

Теоретическая и прикладная экономика

Правильная ссылка на статью:

Николаев П.В. Характеристика ключевых отличительных признаков цифровой платформы как бизнес-модели // Теоретическая и прикладная экономика. 2024. № 1. DOI: 10.25136/2409-8647.2024.1.69613 EDN: FOBEXY URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=69613

Характеристика ключевых отличительных признаков цифровой платформы как бизнес-модели

Николаев Павел Викторович

Магистр, Факультет Мировой Экономики, Высшая Школа Экономики

127221, Россия, Московская область, г. Москва, ул. Полярная, 32

✉ doci-99@mail.ru



[Статья из рубрики "Менеджмент и корпоративное управление"](#)

DOI:

10.25136/2409-8647.2024.1.69613

EDN:

FOBEXY

Дата направления статьи в редакцию:

17-01-2024

Аннотация: Целью исследования является выявление наиболее характерных особенностей бизнес-модели цифровой платформы и в дальнейшем сопоставление их с эмпирическим опытом, полученным при анализе компании Яндекс.Маркет. К задачам исследования следует отнести определение основных характеристик цифровой платформы как бизнес-модели, анализ компании Яндекс.Маркет, ее основной деятельности, конкурентных преимуществ, окружения, также выявление соответствия между бизнес-моделью компании и ранее установленными ключевыми признаками цифровой платформы и анализ тех преимуществ, которые получают участники от взаимодействия с платформой. Объектом исследования являются основные факторы изменения и дальнейшего развития бизнеса под влиянием цифровой трансформации. Предметом исследования же ключевые особенности бизнес-модели цифровой платформы на российском рынке, на примере компании Яндекс.Маркет. Для достижения целей исследования в работе применены такие теоретические методы как анализ литературы, изучение интервью с бизнес-экспертами, синтез на их основе нового знания, проведение моделирования, также будут использованы такие эмпирические

методы как метод экспертных оценок, эксперимент и наблюдение за деятельностью компании. Важность использования цифровых технологий сегодня осознается всеми участниками как делового, так и научного сообщества. Это способствует появлению большого количества исследований, посвященных данной тематике. Так и данная работа направлена на идентификацию тех признаков, которые присущи одной из наиболее эффективных бизнес-моделей современности, а именно цифровой платформе. Особенно актуальным для России работу делает рассмотрение опыта компании Яндекс.Маркет. Научная новизна работы заключается в выявлении уникальных признаков, присущих только бизнес-модели цифровой платформы на примере одной из российских компаний-платформ. Также в работе подробно исследуется опыт компании Яндекс.Маркет и те ключевые преимущества, которые делают компанию-платформу одной из наиболее успешных на российском рынке.

Ключевые слова:

бизнес модель, цифровая платформа, цифровая трансформация, стратегическое лидерство, ключевые особенности, факторы конкурентоспособности, платформенные риски, конкурентная среда, инновационная деятельность, компания Яндекс Маркет

Введение

Цифровые технологии стремительно проникают во все области нашей жизни. Не является исключением и экономика, как одна из наиболее важных сфер деятельности человека. В связи с этим, особенно интересно становится наблюдать за процессом цифровой трансформации компаний, благодаря которому появляются новые формы ведения бизнеса. Одной из них является деятельность компаний, основанная на бизнес-модели цифровой платформы. Данное исследование стремится выявить основные характеристики данной бизнес-модели и подтвердить их на эмпирическом примере.

Признаки цифровой платформы как бизнес-модели

Чтобы наиболее точно выявить основные признаки цифровой платформы как бизнес-модели, нам надо понять, что представляет собой любая бизнес-модель в целом. Для этого мы можем воспользоваться классическим определением от одного из авторов Harvard Business Review, которое гласит, что бизнес модель – это способ, с помощью которого компания генерирует доход и получает прибыль от своей деятельности [\[1\]](#). Более подробное описание можно найти у А.Остервальдера и И.Пинье, они считают, что бизнес-модель - это концепция, которая служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации [\[2\]](#). В своей работе "Построение бизнес-моделей" авторы выделяют девять частей, на которых основывается любая бизнес-модель: структура издержек, потоки получения доходов, ключевые партнеры, ключевые процессы, ключевые ресурсы, ценностное предложение, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, ключевые виды деятельности.

К наиболее важным факторам успеха любой бизнес-модели можно отнести:

1. Персонализация товаров и услуг. Многие новые бизнес-модели предполагают более высокую адаптацию товаров или услуг к индивидуальным потребностям клиентов, чем текущие доминирующие модели. Компании также нередко используют технологии для достижения конкурентных цен.

2. Замкнутый цикл продукта. Чтобы сократить общие затраты на ресурсы вместо линейного сегодня применяется замкнутый цикл производства, который основан на вторичном использовании сырья.
3. Шеринг и совместное использование вещей. Успешные инновации сегодня основаны на совместном использовании активов, особенно дорогостоящих. Например, Суточно.ру или Авито дают возможность владельцам недвижимости предоставлять их в пользование путешественникам, а в Яндекс.Такси водители получают выгоду от использования личного транспорта. В некоторых случаях активы могут использоваться всей цепочкой поставок. Обычно это происходит через двусторонние онлайн-площадки, которые обеспечивают выгоду обеим сторонам: владелец получает деньги от аренды свободного жилья, а путешественник экономит на проживании. Совместное использование также снижает барьеры для входа в бизнес во многих отраслях, поскольку новому игроку не нужно владеть определенными активами — он может просто выступать в качестве посредника
4. Ценообразование на основе фактического потребления. В данном случае выигрывают все, так как компании привлекает новых клиентов своими низкими ценами, а клиенты платят только за то, что они реально используют.
5. Построение экосистемы сотрудничества. Усиление интеграции с бизнес-партнерами, разделение бизнес-рисков, все это становится возможным благодаря более глубокой интеграции между компаниями.
6. Адаптивная институциональная организация. Современные компании переходят от традиционных иерархических моделей принятия решений к новым, децентрализованным моделям, которые являются более устойчивыми и эффективными, а также лучше соответствуют потребностям рынка [\[3\]](#).

Так как теперь мы имеем ясное понимание того, что собой представляет и чем характеризуется любая бизнес-модель, мы можем перейти к определению того, что такое цифровая платформа.

Согласно российской нормативной документации, цифровые платформы — это сложные информационные системы, обеспечивающие функции взаимодействия между участниками рынка, открытые для использования клиентами и партнерами, разработчиками приложений, поставщиками услуг и агентами [\[4\]](#).

Благодаря использованию пакетов цифровых технологий работы с данными и упрощению разделения труда цифровые платформы позволяют снизить транзакционные издержки и выстроить алгоритмические взаимовыгодные отношения между контрагентами – хозяйствующими субъектами. Другими словами, платформы создают цифровую структуру рынков, устраняют посредников и сложные иерархии и распространяют инновационные бизнес-модели [\[5\]](#).

Все это позволяет нам в дальнейшем выделить наиболее характерные признаки цифровой платформы как бизнес-модели.

Платформы известные и функционируют уже долгое время. Так, газеты связывают рекламодателей и читателей, а торговые центры продавцов и покупателей. Основным новшеством является то, что необходимость обладания физическими активами для построения платформы теперь куда меньше, чем была ранее. Современные информационные технологии значительно упрощают построение платформ, а также

делают возможным практически бесконтактное участие для любой из сторон. Это значительно усиливает существующие сетевые эффекты, ведь благодаря качественному росту способности платформ собирать, анализировать и производить обмен огромным количеством данных, их ценность кратно возрастает для всех участников системы.

Существует множество разновидностей платформ, но их все объединяет наличие экосистемы с одинаковой базовой структурой, куда входят четыре типа игроков. Владельцы платформ контролируют свою интеллектуальную собственность и управление. Провайдеры служат пользовательским интерфейсом. Разработчики создают приложения и сервисы, а пользователи ими пользуются [\[6\]](#).

Данная система присуща любой платформе и именно этим обуславливается стремление платформы к наращиванию количества комплиментарных сервисов и услуг в своем периметре, с целью развития в экосистему. Бизнес-модель цифровой экосистемы по существу очень схожа с бизнес-модель цифровой платформы и может рассматриваться нами как некая эволюция платформы. В случае отсутствия у платформы интереса или возможности к эволюции в экосистему, такая платформа значительно увеличивает риски своего функционирования и рискует даже полностью прекратить существование в скором времени [\[7\]](#).

Бизнес-модель цифровой платформы значительно отличается от классической бизнес-модели воронки продаж. Воронковая модель основана на классическом процессе линейного создании добавленной стоимости, который был описан М.Портером [\[8\]](#). Входящее сырье на начальном этапе создания стоимости после привнесения в него улучшений и добавлений компанией трансформируется в гораздо более ценную вещь – готовый продукт. Платформа же как бы определяет правила игры для всего рынка, предоставляя свою инфраструктуру, благодаря которой на ней встречаются продавцы и покупатели того или иного товара/услуги. Поэтому отношения между сторонами как внутри платформы, так и за ее пределами, крайне важны для ее успешного функционирования.

Вместе с этим, компании необязательно надо быть только воронкой или только платформой, комбинация бизнес-моделей может быть гораздо более эффективной. Для примера можем взять компанию Apple, которая успешно совмещает воронковый бизнес по продаже смартфоном с платформенным – собственной операционной системой и магазином приложений для нее. Но следует помнить, что в случае выхода на тот или иной рынок компании с бизнес-моделью цифровой платформы, она будет более успешной, чем текущие классические компании-воронки на данном рынке, что подтверждается растущей рыночной властью компании Amazon в сравнении с ее менее эффективным основным конкурентом – компанией Walmart, ранее бывшей безоговорочным лидером на рынке товаров повседневного спроса [\[9\]](#).

Основной причиной данных изменений являются, конечно, сетевые эффекты. В интернет-экономике те компании, которые выигрывают по объему транзакций, предлагают более низкую среднюю стоимость своих услуг. Это обусловлено большим количеством получаемых данных, которые позволяют прогнозировать спрос и рассчитывать предложение более качественно. Наиболее успешно это реализовывают такие компании как Alibaba и Amazon на рынке электронной коммерции или Google на рынке рекламы [\[10\]](#).

Известная модель пяти конкурентных сил М.Портера также не актуальна для

платформенных бизнесов, как и модель цепочки создания стоимости, так как внешние силы в данной модели рассматриваются как снижающие ценность фирмы, следовательно, компания должна от них защищаться [\[11\]](#). Но в экономике платформ внешние силы зачастую играют положительную роль, наоборот добавляя бизнесу ценность. Для наиболее успешного построения компании с бизнес-моделью цифровой платформы понимание того, когда внешние силы имеют созидательные, а когда разрушительные эффекты для компании, является одним из наиболее ключевых факторов.

В случае успеха платформы запускают эффективный цикл: повышение спроса со стороны одной пользовательской группы приводит к повышению спроса со стороны другой. Например, чем больше видеоигр создают разработчики (одна группа) для платформы, тем больше игроков (вторая группа) покупают последнюю версию приставки. В то же время чем больше игроков используют приставку, тем больше разработчиков готовы платить компании за лицензию на производство новых игр. База пользователей растет, и вместе с ней растут прибыли.

В связи с тем, что все участники платформы могут менять свои роли в ее рамках, а также выходить из нее, компании должны внимательно следить за их активностью, чтобы оставаться в выигрыше. Сейчас этому значительно способствуют новые технологии, такие как искусственный интеллект и возможность использовать большие данные.

Но управлять платформами не так-то просто. Стратегии, которые обеспечивают успех традиционных предложений, на двусторонних рынках не работают. Чтобы воспользоваться всеми преимуществами платформы, нужно решить основную задачу – правильное ценообразование. Наиболее эффективный путь, которым пользуются большинство современных платформ – это субсидировать одну группу пользователей и в то же самое время брать с другой дополнительную плату за доступ к субсидируемой группе. Так работают, например, магазины мобильных приложений. В них покупатели приложений платят лишь относительно небольшую сумму, тогда как основной доход компании-платформе приносят разработчики данных приложений, которые платят значительно часть своих доходов в виде комиссий за доступ к широкому кругу покупателей.

Конкуренция в отраслях с двусторонними сетевыми эффектами, подпитываемая обещанием роста доходов, бывает очень жесткой. Лидеры-платформы могут использовать свои растущие прибыли для увеличения вложений в исследования и разработки или снижать цены, вытесняя с рынка более слабых конкурентов. В результате в зрелых двусторонне-сетевых отраслях доминируют немногочисленные крупные платформы, как в случае с кредитными картами. В исключительных случаях, как, например, на рынке операционных систем, победителем оказывается единственная компания, которая занимает практически весь рынок [\[12\]](#).

Вместе с этим, для успешного функционирования платформы требуется избегать следующих рисков.

1. Кластеризация сети. Чем сильнее бизнес компании фрагментирован на локальные кластеры и чем эти кластеры менее зависимы друг от друга, тем в большей опасности находится бизнес компании. Для примера можно рассмотреть Яндекс.Такси. Водителей из Москвы волнует в первую очередь количество пассажиров в Москве, а пассажиров из Москвы, соответственно, количество водителей в том же городе. За исключением тех, кто много путешествует, никого в Москве не волнует количество водителей и пассажиров в Санкт-Петербурге. Из-за этого любому другому аналогичному сервису относительно

несложно занять хотя бы часть местного рынка и успешно на нем функционировать, особенно благодаря какому-либо отличительному предложению, например, снижению цены. Чтобы усилить сеть требуется строить поверх локальных кластеров глобальные.

2. Потеря роли посредника, когда участники сети связываются друг с другом напрямую, минуя платформу, может стать серьезной проблемой для любой платформы, которая получает основную прибыль от организации или поддержки транзакций. Представьте себе, что вы наняли сотрудника на временную работу через такую платформу как Авито и остались довольны его работой. Вряд ли вы снова пойдете на платформу, чтобы его нанять, ведь у вас остались все его данные и гораздо проще связаться напрямую. У вас практически нет стимулов снова обращаться к платформе. Кроме того, набрав через платформу достаточно клиентов, чтобы заполнить свой рабочий график, такой работник также перестанет нуждаться в услугах платформы.

3. Использование пользователями нескольких платформ. Обычно это происходит, когда издержки на присоединение к дополнительной платформе невелики. В индустрии совместных поездок и такси многие водители и пассажиры пользуются одновременно Яндекс и Убер для пассажиров это удобно возможностью сравнения цен, тарифов или времени ожидания машины, а водители могут сократить время простоя или найти более оплачиваемые заказы. Точно так же покупатели взаимодействуют с разными магазинами одного и того же типа, а кафе или рестораны сотрудничают сразу с несколькими сетями доставки еды. В том числе и те самые разработчики мобильных приложений считают, что стоит сразу работать с магазинами для систем iOS и Android [\[13\]](#).

Учитывая все вышесказанное, мы можем сделать, что основными особенностями бизнес-модели цифровой платформы являются:

- Нелинейное создание стоимости
- Работа на двусторонних рынках
- Особая конкурентная среда
- Генерация сетевых и системных эффектов
- Уникальные риски, присущие только платформам
- Стремление к формированию партнерств и эволюции в экосистему

Характеристика компании Яндекс.Маркет как цифровой платформы

Яндекс.Маркет является самостоятельной бизнес-единицей корпорации Яндекс и предлагает услуги цифровой платформы-маркетплейса. ЯМ является одним из наиболее крупных игроков на рынке РФ. ЯМ не ведет свою деятельность за пределами страны, поэтому мы рассматриваем его деятельность только в России [\[14\]](#).

В рамках внутренней бизнес-структуры в Яндексе существуют две большие группы - «Поиск, рекламные и облачные сервисы» и «E-commerce и ridgetech (райдтех)». Второй блок — это сервисы онлайн-торговли, логистические и транспортные сервисы компании. Как можно понять, Яндекс.Маркет относится ко второй группе.

Основной стратегией компании Яндекс.Маркет является ставка на уникальность своего торгового предложения, а именно, особого пользовательского интерфейса, который заметно отличается от его основных конкурентов – Вайлдберриз и Озон. В данном случае, ЯМ представляет собой наиболее классический вариант маркетплейса, где

основным преимуществом при продаже/покупке товара является возможность сразу же оценить ценовые предложения конкурентов и, соответственно, перейти из текущей карточки товара (с более высокой ценой) к другой карточке товара с более низкой ценой. Таким образом, главным конкурентным преимуществом при продаже товара на ЯМ является исключительно цена, а не качество товара или его рекламное продвижение, в отличие от других маркетплейсов [\[15\]](#).

Яндекс.Маркет реализует бизнес-модель цифровой платформы, что подтверждается теми признаками, которые мы определили выше. Нелинейное создание стоимости обеспечивается ролью посредника с большим количеством добавочных сервисов, которые способны приносить выгоду. Работа на двусторонних рынках заключается в том, что компания объединяет как продавцов, так и покупателей. Особая конкурентная среда связана с тем, что компания действует на рынке монополистической конкуренции, когда несколько фирм занимают весь рынок. Генерация сетевых и системных эффектов связана с тем, что рост покупателей ведет к росту как покупателей, так и продавцов, а рост продавцов ведет как к росту продавцов, так и покупателей. Уникальные риски, присущие только платформам, характеризуются тем, что компания старается строить глобальные кластеры, при этом избегая стимулируя пользователей не уходить с платформы, но с использованием нескольких платформ компания сделать ничего не может. Стремление к формированию партнерств и эволюции в экосистему заключается в том, что компания активно сотрудничает с другими сервисами компании Яндекс, образуя целостную экосистему [\[16\]](#).

Яндекс.Маркет действует на рынке прежде всего, как компания, устраняющая асимметрию информации. С помощью площадки потребители и производители узнают друг о друге. Также ЯМ выполняет роль провайдера, предоставляя свою инфраструктуру, и, определяя правила участия в деятельности платформы, как для продавцов, так и для покупателей.

Полезность и свойства услуг Яндекс.Маркета для покупателей:

- 1) Устранение асимметрии информации. ЯМ предоставляет огромное количество дополнительного материала, позволяющего покупателю сделать наиболее взвешенный выбор. Это фото- и видео- обзоры товара, отзывы о товаре, ссылки на сторонние экспертные мнения о качествах товара, система рейтинга товара. То же самое касается и предоставления информации о магазине-продавце.
- 2) Удобство пользования. ЯМ предоставляет широкий перечень дополнительных поисковых характеристик, что облегчает кастомизированный подбор товара. Этому способствует система фильтрации по параметрам и система сравнения товаров по параметрам.
- 3) Предоставление широкого выбора. ЯМ предоставляет сотни/тысячи вариантов покупки одного товара, прежде всего, по цене, по магазину-продавцу, по стране-производителю.

Полезность и свойства услуг Яндекс.Маркета для продавцов:

- 1) Сам по себе ЯМ выступает дополнительным каналом сбыта, что уже делает его ценным для продавцов, помогая минимизировать затраты на поиск и привлечение клиента, благодаря собственной широкой базе ЯМ.
- 2) Помимо этого, ЯМ снижает расходы продавцов на логистику, складское хозяйство, так как сам осуществляет хранение товаров, а также полный цикл доставки от продавца к

покупателю.

3) ЯМ предоставляет аналитические данные для продавцов в удобном, структурированном виде. Это, прежде всего, количество проданных товаров, и сумма вырученных средств, в том числе по городам. Наиболее популярные товары. Количество отказов от товаров, товаров с дефектами. Данные для SEO-оптимизации товара.

4) ЯМ также предоставляет для продавцов рекламные услуги и услуги продвижения, предоставляя возможность увеличить частоту показа товара на сайте, его место на странице сайта, в рекомендованных, при просмотре аналогичных товаров. Также участие в акциях, когда ЯМ сам снижает свою отпускную цену на товар для покупателя, не затрагивая цену продавца.

Добавленная ценность, которую Яндекс.Маркет привносит в модель онлайн-продажи товаров на цифровой платформе:

1) Обширная база клиентов. ЯМ входит в топ-5 крупнейших маркетплейсов, имеет свою широкую и лояльную аудиторию для продавцов.

2) Качество и безопасность сделки. ЯМ требует у продавцов большое количество информации о товаре, что значительно снижает вероятность покупки некачественного или даже опасного для потребителя товара.

3) Скорость и удобство. Покупки осуществляются по технологии 1-click, что делает их значительно более комфортными и экономит время.

4) Гибкое ценообразование. На основе данных о товаре, продавце и покупателе ЯМ может в реальном времени менять цену на товар, запускать акции, за счет работы алгоритмов искусственного интеллекта маркетплейса и агрегации больших данных.

Факторы выбора Яндекс.Маркета как цифровой платформы:

1. Полезность. Яндекс.Маркет, как платформа, предоставляет на своей площадке широкий спектр услуг, одинаково полезный как для продавцов, так и для покупателей. Использование ЯМ значительно снижает все виды издержек. ЯМ берет на себя функцию связи продавца и покупателя, при этом так же обеспечивает информационное и рекламное сопровождение. Наличие широкой клиентской аудитории и гибкая система кастомизации обеспечивают широкую популярность сервиса.

2. Цена. Спрос на услуги маркетплейса является скорее неэластичным, так как конкуренция в данном сегменте невелика, а попытка продавцов-покупателей самостоятельно осуществлять (оказывать) те действия (услуги), которые предоставляет маркетплейс является более затратной по причине отсутствия необходимого уровня органического трафика, инфраструктуры и программы лояльности, которую предоставляют другие сервисы Яндекса при использовании.

3. Ограниченность выбора. Яндекс.Маркет является одним из наиболее крупных маркетплейсов на российском рынке электронной коммерции. Можно сказать, что компания находится в рамках монополистической конкуренции. Основными соперниками являются Озон и Вайлдберрис. Каждая из компаний агрегирует у себя примерно по 30% всего рынка электронной коммерции. Но, стоит заметить, что большинство как продавцов, так и покупателей пользуются всеми данными компаниями, так как, и ассортимент товара, и перечень услуг, и цена являются крайне схожими. Еще одной альтернативой может являться создание собственного онлайн-магазина. Обычно

потребителями используются все данные методы [\[17\]](#).

4. Период потребления. Спрос на услуги Яндекс.Маркета, как маркетплейса, является постоянным, растущим и не подверженным сезонности. Исключения могут быть по отдельным сезонным категориям товаров, но на логистические, складские, информационные, рекламные услуги спрос со стороны продавцов-покупателей не меняется, так как они в случае сезонности своего товара обычно перестраиваются на продажу/покупку похожих товаров.

Потребительские ожидания продавцов, способствующие росту платформы:

- 1) Увеличение количества продаж и рост доходов, благодаря широкой клиентской аудитории.
- 2) Качественная аналитика, благодаря которой можно проводить таргетинговые мероприятия и SEO-оптимизацию.
- 3) Снижение расходов на привлечение и удержание клиентов, рекламу, логистику и складское хозяйство, благодаря пользованию инфраструктурой ЯМ.

Потребительские ожидания покупателей, способствующие росту платформы:

- 1) Покупка качественного товара, благодаря обширной предоставляемой информации.
- 2) Гибкая система выбора, возможность кастомизировать поиск.
- 3) Быстрая и удобная доставка товара (особенно сервисом Яндекс Экспресс) и благодаря широкой сети ПВЗ.

Также на стремление сотрудничать с компанией могут влиять следующие факторы: программа лояльности экосистемы Яндекс, а также престижность, безопасность, надежность, удобство и высокое качество услуг, создаваемые благодаря уникальной роли платформы.

Заключение

По результатам данного исследования, мы можем сделать вывод о том, что основными признаками цифровой платформы как бизнес-модели являются:

- Нелинейное создание стоимости
- Работа на двусторонних рынках
- Особая конкурентная среда
- Генерация сетевых и системных эффектов
- Уникальные риски, присущие только платформам
- Стремление к формированию партнерств и эволюции в экосистему

Анализ опыта деятельности компании Яндекс.Маркет подтверждает приведенные выше признаки. Компания нелинейно создает ценность благодаря уникальной роли посредника и большому количеству добавочных услуг. Компания работает на двусторонних рынках, объединяя как покупателей, так и продавцов. Генерация сетевых и системных эффектов основывается на том, что рост числа покупателей ведет к росту как покупателей, так и продавцов, а рост числа продавцов ведет к росту как продавцов,

так и покупателей. Особая конкурентная среда выражается в том, что рынок поделен между несколькими крупными игроками со схожим функционалом. Уникальные риски выражены в использовании потребителями нескольких платформ. Стремление к формированию партнерств и эволюции в экосистему выражено в тесном сотрудничестве с другими сервисами корпорации Яндекс.

Библиография

1. Джоан Магретта (2002). Почему нужна бизнес модель. Сборник статей HBR. Москва, Альпина Паблишер, 2021, 170 с.
2. А. Остевальдер, И. Пинье (2010). Построение бизнес-моделей. Москва, Альпина Паблишер, 2022, 288 с.
3. Стелиос Кавадиас (2016). Революционная бизнес-модель. Сборник статей HBR. Москва, Альпина Паблишер, 2021, 170 с.
4. Росстат (2024). Цифровая платформа // <https://rosstat.gov.ru/>. Просмотрено 12.10.2023.
5. НИУ ВШЭ (2021). Что такое цифровые платформы // <https://hsbi.hse.ru/articles/tsifrovye-platformy/>. Просмотрено 15.11.2023.
6. Павел Николаев (2023). Основы стратегического лидерства бизнес-модели цифровой экосистемы // Финансы и управление. – 2023. №3. Сайт https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=68956. Просмотрено 25.12.2023.
7. Ван Альстайн (2016). Воронки продаж, платформы и новые стратегические правила. Сборник статей HBR. Москва, Альпина Паблишер, 2023, 194 с.
8. Майкл Портер (1985). Цепочка создания стоимости М. Портера // <https://finzz.ru/serpochka-cennostej-portera-primer-kak-postroit.html>. Просмотрено 19.11.2023.
9. Форбс (2023). Walmart vs Amazon Who Wins The Retail Battle in 2023? // <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2023/07/10/walmart-vs-amazon-who-wins-the-retail-battle-in-2023/>. Просмотрено 06.12.2023.
10. Инвестопедия (2021). Amazon's vs. Alibaba's Business Models: What's the Difference // <https://www.investopedia.com/articles/investing/061215/difference-between-amazon-and-alibabas-business-models.asp>. Просмотрено 28.11.2023.
11. Майкл Портер (1979). Пять сил Портера // <https://www.unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/>. Просмотрено 11.12.2023.
12. Томас Анзейман (2006). Стратегии для двусторонних рынков. Сборник статей HBR. Москва, Альпина Паблишер, 2023. 194 с.
13. Фенг Жу (2019). Почему одни платформы процветают, а другие – нет? Сборник статей HBR. Москва, Альпина Паблишер, 2023. 194 с.
14. Яндекс.Маркет (2024). Партнерам // <https://partner.market.yandex.ru/welcome/partners>. Просмотрено 09.01.2024.
15. Михаэла Константинеску (2021). Use of Online Marketplaces for Marketing and Management Specialists: A Sustainable Business Model Perspective // International Journal of Business and Administrative Studies. – 2021. № 7(4). URL: https://www.researchgate.net/publication/356988605_Use_of_Online_Marketplaces_for_Marketing_and_Management_Specialists_A_Sustainable_Business_Model_Perspective. Просмотрено 12.12.2023
16. Яндекс (2024). Экосистема сервисов // <https://yandex.ru/all?>. Просмотрено 08.01.2024.

17. Tadviser (2024). Маркетплейсы в России // <https://www.tadviser.ru/index.php/>
Статья:Маркетплейсы_в_России. Просмотрено 10.01.2024.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой статье выступают цифровой платформы, которые рассматриваются как бизнес-модели со своими отличительными ключевыми признаками.

Методология исследования базируется на изучении и обобщении научных публикаций по рассматриваемой теме, наблюдении за функционированием такой цифровой платформы как Яндекс.Маркет.

Актуальность работы авторы связывают с тем, что цифровые технологии стремительно проникают во все области современной жизни, включая экономику, где происходят процессы цифровой трансформации компаний и появляются новые формы ведения бизнеса.

Научная новизна рецензируемого исследования состоит в выявлении основных характеристик цифровой платформы как бизнес-модели: нелинейное создание стоимости; работа на двусторонних рынках; особая конкурентная среда; генерация сетевых и системных эффектов; уникальные риски, присущие только платформам; стремление к формированию партнерств и эволюции в экосистему. Ключевые признаки цифровых платформ проиллюстрированы на примере Яндекс.Маркета.

В тексте статьи выделены следующие разделы: Введение, Признаки цифровой платформы как бизнес-модели, Характеристика компании Яндекс.Маркет как цифровой платформы, Заключение, Библиография.

В статье рассмотрены такие важные факторы успеха бизнес-модели как персонализация товаров и услуг; замкнутый цикл продукта; шеринг и совместное использование вещей; ценообразование на основе фактического потребления; построение экосистемы сотрудничества; адаптивная институциональная организация. В своей работе авторы отталкиваются от понятия цифровой платформы как сложной информационной системы, обеспечивающей взаимодействие между участниками рынка с учетом пожеланий и требований клиентов, партнеров, разработчиков приложений, поставщиков услуг и агентов. В публикации отмечается, что современные информационные технологии упрощают построение платформ, делают возможным практически бесконтактное участие, что усиливает сетевые эффекты, благодаря качественному росту способности платформ собирать, анализировать и производить обмен данными, ценность которыхкратно возрастает для всех участников системы. По мнению авторов, для успешного функционирования цифровых платформ требуется избегать таких рисков как: кластеризация сети; потеря роли посредника, когда участники сети связываются друг с другом напрямую, минуя платформу, может стать серьезной проблемой для любой платформы, которая получает основную прибыль от организации или поддержки транзакций; использование пользователями нескольких платформ.

Библиографический список включает 17 источников – научные публикации отечественных и зарубежных ученых по рассматриваемой теме, статистические материалы и интернет-ресурсы, на которые в тексте приведены адресные ссылки, что подтверждает наличие апелляции к оппонентам.

В качестве пожелания хотелось бы отметить, что наличие иллюстрации в виде схемы, отражающей ключевые отличительные признаки цифровой платформы как бизнес-

модели, способствовало бы привлечению читательского интереса и упрощению восприятия излагаемого материала.

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Теоретическая и прикладная экономика», отражает результаты проведенной авторами работы, может вызвать интерес у читателей, рекомендуется к опубликованию.