющих различные виды деятельности, стараясь привлечь как *потребителей*, так и *поставщиков*. Сближение бизнес-моделей участников приводит к обострению конкурентной борьбы и стимулирует разработку дифференцированных *конкурентных стратегий*, направленных на создание уникальной ценности для потребителей.

В отношении диверсифицированных экосистем решений необходимо отметить ярко проявляющийся процесс их конвергенции, что также ведет к прямой конкуренции экосистем, обостряя борьбу *за клиентов*. Преобладающие механизмы роста таких экосистем превращают их в централизованно управляемые конгломератные структуры с общей собственностью и минимальным уровнем партнерства. Это, с одной стороны, создает финансовые риски для основного бизнеса и новых сервисов, а с другой – обеспечивает условия для освоения новых перспективных рынков за счет перекрестного субсидирования. Важнейшей стратегической задачей в этом случае является управление портфелем, направленное на на-

Рис. 1. Матрица Ансоффа применительно к стратегиям российских экосистемных игроков

Fig. 1. The Ansoff Matrix for the strategies of Russian ecosystem players

Рынки / Товары	Существующие рынки	Новые рынки
Существующие товары	Внутреннее развитие Wildberries Ozon Avito	Рыночная экспансия Компания 1С
	Товарная экспансия ВТБ	Диверсификация «Яндекс» Mail.ru «Сбер» «Тинькофф» МТС

⁸ Сберу напомнили, что он все-таки банк (2021). *Эксперт*, 27: 4.

ЦБ РФ считает, что крупные экосистемы могут создавать системные риски для экономики, поэтому вводит новый норматив регулирования деятельности банков – риск-чувствительный лимит в процентах от капитала банка, в результате банкам придется финансировать развитие экосистемы за счет собственного капитала.

хождение потенциала синергии между сервисами и платформами внутри экосистемы.

Партнерская сеть компании 1С позволила активно развивать стратегию рыночной экспансии, при этом отличительной чертой стратегии партнерства является включение в число участников *независимых разработчиков*, вносящих существенный вклад в развитие базового продукта цифровой платформы. Важной стратегической задачей применительно к таким экосистемам является формирование правил взаимодействия разных акторов внутри экосистемы, обеспечивающих непрерывный поток инноваций.

Заключение

На основе сравнительного анализа процессов развития ведущих российских компаний, которые формируют экосистемы на базе своих цифровых платформ, показано, что все они динамично меняются в борьбе за клиентов, их время, деньги и транзакции. Однако стратегии развития в этой конкурентной борьбе у компаний существенно различаются, что показано на матрице Ансоффа (рис. 1).

Выявлены направления трансформации классических подходов к разработке стратегий экосистемных игроков:

- стратегии становятся многовекторными (реализуются по широкому спектру направлений деловой активности) и многоагентными, включающими разнообразие партнеров и заинтересованных групп;
- объектом стратегического анализа становится не цепочка поставок, а сформированная вокруг цифровой платформы партнерская сеть, в рамках которой созда-

ется ценность для потребителей, при этом архитектура сети обеспечивает достижение синергии между продуктами и услугами экосистемы, а миграция ценности идет в сторону бесшовного клиентского опыта;

- развиваются специфические аспекты стратегий экосистем, связанные с взаимодействием ее участников и направленные на обеспечение баланса их интересов и стимулирование инновационной активности (определение правил входа в экосистему, принципов ценообразования и распределения добавочной стоимости, доступа к данным). Неотъемлемой характеристикой стратегий развития экосистем становится приобретение (партнерство) финансовой компании;
- формируются новые стратегические альтернативы, связанные с удержанием участников внутри экосистемы (затруднение их перехода);
- на фоне обострения конкурентной борьбы и сближения деятельности экосистем развиваются различные формы сотрудничества экосистем друг с другом, стратегии соконкуренции приобретают новые черты.

Выявленные в результате исследования направления развития традиционных методов и инструментов стратегического управления в мире экосистем представляют интерес для специалистов в сфере стратегического менеджмента. Описанный в статье ландшафт российских экосистем, сформированных на базе цифровых платформ, и тенденций его развития может быть полезен практикам, прежде всего менеджерам компаний – организаторов экосистем, а также других субъектов предпринимательства, которые потенциально могут присоединиться к экосистеме.

Литература

1. Альстайн М., Паркер Дж., Чаудари С. (2017). Сетевой эффект как новый двигатель экономики. *Harvard Business Review – Россия*, июнь-июль: 29–36.
2. Ефери́н Я.Ю., Россото К., Хохлов Ю.Е. (2019). Цифровые платформы в России: конкуренция между национальными и зарубежными многосторонними платформами стимулирует экономический рост и инновации. *Информационное общество*, 1–2: 16–34.
3. Кузнецова С.А., Маркова В.Д. (2018). Проблемы формирования бизнес-экосистемы на основе цифровой платформы: на примере платформы компании 1С. *Инновации*, 2: 55–60.
4. Срничек Н. (2019). Капитализм платформ. М.: Изд. дом ВШЭ.
5. Уильямсон П., де Мейер А. (2019). Три главных шага для монетизации экосистем. *Harvard Business Review – Россия*, ноябрь.
6. Якобидес М. (2020). Сила экосистемы. *Harvard Business Review – Россия*, февраль: 55–63.
7. Янсита М., Лакхани К. (2021). *Оцифруйся или умри: как трансформировать компанию с помощью искусственного интеллекта и обойти конкурентов*. М.: Эксмо.
8. Adner R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1): 39–58. DOI:10.1177/0149206316678451.
9. Alstynе M. Van (2019). The opportunity and challenge of platforms. In: *Platforms and ecosystems: Enabling the digital economy*. Cologny, Geneva, World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf.
10. Chung V., Dietz M., Rab I., Townsend Z. (2020). Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. *McKinsey Quarterly*, September. URL: <https://mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level>.
11. Constantinides P., Henfridsson O., Parker G. (2018). Introduction – platforms and infrastructures in the digital age. *Information Systems Research*, 29(2): 381–400.
12. Demil B., Lecocq X., Warnier V. (2018). Business model thinking, business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, 4(21): 1213–1228.
13. Eisenmann T., Parker G., Alstynе M. Van (2011). Platform development. *Strategic Management Journal*, 32(12): 1270–1285.
14. Evans N. (2016). Digital business ecosystems and platforms: 5 new rules for innovation. *Management Innovation & Disruptive Technology*, March. URL: <https://www.cio.com/article/3045385/digital-business-ecosystems-and-platforms-5-new-rules-for-innovators.html>.
15. Gawer A., Cusumano M. (2015). *Platform leaders*. MIT Sloan Management Review: 68–75.
16. Hein A., Schrieck M., Riasanow T., Soto Setzke D. (2020). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 30: 87–98.

17. Jacobides M., Cennamo C., Gawer A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8): 2255–2276. DOI:10.1002/smj.2904.
18. Kapoor R. (2018). Ecosystems: Broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*, 7(1): 12.
19. Lee R. (2013). Vertical integration and exclusivity in platform and two-sided markets. *American Economic Review*, 103(7): 2960–3000.
20. McIntyre D., Srinivasan A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38(1): 141–160.
21. Moore J.F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*, 51(3): 31–75.
22. Ozalp H., Cennamo C., Gawer A. (2018). Disruption in platform-based ecosystems. *Journal of Management Studies*, 55(7): 1203–1241.
23. Parker G., Van Alstyne M., Jiang X. (2017). Platform ecosystems: How developers invert the firm. *MIS Quarterly*, 41(1): 255–266.
24. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. (2019). *Do you need a business ecosystem?* URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem>.
25. Tan T., Tan B., Pan S. (2016). Developing a leading digital multi-sided platform: Examining it affordances and competitive actions in Alibaba. *Communication of the AIS*, 38(1): 739–760.
26. Tiwana A. (2018). Platform synergy: Architectural origins and competitive consequences. *Information Systems Research*, 29(4): 829–848.
27. Thomas L., Autio E., Gann D. (2014). Architectural leverage: Putting platforms in context. *Academy of Management Perspectives*, 28(2): 198–219. DOI:10.5465/amp.2011.0105.
28. Trabucchi D., Buganza T. (2020). Fostering digital platform innovation: From two to multi-sided platforms. *Creativity and Innovation Management*, 29(2): 345–358. DOI:10.1111/caim.12320.
29. Xing W., Cenamor J., Parker G., Alstyne M. Van (2017). Unraveling platform strategies: A review from an organizational ambidexterity perspective. *Sustainability*, 9. DOI:10.3390/su9050734.
30. Yoffie D., Gawer A., Cusumano M. (2019). A study of more than 250 platforms reveals why most fail. *Harvard Business Review*, May.
31. Zhu F., Iansiti M. (2019). Why some platforms thrive and others don't. *Harvard Business Review*, 1: 118–125.

References

1. Alstyne M. Van, Parker G., Choudary S. (2017). The network effect as a new driver of the economy. *Harvard Business Review - Russia*, June-July: 29-36. (In Russ.)
2. Eferin Ya., Rossoto K., Khokhlov Yu.E. (2019). Digital platforms in Russia: Competition between national and foreign multilateral platforms stimulates economic growth and innovation. *Information Society*, 1-2: 16-34. (In Russ.)
3. Kuznetsova S., Markova V. (2018). Problems of forming a business ecosystem based on a digital platform: The case of the company 1C. *Innovation*, 2: 55-60. (In Russ.)
4. Srnicek N. *Platform capitalism*. Moscow, HSE Publishing House. (In Russ.)
5. Williamson P., de Meyer A. (2019). Three main steps for monetization of ecosystem. *Harvard Business Review - Russia*, November. (In Russ.)
6. Jacobides M. (2020). The power of the ecosystem. *Harvard Business Review - Russia*, February: 55-63. (In Russ.)
7. Iansiti M., Lakhani K. (2021). *Competing in the age of AI. Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Moscow, Eksmo. (In Russ.)
8. Adner R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1): 39-58. DOI:10.1177/0149206316678451.
9. Alstyne M. Van (2019). The opportunity and challenge of platforms. In: *Platforms and ecosystems: Enabling the digital economy*. Cologny, Geneva, World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf.
10. Chung V., Dietz M., Rab I., Townsend Z. (2020). Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. *McKinsey Quarterly*, September. URL: <https://mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level>.
11. Constantinides P., Henfridsson O., Parker G. (2018). Introduction - platforms and infrastructures in the digital age. *Information Systems Research*, 29(2): 381-400.
12. Demil B., Lecoq X., Warnier V. (2018). Business model thinking, business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, 4(21): 1213-1228.
13. Eisenmann T., Parker G., Alstyne M. Van (2011). Platform development. *Strategic Management Journal*, 32(12): 1270-1285.
14. Evans N. (2016). Digital business ecosystems and platforms: 5 new rules for innovation. *Management Innovation & Disruptive Technology*, March. URL: <https://www.cio.com/article/3045385/digital-business-ecosystems-and-platforms-5-new-rules-for-innovators.html>.
15. Gawer A., Cusumano M. (2015). *Platform leaders*. MIT Sloan management review: 68-75.
16. Hein A., Schrieck M., Riasanow T., Soto Setzke D. (2020). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 30: 87-98.
17. Jacobides M., Cennamo C., Gawer A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8): 2255-2276. DOI:10.1002/smj.2904.
18. Kapoor R. (2018). Ecosystems: Broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*, 7(1): 12.
19. Lee R. (2013). Vertical integration and exclusivity in platform and two-sided markets. *American Economic Review*, 103(7): 2960-3000.

20. McIntyre D., Srinivasan A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38(1): 141-160.
21. Moore J.F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*, 51(3): 31-75.
22. Ozalp H., Cennamo C., Gawer A. (2018). Disruption in platform-based ecosystems. *Journal of Management Studies*, 55(7): 1203-1241.
23. Parker G., Van Alstyne M., Jiang X. (2017). Platform ecosystems: How developers invert the firm. *MIS Quarterly*, 41(1): 255-266.
24. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. (2019). *Do you need a business ecosystem?* URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem>.
25. Tan T., Tan B., Pan S. (2016). Developing a leading digital multi-sided platform: Examining it affordances and competitive actions in Alibaba. *Communication of the AIS*, 38(1): 739-760.
26. Tiwana A. (2018). Platform synergy: Architectural origins and competitive consequences. *Information Systems Research*, 29(4): 829-848.
27. Thomas L., Autio E., Gann D. (2014). Architectural leverage: Putting platforms in context. *Academy of Management Perspectives*, 28(2): 198-219. DOI:10.5465/amp.2011.0105.
28. Trabucchi D., Buganza T. (2020). Fostering digital platform innovation: From two to multi-sided platforms. *Creativity and Innovation Management*, 29(2): 345-358. DOI:10.1111/caim.12320.
29. Xing Wan, Cenamor J., Parker G., Alstyne M. Van (2017). Unraveling platform strategies: A review from an organizational ambidexterity perspective. *Sustainability*, 9. DOI:10.3390/su9050734.
30. Yoffie D., Gawer A., Cusumano M. (2019). A study of more than 250 platforms reveals why most fail. *Harvard Business Review*, May.
31. Zhu F., Iansiti M. (2019). Why some platforms thrive and others don't. *Harvard Business Review*, 1: 118-125.

Информация об авторах

Вера Дмитриевна Маркова

Доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения РАН (Новосибирск, Россия). ORCID: 0000-0003-1646-8372, SPIN-код: 2526-6161, Scopus ID: 57194526992.

Область научных интересов: стратегия и управление развитием компаний, маркетинг инноваций, платформенные бизнес-модели и экосистемы цифровой экономики.

markova.pro@yandex.ru

Светлана Анатольевна Кузнецова

Кандидат технических наук, доцент, старший научный сотрудник Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения РАН (Новосибирск, Россия). Scopus ID: 56526401700, ORCID: 0000-0002-0570-9380.

Область научных интересов: стратегия и управление развитием компаний, платформенные бизнес-модели и экосистемы цифровой экономики.

kuzosvet@mail.ru

About the authors

Vera D. Markova

Doctor of economic sciences, professor, chief researcher, Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences (Novosibirsk, Russia). ORCID: 0000-0003-1646-8372, SPIN-code: 2526-6161, Scopus ID: 57194526992.

Research interests: strategy and management of companies' development, marketing of innovation, platform business models and digital economy ecosystems.

markova.pro@yandex.ru

Svetlana A. Kuznetsova

Candidate of technical sciences, associate professor, senior scientific officer, Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences (Novosibirsk, Russia). Scopus ID: 56526401700, ORCID: 0000-0002-0570-9380.

Research interests: strategy and management of companies' development, platform business models and digital economy ecosystems.

Статья поступила в редакцию 22.10.2021; после рецензирования 26.10.2021 принята к публикации 23.11.2021. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 22.10.2021; revised on 26.10.2021 and accepted for publication on 23.11.2021. The authors read and approved the final version of the manuscript.