

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-83-100

Применение инновационных подходов в антикризисном управлении интернет-платформами

О. В. Дорофеев¹, М. А. Евланов^{1,2*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

² ИП Евланов М. А., Москва, Россия

* Mikhail.evlanov@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена исследованию инновационных методов антикризисного управления интернет-платформами, которые становятся важной составляющей современной экономической среды. В процессе исследования используются разносторонние методы анализа, включая детальное рассмотрение современных стратегий антикризисного управления и анализ успешных случаев интеграции инноваций в интернет-платформы. Полученные результаты подчеркивают значимость инновационных подходов для эффективного преодоления кризисных ситуаций и обеспечения устойчивости интернет-платформ, а анализ практических примеров показывает, что инновации способствуют повышению конкурентоспособности, оптимизации пользовательского опыта и увеличению финансовых показателей интернет-платформ. Результаты исследования подчеркивают важность инноваций для антикризисного управления интернет-платформами, что также определяет основные аспекты теории, включая жесткое ядро и защитную оболочку, а также показывает возможности ее преобразования на основе интеграции принципов теорий подрывных инноваций К. Кристенсена и технологических революций К. Переса. Исследование демонстрирует, что изменение защитной оболочки теории антикризисного управления под воздействием институциональных изменений, обусловленных технологическими трансформациями, является важным элементом успешного антикризисного управления интернет-платформами. Таким образом, данная статья дает ценные практические рекомендации и способствует расширению теории антикризисного управления интернет-платформами. Внесенный вклад в область антикризисного управления подчеркивает, что инновации представляют собой важный инструмент для эффективного преодоления кризисных ситуаций, повышения конкурентоспособности и обеспечения устойчивости интернет-платформ.

Ключевые слова: антикризисное управление, стратегии управления, инновационные подходы в управлении, кризис, цифровая трансформация, интернет-платформы

Для цитирования: *Дорофеев О. В., Евланов М. А.* Применение инновационных подходов в антикризисном управлении интернет-платформами // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5. С. 83–100. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-83-100

Application of Innovative Approaches in Crisis Management of Internet Platforms

O. Dorofeev¹, M. Evlanov^{1,2*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

² IP Evlanov M. A., Moscow, Russia

* Mikhail.evlanov@gmail.com

Abstract. The article is devoted to the study of innovative methods of crisis management of Internet platforms, which are becoming an important component of the modern economic environment. In the course of the research, various methods of analysis are used, including a detailed examination of modern crisis management strategies and an analysis of successful cases of integration of innovations into Internet platforms. The obtained results emphasize the importance of innovative approaches for effectively overcoming crisis situations and ensuring the sustainability of Internet platforms, and the analysis of practical examples shows that innovations contribute to improving competitiveness, optimizing user experience and increasing the financial performance of Internet platforms. The results of the study emphasize the importance of innovation for crisis management of Internet platforms, which also defines the main aspects of the theory, including the core and protective shell, and also shows the possibilities of its transformation based on the integration of the principles of the theories of disruptive innovation by K. Christensen and technological revolutions by K. Perez. The study demonstrates that changing the protective shell of the theory of crisis management under the influence of institutional changes caused by technological transformations is an important element of successful crisis management of Internet platforms. Thus, this article provides valuable practical recommendations and contributes to the expansion of the theory of crisis management of Internet platforms. The contribution made to the field of crisis management emphasizes that innovations are an important tool for effectively overcoming crisis situations, increasing competitiveness and ensuring the sustainability of Internet platforms.

Keywords: crisis management, management strategies, management innovative approaches, crisis, digital transformation, Internet platforms

For citation: Dorofeev O., Evlanov M. Application of Innovative Approaches in Crisis Management of Internet Platforms. *Sovremennaya konkurentsya*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.5, pp.83-100 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-83-100

Введение

Современное развитие интернет-платформ, которые играют ключевую роль в современной экономике, создает нарастающую потребность в более глубоком понимании и более эффективном антикризисном управлении в исследуемой сфере. Инновационные методы, применяемые в антикризисном управлении интернет-платформами, отражают динамичную природу современного бизнеса, где постоян-

ное обновление и способность к адаптации становятся неотъемлемой частью успешной деятельности.

В контексте проведенных исследований акцент сосредотачивается на важности инноваций в антикризисном управлении интернет-платформами, где инновации не только определяют ключевые аспекты теории, включая понятия ядра и защитной оболочки, но также открывают путь к ее трансформации через интеграцию принципов теории деструктивных инноваций,

сформулированных Кристенсенем [1], а также концепций технологических революций, предложенных Пересом [2]. Тем не менее, чтобы более ясно определить, о чем идет речь в данном исследовании, рассмотрим следующие ключевые аспекты.

В контексте данного исследования *научная проблема* заключается в исследовании инновационных методов антикризисного управления, применяемых на интернет-платформах, и их воздействии на устойчивость и конкурентоспособность таких платформ.

Предметом данного исследования являются процессы антикризисного управления на интернет-платформах. *Объектом* исследования являются инновационные методы, используемые в антикризисном управлении на интернет-платформах.

Целью исследования является анализ инновационных подходов в антикризисном управлении интернет-платформами и оценка их эффективности в современной экономической среде.

Для достижения поставленной цели мы определили следующие *задачи*:

- проанализировать современные стратегии антикризисного управления на интернет-платформах;
- исследовать успешные случаи интеграции инноваций в антикризисное управление на интернет-платформах;
- оценить влияние инновационных подходов на уровень конкурентоспособности интернет-платформ;
- выявить инновационные методы, способствующие оптимизации пользовательского опыта и увеличению финансовых показателей интернет-платформ;
- исследовать изменение защитной оболочки теории антикризисного управления под воздействием институциональных изменений, вызванных технологическими трансформациями.

Таким образом, данная статья будет представлять собой исчерпывающий анализ важных аспектов инновационного антикризисного управления на интернет-платформах

и значимый ресурс как для академического сообщества, так и для предприятий, деятельность которых связана с интернет-пространством. В данной статье антикризисное управление будет исследоваться на уровне интернет-платформ и ориентировано на аспекты, связанные с кризисами, возникающими на этом уровне, такими как вызовы, с которыми сталкиваются интернет-платформы, и инновационные методы решения этих вызовов.

Полученные результаты и рекомендации дадут более глубокое понимание природы антикризисных вызовов в современной быстроменяющейся среде и способствуют разработке эффективных стратегий и методов для их решения, что откроет новые перспективы для будущих исследований и практического применения в сфере управления интернет-платформами.

Обзор литературы

Ключевой составляющей антикризисного управления на интернет-платформах является создание стратегий, способных не только предотвращать возникновение кризисных ситуаций, но и успешно управлять ими. В рамках данного исследования, посвященного инновационным методам антикризисного управления интернет-платформами, представляется обзор существующей научной литературы, охватывающей важнейшие аспекты данной темы.

Таблица 1 представляет собой обзор научных работ, которые затрагивают ключевые аспекты, такие как стратегии управления, многогранные платформы, бизнес-модели, цифровая трансформация и роль многосторонних платформ в регулировании рынков. Представленные темы являются основополагающими элементами для полного понимания того, как интернет-платформы могут успешно противодействовать кризисам и эффективно управлять ими.

Представленная таблица является обзором научных работ, связанных с темой инновационных методов антикризисного

Таблица 1. Обзор литературы по стратегиям антикризисного управления на интернет-платформах
Table 1. Literature review on crisis management strategies on Internet platforms

Название работы <i>Name of the work</i>	Авторы <i>Authors</i>	Описание <i>Description</i>
«Стратегии для двусторонних рынков» <i>"Strategies for two-sided markets"</i>	T. Eisenmann, G. Parker, M. W. Van Alstyne [3]	Рассматривает стратегии для двусторонних рынков, характерных для интернет-платформ. Анализирует важность понимания особенностей таких рынков
«Многосторонние платформы» <i>"Multi-sided platforms"</i>	A. Hagiu, J. Wright [4]	Исследует многогранные платформы, их стратегии и инновации, что позволяет понять, как они могут быть использованы для антикризисного управления
«Бизнес-модель: последние разработки и будущие исследования» <i>"The business model: Recent developments and future research"</i>	C. Zott, R. Amit, L. Massa [5]	Обсуждает важность бизнес-моделей и их влияние на управление интернет-платформами, ключевое для разработки стратегий антикризисного управления
«Повсеместность цифровых технологий: как соединения, датчики и данные революционизируют бизнес» <i>"Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business"</i>	M. Iansiti, K. R. Lakhani [6]	Рассматривает влияние цифровой трансформации на бизнес-модели и управление, что играет важную роль в антикризисном управлении
«Правила платформы: Многосторонние платформы как регулирующие органы» <i>"Platform rules: Multi-sided platforms as regulators"</i>	K. J. Boudreau, A. Hagiu [7]	Анализирует роль многосторонних интернет-платформ как регуляторов своих рынков, что имеет важное значение для антикризисного управления
«Бизнес платформ: стратегия в эпоху цифровой конкуренции, инноваций и власти» <i>"The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power"</i>	M. A. Cusumano, A. Gawer, D. B. Yoffie [8]	Обсуждает стратегии и инновации на платформах, ключевые аспекты для разработки методов антикризисного управления

управления интернет-платформами, которая включает в себя информацию о различных исследованиях и публикациях, рассматривающих важные аспекты, такие как стратегии управления, многогранные платформы, бизнес-модели, цифровая трансформация, и роль многосторонних платформ в регулировании рынков. Таким образом, приведенные аспекты имеют важное значение для антикризисного управления на интернет-платформах.

Роль инноваций в антикризисном управлении

Современная динамика развития интернет-платформ как ключевых участников современной экономики обуславливает необходимость более глубокого понимания

и эффективного антикризисного управления в данной области. Инновационные подходы в антикризисном управлении на интернет-платформах отражают динамичную природу современного бизнеса и требования постоянного обновления и адаптации; для того чтобы эффективно противостоять кризисным ситуациям и добиваться успешных результатов, компании внедряют разнообразные стратегии и методы [9].

Интеграция инноваций в антикризисное управление интернет-платформами начинается с активного исследования изменяющейся реальности и прогнозирования возможных сценариев развития событий, для этого применяются современные аналитические инструменты, включая машинное обучение и алгоритмы искусственного интел-

лекта, что позволяет более точно оценить потенциальные угрозы и определить пути их минимизации [10].

В таблице 2 проведем сравнительный анализ ключевых характеристик интернет-платформ и обычных интернет-бизнесов, выявим их сильные и слабые стороны и определим, как инновации в антикризисном управлении могут быть применены в каждом из этих контекстов. Понимание роли инноваций в антикризисном управлении поможет бизнес-лидерам и исследователям разрабатывать более эффективные стратегии и методы для решения вызовов современной экономической среды.

Таким образом, сравнительный анализ интернет-платформ и обычных интернет-бизнесов демонстрирует ключевые различия в их природе, бизнес-моделях и воздействии на экономику и общество. Представ-

ленные различия помогают понять, почему интернет-платформы стали такими мощными и влиятельными участниками современной экономики, что способствует объединению различных сторон рынка, созданию сетевого эффекта, а централизация данных делает их особенно адаптивными и конкурентоспособными в условиях современных вызовов и кризисов.

Интернет-платформы – это особый вид интернет-бизнесов, который строит свою деятельность на создании и управлении онлайн-рынками, объединяя различные группы пользователей, что приводит к образованию сетевого эффекта, где ценность платформы растет с увеличением числа участников. Многогранность, роль посредника и стремление к долгосрочным отношениям с пользователями также являются ключевыми чертами интернет-платформ.

Таблица 2. Уникальные черты интернет-платформ и стандартных интернет-предприятий

Table 2. Unique features of Internet platforms and standard Internet enterprises

Характеристика <i>Characteristic</i>	Интернет-платформы <i>Internet platforms</i>	Обычные интернет-бизнесы <i>Ordinary Internet businesses</i>
Модель бизнеса	Создают и поддерживают онлайн-рынки, объединяя разные группы пользователей	Обычно фокусируются на предоставлении определенных продуктов или услуг
Сетевой эффект	Сильно зависят от сетевого эффекта – чем больше пользователей, тем ценнее платформа	Не всегда полагаются на сетевой эффект для достижения успеха
Многогранность	Работают на двух или более сторонах рынка (покупатели, продавцы, разработчики и т. д.)	Ориентированы на одну или две стороны рынка
Роль посредника	Действуют как посредники, предоставляя инфраструктуру для взаимодействия разных сторон рынка	Могут не выполнять роль посредника, а предоставлять продукты или услуги напрямую
Масштабирование	Обычно имеют высокий потенциал к масштабированию, привлечению большого количества пользователей	Могут иметь ограниченные возможности для масштабирования в сравнении с платформами
Долгосрочные отношения	Стремятся к созданию долгосрочных отношений с пользователями и участниками рынка	Могут ориентироваться на краткосрочные или одноразовые взаимодействия
Ценность через данные	Создают ценность через сбор и анализ данных о пользователях и транзакциях	Могут также собирать данные, но их роль в этом аспекте может быть менее значительной
Регулирование	Подвержены особым нормативным и правовым требованиям из-за своей роли в экономике и обществе	Могут подвергаться нормативному контролю, но обычно с меньшей интенсивностью

В то время как интернет-платформы и обычные интернет-бизнесы могут представлять схожие продукты и услуги, их подход к бизнесу, модели масштабирования и созданию ценности существенно различаются. Понимание этих различий имеет важное значение для предпринимателей, исследователей и регулирующих органов, поскольку оно влияет на способы взаимодействия с такими компаниями и регулирования их деятельности.

Инновационные подходы включают в себя разработку сценариев реагирования на кризисные ситуации, создают гибкие планы действий, которые могут быть активированы при необходимости и включать в себя быстрые решения по перераспределению ресурсов, изменению бизнес-процессов и даже пересмотр бизнес-модели в зависимости от сложившейся ситуации [11]. Однако инновационные подходы не ограничиваются только реагированием на кризис, они также акцентируют внимание на нахождении новых возможностей в сложных условиях. Многие интернет-платформы стремятся к диверсификации своей деятельности, созданию новых продуктов или услуг, которые могут оказаться востребованными во время кризиса. Например, некоторые интернет-платформы начали предоставлять дополнительные сервисы, такие как онлайн-образование, доставка продуктов и медицинские консультации, чтобы удовлетворить новые потребности клиентов.

Ключевым аспектом успешного применения инновационных подходов в антикризисном управлении является вовлечение всех уровней организации интернет-платформы [12]. Необходимо, чтобы сотрудники понимали и поддерживали новые стратегии и идеи, а руководство обеспечивало поддержку и ресурсы для их внедрения, тогда эффективное саморазвитие и обучение сотрудников становятся ключевыми факторами успеха, ведь именно сотрудники, работая на оперативном уровне, могут привнести инновации в действительность.

Таким образом, инновационные подходы в антикризисном управлении на интернет-платформах позволяют компаниям адаптироваться к быстро меняющейся среде, находить новые возможности для роста и минимизировать негативные последствия кризисов. Рассматриваемые подходы требуют гибкости, решительности и постоянной готовности к обновлению, что позволяет компаниям оставаться конкурентоспособными и успешными в условиях неопределенности.

Проблемы антикризисного управления на интернет-платформах

На макроуровне экономический кризис сказывается на всей национальной экономике и имеет глобальное воздействие, данный уровень кризиса часто связан с финансовыми колебаниями, инфляцией, безработицей и политическими изменениями. Отраслевой кризис ограничивается определенной отраслью или сектором экономики и может быть вызван, например, изменениями в потребительском спросе или конкурентными давлениями. В то время как кризисы интернет-платформ обычно связаны с проблемами внутри платформы, такими как утечки данных, нарушения безопасности или ухудшение опыта пользователей. Данные кризисы обычно ограничены воздействием на конкретную платформу или набор платформ и могут быть вызваны внутренними проблемами управления или внешними факторами, такими как изменения в законодательстве или рыночной конкуренции.

Проблемы антикризисного управления на интернет-платформах оказывают значительное воздействие на успешность и устойчивость этих компаний, одной из ключевых сложностей является необходимость поддерживать баланс между инновационными изменениями и стабильностью бизнес-процессов [13]. С одной стороны, интернет-платформы должны внедрять но-

вые технологии и методы, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке, а с другой стороны, слишком быстрые и радикальные изменения могут вызвать сопротивление у пользователей и партнеров [14].

В контексте научно-исследовательской программы теории антикризисного управления интернет-площадками жесткое ядро и защитная оболочка играют ключевую роль в формировании и развитии данной теории.

Жесткое ядро:

- *Инструментарий и методы:* это составляющая, определяющая базовые инструменты и методы, используемые для антикризисного управления интернет-площадками, что может включать в себя анализ данных, смежное планирование, стратегическое управление изменениями, методы управления рисками и т. д.

- *Факторы риска:* жесткое ядро также включает в себя идентификацию и классификацию факторов риска, которые могут привести к кризисным ситуациям на интер-

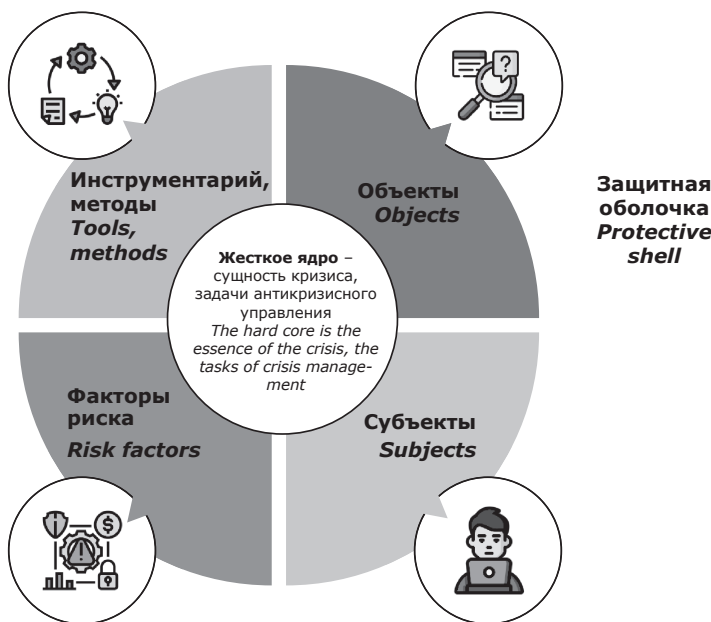
нет-площадках, такие факторы, как технические, экономические, социальные, политические и другие, специфичные для деятельности платформ.

Защитная оболочка:

- *Субъекты:* защитная оболочка определяет участников и субъектов антикризисного управления на интернет-площадках, включает топ-менеджмент, команду антикризисного управления, сотрудников и другие структурные элементы.

- *Объекты:* эта часть определяет, какие аспекты интернет-площадок подвергаются антикризисному управлению, а именно операционные процессы, логистика, клиентская поддержка, информационная безопасность и другие сферы деятельности (рис. 1).

Таким образом, сущность жесткого ядра и защитной оболочки заключается в том, что они формируют основу и структуру для разработки и применения теории антикризисного управления на интернет-площадках. Жесткое ядро предоставляет методологические



Источник: составлено авторами на основании данных [15].

Рис. 1. Научно-исследовательская программа теории антикризисного управления

Fig. 1. Research program of the theory of crisis management

инструменты и основные понятия, которые применяются в исследованиях и практике, а защитная оболочка определяет субъекты и объекты, с которыми работает эта теория. Рассматриваемые аспекты взаимодействуют и дополняют друг друга, обеспечивая комплексный подход к антикризисному управлению на интернет-площадках.

Также следует учитывать, что в условиях кризисов интернет-платформы сталкиваются с увеличением нагрузки на цифровую инфраструктуру и ресурсы, что может привести к снижению качества обслуживания, задержкам в доставке товаров или предоставлении услуг, что негативно скажется на репутации компании и лояльности клиентов [16]. Поэтому разработка инновационных подходов должна включать в себя и адаптацию цифровой инфраструктуры к условиям кризиса, и планы на случай непредвиденных нагрузок.

Другой проблемой является обеспечение информационной безопасности и защита данных клиентов – неуклонный рост киберпреступности и угрозы хакерских атак могут привести к серьезным последствиям как для

компании, так и для клиентов, поэтому интернет-платформы должны инвестировать в современные системы защиты и стратегии противодействия киберугрозам.

Сложности также связаны с управлением отношениями с партнерами и поставщиками – так, в условиях кризиса партнеры могут столкнуться с финансовыми или операционными проблемами, что может повлиять на работу интернет-платформы [16]. Также важно разрабатывать стратегии рискованного управления и поддерживать долгосрочные и взаимовыгодные отношения с партнерами (табл. 3).

Анализ таблицы 3 подчеркивает, что эффективное управление интернет-платформами в период кризиса находится в центре внимания для обеспечения их устойчивости и успеха в современном бизнес-контексте, что представляет собой всесторонний обзор проблем, с которыми интернет-платформы могут столкнуться, и предлагает потенциальные решения для их преодоления. Взаимосвязь между выявленными проблемами и предложенными путями решения охватывает множество аспектов, оказыва-

Таблица 3. Сложности, связанные с антикризисным управлением на интернет-платформах

Table 3. Difficulties associated with crisis management on Internet platforms

Проблемы антикризисного управления <i>Problems of crisis management</i>	Проявления проблем <i>Manifestations of problems</i>	Потенциальные риски <i>Potential risks</i>	Возможные решения <i>Possible solutions</i>	Практическая значимость <i>Practical significance</i>
1. Уязвимость перед техническими сбоями и системными ошибками	Сбои в работе платформы, потеря данных	Утрата клиентов, репутационные потери	Разработка надежных IT-систем, регулярное обновление	Гарантированная стабильность работы платформы
2. Нестабильность рыночной среды и быстрое изменение трендов	Снижение спроса на услуги, устаревание платформы	Убытки из-за неактуальности, упущение новых возможностей	Гибкая адаптация стратегии, мониторинг трендов	Способность оперативно реагировать на изменения
3. Риски потери доверия и лояльности со стороны клиентов	Негативный опыт обслуживания, недостаточное качество	Уход клиентов к конкурентам, падение доходов	Улучшение обслуживания, учет обратной связи	Поддержание лояльности и доверия клиентов
4. Сложности в управлении качеством и контроле над услугами	Разнообразие предоставляемых услуг, несоответствие стандартам	Потеря качества, негативный отзыв клиентов	Разработка стандартов, контроль качества	Обеспечение высокого стандарта предоставляемых услуг

ющих воздействие на функционирование платформ в условиях кризиса, что позволяет выработать комплексный подход, способствующий успешному управлению интернет-платформами в непростых условиях.

Инновационные подходы в антикризисном управлении

Инновационные подходы в антикризисном управлении представляют собой современные стратегии, методы и инструменты, применяемые компаниями для эффективного преодоления кризисных ситуаций и обеспечения устойчивости бизнеса. Рассматриваемые подходы ориентированы на поиск новаторских решений, способных не только минимизировать негативные последствия кризиса, но и создать новые возможности для роста и развития.

Одним из основных элементов инновационных подходов является активное использование современных технологий, которое должно включать в себя применение искусственного интеллекта [17] для анализа данных и прогнозирования сценариев развития ситуации, а также автоматизацию бизнес-процессов для повышения эффективности управления. Например, интернет-платформы могут внедрять системы умного анализа данных для более точного определения потребностей клиентов и адаптации предложений [18].

Также инновационные подходы включают в себя поиск новых бизнес-моделей и стратегий. Компании ищут способы разнообразить свой продуктовый портфель, создавать новые ценности для клиентов и расширять свою аудиторию. Например, интернет-платформы могут разрабатывать уникальные сервисы или предоставлять дополнительные услуги, чтобы удерживать имеющихся клиентов и привлекать новых (рис. 2).

Фазы кризиса и задачи антикризисного управления интернет-платформ, представленные на рисунке 2, могут быть описаны следующим образом.

Фазы кризиса:

- *Преддверие кризиса:* на этой стадии интернет-платформа сталкивается с предвещающими признаками кризиса, такими как снижение прибыльности, ухудшение показателей роста или возрастание конкуренции.

- *Кризис:* на этой стадии интернет-платформа оказывается в нестабильном состоянии, что может включать в себя потерю клиентов, финансовые трудности или технические сбои.

- *Преодоление последствий кризиса:* на этой стадии интернет-платформа пытается восстановить свою стабильность и нормальное функционирование после завершения кризиса, что может включать в себя восстановление клиентской базы, финансовую реабилитацию и восстановление операционной деятельности.

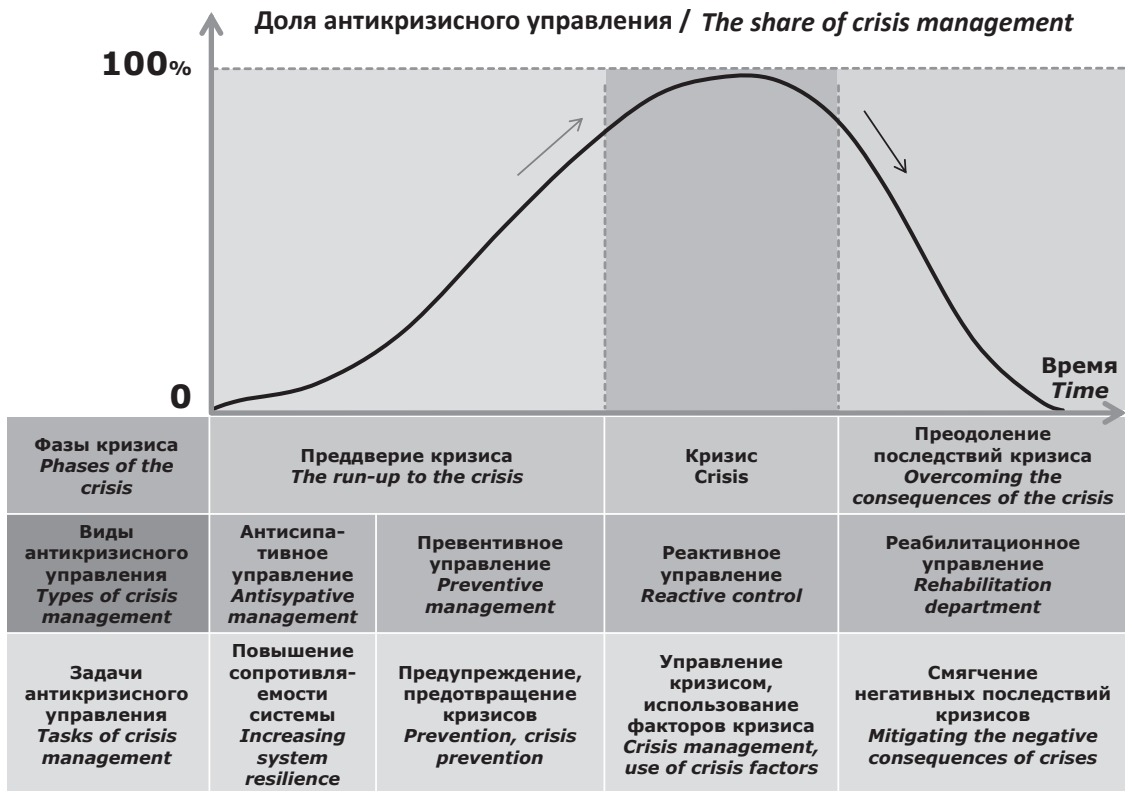
Виды антикризисного управления интернет-платформами

Антисипативное управление: задача здесь – идентифицировать ранние сигналы возможного кризиса, что может включать в себя мониторинг ключевых показателей, анализ трендов рынка и выявление потенциальных рисков.

Превентивное управление: на данной стадии основной акцент делается на предотвращении кризиса. Задачи включают в себя разработку и внедрение стратегий для снижения рисков, обеспечение финансовой стабильности и укрепление операционной деятельности.

Реактивное управление: в случае возникновения кризиса основная задача здесь – быстрая реакция на него, что может включать в себя разработку планов действий для минимизации ущерба, установление команды для управления кризисом и обеспечение своевременной коммуникации.

Реабилитационное управление: после завершения кризиса интернет-платформа сосредотачивает усилия на восстановлении и укреплении своего положения на рынке.



Источник: составлено авторами на основании данных [19].

Рис. 2. Фазы кризиса и задачи антикризисного управления интернет-платформ

Fig. 2. Phases of the crisis and tasks of crisis management of Internet platforms

Задачи включают в себя восстановление доверия клиентов, восстановление финансовой устойчивости и оптимизацию операционной деятельности.

Таким образом, инновационные подходы в антикризисном управлении включают в себя применение современных технологий, разработку новых стратегий и бизнес-моделей, гибкость и адаптивность к изменяющимся условиям и фокус на клиентских потребностях. Эффективное антикризисное управление интернет-платформами требует комплексного подхода и разработки стратегий для каждой из указанных фаз кризиса, а интеграция инноваций в антикризисное управление позволяет интернет-платформам не только успешно преодолевать кризисные ситуации, но и находить новые

возможности для роста, укрепляя свою конкурентоспособность и стойкость в условиях неопределенности.

Применение инновационных подходов на практике

Применения инновационных подходов в антикризисном управлении интернет-платформами представляет собой критически важный этап, на котором происходит конкретное и систематическое внедрение передовых стратегий и методов для противодействия кризисным ситуациям. Роль данного этапа заключается в обеспечении устойчивости и процветания интернет-платформ в условиях постоянных изменений и неопределенности [20].

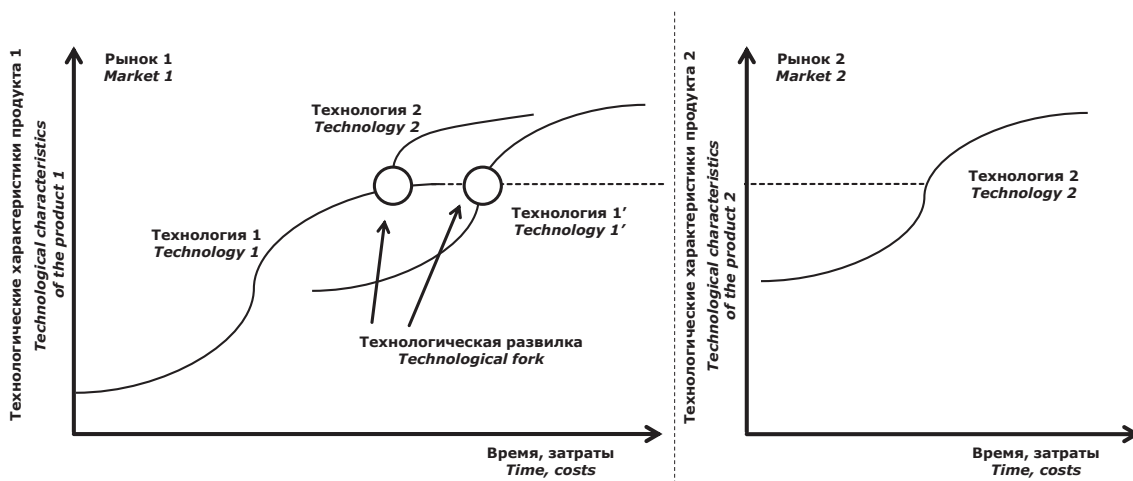
Одним из ключевых аспектов на данном этапе является изучение практических кейсов, которое становится центральным элементом его выполнения. Анализ успешных случаев интеграции инноваций позволяет выявить общие тенденции и методы, которые могут быть успешно применены к конкретным ситуациям. Организации проводят анализ опыта крупных интернет-платформ, таких как Amazon, Alibaba и Airbnb, с целью понять, какие инновации были внедрены, какие трудности были преодолены и какие результаты были достигнуты.

Определение момента, с которого начинается этап зрелости технологии, т. е. когда экономическая отдача от ее использования приближается к пределу, представляет собой важнейшую задачу для интернет-платформ в условиях цифровой экономики. На данном этапе требуется принимать стратегические управленческие решения, направленные на разработку и переход на новые передовые технологии, чтобы избежать технологического разрыва между устаревшими и новыми технологиями.

Для интернет-платформ это имеет решающее значение, поскольку их успех и конкурентоспособность сильно зависят от актуальности и эффективности используемых цифровых технологий.

Одновременно с этим важно преодолеть явление, называемое «технологической инертностью» (у интернет-платформ она может возникнуть, если слишком долго оставаться на старой технологической платформе и не реагировать на изменения рынка). В результате такой инертности новые рынки не формируются, и шансы платформы на долгосрочную жизнеспособность уменьшаются.

Технологическая цифровая революция и глобальные экономические кризисы оказывают сильное воздействие на интернет-платформы и требуют изменений в сфере антикризисного управления. Данные изменения касаются в первую очередь инструментов антикризисного управления и стратегических решений, принимаемых интернет-платформами для адаптации к новым условиям (рис. 3).



Источник: составлено авторами на основании данных [16].

Рис. 3. Технологическая развилка перехода на новую технологию как фактор кризисного развития интернет-платформ

Fig. 3. Technological fork in the transition to a new technology as a factor in the crisis development of Internet platforms

Оценка эффективности инновационных подходов на практике является неотъемлемой частью данного этапа, на котором анализируют, какие позитивные изменения были достигнуты после внедрения инноваций, таких как улучшение клиентского опыта, снижение затрат, повышение эффективности операций и другие выгоды. Также проводится оценка долгосрочных последствий и устойчивости этих изменений.

Одним из ключевых аспектов применения инновационных подходов на практике является адаптация. Интернет-платформы должны уметь адаптировать общие принципы и стратегии к своему контексту и особенностям, что может включать в себя изменения в бизнес-процессах, структуре управления, взаимодействии с клиентами и другими аспектами деятельности.

Применение инновационных подходов на практике также требует постоянного мониторинга и обновления, так как быстроменяющаяся среда требует постоянной готовности к изменениям и обучению сотрудников новым методам и инструментам. Результаты и оценки также нужно регулярно анализировать, чтобы определить эффективность внедренных изменений и внести необходимые коррективы (табл. 4).

Из анализа, представленного в таблице 4, становится явным, что проведенные исследования указанных компаний подтверждают идею о тщательном балансировании успешными интернет-платформами между инновациями, технологическим прогрессом, обеспечением удовлетворения потребностей клиентов и гибкой адаптацией к переменным условиям. Представленные фундаментальные принципы, глубоко внедренные в их деловую практику, оказывают вдохновляющее воздействие и имеют потенциал служить ориентиром для других компаний, нацеленных на успешное антикризисное управление в рамках интернет-платформ.

Таким образом, применение инновационных подходов на практике в антикризис-

ном управлении интернет-платформами представляет собой динамичный и целеустремленный процесс, направленный на достижение стабильности, роста и устойчивого успеха в переменчивой среде, что требует не только креативности и новаторства, но и глубокого анализа и готовности к адаптации.

Применение инновационных подходов на практике в антикризисном управлении интернет-платформами основывается на реальной интеграции новаторских стратегий и методов в повседневные операции компании. В этом контексте важно рассмотреть конкретные аспекты, которые уточняют и дополняют представление о применении инноваций в практике антикризисного управления (табл. 5).

Анализ аспектов проблем антикризисного управления на интернет-платформах выделяет несколько ключевых вызовов и сложностей.

Во-первых, интернет-платформы функционируют в динамичной и конкурентной среде, где изменения могут происходить очень быстро, что требует от них высокой гибкости и способности быстро адаптироваться к новым условиям.

Во-вторых, антикризисное управление на интернет-платформах часто связано с управлением огромными объемами данных и информации, а эффективная обработка и анализ данных становятся критически важными для выявления рисков и разработки стратегий противодействия кризисам.

В-третьих, интернет-платформы могут сталкиваться с различными видами кризисов, включая технические сбои, кибератаки, изменения законодательства и другие, что требует разностороннего и комплексного подхода к антикризисному управлению.

Необходимо учитывать, что успешное антикризисное управление на интернет-платформах часто зависит от их репутации и уровня доверия пользователей, а в момент

Таблица 4. Примеры удачной инновационной стратегии в антикризисном управлении интернет-платформами

Table 4. Examples of successful innovative strategy in crisis management of Internet platforms

№ No.	Компания Company	Инновационные подходы Innovative approaches	Описание Description	Результаты и выгоды Results and benefits
Международные компании / International companies				
1	Amazon	Применение робототехники в логистике, использование искусственного интеллекта для персонализированных рекомендаций, разработка дронов для доставки	Сокращение времени доставки, повышение эффективности складского управления, улучшение клиентского опыта	Снижение времени доставки на 30%, увеличение точности управления запасами на 25%
2	Alibaba	Внедрение искусственного интеллекта в область маркетинга и продаж, использование больших данных для прогнозирования спроса, развитие цифровых платформ	Увеличение эффективности маркетинга, улучшение качества обслуживания клиентов, расширение клиентской базы	Увеличение доходов от продаж на 20%, сокращение времени обработки заказов на 40%
3	eBay	Внедрение аукционной платформы, использование аналитики для определения ценности товаров, предоставление гибких опций для продавцов	Расширение рынка для продажи товаров, улучшение опыта продавцов, увеличение числа сделок	Увеличение числа проданных товаров на 30%, увеличение активности продавцов на 20%
Российские компании / Russian companies				
1	Яндекс (Яндекс.Еда. Яндекс.Маркет)	Использование искусственного интеллекта для оптимизации маршрутов доставки, анализа предпочтений клиентов и предоставления персонализированных рекомендаций	Сокращение времени доставки, улучшение качества обслуживания, повышение лояльности клиентов	Снижение времени доставки на 15%, увеличение уровня клиентской удовлетворенности на 20%
2	Ozon	Развитие собственной логистической сети, использование беспилотных грузовых автомобилей для доставки	Снижение затрат на логистику, повышение скорости доставки, улучшение экологических показателей	Сокращение расходов на логистику на 20%, сокращение времени доставки в крупных городах на 40%
3	Tinkoff	Разработка инновационных финансовых решений для партнеров-продавцов, предоставление дополнительных сервисов	Увеличение доходов продавцов, привлечение новых партнеров, улучшение клиентского опыта	Увеличение объема продаж партнеров на 15%, привлечение 50 новых партнеров за год

кризиса управление общественным мнением и взаимодействие с клиентами и партнерами становятся критически важными факторами.

В целом преодоление рассмотренных аспектов проблем в антикризисном управлении интернет-платформами требует комплексного подхода, из чего следует, что ин-

Таблица 5. Аспекты проблем антикризисного управления на интернет-платформах
Table 5. Examples of successful innovative strategy in crisis management of Internet platforms

Аспект <i>Aspect</i>	Описание <i>Description</i>	Примеры методов интеграции и применения <i>Examples of integration methods and applications</i>	Потенциальные выгоды и результаты <i>Potential benefits and results</i>
Интеграция в бизнес-процессы	Инновационные подходы должны быть интегрированы в ключевые бизнес-процессы, например применение аналитики для управления запасами и планирования	Реализация автоматизированных систем управления запасами; применение аналитики данных для прогнозирования спроса	Оптимизация запасов, снижение затрат на складское хранение, улучшение обслуживания клиентов
Обучение сотрудников	Необходимость в постоянном обучении и подготовке сотрудников для работы с новыми технологиями и инновационными методами	Организация курсов обучения новым инструментам и технологиям; регулярные семинары и мастер-классы	Повышение квалификации сотрудников, их компетенций в работе с инновациями
Адаптация к изменениям	Готовность компании к адаптации и изменениям на рынке, включая гибкость в реагировании на новые тренды и потребности клиентов	Гибкая структура организации, позволяющая быстро менять стратегии; применение аналитики для мониторинга рынка	Способность быстро реагировать на изменения, поддержание конкурентоспособности, привлечение новых клиентов
Мониторинг и оценка	Постоянный мониторинг результатов применения инноваций, анализ данных и коррекция стратегий в соответствии с выявленными недостатками и достижениями	Анализ показателей эффективности после внедрения новой технологии; сбор обратной связи от клиентов	Выявление успешных практик, устранение недостатков, постоянное совершенствование стратегий
Создание инновационной культуры	Формирование среды, способствующей инновациям, поощрение новаторских идей, создание платформы для обмена идеями и опытом среди сотрудников	Организация инициатив для сотрудников для предложения идей; создание внутренних форумов обмена опытом	Повышение мотивации сотрудников, стимулирование творческого мышления, инновационное сотрудничество
Учет клиентских потребностей	Ориентированность инноваций на удовлетворение потребностей и предпочтений клиентов, улучшение их опыта и удовлетворенности	Анализ данных о поведении клиентов; применение методов дизайна пользователя (UX)	Повышение лояльности клиентов, увеличение клиентской базы, улучшение пользовательского опыта

интернет-платформы должны рассматривать антикризисное управление как сложный процесс, включающий не только стратегические аспекты, но также оперативные меры для предотвращения и управления кризисами (рис. 4).

Таким образом, влияние цифровой трансформации на антикризисное управление интернет-платформами подчеркивает необходимость адаптации и инноваций

в данной области. Успешное антикризисное управление на интернет-платформах требует глубокого понимания цифровых рисков, активного участия пользователей и готовности к оперативным изменениям. Представленный подход позволяет интернет-платформам эффективно реагировать на вызовы цифровой эпохи и обеспечивать устойчивое развитие в быстроменяющемся цифровом мире.

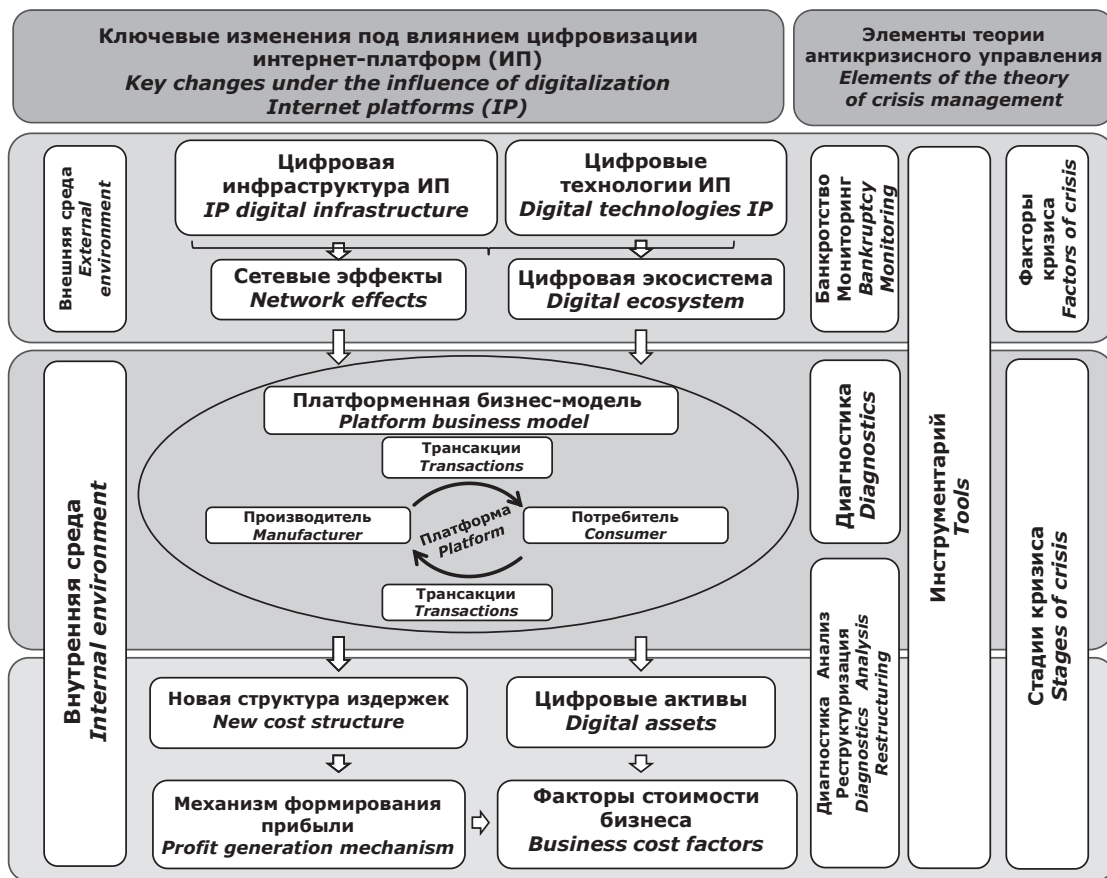


Рис. 4. Влияние цифровой трансформации на основные элементы теории антикризисного управления

Fig. 4. The impact of digital transformation on the main elements of the theory of crisis management

Заключение

Завершая данную исследовательскую работу, с уверенностью можно подвести итоги и подчеркнуть важность инновационных подходов в антикризисном управлении интернет-платформами. В ходе анализа данных и практических случаев стало очевидным, что инновации играют решающую роль в обеспечении устойчивости и успеха интернет-платформ в современной динамичной экономической среде.

Использование разнообразных инновационных методов и стратегий, таких как внедрение современных технологий, гибкая адаптация к изменениям рынка и клиентских

потребностей, смелое развитие новых подходов к бизнес-моделированию, – все это будет влиять на эффективное преодоление кризисных ситуаций.

Из проанализированных примеров успешной интеграции инноваций в антикризисное управление на интернет-платформах следует, что исследуемые подходы способствуют улучшению клиентского опыта, увеличению конкурентоспособности и росту прибыльности, а представленные результаты не только демонстрируют актуальность темы, но и дают практические рекомендации для более эффективного управления кризисными ситуациями на интернет-платформах.

В свою очередь, данное исследование является лишь отправной точкой для дальнейших исследований. Важно продолжать анализировать влияние различных инновационных подходов на долгосрочный успех интернет-платформ, а также учитывать изменения в потребительском поведении и технологические тенденции, что новые направления исследования позволят более полно осветить роль инноваций в анти-

кризисном управлении и разработать более точные рекомендации для интернет-платформ.

Таким образом, данное исследование не только подчеркивает актуальность проблемы, но и дает практические рекомендации для успешного антикризисного управления интернет-платформами, способствуя их устойчивости и развитию в непредсказуемых экономических условиях.

Список литературы

1. *Лакатос И.* Фальсификация и методология научно-исследовательских программ. – М.: Медиум, 1995. – 236 с.
2. *Анисимов А. Ю., Поляков О. В.* Эволюция маркетплейсов на российском рынке от новаторства до массовой популярности // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 3. С. 76–86. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-3-76-86.
3. *Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. W.* Strategies for two-sided markets // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. No. 10. P. 92–101.
4. *Zott C., Amit R., Massa L.* The business model: recent developments and future research // Journal of Management. 2011. Vol. 37. No. 4. P. 1019–1042. DOI: 10.2139/ssrn.1674384.
5. *Hagiu A., Wright J.* Multi-sided platforms // International Journal of Industrial Organization. 2015. Vol. 43. P. 162–174.
6. *Iansiti M., Lakhani K. R.* Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business // Harvard Business Review. 2014. Vol. 92. No. 11. P. 3–11.
7. *Boudreau K. J., Hagiu A.* Platform rules: Multi-sided platforms as regulators. – In: Platforms, markets and innovation. 2009. Vol. 1. P. 163–191. DOI: 10.4337/9781849803311.00014.
8. *Кристенсен К. М.* Дилемма инноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании: пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 239 с.
9. *Кочетков Е. П., Забавина А. А., Гафаров М. Г.* Цифровая трансформация компаний как инструмент антикризисного управления: эмпирическая оценка влияния на эффективность // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. Т. 12. № 1. С. 68–81. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-1-68-81.
10. *Дьяков С. А., Горбенко Е. А., Живицына Ю. А., Плясовица И. А.* Антикризисное управление как механизм обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник Академии знаний. 2023. № 2 (55). С. 426–431.
11. *Голикова Ю. Б.* Антикризисное управление предприятиями на основе использования инноваций // Russian Economic Bulletin. 2021. Т. 4. № 4. С. 182–188.
12. *Губин В. А., Хандамова Э. Ф., Щепакин М. Б.* Механизмы антикризисного управления предприятием в условиях перманентной нестабильности // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 5. С. 1195–1210. DOI: 10.18334/epp.11.5.112150.
13. *Левитская И. А.* Инновации как фактор противодействия кризису // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 3–4. С. 140–145.
14. *Кочетков Е. П.* Трансформация теории антикризисного управления компаниями в условиях цифровой экономики: вызовы технологической революции и глобальных экономических кризисов // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 2. С. 911–934. DOI: 10.18334/vines.12.2.114924.
15. *Ленков И. Н., Голубцов И. А.* Цифровые финансовые инструменты как средство сбережения и платежа // Сберегательное дело за рубежом. 2022. № 1. С. 34–38. DOI: 10.36992/75692_2022_1_34.
16. *Бутрова Е. В.* Особенности антикризисного управления предприятием в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 3. С. 579–590. DOI: 10.18334/epp.11.3.111775.
17. *Шафигуллин И. Ш., Плеханов Ю. Л.* Особенности прикладного решения задач антикризисного управления в области анализа слабоструктурированных данных при применении экспертных систем // Вестник

Российского нового университета. Серия: Сложные системы: модели, анализ и управление. 2020. № 4. С. 72–76. DOI: 10.25586/RNU.V9187.20.04.P.072.

18. Ряховская А. Н., Кован С. Е. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография. – М.: Инфра-М, 2021. – 169 с.
19. Loebbecke C., Pkot A. Reflexions on sodetal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda // The Journal of Strategy Information Systems. 2015. Vol. 24. No. 3. P. 149–157. DOI: 10.1016/j.jsis.2015.08.002.
20. Салдана Т. Почему цифровая трансформация не дает результата и что делать, чтобы все заработало: пер. с англ. – М.: Альпина Диджитал, 2021. – 334 с.

Сведения об авторах

Дорофеев Олег Васильевич, ORCID 0000-0003-1868-0529, канд. техн. наук, доцент, декан факультета бизнеса, Университет «Синергия», Москва, Россия, odorofeev@synergy.ru

Евланов Михаил Анатольевич, ORCID 0009-0005-3427-0804, аспирант, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия»; ИП Евланов М. А., Москва, Россия, Mikhail.evlanov@gmail.com

Статья поступила 05.09.2023, рассмотрена 19.09.2023, принята 04.10.2023

References

1. Lakatos I. *Fal'sifikatsiya i metodologiya nauchno-issledovatel'skikh programm* [Falsification and methodology of scientific research programs]. Moscow, *Medium Publ.*, 1995, 236 p.
2. Anisimov A. Yu., Polyakov O. V. The evolution of marketplaces in the Russian market from innovation to mass popularity. *Sovremennaya konkurentsya=Journal of Modern Competition*, 2023, vol.17, no.3, pp.76-86 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-3-76-86.
3. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. W. Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 2006, vol.84, no.10, pp.92-101.
4. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 2011, vol.37, no.4, pp.1019-1042. DOI: 10.2139/ssrn.1674384.
5. Hagiu A., Wright J. Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 2015, vol.43, pp.162-174.
6. Iansiti M., Lakhani K. R. Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard Business Review*, 2014, vol.92, no.11, pp.3-11.
7. Boudreau K. J., Hagiu A. Platform rules: Multi-sided platforms as regulators. In: *Platforms, markets and innovation*, 2009, vol.1, pp.163-191. DOI: 10.4337/9781849803311.00014.
8. Christensen C. M. *Dilemma innovatora: kak iz-za novykh tekhnologii pogibayut sil'nye kompanii* [The innovator's dilemma: how strong companies die because of new technologies]. Transl. from English. 6th edition. Moscow, *Al'pina Pablisher Publ.*, 2017, 239 p.
9. Kochetkov E. P., Zabavina A. A., Gafarov M. G. Digital transformation of companies as a tool of crisis management: An empirical research of the impact on efficiency. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment=Strategic Decisions and Risk Management*, 2021, vol.12, no.1, pp.68-81 (in Russian). DOI: 10.17747/2618-947X-2021-1-68-81.
10. Dyakov S. A., Gorbenko E. A., Zhivitsyna Yu. A., Plyasovitsa I. A. Crisis management as a mechanism for ensuring the economic security of the enterprise. *Vestnik Akademii znanii=Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2023, no.2(55), pp.426-431 (in Russian).
11. Golikova Yu. B. Anti-crisis management of enterprises based on the use of innovations. *Russian Economic Bulletin*, 2021, vol.4, no.4, pp.182-188 (in Russian).
12. Gubin V. A., Khandamova E. F., Shchepakina M. B. Mechanisms of anti-crisis management of an enterprise amidst permanent instability. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 2021, vol.11, no.5, pp.1195-1210 (in Russian). DOI: 10.18334/epp.11.5.112150.
13. Levitskaya I. A. Innovation as a factor in counteracting the crisis. *Problemy teorii i praktiki upravleniya=International Journal of Management Theory and Practice*, 2019, no.3-4, pp.140-145 (in Russian).
14. Kochetkov E. P. Transformation of the anti-crisis management theory in the digital economy: challenges of the technological revolution and global economic crises. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*, 2022, vol.12, no.2, pp.911-934 (in Russian). DOI: 10.18334/vinec.12.2.114924.

15. Lenkov I. N., Golubtsov I. A. Digital financial instruments as a means of savings and payment. *Tsifrovye finansovye instrumenty kak sredstvo sberezheniya i platezha*=Savings Business Abroad, 2022, no.1, pp.34-38 (in Russian). DOI: 10.36992/75692_2022_1_34.
16. Butrova E. V. Features of anti-crisis management of the enterprise in the conditions of digitalization. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*, 2021, vol.11. no.3, pp.579-590 (in Russian). DOI: 10.18334/epp.11.3.111775.
17. Shafigullin I. Sh., Plekhanov Yu. L. Features of applied solutions to crisis management problems in the field of weakly structured data analysis when using expert systems. *Vestnik Rossiiskogo novogo universiteta. Seriya: Slozhnye sistemy: modeli, analiz i upravlenie*=Bulletin of the Russian New University. Series: Complex systems: models, analysis and control, 2020, no.4, pp.72-76 (in Russian). DOI: 10.25586/RNU.V9187.20.04.P.072.
18. Ryakhovskaya A. N., Kovan S. E. *Antikrizisnoe upravlenie kak osnova formirovaniya mekhanizma ustoichivogo razvitiya biznesa: monografiya* [Anti-crisis management as the basis for the formation of a mechanism for sustainable business development: Monograph]. Moscow, *Infra-M Publ.*, 2021, 169 p.
19. Loebbecke C., Pkot A. Reflexions on sodetal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategy Information Systems*, 2015, vol.24, no.3, pp.149-157. DOI: 10.1016/j.jsis.2015.08.002.
20. Saldana T. *Pochemu tsifrovaya transformatsiya ne daet rezul'tata i chto delat', chtoby vse zarabotalo* [Why digital transformation doesn't work and what to do to make it work]. Transl. from English. Moscow, *Al'pina Didzhital Publ.*, 2021, 334 p.

About the authors

Oleg V. Dorofeev, ORCID 0000-0003-1868-0529, Cand. Sci. (Eng.), Associate Professor, Dean of Business Faculty, Synergy University, Moscow, Russia, odorofeev@synergy.ru

Mikhail A. Evlanov, ORCID 0009-0005-3427-0804, Postgraduate, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University; IP Evlanov M. A., Moscow, Russia, Mikhail.evlanov@gmail.com

Received 05.09.2023, reviewed 19.09.2023, accepted 04.10.2023