

Коваленко А. И., канд. экон. наук, Университет «Синергия», [alkovalenko@synergy.ru](mailto:alkovalenko@synergy.ru)

## Проблематика исследований многосторонних платформ

Статья анализирует междисциплинарное множество научных исследований «многосторонних платформ», которые характеризуются как имеющий популярность и подавляющий научный интерес, актуальный и парадоксальный предмет экономических и управленческих научных статей.

С учетом последних научных публикаций о многосторонних платформах, как российских, так и зарубежных ученых, в данной работе теория платформенной экономики раскрывается как набор взаимосвязанных теоретических концепций, объясняющих механизм функционирования платформенного бизнеса.

Автор, описывая развитие концепции «двухстороннего рынка» и указывая на базовые смыслы понятия «платформы», терминологически отделяет «многосторонние платформы» от «двусторонних рынков». В работе аргументированы актуальность и значимость исследования многосторонних платформ в свете богатой экономической истории функционирования торговых площадок. Описывается логика развития научной мысли, обеспечившая популярность многосторонним платформам в последнее время, перечисляются типы и функции многосторонних платформ.

В работе описаны стратегические различия продуктовой и платформенной бизнес-моделей фирмы. Проблематизировано стирание границ экономического обмена, что происходит в коллаборативной экономике. Многосторонняя платформа описана с помощью концепции товаров-дополнителей, представлены основы стратегического управления платформой.

**Ключевые слова:** многосторонняя платформа, конкуренция платформ, сетевой эффект, двусторонний рынок, торговая площадка, экосистема комплементов.

### Введение

В жизни каждого исследователя бывают моменты, когда он осознанно выбирает предметную и объектную область своего будущего научного труда, будь то курсовая или выпускная квалификационная работа, диссертационное исследование или научная статья. Баланс равного научно-исследовательского любопытства к разнообразным предметным областям нарушается, и весь фокус внимания направляется на определенный круг теоретических вопросов и соответствующих практических задач.

Судя по редакционной политике и системе распространения, журнал «Современная конкуренция» читают именно научные работники (состоявшиеся и начинающие). И если Вы, уважаемый читатель, как научный исследователь в настоящий момент на-

ходитесь на «перепутье исследовательских траекторий», то в качестве объекта будущего исследования предлагается рассмотреть предпринимательскую деятельность инновационных компаний по реализации бизнес-модели многосторонней платформы. Несмотря на то что определениям и содержаниям понятий в данной работе будет посвящено очень много места, «убьем интригу» сразу и предупредим, что, как правило, термин «многосторонняя платформа» здесь употребляется в смысле особого типа бизнес-модели фирмы, хотя так же называют и саму фирму, и организованную фирмой торговую площадку, и обеспечивающую ее работу систему технологий и оборудования. Именно в смысле типа бизнес-модели иногда в тексте многосторонние платформы заменяются термином «торговые площадки», или «экосистемы». Изложенное дальше имеет целью более развернуто рекомендо-

вать «многосторонние платформы» для научного исследования.

## Структура статьи

В первом разделе содержатся общие наблюдения за тем, как стремительно и бурно развиваются платформенные бизнесы; выявлено несколько принципиальных характеристик всей совокупности публикаций на эту тему: диалектичность, неопределенность и повторяемость определений. Приводятся примеры проявлений научного скептицизма. Также описывается диалектический характер научной дискуссии — два противостоящих «хора ученых».

Во втором разделе изложено соотношение понятий «двусторонний рынок» и «многосторонняя платформа». Автор сразу же проводит терминологическое разделение между двусторонними рынками и многосторонними платформами, раскрывает историю понятия «двусторонний рынок».

В третьем разделе раскрыто содержание понятия «многосторонняя платформа» в том значении, в котором сейчас термин используется в научно-популярной периодике. Соотнесены двусторонние и многосторонние платформы. Последовательно описаны типичные и возможные стороны, составляющие экосистему многосторонней платформы.

Четвертый раздел посвящен общему восхвалению и прославлению многосторонних платформ, потому что они дорогие, инновационные и успешные. Там же раскрывается их связь с особой категорией инновационных стартапов — «единоорогами».

Пятый раздел посвящен обоснованию актуальности исследования многосторонних платформ в свете богатой экономической истории функционирования торговых площадок. Здесь же описывается логика развития научной мысли, объясняющая популярность многосторонних платформ в последнее время (стратегический аспект) и не снижающуюся актуальность их исследования

(развитие ИТ), перечисляются возможные функции многосторонних платформ.

В шестом разделе описаны стратегические отличия продуктовой и платформенной бизнес-моделей фирмы, различия в способе создания стоимости, в ключевых навыках и ресурсах конкурентоспособности, дано объяснение того, как в коллаборативной экономике происходит стирание границ экономического обмена.

В седьмом разделе изображена многосторонняя платформа с помощью концепции товаров-дополнителей, рассмотрены известные типологии многосторонних платформ и подчеркнута особенность рекламной модели медиасредства.

Восьмой раздел описывает проблематику стратегического менеджмента платформой и фокусируется на этапе проектирования многосторонней платформы — разработки ценности, потребительского сегмента, архитектуры и правил.

Девятый раздел раскрывает тактический инструментарий запуска многосторонней платформы до набора критической массы.

Десятый раздел подчеркивает многозначную роль цифровых технологий в развитии платформенных форм бизнеса и в трансформации правил платформенной конкуренции из-за неустойчивости сетевого эффекта. Также на примере Yahoo описано исключение из принципа «Победитель забирает все» для модели медиа.

В заключении намечаются траектории будущих исследований.

## 1. Общие наблюдения

В настоящее время многосторонние платформы настолько популярная тема, что растущее число публикаций о них уже не обеспечено высокими стандартами научной методологии, хотя бы в части определения ключевых терминов. И если посмотреть на научно-исследовательскую элиту, описывающую двусторонние рынки и многосторонние платформы, как на эко-

систему и сеть, то в ней могут присутствовать как положительные, так и отрицательные прямые внешние эффекты. К положительным экстерналиям можно отнести результаты деятельности Центра глобального предпринимательства (The Center for Global Enterprise<sup>1</sup>).

Отрицательные эффекты возникают от увеличивающегося вокруг платформ «информационного шума», обеспеченного постоянным потоком нечетких формулировок и неточных определений. Так вокруг многосторонних платформ образуется густой «семантический туман», возникают ошибки в употреблении ключевых терминов, их подмена. Многосторонние платформы путают с цифровыми платформами, программными и техническими платформами. Их путают с двусторонними платформами. И конечно же, их путают с двусторонними рынками.

Косвенным подтверждением «тумана» является тот факт, что во многих научных работах по платформам можно найти специальную оговорку — абзац скептицизма, где авторы признают, что ничего не ясно и пока еще очень рано что-то утверждать.

Вот что писал Яблонский в 2013 г.: «Такие факторы, как существенная сложность описания платформ и поведения многосторонних рынков, новые экономические и социальные закономерности (например, перекрестные сетевые эффекты), позволяют считать, что исследования в этой области лишь только начинаются, особенно в России» [Яблонский, 2013]. Заметим, что здесь антропоморфными свойствами наделяются не платформы, а рынки.

Например, у А. Е. Шаститко и Е. Н. Паршина в 2016 г.: «В публикациях по экономике платформ не существует однозначного понимания, какой именно набор признаков экономических обменов дает основание для квалификации их в терминах платформы,

а также к каким последствиям выбор того или иного варианта рабочего определения ведет как с точки зрения результатов позитивных исследований, так и в плане нормативных выводов для экономической политики (в том числе в области защиты конкуренции)» [Шаститко, Паршина, 2016].

У М. С. Баландиной и И. В. Баскаковой в 2016 г.: «В настоящее время единый подход к определению понятия «двусторонние рынки» не сформирован. Ученые сходятся во мнении, что к таковым относятся рынки медиа, традиционные и онлайн-аукционы, индустрия платежных карт, однако четких критериев, в соответствии с которыми рынок можно было бы назвать двусторонним, не определено» [Баландина, Баскакова, 2016].

У таких суждений есть объективные причины: многосторонние цифровые сетевые платформы XXI в. существуют и наблюдаются учеными короткий период времени, наряду с классическими торговыми площадками платформенная модель бизнеса сегодня реализуется и в радикально новых формах, а развитие теории платформенной экономики характеризуется частой повторяемостью определений и диалектическим характером.

Дело в том, что описание многосторонней платформы предполагает набор разных экономических концепций, так что даже при поверхностном упоминании о многосторонних платформах ученые-экономисты испытывают непреодолимую тягу формулировать определение, раскрывающее их сущность, экономическую природу; механизм функционирования и значение многосторонней платформы, а также определять ряд ключевых терминов, без которых сегодня немислима платформенная экономика. Каждый ученый считает обязательным подробно останавливаться на описании всех разновидностей сетевых эффектов, наблюдаемых на платформе, и иных особенностей функционирования двустороннего рынка. О платформах очень много пишут и говорят примерно одно и то же, а общий массив публикаций

<sup>1</sup> Центр глобального предпринимательства — международная некоммерческая организация, проводящая длительное и системное наблюдение-исследование платформенных бизнесов.

о платформенном предпринимательстве характеризуется обязательным наличием связанных терминологических определений. Так как каждый автор стремится привнести в классическое понятие что-то свое, заданные в 2000-х годах французами [Rochet, Tirole, 2003; 2006] четкие переделы понятий двусторонний рынок и многосторонняя платформа сдвигаются и стираются.

### Два ученых хора

В том, как развивается научная дискуссия по многосторонним платформам, просматривается диалектический принцип единства противоположностей. Хорошо слышны два хора ученых. Один хор поет о том, что многосторонняя платформа — это совершенно новый тип предпринимательства, требующий принципиально новых стратегий управления, механизмов правового регулирования и теоретико-методологического аппарата исследования. Так что платформа «...не может быть определена в терминах обычного (в том числе привычного для исследователей) рынка с покупателями на одной стороне и продавцами на другой. Вместе с тем вне общей рамки определения спроса и предложения вопросы организации и функционирования платформ вряд ли могут быть исследованы без риска утраты контекста — связи с накопленными предшествующим развитием экономической теории знаниями» [Шаститко, Паршина, 2016].

Другой хор поет о том, что это «старое вино в новых мехах»: перекрестный сетевой эффект давно известен [Rysman, 2009, p. 127], а торговые площадки существуют как бизнес-модель со времен шампанских ярмарок XII в. [Fishman, Sullivan, 2016a]. Следовательно, имеющихся правовых норм и методов исследования достаточно [Haslehurst, Lewis, 2016].

Один хор поет об успешности платформенной бизнес-модели, воспевая ее как панацею и универсальный стратегический прием, другой хор — что она не работает.

Одни ученые утверждают, что платформы — это посредники, другие — что платформы предоставляют новую, ранее неизвестную ценность, третьи — что платформы сами вообще ничего не производят и не продают.

В этом и состоит особая диалектика теории многосторонних платформ. С развитием цифровых экономических отношений нам открываются новые важные аспекты известных концепций. У многосторонней платформы появляются новые функции, как связанные с сетевыми эффектами, так и не связанные с ними.

## 2. Многосторонняя платформа или двусторонний рынок

Оба термина в экономической науке существуют давно. Но их популярность в последнее время связана с тем, что этим терминам придают дополнительное значение, отсылающее к особому типу бизнеса. В общем — многосторонние платформы и двусторонние рынки — это одна и та же тема. Если ученого больше привлекает неоклассическая экономическая теория, теория отраслевых рынков, неоинституциональная экономическая теория и теория дизайна рынков — он может писать о двусторонних рынках. Если стратегический или инновационный менеджмент, теория предпринимательства и конкуренции, дизайн бизнеса — он может писать о многосторонних платформах.

Но если мы исследуем стратегическое конкурентное поведение фирмы, и как добросовестные дела, и как злоупотребления властью, а также разрушительные и монопольные последствия такого поведения для отрасли, можно согласиться с Эвансом [Evans et al., 2011, p. 5]. Эванс избегает термина «двусторонний рынок», потому что его применение скрывает тот факт, что речь идет о бизнесе, а не о рынке.

В чем отличие двустороннего рынка от двусторонней платформы? Как можно

отделить сферу экономического обмена от торговой площадки, на которой происходят транзакции? Как отделить рынок от места, где он находится?

Двусторонний рынок — это более идеализированная концепция, это более летучее понятие — указывающее на абстрактную сферу обращения блага.

А многосторонняя платформа — это объективно существующий комплекс устройств и программ, объективное цифровое пространство под торговую площадку.

Двусторонний рынок может зародиться на одной платформе, а потом с нее упорхнуть на другую платформу. Рынок может существовать до создания платформы и просто перейти на нее для снижения транзакционных издержек.

Существуют двусторонние рынки, не обслуживаемые многосторонними платформами; также существуют многосторонние платформы, которые являются не торговыми площадками, а межотраслевыми некоммерческими объединениями, поддерживающими технические стандарты (DVD, 3G, 4G).

### История теории двусторонних рынков

«Двусторонние рынки» были известны еще до появления работ Тироля и Роше (2003, 2006). В 1962 г. Гейл и Шепли использовали этот термин для определения особых сфер отношений, где во взаимодействии встречаются настолько разнородные субъекты, что они хорошо разделяются на две непересекающиеся группы [Gale, Shapley, 1962]. Причем цена как способ распределения и обмена благ между представителями двух сторон либо вообще отсутствует, либо не играет главной роли в предпочтениях субъектов. Причина этого в двустороннем характере взаимодействия сторон: субъект от каждой стороны получает искомое благо, не формализуемое в денежном выражении.

Хорошо, что тут есть отношения соискателей рабочих мест с работодателем, которые с натяжкой можно назвать рын-

ком. Но взаимоотношения и взаимодействия между донором и смертельно больным, или между абитуриентами и колледжем, или между «клубящимися» мужчиной и женщиной сами по себе не предполагают торговли и переговорного ценообразования. Тем не менее эти разные сферы социальных отношений именовались двусторонними *рынками*, потому что Гейл, Шепли и Рот были больше математиками, чем экономистами, и решали не такие вопросы, как выявление и измерение рыночной власти, или проведение продуктовых и географических границ отраслевого рынка, или адвокатирование дискриминационного ценообразования, а формальную задачу теории кооперативных игр о марьяже — задачу достижения попарного распределения в соответствии с предпочтениями представителей обеих сторон (*matching*) и выработки алгоритма взаимодействий участников сторон, обеспечивающего достижения устойчивых сочетаний (*matchmaking*) [Gale, Shapley, 1962; Roth, 1982].

При ключевом условии — отсутствии эффективной работы цен основного рыночного механизма отыскания, нахождения и сочетания спроса и предложения можно рассматривать «двусторонние рынки» как сферы отношений, недоразвитые до рынков, «прапрапынки». В 60-х годах прошлого века еще не сформированной проблематике развившейся позже теории организации отраслевых рынков предшествовала проблематика теории дизайна рынка.

Понятно, что таких двусторонних рынков — три типа:

1) где один представитель стороны I ищет только одного представителя стороны II, а один представитель стороны II ищет только одного представителя стороны I — «один — один» (муж — жена, донор — больной);

2) где один представитель стороны I ищет только одного представителя стороны II, а один представитель стороны II ищет несколько представителей сторо-

ны I — «один — много» (больница — интерн, фирма — юрист);

3) где один представитель стороны I ищет несколько представителей стороны II, а один представитель стороны II ищет несколько представителей стороны I — «много — много» (производители — ритейлеры).

Определяющие признаки двусторонних рынков 1960-х годов:

— субъекты легко разделяются на два (непересекающихся) множества;

— взаимный двусторонний обмен такими благами, что ценовой механизм распределения не работает.

С 2000-х годов термин «двусторонние рынки» используется французами Тиролем и Роше в ином значении, с другим объемом и в новом исследовательском контексте — в рамках многосторонних платформ [Rochet, Tirole, 2003; 2006].

Двусторонний рынок Тироля и Роше не просто полагается на ценовой механизм, но еще и поддерживается торговой площадкой — многосторонней платформой, обслуживающей две стороны сетевого рынка. Здесь по-прежнему есть четкое размежевание участников сети на две стороны. Но транзакционные издержки сторон настолько высоки, что представители разных сторон самостоятельно не могут осуществить рыночное взаимодействие. Двусторонний рынок существует только благодаря фирме — торговой площадке, снижающей для пользователей платформы транзакционные издержки и другие отрицательные внешние эффекты и способствующей увеличению на двустороннем рынке перекрестного положительного сетевого эффекта, что дает возможность получать пользу и выгоду от взаимодействия представителям двух сторон — взаимозависимых спросов, а фирме — владельцу платформы позволяет часть этой выгоды оставлять себе, взыскивая в разных формах с представителей одной или обеих сторон. Поэтому можно встретить определение двустороннего рынка именно через возможность вла-

дельца многосторонней платформы продавать двум разным сторонам услуги доступа друг к другу. Фирма-платформа обслуживает субъектов разных сторон рынка как разные рыночные сегменты с отличающимися клиентскими предпочтениями и потребностями, платежеспособностью.

Тиролю и Роше в 2006 г. [Rochet, Tirole, 2006] показали, что если торговая площадка будет решать вопросы ценообразования, как учит теория отраслевых рынков, для каждой из сторон отдельно, с целью максимизировать прибыль от каждой стороны, как этот вопрос решает любая продуктовая компания в отношении своего потребительского сегмента, тогда торговая площадка «распугает» всех пользователей, или точнее, многосторонняя платформа не достигнет критической массы — не привлечет того количества участников на разные стороны, которое запустит перекрестный сетевой эффект повышения полезности.

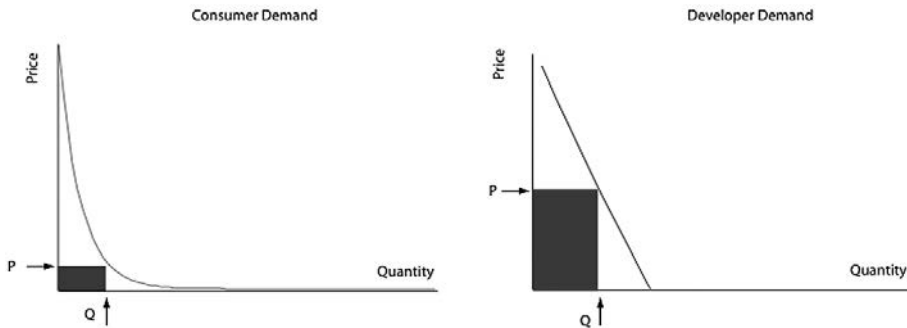
Традиционная логика ценообразования не учитывает сетевые эффекты и взаимозависимость спросов сторон и максимизирует площадь доходов, обозначенную прямоугольниками (цена  $\times$  количество), отдельно для каждой кривой спроса (рис. 1).

Так, например, изначально Adobe при запуске PDF формата взимала плату с обеих сторон — конечных потребителей (читателей) и разработчиков ПО (писателей).

Adobe, устанавливая цены для потребителей и разработчиков, максимизирует площадь доходов отдельно для каждой кривой спроса.

Потребители очень чувствительны к цене, а разработчики ПО очень чувствительны к количеству пользователей. Adobe стал субсидировать пользователей-читателей за счет разработчиков-писателей.

Сделав PDF бесплатным для пользователей, Adobe получил на стороне конечных пользователей не только убытки (прямоугольник *b*), но и экспоненциальный рост числа пользователей (рис. 2). Бесплатный для чтения PDF создал добавочный спрос



**Рис. 1.** Традиционная логика ценообразования

**Fig. 1.** Traditional pricing logic

Источник: Tripsas (1995) «Adobe Systems Incorporated», Harvard Business School Case 801–199.

для разработчиков ПО и писателей в PDF, менее критичных к ценам. Рост числа представителей «бедной» стороны — привлек больше представителей «денежной» стороны, где выросло количество участников и выросли цены. Произошло повышение доходов (прямоугольник *c*), покрывающее убытки (прямоугольник *a*).

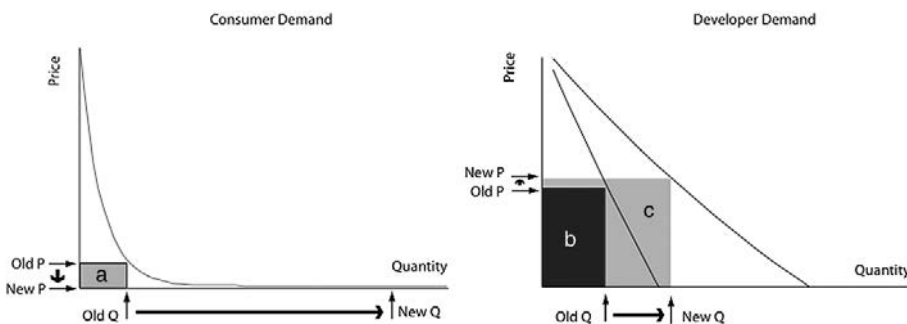
Итак, определяющие признаки двусторонних рынков 2000-х годов:

- субъекты легко разделяются на два (непересекающихся) множества;
- рынок существует только на многосторонней платформе;
- между сторонами рынка возникают прямые и перекрестные положительные и отрицательные сетевые эффекты, а сле-

довательно, есть возможность субсидировать одну сторону в пользовании платформой за счет корпоративной стороны.

Такой двусторонний рынок — это особая ситуация, когда фирма платформенного типа обслуживает две разные группы пользователей, привлеченных и удерживаемых на платформе положительными сетевыми эффектами. В этом контексте мы встречаем нестрогое использование расширенного понятия «рынок», не совпадающего с понятием отраслевого рынка, как его понимают антимонопольные органы.

Но и в этой новой волне исследований наблюдается (нерешенная за 15 лет) проблема определения двусторонних рынков. Общая картина распространения «терми-



**Рис. 2.** Субсидированное ценообразование

**Fig. 2.** Subsidized pricing

Источник: Tripsas (1995) «Adobe Systems Incorporated», Harvard Business School Case 801–19.

нологического тумана» раскрыта в работе [Шаститко, Паршина, 2016], где отмечается, что «исследователи вводят различные, дополняющие уже указанные в работе Роше и Тироля признаки таких рынков, что приводит к размыванию самого понятия и наличию как сужающих, так и расширительных его трактовок».

В работе Ауэра и Пети [Auer, Petit, р. 426–461] приводится сравнение взглядов разных ученых на содержание и объем понятия двустороннего рынка и выясняется, что ученые не могут однозначно решить, являются ли двусторонними рынками аэропорты, супермаркеты, подбор персонала онлайн и франшиза.

Дело в том, наличие какого перекрестного сетевого эффекта достаточно для того, чтобы признать двусторонний рынок, а всего этих перекрестных эффектов — 4 (рис. 3).

Поэтому исследование двусторонних рынков неизбежно приведет к необходимости решить как-то для себя эту проблему или предложить свой термин, как Шаститко и Паршина, — назвав предмет своего исследования не «двухсторонние рынки»,

а «рынки с двухсторонними сетевыми эффектами» [Шаститко, Паршина, 2016].

### 3. Сколько сторон у платформы?

Многосторонняя платформа — это:

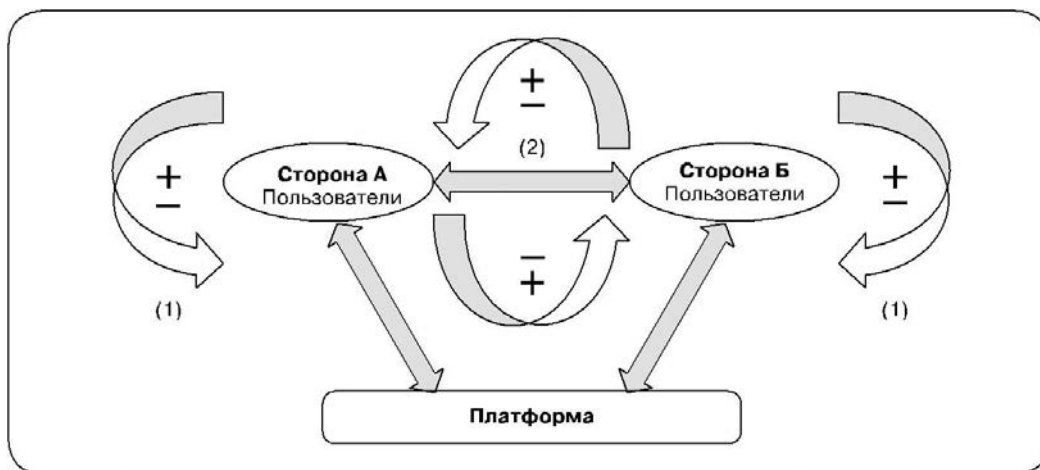
- особый тип бизнес-модели фирмы, создающей торговую площадку, на которой возникает микрорынок;

- название того типа бизнеса, который становится между двумя сторонами рынка и обеспечивает их взаимодействие, присваивая выгоды от положительных сетевых эффектов;

- технологический стандарт — совокупность спецификаций, обеспечивающих совместимость программ и аппаратуры;

- особый тип стратегии, который связан с особым типом мышления — платформенным мышлением.

Многосторонняя платформа — это особый тип бизнес-модели, предлагающий торговую площадку для рыночного взаимодействия нескольких групп пользователей. При этом всю динамику экспоненциального роста многосторонних платформ обеспечивает двойной перекрестный сете-



**Рис. 3.** Сетевые эффекты многосторонней платформы: односторонние (прямые); перекрестные (косвенные).

Fig. 3. Network effects of multisided platform: one-sided (direct); cross-sided (indirect).

Источник: [Яблонский 2013, с. 67].



вой эффект. Другими словами, многосторонняя платформа является сетью разнородных пользователей и поддерживает функционирование многостороннего рынка.

Цифровые платформы характеризует реализация цифровой стратегии, позволяющей использовать достижения технологий в облачном хранении, широкополосном Интернете, программировании для получения и анализа данных, создающих ценность торговой площадки.

При этом на онлайн-рынке фирма — владелец платформы не приобретает в собственности товары или услуги и не несет за них ответственность.

Успешно реализуя платформенную стратегию, фирма обеспечивает интернализацию положительных внешних эффектов, частично присваивая созданную таким образом стоимость, частично разделяя ее с пользователями сети через повышение полезности пользования платформой.

Для платформенного бизнеса сетевой эффект является одновременно и ключевым конкурентным преимуществом, и защищающим от конкурентов барьером входа на рынок.

### **Считаем стороны сети**

Когда на платформу приходят участники, она становится сетью. Сеть эта может иметь гомогенный или гетерогенный состав участников. Если все участники сети однородны (по функциям, правам доступа, экономическим интересам и др.) — они образуют единственную сторону сети и подвергаются прямым сетевым эффектам (положительным и отрицательным).

Такая односторонняя платформа (например, телефонная сеть) обслуживает функционирование одностороннего рынка — рынка, где одному субъекту противостоит множество субъектов (например, рынок услуг связи с множеством конечных пользователей с одной стороны). Здесь присутствует два прямых сетевых эффекта — положительный и отрицательный: увеличение/

уменьшение количества пользователей сети повышает/понижает полезность сети для всех остальных участников сети.

Односторонний рынок — это любой рынок, где фирма пытается продать свой продукт или услугу множеству однородных экономических субъектов и следовательно, получить доходы от этой одной стороны рынка.

Двусторонний рынок — это рынок, на котором фирма имеет для обслуживания две стороны одной транзакции и может с обеих сторон взимать плату за транзакцию; при этом экономический обмен происходит между сторонами.

Тироль и Роше впервые описали двусторонний рынок как две разные группы пользователей, соединенные на платформе — торговой площадке, и объяснили устойчивое функционирование такого рынка образующим его положительным перекрестным сетевым эффектом, когда рост числа пользователей сети с одной стороны повышает полезность платформы для представителей другой стороны рынка. Они показали, что такой эффект позволяет платформе субсидировать одну из сторон на рынке (сторону пользователей, конечных потребителей, рост числа которых повысит стоимость пользования платформой для субъектов второй, «денежной» стороны — множество рекламодателей).

По сути двусторонний рынок многосторонней платформы — это два рынка со связанными спросами. Здесь и далее мы будем говорить о двусторонних рынках и многосторонних платформах. Потому что любые многосторонние рынки сводятся к двусторонним, а любые двусторонние платформы сводятся в многосторонним.

Если двусторонний рынок моделируется как два отдельных рынка со связанным спросом, следовательно, и многосторонний рынок также моделируется. Двусторонняя платформа просто не учитывает присутствие других сторон: владельцев торговой площадки, провайдеров и платформ. Пу-



Рис. 4. 4 типовые стороны платформы — 4 базовые группы игроков экосистемы

Fig. 4. 4 Typical Sides of Platform — 4 Core Groups of Ecosystem Players

Источник: [Parker et al., 2016; Marshall et al., 2016].

таница со сторонами часто происходит потому, что не все знают, что стороны рынка и стороны платформы — это не одни и те же стороны.

Часто рыночное взаимодействие двух сторон (двусторонний рынок) поддерживается на торговой площадке несколькими сторонами платформы. И почему никто не считает владельца платформы ее стороной (рис. 4)?

Типовые стороны платформы:

- конечные пользователи (*end-user*);
- комплементоры — производители и продавцы дополнителей к платформе (фирмы — разработчики игр и приложений);
- денежная сторона — корпоративные рекламщики;
- собственник платформы;
- провайдеры.

#### 4. Цифровые платформы — это круто

Отметим общие положительные черты платформ.

Многосторонняя платформа — самая прогрессивная и перспективная форма существования бизнеса. Развитие, рост и распространение многосторонних платформ — это лучшее, что случилось с глобальной экономикой в этом веке. Успешное функционирование платформ обеспечивает мировой экономике снижение транзакционных издержек, рост производительности и продуктивности, развитие новых цифровых микрорынков и многие другие положительные внешние эффекты.

Многосторонние платформы — это очень *дорогие* компании рынка. Как правило, фондовые рынки оценивают платформенные бизнесы значительно дороже, чем

промышленные, сервисные и иные традиционные предприятия, функционирующие в тех же отраслях. В 2015 г. из TOP 10 самых дорогих компаний (компаний с самой большой рыночной капитализацией) 5 были владельцами многосторонних платформ: Apple, Microsoft, Google, Amazon и Facebook.

Возьмем в качестве примера компанию Uber, реализующую бизнес-модель транспортной двусторонней платформы (Transportation network company — TNC). С момента своего создания (в марте 2009 г.) и по июнь 2016 г. Uber собрала у венчурных инвесторов более 7,5 млрд долл. США (табл. 1).

Согласно данным глобального исследования платформенных бизнесов Центра глобального предпринимательства, к началу 2016 г. в мире насчитывается 176 платформенных компаний. Общая капитализация всех платформенных бизнесов превышает 4,3 трлн долл. США [Evans, Gawer, 2016].

Платформы — это очень *инновационные* компании.

В 2014 г. 9 компаний, использующих платформенную бизнес-модель (Microsoft, Google, Apple, Intel, Amazon, Yahoo!, Facebook, eBay, Salesforce), обладали 11585 патентами.

Бизнес-практика запуска, развития и функционирования многосторонних платформ (платформенный бизнес, платформенное предпринимательство) и ее последующий научный анализ открыли для бизнес-сообщества совершенно новый инструмент стратегического менеджмента и сформировали особый блок терминов, описывающий платформенное предпринимательство.

Когда компания решает организовать платформу, она принимает ключевое стратегическое решение (одновременно управленческое и технологическое), которое не только отделяет такую компанию от совокупности всех решаемых в отрасли стратегических задач, но и задает фирме принципиально новую проблематику стратегического и конкурентного инновационного менеджмента. Реализуя бизнес-стратегию

**Таблица 1.** Инвестиции в Uber

Table 1. Investments in Uber

Дата	Сумма/Раунд	Оценка	Ведущий инвестор	Инвесторы
Июнь, 2016	\$3.5B / Series G	—	Saudi Arabia's Public Investment Fund	1
Февраль, 2016	\$200M / Private Equity	—	LetterOne	1
Август, 2015	\$100M / Private Equity	—	Tata Opportunities Fund	1
Июль, 2015	\$1B / Series F	—	—	4
Февраль, 2015	\$1B / Series E	—	—	7
Январь, 2015	\$1.6B / Debt Financing	—	Goldman Sachs	1
Декабрь, 2014	\$1.2B / Series E	\$40B	—	6
Июнь, 2014	\$1.4B / Series D	\$18.2B	Fidelity Investments	8
Август, 2013	\$258M / Series C	\$3.5B	GV	3
Декабрь, 2011	\$37M / Series B	—	Menlo Ventures	11
Февраль, 2011	\$11M / Series A	\$60M	Benchmark	6
Октябрь, 2010	\$1.25M / Angel	—	First Round	31
Август, 2009	\$200k / Seed	—	—	2

Источник: <https://www.crunchbase.com/organization/uber/funding-rounds>  
www.crunchbase.com

многосторонней платформы, инновационные фирмы сталкиваются с задачами, которые никогда не ставили и не решали производственные или иные продуктовые фирмы. Поэтому вся совокупность конкурентных действий компаний, владеющих платформами, может быть рассмотрена как совокупность управленческих инноваций в бизнес-моделировании, дизайне платформы и рынка, управлении интеллектуальной собственностью, правами доступа (определение степени открытости архитектуры платформы), ценообразовании, анализе данных, брендинге, обслуживании клиентов, управлении качеством и иных сферах бизнеса. По этим же причинам вся совокупность конкурентных действий компаний, владеющих платформами, противопоставляется традиционному предпринимательству по производству и продаже продуктов, а «продуктовой» стратегии бизнеса противопоставляется «платформенная стратегия» бизнеса (*platform strategy*).

Крупнейшие в мире платформенные компании не только регистрируют новые патенты, но и инвестируют в экосистему инновационных стартапов в передовых областях машинного обучения и искусственного интеллекта.

Многосторонние платформы — очень опасные компании.

Цифровые платформы приходят (и будут приходить) в традиционные *low-tech* отрасли и реализуют подрывные инновации (*disruptive innovations*), перекраивающие отраслевой рынок.

Использующие платформенную бизнес-модель фирмы быстро приходят на отраслевые рынки традиционных фирм, ориентированных на разработку продукта под существующего потребителя, и реализуя стратегию отраслевого подрыва, меняют границы и состав рынка, правила конкуренции на нем, создавая добавочную стоимость от более эффективного взаимодействия множества продавцов и множества покупателей (это одна сеть с двумя сторонами). Поэтому лю-

бой обычный бизнес, заинтересованный в продажах, будет осуществлять продажи через эту платформу или потеряет часть своей рыночной доли. В любом случае платформенный бизнес доминирует над традиционным, и если компания — электронная платформа заходит на рынок, где конкурируют фирмы традиционных бизнес-моделей, платформа всегда выигрывает.

Следует признать, что огромные прибыли, быстрый рост и удобная структура издержек многосторонних платформ для автора статьи не являются интересными свойствами. По мнению автора, многосторонние платформы могут и должны использоваться в первую очередь в целях распространения инноваций.

Ранее отмечалось, что «без модернизации среднетехнологичных и низкотехнологичных отраслей, повышения конкурентоспособности (эффективности) формирующих их предприятий, а для значительной части российских отраслей — «доставления» цепей добавления стоимости (в рамках политики импортозамещения, кластерного развития), без создания у субъектов рынка мотивов инновационного развития готовый продукт высокотехнологичных отраслей экономики может не найти потребителей в достаточном для обеспечения эффекта масштаба объеме, а инновационное развитие так и останется «точечным» [Трушин, Коваленко, 2105, с. 114].

В этом контексте именно такие компании, которые взяли на себя инновационные риски всей экосистемы компонентов и от всех сторон тоже требуют высоко инновационных решений, — называются платформенными лидерами. Так, например, в свое время Intel, исполняя закон Мура, предоставлял для всех участников компьютерной экосистемы более мощные процессоры. А чтобы стимулировать большую эффективность и производительность от поставщиков компонентов к своим процессорам, Intel разработал более быстрые шины и создал USB, чтобы все участники межотраслевого комп-

лекса по производству компьютеров могли выиграть от мощности процессоров Intel.

Так фактически Intel заставлял всех остальных ускоренно развиваться. Именно эта лидерская способность многосторонних платформ распространять инновации даже между отраслями заслуживает исследования и использования в России.

### Платформенные единороги

Любая платформа — это объект, используемое субъектом средство. Но для краткости сами фирмы, реализующие платформенную модель бизнеса, также именуются многосторонними платформами. Почти всегда, когда указывают на субъект, говорят именно о многосторонней, а не цифровой или сетевой платформе.

Наибольший научный интерес в сфере стратегического менеджмента представляют исследования инновационных стартапов, которые реализацией модели многосторонней платформы обеспечивают себе экспоненциальный рост за счет присвоения выгод положительного перекрестного сетевого эффекта.

Так, благодаря высокоэффективному обеспечению сочетаемости участников различных сторон и возвращению и использованию экосистемы комплементарных продуктов или услуг компании с платформенной бизнес-моделью в переломный момент могут неожиданно и пугающе быстро увеличиться в размерах сети и масштабе (взрывной рост) (табл. 2).

**Табл. 2.** Феноменальный рост Airbnb в цифрах

Table. 2. Airbnb's Remarkable Growth

КОМПАНИЯ	КОЛИЧЕСТВО КОМНАТ	ОСНОВАНА	РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ	ВЫШЛА НА 1 МЛН КОМНАТ ЗА	АКТИВЫ НЕДВИЖИМОСТИ
Airbnb	1 МЛН+	2008	\$25 МЛРД	7 лет	\$0
Marriott	1,1 МЛН	1957	\$16 МЛРД	5,8 года	\$985 МЛН
Hilton	745 ТЫСЯЧ	1919	\$19 МЛРД	—	\$9,1 МЛРД
Intercontinental Hotel Group	727 ТЫСЯЧ	1988	\$9 МЛРД	—	\$741 МЛН

Источник: [Hagiu, Rothman, 2016].

Стартапы, достигшие менее чем за 10 лет рыночной стоимости более 1 млрд долл. США, не выходя на IPO, выделяются в отдельную категорию и называются — единороги. Вокруг них весь шум.

В июне 2015 г. по Базе данных венчурного капитала «CB Insights» было проведено исследование 115 стартапов-единорогов, установившее, что 70% фирм-единорогов развиваются по бизнес-модели многосторонней платформы.

Оказалось, что в отдельных случаях многосторонние платформы могут генерировать несколько потоков доходов с разных сторон рынка. Например, представьте, что в идеале: читатели оплачивают журналу подписку на журнал, рекламодатели оплачивают рекламные баннеры на сайте и страницах журнала, авторы оплачивают издательские, редакционные услуги и услуги по депонированию и распространению статей.

### 5. Почему снова актуально?

Платформы называют будущим рыночной экономики, образцами предпринимательского бизнеса, предвестниками новых форм экономического обмена. Изначально платформа была объектом. Но с развитием электронно-цифровых технологий платформа стала все сильнее утверждаться в качестве самого «сочетаемость обеспечивающего» типа архитектуры. Росло содержание понятия, но рос и его объем. Все большее ко-

личество сложных и специальных объектов стали называть платформами.

Теперь платформой называют и виртуальную торговую площадку, и всю совокупность ее пользователей, и программный, аппаратный и сетевой комплексы, бизнес-модель и фирму, ее реализующую.

Но когда от многосторонней платформы как объекта, без которого невозможно существование двустороннего рынка, осуществляется переход к многосторонней платформе как к субъекту бизнеса, исследования резко актуализируются, потому что многосторонние платформы побеждают в конкуренции обычные продуктовые компании — цепочки стоимости.

Изначально концепт двусторонних рынков формулируется как результат сетевого эффекта, т. е. последовательное развитие идеи внешних эффектов с понятной проблематикой оценки и интернализации внешних (перекрестных сетевых) эффектов и связанный с ними провал теоремы Коуз.

Также концепт двусторонних рынков актуализировался при рассмотрении вопросов рыночного и/или регулируемого (субсидированного) ценообразования при многопродуктовом, комплементарном предложении. Но даже тогда еще никто в бизнес-сообществе не рассматривал платформу как стратегическую альтернативу бизнесу, создающему ценность в цепочке стоимости.

Когда платформенная бизнес-модель была признана источником рыночной власти и тем самым определились новые механизмы формирования конкурентных преимуществ, вопрос актуализировался благодаря тому, что теперь поставлен не с позиции экономической теории, теории отраслевых рынков, а с позиции теорий конкурентного права и стратегического управления — более нормативных теорий.

В настоящее время основной пафос теории стратегического управления выражается в том, что фирмы конкурируют не товарами и услугами и не рыночными позици-

ями, а своими бизнес-моделями, а бизнес-модель многосторонней платформы сегодня демонстрирует успехи.

### **Вечно молодые, вечно старые**

Почему же многосторонние платформы рекомендованы здесь как актуальная тема при том, что платформенный бизнес — давно известная стратегия.

В сфере сетевых платформ сегодня гуманитарные науки развиваются наперегонки с информационно-телекоммуникационными технологиями, цифровым миром отношений. Научный прогресс «соревнуется» с техническим. Другими словами, теория организации отраслевых рынков (в комплексе теорий стратегического управления, инновационного предпринимательства, антимонопольного регулирования, неинституциональной экономической теории, теории социологии рынков, дизайна рынков и контрактов и др.) раскрывает особенности конкурентного функционирования компаний платформенного типа примерно с той же скоростью, с которой развитие цифровых технологий трансформирует эти социально-экономические отношения, порождая новые разновидности многосторонних платформ.

Современные ИТ-инновации раскрывают новые рыночные возможности многосторонних цифровых платформ. Цифровые технологии создают возможности для ранее не существующих форм создания добавленной стоимости, ее обмена и захвата с присвоением внутри границ фирмы (интернализацией положительных внешних эффектов).

Так, при первом взгляде на бизнес-модели стартапов Uber и Airbnb сразу выделяются схожие базовые черты, демонстрирующие их родство с бизнес-моделями многосторонних сетевых платформ предыдущего поколения: Google, Amazon, Ebay. Но ключевыми в предпринимательстве Uber, Lyft и Airbnb являются принципиально новые свойства и черты бизнеса, только благодаря которым новый бизнес стал возможным — совокупность радикальных цифро-

вых и управленческих инноваций позволяет выявить нового рода сочетания рыночного предложения и спроса там, где ранее либо с большими издержками использовалась старая технология, либо вообще было пустое место (нестандартный спрос и неустоявшееся предложение не находили друг друга, а «расходились, как в море корабли»).

Lyft, Uber, GetTaxi, и Яндекс:Такси — стали возможны благодаря умелому сочетанию (управленческие технологии) новейших инноваций в технологиях мобильных смартфонов и технологий картирования Google (информационно-телекоммуникационные технологии), позволяющих собирать данные о передвижениях пешеходов и водителей. Именно способность учитывать и анализировать данные онлайн о передвижениях всех пассажиров и водителей — конкурентное преимущество транспортных *ride-hailing*-платформ.

Прямое мобильное онлайн соединение платформы с конечным пользователем позволяет развиваться новому типу бизнеса — сервисам «по запросу» (*on-demand economy*), т. е. сервисам моментального реагирования. Сервисы «по запросу» в сфере фриланса создали «гиганомикру» — большое предложение краткосрочных вакансий на специальных платформах типа TaskRabbit.

С развитием облачных и мобильных технологий фирмы, организующие многосторонние платформы, реализуют следующие функции:

- магнита, привлекающего и удерживающего пользователей одной или обеих сторон;
- сторожа — охранника у входа на рынок (фильтра, осуществляющего положительный отбор, соблюдающий стандарт взаимодействия высокого качества);
- собирателя, анализатора и источника рыночной информации;
- сводника (мачмейкера) — дизайнера рынка и создателя устойчивого распределения между сторонами;
- посредника — представителя;
- гаранта — поручителя для одной или обеих сторон;

- инновационной мастерской с инструментарием для коллаборации;

- лидера-инноватора, задающего, соблюдающего и распространяющего высокие стандарты инноваций.

## 6. Платформа и продукт

Фирма Apple долго действовала как продуктовая фирма, производящая и продающая компьютеры, плееры и смартфоны. Но когда она прилепила к смартфону магазин приложений App Store, она стала многосторонней платформой, сводящей разработчиков приложений и пользователей. Ее опыт, равно как и опыт Microsoft, Intel, Google, Facebook, Amazon, eBay и ряда других компаний, показывает, что торговая площадка — многосторонняя платформа может быть создана в любой отрасли и любой фирмой. Этот тезис опровергают Гавье и Кусумано, которые обнаружили, что продукт имеет потенциал платформы, если он удовлетворяет следующим трем критериям:

- 1) он выполняет хотя бы одну важную функцию в пределах того, что можно охарактеризовать как «система использования», или решает основные проблемы для многих субъектов в промышленности;

- 2) к нему легко подключиться или надстроиться над ним для расширения системы использования, а также позволены новым участникам даже непреднамеренные этикетирования;

- 3) его трудно заменить [Gawer, Cusumano, 2007].

Распространенная ошибка менеджеров в том, что они фокусируются на одном или двух из этих трех критериев. Но для того чтобы продуктовый бизнес имел потенциал платформы, необходимо наличие всех трех критериев.

Другими словами, многосторонняя платформа — это тип бизнеса, который могут создать и продуктовые линейные корпорации, вертикально интегрированные по цепочке стоимости. Главное в этом новом стратеги-

ческом взгляде — изменение отношения: к способу создания стоимости; ресурсам, обеспечивающим конкурентоспособность; ключевым компетенциям и навыкам.

Продуктовая фирма создает стоимость, оптимизируя всю последовательность видов деятельности в цепочке создания стоимости от добычи ресурсов до продажи продукта конечному потребителю. Поэтому продуктовую фирму называют еще фирма-цепочка, фирма-труба, фирма-трубопровод, линейная фирма. Она ищет стоимость в вертикальной интеграции. Фирма — торговая площадка создает стоимость с обеих концов цепочки — и со стороны конечных потребителей, и со стороны производителей рыночного предложения. При этом стоимость создается самой сетью, обеспечивающей соединение представителей двух сторон, и сетевым эффектом. Отсюда можно услышать аргумент, что торговая площадка сама не создает стоимости, а лишь использует созданную участниками сети. Но новую ценность, мультиплицированную сетевым эффектом, создает само сетевое платформенное объединение всех пользователей.

Продуктовая фирма обязана повышать свою операционную эффективность и совершенствовать навыки выстраивания эффективных бизнес-процессов. Платформенная фирма полностью выводит вовне всю операционную деятельность, сокращая до минимума операционные издержки. Она совершенствует свою способность упрощать внешние контакты. Платформенная фирма добивается того, чтобы в ее сети присутствовали самые лучшие фирмы — операторы бизнес-процессов. Ключевым навыком для платформенного бизнеса является умение убеждать компании и конечных пользователей пользоваться платформой, другими словами, умение создать, поддерживать на платформе особую экосистему.

Конкурентоспособность продуктовой фирмы зависит от обладания ею редкими ресурсами, специфическими активами и исключительными правами. А для торго-

вых площадок ключевыми ресурсами являются сама сеть пользователей и совокупность ресурсов, которыми пользователи располагают. Для владельца платформы основные ресурсы конкурентоспособности — информация, контакты и технологии, которые фирма может использовать для создания микрорынка. При этом происходит фундаментальный переход от концепции «владения» ресурсом к концепции «совместного пользования» ресурсом. Владение ресурсом и контроль за ним не являются больше фактором, обеспечивающим конкурентоспособность фирмы. Теперь важно, как фирма может координировать использование ресурсов. А для многосторонней платформы важно, как она координирует совместное использование всех ресурсов всеми пользователями сети.

Продуктовая фирма старается повысить ценность своего продукта для конечного потребителя, а платформенная фирма осуществляет переход от продукта к платформе и от платформы к экосистеме и старается повысить ценность всей экосистемы для всех участников [Parker et al., 2016].

Таким образом, многосторонние платформы конкурируют своими экосистемами, своей способностью обеспечить атмосферу общности, доверия и творчества; способностью обеспечить учет генерируемых пользователями данных и их использование для предоставления лучшего пользовательского опыта (*Customer Experience*) и др. Таким образом, многосторонняя платформа — это бизнес-модель, сводящаяся к большому набору стратегических правил, обязательных к выполнению любой фирмой, в том числе и представителями традиционных отраслей промышленности.

Каждая фирма-трубопровод (объединяющая в своих границах несколько звеньев одной вертикальной цепочки стоимости) должна попробовать себя в роли провайдера платформы, чтобы остаться конкурентоспособной в XXI в. Иначе платформенная бизнес-модель все равно пристроится



к вашей цепочке ценности через новичков из неожиданных, неродственных отраслей.

Изменение бизнес-модели от продуктовой к платформенной, как и абсолютное просветление, может быть постепенным, а может произойти внезапным скачком. Если фирмы рискуют потерять контроль над своим предложением, рекомендуется осуществлять медленный переход через гибридную стратегию, ориентированную на создание новой стоимости, и выгодную для всех сторон — стратегию «продуктовой платформы».

При бизнес-модели, основанной на продукте, компания создает разные продукты для разных потребностей конкретных клиентов и получает прибыль, продавая произведенное ею. При бизнес-модели платформы фирма занимается главным образом посреднической деятельностью: она связывает пользователей с третьими сторонами и зарабатывает, взимая плату за доступ к платформе. Эта модель нацелена не на удовлетворение конкретных потребностей клиентов, а на стимулирование их массового присутствия на платформе и их максимального взаимодействия с третьими сторонами. Гибрид этих двух бизнес-моделей позволяет при переходе от продукта к платформе удерживать клиентов, которые высоко ценят продукцию компании, и допускать до них комментаторов, чтобы клиенты стали пользоваться продуктами и сервисами-дополнителями.

### **Совместное пользование**

Это как раз и делает AirBnb на рынке гостиничного бизнеса и услуг гостеприимства, когда позволяет владельцам жилых помещений краткосрочно сдавать их приезжим туристам. А Uber позволяет водителям краткосрочно заниматься частным извозом. Так конечные пользователи, обнаружив недоиспользованность своих ресурсов, превращаются в предпринимателей на стороне рыночного предложения. Возможность монетизировать недоиспользованные ресурсы

создает новые рынки краткосрочной аренды. Один из них — сервис Rentoid (место, где можно снять все).

Совместное пользование ресурсами возникает и со стороны спроса — «*sharing economy*», и со стороны предложения — «*collaborative economy*». Более того, такое совместное использование стирает грань между спросом и предложением. При этом конечные пользователи становятся продавцами ресурсов. Сегодня я продам что-нибудь ненужное на интернет-аукционе, а завтра куплю на нем что-нибудь. Когда я за рулем, могу подвезти через Uber, когда я оставляю машину — пользуюсь Uber как пассажир. Так я перехожу с одной стороны двустороннего рынка на другую.

Коллаборация со стороны предложения для корпораций начинается с аутсорсинга и использования фриланса. Распознав источник стоимости в эффективном управлении цепочками поставок, корпорация все меньше видов деятельности делает внутри. Вертикально интегрированные комплексы разделяются и превращаются в горизонтальную сеть предпринимателей. Сегодня для обеспечения конкурентоспособности корпорации прибегают к краудсорсингу идей и ресурсов, обращаются за помощью к профессиональному сообществу. А такие сервисы, как Simplist, позволяют каждому бизнесу создать свою сеть специалистов, достойных вовлечения в бизнес.

Производитель футболок Theadless предоставляет своим клиентам возможность сообща разрабатывать новые модели, координируя не только информацию, адресованную покупателям и поступающую от них, но и обмен информацией между ними.

### **7. Многосторонняя платформа и ее комменты**

Если рассматривать существующие концепции экономической теории, способные объяснить функционирование многосторонних платформ, то первой такой концепцией,

конечно, является сетевой эффект, который привносит всю сетевую специфику объяснения платформенного бизнеса.

В работе Шаститко и Паршиной сделана интересная попытка применить к объяснению платформенных стратегий концепцию ценовой дискриминации третьей степени. А пример взаимодействия производителей игровых приставок и разработчиков игр указывает на возможность применения концепции товаров-дополнителей (комплементов). Многосторонняя платформа создает инновационную экосистему, состоящую из привлеченных, но независимых инноваторов — производителей дополняющих продуктов и сервисов (комплементов). При этом, как правило, многосторонняя платформа, с одной стороны, сама производит комплементы, с другой стороны, гарантирует комплементорам, что не будет повышать выпуск собственных комплементов, не будет покушаться на весь рынок.

И конечно, субсидирование стороны конечных потребителей в случае с игровыми приставками выражается в том, что при субсидировании цены основного продукта производители продают игровые приставки пользователям ниже себестоимости. Увеличение числа пользователей привлекает разработчиков игр, посредством которых производители приставок компенсируют убытки.

Применительно к сетевому взаимодействию субъектов концепция товаров-комплементов выражается в следующем: каждый участник социальной сети, когда создает и публикует свой контент, становится производителем комплементарного для сети продукта. Естественная цель многосторонней платформы — стать экосистемой комплементов. Это легко делается при установлении обратной связи в маркетинговых коммуникациях. Сегодня коммуникационные технологии позволяют перестроить структуру и направление маркетинговых коммуникаций продуктовой фирмы, так что вместо монолога «от фирмы в уши по-

ребителей» фирма создает систему обратной связи от клиентов, чем генерирует контент, дополняющий потребление основного продукта фирмы. Когда турфирма объявляет в соцсети конкурс фотографий среди своих клиентов, она обращается к своей экосистеме, и конечные пользователи, приславшие свои фотографии, становятся сотворцами маркетинговых коммуникаций турфирмы.

### Типология многосторонних платформ

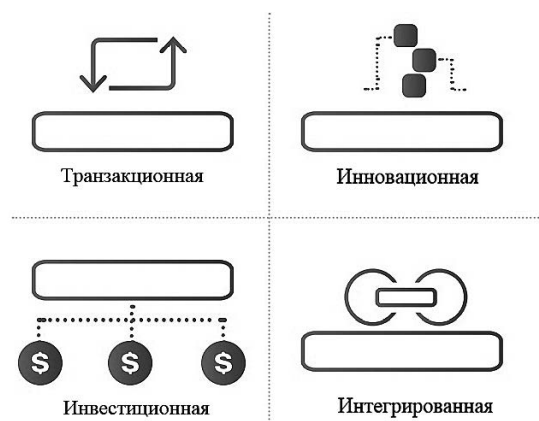
Многосторонних платформ много разных. Единой, конвенциональной типологии нет. Классификационные критерии для обобщения многообразия платформенных паттернов управления и предпринимательства тоже различаются. При проектировании платформы решают вопрос собственности: платформа проприетарная или коллективная. Даже этому делению предшествует деление на коммерческие и некоммерческие платформы. Если обобщить все модели платформенного бизнеса, можно выделить следующие типы:

- экосистема комплементов;
- торговая площадка;
- конвенциональный стандарт;
- медиа на рекламе.

В отчете Центра глобального предпринимательства (CGE) представлена общая типология многосторонних платформ, в которой все существующие в мире платформы разбиты на четыре категории: транзакционную, инновационную, инвестиционную и интегрированную (рис. 5).

Транзакционная платформа — это технология, продукт или сервис, которые действуют как канал (посредник), облегчая транзакции и обмен между разными сторонами рынка.

Инновационная платформа — это технология, продукт или сервис, которые служат технологической основой, на которой другие фирмы, слабо организованные в инновационную экосистему, разрабатывают ком-



**Рис. 5.** 4 типа многосторонних платформ

Fig. 5. 4 types of multisided platforms

плементарные технологии, продукты и сервисы.

Интегрированная платформа — это технология, продукт или сервис, которые одновременно являются и транзакционной, и инновационной платформой. Эта категория включает такие компании, как Apple, имеющую торговую платформу App Store и большую экосистему независимых разработчиков, обеспечивающих создание контента на платформе [Evans, Gawer, 2016, p. 9].

Есть пять компаний, составляющих категорию инвестиционных платформ: Priceline Group (США), Softbank (Япония), Naspers (Южная Африка), IAC Interactive (США) и Rocket Internet (Германия). Хотя можно утверждать, что эти компании не являются платформами *per se*, они или реализуют стратегию ранних инвестиций в платформенные фирмы, или действуют как холдинги, формирующие портфолио платформ, или комбинируют оба подхода. К примеру, Priceline Group включает в себя сегодня Booking.com, Priceline.com, Kayak.com, rentalcars.com и OpenTable.

SoftBank начинала как телекоммуникационная компания, а теперь с большой долей диверсифицировалась в платформы Yahoo!, Alibaba Group и GungHo Online. Совсем недавно SoftBank инвестировала

в индийские платформы OlaCabs, Snapdeal и Housing.com.

Naspers сделала раннюю, весьма успешную ставку на китайскую платформу Tencent, теперь диверсифицируется с инвестициями в более чем 30 платформ. Ее инвестиции включают такие компании, как OLX и PayU, Allegro, Fashion Days, Ceneo, Konga и Souq, Myntra and Flipkart [Evans, Gawer, 2016].

Сразу видно, что авторы отчета сознательно, но не обоснованно исключают из платформ модель медиа с рекламой. Интересно, что ранее Эванс (один из авторов отчета с предложенной типологией) предлагал другую типологию платформ [Evans, Schmalensee, 2005]. Транзакционная платформа называлась (Exchanges) обменом или биржей. Вторым типом была медиа с рекламой. В отдельный тип были выделены транзакционные системы. К ним относят системы пластиковых карточек, платежные системы, чеки и деньги как социальные системы.

### Что не так с медиа?

Интересно, что в данную типологию SQE не вошла модель медиа. Рекламная бизнес-модель любого средства медиа — журнала, газеты, интернет-ресурса, телеканала, отличается и от технической среды для компонентов, и от торговой площадки. В модели медиа между двумя сторонами устанавливается положительный перекрестный эффект, который является односторонним, а не двухсторонним: чем больше пользователей, тем лучше рекламодателям. Но рост числа рекламодателей не повышает ценность медиа для пользователей. Напротив, от стороны рекламщиков к стороне пользователей может распространиться отрицательный эффект — от перегруженности медиа рекламой пользователи только страдают.

Такая модель не создает «замкнутый цикл» между двумя сторонами. И в этом смысле некорректно говорить, что медиа-

ресурс или интернет-поисковик сводит множество пользователей и множество рекламщиков. Для удержания стороны конечных пользователей медиаресурс создает контент, а поисковик поддерживает сервис. Эта важная деталь является ключевой при выборе тактики запуска платформы.

## 8. Почему платформы проваливаются?

Есть мнение, что сами по себе платформы не очень справляются. Посмотрите на Evernote, посмотрите на Twitter, посмотрите на Yahoo!. Платформы проваливаются.

А ведь план по стратегическому использованию сетевого эффекта очень простой.

Фирма заходит на рынок с новым товаром, превращающимся в сервис. Первые клиенты притягивают новых клиентов, которые тоже притягивают новых клиентов (за счет прямого сетевого эффекта клиентов становится все больше). Сеть-первопроходец быстро растет и монетизирует сетевой эффект. Но на практике платформы не запускаются, сети не растут, их невозможно монетизировать, и они не приносят дохода.

Для запуска и роста сети владельцы должны решить управленческий парадокс «Курица — Яйцо», т. е. долго и много инвестировать в привлечение пользователей. Но когда сеть начинает увеличиваться в размерах и масштабах операций, идет неконтролируемая трансформация бизнеса, решения надо принимать быстро, и можно упустить ключевые элементы, создающие стоимость. Быстрый рост может привести к возникновению правовых и репутационных рисков, если стартап не сможет проактивно взаимодействовать с регулируемыми органами и не сможет заслужить надежную репутацию.

Даже если платформа после этого не распалась, не вне закона, не завалена низкокачественным или запрещенным

контентом и генерирует поток доходов, она противостоит крупным поставщикам и клиентам, другим платформам, органам власти. Внутренние силы экосистемы могут оказаться сильнее платформы. Стоимость платформы создается ее пользователями. Потребители, комплементоры и провайдеры, в большинстве своем создающие ценность, могут уйти, если обнаружат лучшие условия на другой площадке. Хуже того, они могут начать вертикально конкурировать с платформой.

Zynga начинала как производитель онлайн-игр для социальной сети Facebook и ключевой сделала групповую игру с возможностью прийти на ферму к другу. Со временем фирма постаралась переманить игроков на собственную платформу. Amazon и Samsung предлагают собственные магазины приложений для Android и пытаются увести с собой пользователей. Если провайдеры начнут конкурировать с владельцем платформы, они станут ее ослаблять. Поэтому платформам надо в своих экосистемах постоянно стимулировать деятельность, способствующую коллаборации, творчеству и росту. Как и у любой иной предпринимательской конкурентной стратегии — практика реализации платформенной модели знает больше примеров провалов, чем успехов.

## Ценность платформы

Важное достижение науки стратегического менеджмента многосторонних платформ — ее способность самой по себе создавать ценность. Это открытие закончило научный спор о природе стоимости, которую присваивает владелец многосторонней платформы, — создается ли она сторонами рынка, осуществляющими транзакцию, или платформой. Для того чтобы на платформу приходили конечные пользователи, она должна привлекать хотя бы какой-то их сегмент, должна иметь «магнит».

Само по себе платформенное решение никого не привлечет. Поэтому сильно оши-

баются продуктовые фирмы, пытающиеся с помощью платформенной стратегии решить свои проблемы со сбытом.

Как отмечают Фишман и Салливан, «платформа — это не просто вопрос соединения традиционного промышленного производителя с потребителями через веб. Вам нужно специально что-то делать, чтобы ваша платформа образовала рынок на пустом месте, где раньше спрос не находил предложения, или чтобы она предлагала заметно лучшее взаимодействие продавца и покупателя. Вы этого не узнаете, наблюдая за Кремниевой долиной, где платформы основываются для решения любых и всех проблем, включая такие, с которыми традиционные рынки прекрасно справлялись без платформ, и такие, которые платформами никак лучше не разрешаются» [Fisman, Sullivan, 2016b].

В основе платформы должен лежать магнит — что-то привлекательное для конечного пользователя. Не важно, сколь узким будет потребительский сегмент. Можно сфокусироваться на привлечении хотя бы одного конечного пользователя и, когда станет понятен адресный сегмент пользователей, сконцентрироваться на его обслуживании. И Facebook, и LinkedIn начинали как очень нишевые продукты для обслуживания узких сегментов. У Facebook была сначала очень узкая функция: связывать студентов Гарвардского университета друг с другом. LinkedIn была профессиональной социальной сетью, а только позже вышла на рынки подбора персонала, издательской деятельности и т. д. В Skype пользователи часто регистрировались парами (студент — родители), чтобы осуществить общий сеанс связи. Этим парам не была нужна остальная сеть пользователей, они заходили в мессенджер не за сетью, а за персональным сервисом связи.

Именно этого сегмента владельцы платформы должны придерживаться во время экспоненциального роста сети, когда фирма может утратить видение того, что она де-

лает и как привлекает и удерживает пользователей.

### Архитектура

Помимо чего-то привлекательного для потребителя, платформа еще на стадии проекта должна иметь четко определенную архитектуру и правила. Платформа устанавливает «требования на входе», определяя правила доступа, а также контролирует поведение пользователей, определяя правила поведения потребителей, комплементоров, провайдеров.

Правила и архитектура платформы отражают степень ее открытости — это тактический выбор владельцев платформы. При открытом управлении платформой не только владельцы, но и комплементоры могут устанавливать на платформе правила торговли и распределения стоимости.

Открытая архитектура — первый шаг к созданию живой инновационной экосистемы, она дает возможность инноваторам присоединиться к платформе. При этом стоимость должна распределяться между комплементорами и платформой справедливым образом, иначе даже при открытом коде инноваторы не придут. Этот выбор является тактическим, потому что такие решения не принимают раз и навсегда. Microsoft в этом смысле демонстрирует образец управления открыто-закрытой архитектурой.

При грамотном управлении платформой инноваторы захотят присоединиться к ней со своей интеллектуальной собственностью. Опыт Apple показывает, что какой бы инновационной и большой компания ни была, она не сможет создать столько сервисов и продуктов-комплемента, сколько создаст экосистема инноваторов.

Сделав Android еще более открытой операционной системой на уровне провайдера, Google захватила 80% рынка операционных систем смартфонов и в начале 2016 г. обогнала Apple по рыночной капитализации. Мессенджер Telegram на на-

ших глазах превращается в платформу для ботов.

Но открытость платформы может привести к злоупотреблениям, неправомерным действиям, некачественному контенту комментаторов. Поэтому платформы должны предусмотреть внутренние стандарты и системы контроля качества. Так, Uber составляет рейтинги и страхует владельцев автомашин, Twitter и Facebook обучают пользователей инструментам защиты от интернет-хулиганов, Apple's App Store и Google Play store отбраковывают некачественные приложения.

### Тактика запуска многосторонней платформы

Изначально ученые сфокусировались на описании сетевого эффекта как ключевого фактора обеспечения конкурентоспособности сети и барьера входа на рынок конкурентов. Теория платформенной стратегии тогда рассматривала только вопрос достижения критической массы пользователей платформы, после чего начинался обеспеченный сетевым эффектом экспоненциальный рост сети. Сила сетевого эффекта казалась исследователям непоколебимой, и они сформулировали принцип стратегической конкуренции платформ «Победитель забирает все», согласно которому, когда платформа достигает критической массы, она начинает доминировать, и вся отрасль стремится к тому, чтобы эта платформа поглотила остальные и осталась в отрасли единственной.

Поэтому фокус внимания исследователей концентрировался на первоначальной стадии — «запуске платформы». Оказалось, что отрицательный сетевой эффект препятствует росту сети: первые пользователи вообще не получают выгоды от участия. В момент запуска в платформенной сети вообще нет ни одного пользователя. И никто не хочет пользоваться незнакомым сервисом. Проблематика привлечения на платформы первых пользователей

и удержания их там носит парадоксальный характер «замкнутого круга», что отразилось в ее названии — проблема «Курица — Яйцо».

Для многосторонней платформы дела обстоят еще печальнее, чем для гомогенной сети, потому что нужно привлечь критическую массу участников на каждую сторону пока пустующей площадки. В настоящее время теория платформенной экономики предлагает ряд тактических принципов и инструментов создания сети, запуска платформы.

В зависимости от того, рассчитывает ли владелец платформы на использование одностороннего или двухстороннего положительного перекрестного сетевого эффекта, он может выбрать либо двухшаговую стратегию (*two-step strategy*), либо стратегию зигзага (*zig-zag strategy*). Несмотря на то что англосаксонской школе свойственно называть стратегиями любой уровень конкурентных действий, в данном случае рассматриваются тактические модели запуска платформ в том смысле, как они представлены у Ю. Б. Рубина: «Под тактической конкурентной операцией понимается совокупность конкурентных действий, выполняемых в определенном порядке по отношению к тактическим соперникам в течение периода взаимодействия с ними. Тактической моделью конкурентных действий называется совокупность конкурентных операций, производимых участниками рынка для решения определенного типа задач по отношению к тактическим соперникам» [Рубин, 2015].

Двухшаговая стратегия — план запуска платформы, по которому платформа сначала обеспечивает критическую массу пользователей на одной (субсидируемой) стороне, а потом, предлагая к ним доступ для представителей второй стороны, обеспечивает и ее рост. Двухшаговая стратегия — стратегия запуска любого медиа, не рассчитывающего на то, что пользователям понравится рост числа рекламодателей.

Стратегия зигзага, или маховика, — это стратегия запуска платформы, при которой владельцами предпринимаются попытки увеличить количество пользователей обеих сторон одновременно. Платформа чередует попытки увеличить участие пользователей то на одной, то на другой стороне. Такое чередование возможно, только если между сторонами ожидается двухсторонний положительный сетевой эффект: игроки выигрывают от увеличения числа разработчиков игр для их игровой консоли, а разработчики игр выигрывают от роста числа пользователей консоли.

YouTube использовали сначала стратегию зигзага, привлекая одновременно зрителей и поставщиков видеоконтента, а затем по двухшаговой модели медиа стали привлекать рекламодателей.

Чтобы платформа была способна привлечь много пользователей, должно соблюдаться одно из двух условий.

1. Владелец платформы может взять достаточное число пользователей с другого своего ресурса. Так, Google переводил рекламодателей с AdWords на AdSense, а пользователей Youtube подталкивал к регистрации в социальной сети Google+.

2. Данные о представителях отсутствующей на торговой площадке стороны можно взять из общедоступных источников.

Эдельман приводит такой пример: «Компания Zillow в свое время создала сайт «паспортов» чуть ли не каждого американского домовладения, включая примерную стоимость, характеристику местоположения, социальной инфраструктуры и т. д. Информацию эту компания зачисляла из открытых источников, таких как официальные справочники, поэтому ей не пришлось добывать ее у несговорчивых поначалу домовладельцев. Объем данных оказался достаточно, чтобы заинтересовать пользователей, и очень скоро домовладельцы сами стали охотно дополнять и исправлять информацию о своих домах. Более того, агентства недвижимости начали наперебой размещать

платные объявления на сайте Zillow» [Эдельман, 2015].

Помимо ценового субсидирования одной стороны, в тактический инструментарий запуска платформы и набора ею критической массы входит:

- субсидирование первых пользователей;

- привлечение «зонтичных» и других ключевых пользователей на исключительных условиях;

- реализация реферальной программы — «бонус за друга».

Ключевым пользователем для сети является тот, кто приносит больше стоимости (в форме контента, других пользователей или дохода). В частности, ключевым является «зонтичный» пользователь, который генерирует контент и привлекает других пользователей со своей стороны или представителей второй стороны.

Для набора пользователей необходимо организовать правильную реферальную программу, предложить зарегистрировавшимся клиентам больше пользы от ресурса за привлечение новых клиентов.

### **Цифровые технологии и сетевой эффект**

Во всем виноваты информационно-телекоммуникационные технологии, которые:

- усиливают сетевой эффект;

- обеспечивают эффективность взаимодействия пользователей социальных сетей;

- создают возможности агрегирования нового спроса;

- создают обратную связь в маркетинговых коммуникациях;

- интенсифицируя обмен информацией, повышают качество продукции и производительность, сокращая вспомогательные расходы;

- снижают до минимума операционные затраты цифровых стартапов;

- облегчают создание интерактивного потребительского опыта;

— превращают потребителей в предпринимателей;

— уменьшают информационную асимметрию между спросом и предложением доверительных благ;

— обеспечивают более легкую организацию и координацию при совместном производстве и пользовании;

— обеспечивают монетизацию недоиспользуемых ресурсов и создание из них рынков.

Отдельно рассмотрим, как интернет-технологии влияют на сетевой эффект. С одной стороны, Интернет сильно увеличивает сетевой эффект. С другой стороны, Интернет делает сетевой эффект нестабильным, неустойчивым. Описанный в классической экономической теории сетевой эффект создавался железными дорогами и сетями телефонных кабелей. Железнодорожная ветка между двумя ближайшими населенными пунктами по мере присоединения к ней других веток становится магистральной дорогой, которая создает сетевой эффект в связи с увеличением количества населенных пунктов, до которых можно добраться через эту ветку. А во время сеанса телефонной связи беседующие получают сетевые выгоды от того, что оба владеют телефоном. Но такой сетевой эффект длится, пока длится телефонный разговор или путешествие на поезде. После их окончания сетевой эффект исчезает. Но если я запишу и сделаю открытым для Вас видеозапись, Интернет сохранит его и распространит не только Вам, но всем пользователям. Сетевой эффект в Интернете мощнее, чем в телефонной сети. Мобильный Интернет образует собой огромную инфраструктуру создания ценности.

Чтобы стать естественной монополией, компании достаточно сделать две вещи: вложиться в материальную, сетевую инфраструктуру и привлечь клиента. Сеть была железной, и инвестиции в строительство рельсовой или кабельной сети были настолько крупными, что, если положитель-

ный сетевой эффект возникал, его было невозможно переломить. Конкуренту приходится рискованно инвестировать в альтернативную сеть без гарантии привлечения потребителей. А доминирующий субъект — естественная монополия может эффективно защищаться от новичка снижением цен.

Но в электронно-цифровых сетях внешние эффекты быстро меняют направление. Сочетание пяти ключевых технологических трендов — социальных, мобильных, облачных инноваций, интернета вещей и анализа данных, — позволяет снизить издержки входа новичка на сетевой рынок и засунуть между двумя сторонами рынка вторую платформу.

Конечно, это еще не та высокая степень интенсивности онлайн-конкуренции — конкуренции «на расстоянии одного клика», на которую жалуются владельцы платформ антимонопольным органам. Но сегодня как фиксированные, так и операционные издержки запуска цифровой платформы стремятся к нулю. Это значительно проще сделать, чем при окопавшейся на рынке сети-первопроходце построить новую компанию — альтернативного оператора железнодорожной или телефонной сети.

Также новичкам становится проще запустить «исход» пользователей с платформы-старожила. Первопроходцем в социальных сетях была вовсе не Facebook. Первой в США достичь взрывного роста смогла сеть MySpace, считавшаяся в 2000-х годах лидером среди социальных сетей. Но переход пользователей на Facebook запустил для MySpace отрицательный сетевой эффект [David, 2016]. Поэтому, если раньше сетевой эффект защищал старожилов от входа новичка, сегодня сетевой эффект перестает быть как барьером входа, так и конкурентным преимуществом.

### **Победитель не забирает все, если это медиа**

Не срабатывает и принцип «Победитель забирает все». Вот, например, Yahoo как



первопроходец-победитель забрала все веб-порталы и имеет аудиторию в 1 млрд пользователей в месяц, но при этом демонстрирует снижение выручки последние семь кварталов, и во втором квартале 2016 г. убыток Yahoo составил 439 млн долл.

Потому что для веб-портала работает модель медиа, где денежная сторона — это рекламщики, платящие за просмотры и клики. Платформы выигрывают и забирают потребительские рынки, но на рынке просмотров рекламы спрос второй (корпоративной/рекламной) стороны очень нестабилен и не привязан к смерти ни к одной сети потребителей. А ведь содержание отчетов о доходах и как следствие рыночная капитализация платформенных фирм зависит именно от того, как они обслуживают «денежную» сторону. И сейчас FB делает это лучше, чем Google и Twitter. А Yahoo показала, как победитель может взять все веб-порталы, но не впечатлить рекламщиков.

## Заключение

Теория платформенной экономики только зарождается, но уже есть первые успехи в ответах на некоторые стратегические вопросы. Тем не менее экономическая интерпретация конкурентного поведения многосторонних платформ еще принесет свои плоды в этой парадоксальной теории, где платформа — это единорог, который экосистема, сеть, рынок; где производитель и потребитель совместно производят и пользуются; где спрос сходится с предложением так устойчиво, что между ними стирается граница; где фирмы не конкурируют в рыночном процессе, а организуют и контролируют рыночный процесс.

Можно наметить интересные траектории будущих исследований. По понятным причинам все еще ощущается необходимость четкого логико-понятийного исследования совокупности терминов и их определений.

Все многообразие платформенных и гибридных бизнес-моделей следует выявить и категоризировать на основании представленных в научных работах типологий многосторонних платформ и двусторонних рынков.

Необходимо выработать четкие критерии отнесения неблагоприятных последствий для отраслей к результатам либо разрушительных инноваций, либо к злоупотреблениям доминирующим положением. Как можно быстрее надо определиться с субъектностью-объектностью платформы.

Также следует разработать критерии отнесения правовых и нормативных установлений, регулирующих деятельность платформ, либо к справедливым ограничениям инновационного процесса в целях обеспечения конкуренции, безопасности работников и защиты потребителей, либо к специально созданным мерам защиты старожил отрасли.

Ключевым в деятельности платформ становится создание и управление инновационной экосистемой, а также онлайн учет и анализ данных для повышения эффективности рыночного взаимодействия на торговой площадке. Важно проанализировать методологию этих видов деятельности для определения целесообразности их моделирования как стратегических.

Рассмотреть возможность применения платформенных форм организации в некоммерческом секторе образования, социального обеспечения, здравоохранения и сфере государственного и муниципального управления, что требует разработки релевантных моделей.

Методология взращивания инновационной экосистемы комплементоров и провайдеров может быть разработана только с учетом фундамента и с применением методологии новой институциональной экономической теории, экономической социологии и социологии рынков.

Основ экономической теории должно коснуться исследование феноменов коллабо-

раций на стороне спроса и предложения, масштаб, причины и последствия их проявления в связи с трансформацией границ экономического обмена.

Следует разработать инвестиционную методологию трансформации проприетарных платформ в платформы совместного владения. Необходимо проверить механизмы обеспечения и защиты прав на главный источник рыночной власти — на информацию.

### Список литературы:

1. Баландина М. С., Баскакова И. В. Двусторонние рынки: определение понятия, ключевые характеристики и инструменты оценки // Известия УрГЭУ. 2016. №02 (64).
2. Альстайн Ван М., Паркер Дж., Чаудари С. П. Сетевой эффект как новый двигатель экономики // Harvard Business Review –Russia. 2016. №06–07. URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/strategiya/a17759/>
3. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. №3 (51).
4. Трушин И., Коваленко А. Кругозор абсорбции как ключевой фактор диффузии инноваций // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. №4 (52). С. 100–116.
5. Шаститко А. Е., Паршина Е. Н. Рынки с двусторонними сетевыми эффектами: спецификация предметной области // Современная конкуренция. 2016. Т. 9. № 1 (55).
6. Эдельман Б. Как запустить цифровую платформу. Harvard Business Review — Россия. 2015. №04. Апрель.
7. Яблонский С. А. Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11. №. 4. С. 57–78.
8. Auer D., Petit N. Two-Sided Markets and the Challenge of Turning Economic Theory into Antitrust Policy // The Antitrust Bulletin. С. 426–461.
9. Evans D. S. Platform economics: Essays on multi-sided businesses // Platform Economics: Essays On Multi-Sided Businesses, David S. Evans, ed., Competition Policy International. 2011.
10. Evans P., Gawer A. The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey. 2016. The Center for Global Enterprise (<http://thecge.net/>)
11. Fishman R., Sullivan T. Everything We Know About Platforms We Learned from Medieval France // Harvard Business Review. 2016 (a). 24 March. URL: <https://hbr.org/2016/03/everything-we-know-about-platforms-we-learned-from-medieval-france/>
12. Fishman R., Sullivan T. The Internet of «Stuff Your Mom Won't Do for You Anymore» // Harvard Business Review. 2016 (b). 26 July. URL: <https://hbr.org/2016/07/the-internet-of-stuff-your-mom-wont-do-for-you-anymore/>
13. Gale D., Shapley L. S. College Admissions and the Stability of Marriage // American Mathematical Monthly. 1962. Vol. 69. No. 1. P. 9–15.
14. Gawer A., Cusumano M. A strategy toolkit for platform leader wannabes // DRUID Summer Conference: «Proximity, Routines and Innovation». Copenhagen, CBS, Denmark. 2007. 18–20 June.

15. Hagiu A., Rothman S. Network Effects Aren't Enough // Harvard Business Review. 2016. № 4. URL: <https://hbr.org/2016/04/network-effects-arent-enough/>
16. Haslehurst R., Lewis A. We Don't Need a Whole New Regulatory Regime for Platforms Like Uber and Airbnb // Harvard Business Review. 2016. 16 April. URL: <https://hbr.org/2016/04/we-dont-need-a-whole-new-regulatory-regime-for-platforms-like-uber-and-airbnb/>
17. Rochet J. C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets // Journal of the European Economic Association. 2003. №4. P. 990–1029.
18. Rochet J. C., Tirole J. Two-sided markets: a progress report // The RAND Journal of Economics. 2006. Vol. 37. No. 3. P. 645–667.
19. Roth A. E. The Economics of Matching: Stability and Incentives // Mathematics of Operations Research. 1982. Vol. 7. №4. P. 617–628.
20. Rysman M. The economics of two-sided markets // The Journal of Economic Perspectives. 2009. С. 125–143.

### References

1. Auer D., Petit N. Two-Sided Markets and the Challenge of Turning Economic Theory into Antitrust Policy. *The Antitrust Bulletin*, pp. 426–461.
2. Balandina M. S., Baskakova I. V. Dvustoronnii rynki: opredelenie ponyatiya, klyuchevye kharakteristiki i instrumenty otsenki [Two-sided markets: definition, key characteristics and assessment tools]. *Izvestiya URGEU*, 2016, no. 02 (64).
3. Edelman B. How to Launch Your Digital Platform? *Harvard Business Review*, 2015, April, no. 4. Available at: <https://hbr.org/2015/04/how-to-launch-your-digital-platform>
4. Evans D. S. Platform economics: Essays on multi-sided businesses. *Competition Policy International*, 2011.
5. Evans P., Gawer A. The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey. *The Center for Global Enterprise*, 2016.
6. Fishman R., Sullivan T. Everything We Know About Platforms We Learned from Medieval France. *Harvard Business Review*, March 24, 2016 (a). Available at: <https://hbr.org/2016/03/everything-we-know-about-platforms-we-learned-from-medieval-france/>
7. Fishman R., Sullivan T. The Internet of «Stuff Your Mom Won't Do for You Anymore». *Harvard Business Review*, July, 2016 (b). Available at: <https://hbr.org/2016/07/the-internet-of-stuff-your-mom-wont-do-for-you-anymore>
8. Gale D., Shapley L. S. College Admissions and the Stability of Marriage. *American Mathematical Monthly*, 1962, vol. 69, no 1, pp. 9–15.
9. Gawer A., Cusumano M. A strategy toolkit for platform leader wannabes. *DRUID Summer Conference: «Proximity, Routines and Innovation»*. Copenhagen, CBS, Denmark, June 18–20, 2007. Available at: [druid.dk](http://druid.dk)
10. Hagiu A., Rothman S. Network Effects Aren't Enough. *Harvard Business Review*, 2016, no. 4. Available at: <https://hbr.org/2016/04/network-effects-arent-enough>
11. Haslehurst R., Lewis A. We Don't Need a Whole New Regulatory Regime for Platforms Like Uber and Airbnb. *Harvard Business Review*, 2016, no. 04.
12. Van Alstyne M. W., Parker G. G., Choudary S. P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard*

- Business Review*, 2016, no. 4. Available at: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy/14.03.2016>
13. Rochet J. C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 2003, pp. 990–1029.
  14. Rochet J. C., Tirole J. Two-sided markets: a progress report. *The RAND Journal of Economics*, 2006, vol. 37, no. 3, pp. 645–667.
  15. Roth A. E. The Economics of Matching: Stability and Incentives. *Mathematics of Operations Research*, 1982, vol. 7, no. 4, pp. 617–628.
  16. Rysman M. The economics of two-sided markets. *The Journal of Economic Perspectives*, 2009, pp. 125–143.
  17. Shastitko A., Parshina E. Two-sided markets: the subject matter specification. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 1, pp. 5–18 (in Russian, abstr. in English).
  18. Rubin Yu. B. Tactical models and operations competition. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 3 (51), pp. 82–142 (in Russian, abstr. in English).
  19. Trushin I., Kovalenko A. Horizon of absorption as a key factor in the diffusion of innovations. *Journal of Modern Competition*, vol. 9, no. 4 (52), pp. 100–116 (in Russian, abstr. in English).
  20. Yablonskii S. A. Mnogostoronnie platformy i rynki: osnovnye podkhody, kontseptsii i praktiki [Multisided platforms and markets: basic approaches, concepts and practices]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta — Russian Management Journal*, 2013, vol. 11, no. 4, pp. 57–78.

---

A. Kovalenko, MFPA «Synergy», Moscow, Russia, [alkovalenko@synergy.ru](mailto:alkovalenko@synergy.ru)

## Multisided platforms research problematic

The article analyzes the interdisciplinary set of theoretical researches of «multisided platforms», which are characterized as relevant and paradoxical object of economic and management studies, enjoying scientific interest.

Taking into account the latest scientific publications, both Russian and foreign scientists, in this work Theory of platform economy is revealed as a set of interrelated theoretical concepts that explain the operation of the platform business

The author, describing the development of a «two-sided market» concept, and pointing to the basic meanings of the concept of «platform», that terminologically separates «multisided platform» and «two-sided markets».

The paper argued the relevance and significance of the study of multisided platforms in light of long history of economic marketplaces functioning.

Paper describes logic of development of scientific thoughts, which ensured popularity of multisided platforms in recent years; offers the lists of the multisided platforms functions.

The paper describes the strategic differences between product-business model and platform-business model of firm. Here problematized the fact, that in collaborative economy the boundaries of economic exchange that takes place in collaborative economy are.

Further, the multisided platforms are described with a concept of complementary goods. The article describes the fundamentals of strategic management of multisided platforms.

**Keywords:** the multisided platforms, platform competition, network effect, a two-sided market, marketplace, ecosystem of complements.

### About author:

A. Kovalenko, PhD in Economy

### For citation:

Kovalenko A. Multisided platforms research problematic. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3(57), pp. 64–90 (in Russian, abstr. in English).