

УДК 334.78  
JEL: O14, O33, P45  
DOI 10.24147/1812-3988.2021.19(1).70-77

## ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПЛАТФОРМЕННЫХ КОМПАНИЙ

Т.Б. Замбалаева

Национальный исследовательский Томский государственный университет (Томск, Россия)

### Информация о статье

Дата поступления  
27 декабря 2020 г.

Дата принятия в печать  
1 февраля 2021 г.

### Тип статьи

Аналитическая статья

### Ключевые слова

Цифровая экономика, трансформация, цифровая платформа, бизнес-модель, инновации

**Аннотация.** Показаны изменения в моделях ведения бизнеса при переходе к цифровой платформе, которая создает цифровую инфраструктуру рынков, устраняя посредников и открывая доступ к большому числу партнеров и пользователей. Поскольку в научных исследованиях недостаточно внимания уделено трансформации бизнеса путем платформизации производства, в рамках исследования было выявлено, что цифровые платформы создают экосистему, состоящую из обширного набора сервисов высокого качества и охватывающую многие сферы услуг для конечных потребителей. Гипотеза исследования заключается в том, что компании на основе цифровых платформ становятся цифроэлитой, превосходя своих конкурентов в бизнесе. В процессе проведения исследования использовались аналитические и эмпирические методы. Проанализирована бизнес-модель российских технологических компаний «Яндекс» и Mail.ru Group. Установлено, что рассмотренные компании активно используют цифровые технологии, а именно платформенные сервисы для удержания клиентов в собственной экосистеме. При этом компании добились успеха благодаря нестандартному подходу к формированию и развитию бизнеса. Поэтому необходимо трансформировать бизнес-процессы деятельности традиционных компаний с применением цифровых технологий. В то же время платформенные компании способствуют установлению надежной связи, поддерживают процесс совместного создания продуктов и услуг. Определены основные преимущества платформенной бизнес-модели, которые демонстрируют значительный и устойчивый рост. Таким образом, бизнес-модель на основе цифровой платформы становится успешной и приводит к увеличению финансовых показателей. Кроме того, полученные результаты могут быть использованы в дальнейших исследованиях, а также в деятельности компаний, находящихся на пути к цифровой трансформации.

## TRANSFORMING BUSINESS MODELS OF THE PLATFORM COMPANIES

T.B. Zambalaeva

National Research Tomsk State University (Tomsk, Russia)

### Article info

Received  
December 27, 2020

Accepted  
February 1, 2021

### Type paper

Analytical paper

### Keywords

Digital economy, transformation, digital platform, business model, innovation

**Abstract.** This article shows the changes in business models in the transition to the digital platform. The platform creates the digital infrastructure of markets by eliminating intermediaries and opening up access to a large number of partners and users. In scientific research, not enough attention is paid to business transformation through production platformization. Identified digital platforms create an ecosystem that consists of an extensive set of high quality services covering many areas of services for end users. The hypothesis of the study is that digital platform companies are becoming digital elites that outperform their competitors in business. In the course of the study, analytical and empirical methods were used. The business model of the Russian technology companies Yandex and Mail.ru Group is analyzed. It is established that these companies are actively using digital technologies, namely platform services to retain customers in their own ecosystem. At the same time, companies have achieved success thanks to a non-standard approach to the formation and development of business. Therefore, it is necessary to transform the business processes of traditional companies using digital technologies. At this time, platform companies promote reliable communication, support the process of co-creation of products and services. The main advantages of the platform business model are identified, which demonstrates significant and sustainable growth. Thus, the business model based on the digital platform becomes successful and leads to an increase in financial performance. In addition, the obtained results can be used in further research and in activities of companies that are on the path to digital transformation.

**1. Введение.** В мировой экономике происходят существенные изменения, связанные с цифровыми технологиями, которые преобразуют рынки, отрасли и производство. Наличие современных технологий: цифровой платформы, искусственного интеллекта, облачных вычислений, технологии интернета вещей, больших данных, блокчейна – кардинально меняет возможности использования информации в бизнесе для оптимизации процессов, улучшения производительности и повышения качества товаров и услуг. По мнению таких зарубежных ученых, как П.К. Верхоэф, Т. Брукхуизен, Ю. Барт, А. Бхаттачарья, Дж.К. Донг, Н. Фабриан, М. Хенлейн, цифровая трансформация должна включать изменения в стратегии, организации, информационных технологиях, цепочках поставок и маркетинге [1]. Г. Виал понимает цифровую трансформацию как процесс, направленный на улучшение объекта путем инициирования значительных изменений его свойств за счет комбинации информационно-вычислительных и коммуникационных технологий [2].

Следовательно, вопрос внедрения цифровых технологий в экономику становится одним из главных для устойчивого роста и создания инноваций. В исследовании рассмотрим цифровые платформы, под влиянием которых меняется бизнес-модель многих компаний. Широко известные компании *Google*, *Apple*, *Amazon*, *Alibaba* применяют цифровую платформу для непосредственного взаимодействия между экономическими агентами по предоставлению товаров или услуг. В конечном итоге сокращаются операционные издержки, появляется доступ к региональным и глобальным рынкам, что приводит к обмену ценностями и данными между производителем и потребителем.

При этом отечественные ученые недостаточно изучили факторы, способствующие цифровой трансформации экономики с использованием новой бизнес-модели.

Целью исследования является определение бизнес-модели технологических компаний в условиях цифровизации экономики.

Проведенное исследование направлено на понимание цифровой трансформации бизнеса путем платформизации производства. Оно позволит получить информацию об особенностях цифровых платформ, о новых возможностях деловой среды вследствие внедрения цифровой платформы. В работе показаны изменения

стратегии бизнеса при переходе к платформам в цифровую эпоху.

**2. Обзор литературы.** Исследователи придерживаются разных точек зрения на то, как цифровые платформы управляют экосистемой участников для совместного создания ценности. М. де Реувер, К. Соренсен, Р.К. Базоле описывают отличия цифровых платформ от нецифровых. По мнению ученых, цифровая платформа содержит компоненты расширяемой кодовой базы (устройства, операционные системы и приложения), через которые они интегрируются. Нецифровая платформа – это сервисы, не предлагающие расширяемой кодовой базы [3].

Дж. Сенамор, В. Парида и Й. Винсент проанализировали 230 компаний малого и среднего бизнеса в Швеции для определения взаимосвязи между цифровыми платформами и ростом финансовых показателей бизнеса. Результаты показывают, что предприниматели могут повысить свою производительность за счет возможностей цифровых платформ [4].

С. Ленка, В. Парида и Й. Винсент определили преимущество цифровизации в совместном создании ценности между поставщиком и клиентом. Такое сотрудничество приводит к общему взаимодействию, в котором фирма создает ценность за счет расширения и углубления взаимодействия. Под широтой авторы подразумевают действие поставщика по увеличению количества услуг, а также новые возможности для совместной деятельности, под глубиной – тесное сотрудничество с клиентом и формирование партнерских отношений через взаимовыгодные отношения [5].

Следующее исследование направлено на понимание того, как компании, основанные на цифровых платформах, могут достичь лидерства в сфере платформенных компаний. К. Леонг, Л.Ш. Пань, Д.Э. Лейднер, Ц.С. Хуан исследуют вопрос, рассматривая сложную сеть взаимодействий на цифровой платформе через призму управления границами (эффективности, компетенции, власти, идентичности и связей). В итоге была представлена многомерная структура, содержащая пять границ и четыре типа сетей (диадические, взаимосвязанные, внутренние и внешние) и повышающая конкурентоспособность платформы [6].

Для определения границ платформенных компаний А. Гавер предлагает рассматривать в качестве факторов следующие переменные:

тип платформы (многосторонние и односторонние), интерфейсы, сферу деятельности. Автор установил, что выбор границ фирмы зависит от типа платформы, а также фазы жизненного цикла, в которой находится платформенная компания [7].

С. Кхин, Т.К. Хо пришли к выводу, что эффект инноваций проявляется в цифровой ориентации фирмы в предоставлении инновационных предложений для удовлетворения потребностей клиентов [8].

Отечественные ученые Б.М. Гарифуллин и В.В. Зябрикова установили, что преимущество платформенных технологий заключается в быстром функционировании, снижении расходов за счет отсутствия медиаторов. По этой причине область применения технологии заключается в высокотехнологическом секторе, где информация является одним из главных факторов [9].

Е.Н. Никишина определила влияние институционального доверия на шеринговые платформы, в результате выявив, что прозрачность вместе с системой взаимного рейтингования покупателя и поставщика снижает склонность сторон к оппортунистическому поведению, тем самым стимулируя доверие [10].

П. Помыкальский обнаружил взаимосвязь между продажами (выручкой) и рыночной капитализацией компаний, обусловленную бизнес-моделью цифровых платформ. Были использованы данные выборки из 19 компаний, которые применяли платформенные бизнес-модели в 2017 г. Для оценки корреляции применялся коэффициент Пирсона. Результаты указывают на наличие значительной положительной взаимосвязи между выручкой и рыночной капитализацией в 2017 г. Предполагается, что выручка может использоваться в качестве основной переменной в оценке компаний с использованием платформенных бизнес-моделей [11].

Е.П. Зараменских на основе материалов зарубежных авторов выделил основные атрибуты, присущие цифровым платформам: назначение, объект, субъект, место размещения, владение, способ доступа, экономический смысл для пользователя и владельца. В то же время платформы формируют условия для развития новой бизнес-среды, в которой цифровая коммуникация не только определяет возможность коммерческой деятельности, но и предоставляет ресурсы для производства виртуальных

товаров и услуг, для организации производственного процесса с привлечением собственных сервисных возможностей, а также возможностей сервисов, размещенных на иных платформах [12].

Трансформация отношений между субъектами хозяйствования, по определению А.А. Гриценко, В.В. Липова, происходит под влиянием информационных платформ. Платформа снимает географические ограничения и тем самым создает условия для ускорения развития экономики [13].

И.З. Гелисханов, Т.Н. Юдина, А.В. Бабкин выделили в качестве достоинств платформы сокращение посредничества, снижение расходов при совершении торговых сделок и прямого взаимодействия между субъектами [14].

Таким образом, интерес исследователей сфокусирован на особенностях бизнес-моделей для цифровых платформ, приводятся аргументы в пользу их преимуществ, которые, как отмечается в большинстве исследований, заключаются в скорости передачи и обработки данных, в росте финансовых показателей, снижении транзакционных издержек и, наконец, в совместном создании ценности между поставщиком и клиентом. В то же время стратегии развития цифровых платформ российских платформенных компаний изучены недостаточно.

### 3. Гипотеза и методы исследования.

С момента появления Интернета и ростом сопровождающих технологий усилилось развитие электронной коммерции. По оценкам Всемирного банка, в 2019 г. глобальные продажи электронной коммерции составили 2,3 трлн дол. Согласно анализу PwC, российский рынок онлайн-продаж в 2019 г. равнялся 1 350 млрд руб. По прогнозам экспертов, выручка от розничной торговли в 2023 г. вырастет до 2 400 млрд руб.

Технологические гиганты цифрового ритейла, например *Amazon*, *Aliexpress*, *Netflix* и др., создают собственные экосистемы на целостном взаимодействии технологий. В связи с этим традиционные компании сталкиваются с растущим давлением со стороны цифровых фирм, решением является переход к новой бизнес-модели на примере цифровых платформ. Платформы создают экосистему для интеграции сервисов, создающей ценность для пользователей. В частности, *Netflix*, стриминговый сервис, работающий по модели подписки за фиксированную плату, предлагает пользователям просмотр

неограниченного количества сериалов, фильмов в разных жанрах и на разных языках.

Назначение цифровых платформ в прямом взаимодействии с покупателем и продавцом, в создании инновационных моделей ведения бизнеса во всех секторах экономики. Например, пользователи обращаются к цифровым сервисам для поиска туристических туров, оставляя в Сети информацию о своих предпочтениях, которая впоследствии может учитываться компаниями для увеличения продаж.

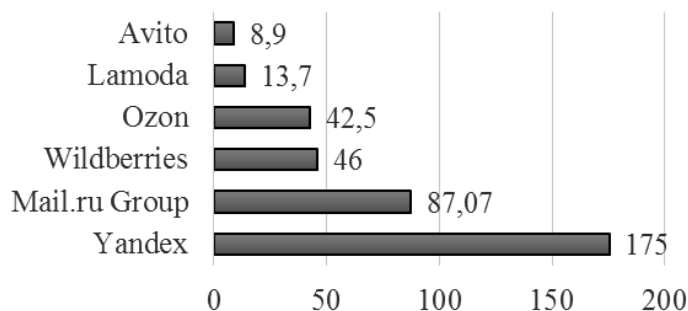
В данном исследовании проверяется гипотеза о том, что компании на основе цифровых платформ становятся цифроэлитой, превосходя своих конкурентов в бизнесе.

В рамках работы предлагается исследование российских платформенных компаний в онлайн-торговле для определения позиций на российском рынке. В работе использовались теоретические (анализ, синтез) и эмпирические (наблюдение, сравнение) методы.

**4. Результаты исследования.** В качестве информационной базы для анализа платфор-

менных компаний выступили данные открытого доступа российских компаний. В выборку попали торговые платформы «Яндекс», *Mail.ru Group*, *Wildberries*, *Ozon*, *Lamoda* и *Avito*. Согласно рис. 1, лидерами по чистой прибыли являются «Яндекс» и *Mail.ru Group*. Важно отметить, что глобальные платформы захватывают смежные рынки, например экосистема *Amazon* включает сети супермаркетов (*Amazon Fresh*, *Amazon Go Grocery*), платежную систему (*Amazon Payments*), розничную торговую платформу (*Amazon*), облачные вычисления (*Amazon Alexa*) и др. По этому принципу начали расширять платформенную экосистему компании «Яндекс» и *Mail.ru Group*. Далее будем анализировать бизнес-модели данных компаний.

Компания «Яндекс» основана в 2000 г. как сервис по поиску, на 2020 г. компания предлагает широкий перечень онлайн-услуг, охватывающих многие сферы жизни (табл. 1).



**Рис. 1.** Чистая прибыль крупнейших российских платформенных компаний в 2019 г., млрд руб. (на основе открытых данных)

**Fig 1.** Net profit of the largest Russian platform companies in 2019, bln rub. (based on open data)

**Таблица 1. Сервисы для потребителей «Яндекс», 2020 г.**

**Table 1. Services for consumers from Yandex, 2020**

Сфера	Сервис
Поиск	Яндекс.Поиск, Яндекс.Работа, Яндекс.Здоровье, Яндекс.Недвижимость, Яндекс.Практикум, Яндекс.Репетитор
Еда	Яндекс.Лавка, Яндекс.Еда, Едадил
Медиа и развлечения	Яндекс.Новости, Яндекс.Видео, Кинопоиск, Яндекс.Музыка, Яндекс.Эфир, Яндекс.Радио, Яндекс.Дзен, Яндекс.Афиша, Я.Стример
Бизнес	Яндекс.Метрика, Яндекс.Директ, Яндекс.Облако, Яндекс.Касса, Яндекс.Вебмастер
Коммуникации	Яндекс.Почта, Яндекс.Карты, Яндекс.Навигатор, Яндекс.Пробки, Беру, Авто.ру, Яндекс.Маркет, Яндекс.Такси, Яндекс.Драйв, Яндекс.Заправка
Технологии	Алиса, Яндекс.Диск, Яндекс.Паспорт, Яндекс.Телефон, Яндекс.Модуль, Яндекс.Станция

По чистой прибыли «Яндекс» является лидером на российском рынке. В 2011 г. компания вышла на IPO на бирже NASDAQ, за период с 30 ноября 2016 г. по 30 ноября 2020 г. динамика стоимости бумаг составляет +376,73 %. Причина роста в перспективности бизнес-модели компании. «Яндекс» улучшил поисковый алгоритм на основе технологии YATI. Практически все сервисы используют технологию машинного обучения. Так, умная колонка «Яндекс.Станция» на основе искусственного интеллекта позволяет отвечать на запросы и выполняет поручения пользователя. Компания присутствует на международном рынке – в Украине, Казахстане, Беларуси и Турции.

Компания строит свою экосистему на основе цифровых технологий. К примеру, платформа объединяет водителей, курьеров, сотрудничающих с «Яндекс.Едой», «Яндекс.Лавкой» по доставке заказов для клиента.

Согласно рис. 2, за последние 5 лет компания росла в среднем на 28 % в год. При этом основной доход приносила реклама на интернет-портале и в поисковике. Компания развивает сервис по экспресс-доставке продуктов на дом «Яндекс.Лавка» с локальными складами по городу. Активно занимается системой беспилотного управления автомобилем и робота-курьера.

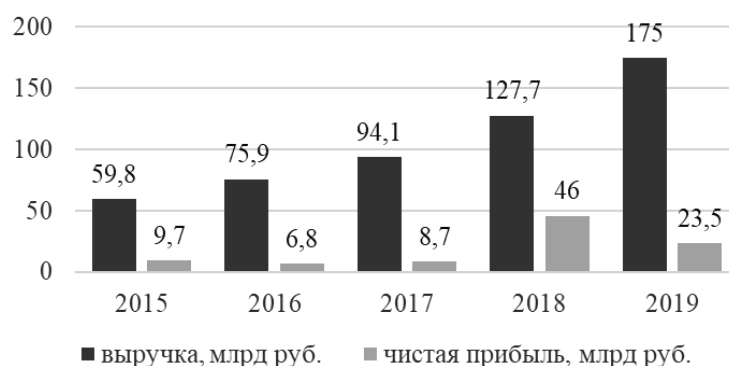


Рис. 2. Изменение выручки и чистой прибыли «Яндекса» в 2015–2019, млрд руб. (на основе открытых данных)

Fig 2. Change in revenue and net profit Yandex 2015-2019, bln rub. (based on open data)

Следующая российская компания – Mail.ru Group – начала свою деятельность в 1998 г. как почтовый веб-сервис. На текущий момент ком-

пания занимает третье место по поисковому сервису в России. В табл. 2 представлены все сервисы компании.

Таблица 2. Сервисы для потребителей Mail.ru Group, 2020 г.

Table 2. Services for consumers from Mail.ru Group, 2020

Сфера	Сервис
Поиск	Майл.ру
Еда	Delivery Club, Самокат, Instamart
Медиа и развлечения	ВКонтакте, Одноклассники, My.Games, GeekBrains, Skillbox, Алгоритмика, Новости Mail.ru, Hi-tech Mail.ru, Леди Mail.ru, Авто Mail.ru, Здоровье Mail.ru, Кино Mail.ru, Недвижимость Mail.ru, Спорт Mail.ru
Бизнес	My.com, Mail.ru для бизнеса, Mail.ru Cloud Solutions, myT
Коммуникации	Почта Mail.ru, Облако Mail.ru, ICQ, Tam Tam, Агент Mail.ru, Myteam, Юла, Mars.me, OpenStreetMap, Добро Mail.ru, Pandao, Citimobil
Технологии	Mail.ru Цифровые технологии, голосовой помощник Маруся

Mail.ru Group разместила акции на LSE в 2010 г., за период с 30 ноября 2016 г. по 30 ноября 2020 г. динамика стоимости бумаг составляет +53,08 %. Согласно рис. 3, за последние 5 лет компания росла в среднем на

23 % в год. При этом основной доход приносила реклама от интернет-портала, игрового сегмента и социальных сервисов («ВКонтакте» и «Одноклассники»).



**Рис. 3.** Изменение выручки и чистой прибыли Mail.ru Group в 2015–2019 г. млрд руб. (на основе открытых данных)

**Fig 3.** Change in revenue and net profit Mail.ru Group 2015-2019, bln rub. (based on open data)

Таким образом, рассмотренные компании «Яндекс» и *Mail.ru Group* на основе цифровых платформ строят экосистему путем создания собственных приложений, покупки стартапов и заключения партнерства с крупными компаниями. Ключевая стратегия компаний заключается в удержании пользователей в рамках одной экосистемы из сервисов, предлагая скидки, бонусы и другие предложения при использовании сервисов. Благодаря цифровым технологиям, в частности платформе, компании стали лидерами на российском рынке по предоставлению новых видов товаров и услуг в онлайн- и офлайн-среде.

**5. Заключение.** Постоянные процессы преобразований бизнес-моделей стали неотъемлемой частью функционирования предприятий, что связано с конкурентной борьбой, возрастающими требованиями потребителей, развитием цифровых технологий и появлением новых отраслевых решений для оптимизации

бизнес-процессов. В процессе работы выдвигнутая гипотеза подтвердилась. Платформенные компании «Яндекс» и *Mail.ru Group* являются на текущий момент лидерами на российском рынке и превосходят своих конкурентов в бизнесе. В результате исследования на основе двух российских компаний были выявлены стратегии развития технологических компаний в России. Установлено, что для проведения цифровой трансформации с учетом интересов всех заинтересованных сторон необходимо использовать цифровые технологии, а именно цифровую платформу, которая послужит важным драйвером для устойчивого роста и создания инноваций. Благодаря платформе компании «Яндекс», *Mail.ru Group* росли в среднем на 25 % в год. В то же время компании создают собственную экосистему для привязки пользователей в рамках одной цифровой экосистемы. Также бизнес-модель используется для захвата смежных рынков.

### Литература

1. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // *Journal of Business Research*. – 2019. – Vol. 122. – P. 889–901.
2. Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda // *The Journal of Strategic Information Systems*. – 2019. – Vol. 28, No. 2. – P. 118–144.
3. Reuver M. de, Sorensen C., Basole R. C. The digital platform: a research agenda // *Journal of Information Technology*. – 2018. – Vol. 33. – P. 124–135.
4. Cenamor J., Parida V., Wincent J. How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity // *Journal of Business Research*. – 2019. – Vol. 100. – P. 196–206.
5. Lenka S., Parida V., Wincent J. Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms // *Psychology and Marketing*. – 2017. – Vol. 34, No. 1. – P. 92–100.

6. Leong C., Pan L. S., Leidner D. E., Huang J. S. Platform Leadership: Managing Boundaries for the Network Growth of Digital Platforms // *Journal of the Association for Information Systems*. – 2019. – Vol. 20, No. 10. – P. 1531–1565.
7. Gawer A. Digital platforms boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces // *Long Range Planning*. – 2020. – P. 1–16. – DOI : 10.1016/j.lrp.2020.102045.
8. Khin S., Ho T. C. Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation // *International Journal of Innovation Science*. – 2019. – Vol. 11, No. 2. – P. 177–195.
9. Гарифуллин Б. М., Зябриков В. В. Виды бизнес-моделей компаний в цифровой экономике // *Креативная экономика*. – 2019. – Т. 13. – № 1. – С. 83–92.
10. Никишина Е. Н. Доверие и шеринговые платформы // *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*. – 2020. – № 4. – С. 71–83.
11. Pomykalski P. Revenue and valuation of companies with digital platform business models // *Management Sciences*. – 2019. – Vol. 24, No. 1. – P. 11–18.
12. Зараменских Е. П. Цифровые платформы как средство агрегации, производства и предоставления цифровых товаров и услуг // *Управление сложными системами*. – 2018. – № 3. – С. 105–112.
13. Гриценко А. А., Липов В. В. Информационные платформы как сетевая институциональная трансформация // *Journal of Institutional Studies*. – 2020. – Т. 2, № 12. – С. 132–148.
14. Гелисханов И. З., Юдина Т. Н., Бабкин А. В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. – 2018. – Т. 11, № 6. – С. 22–36.

#### References

1. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 2019, Vol. 122, pp. 889-901.
2. Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2019, Vol. 28, iss. 2, pp. 118-144.
3. Reuver M. de, Sorensen C., Basole R.C. The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology*, 2018, Vol. 33, pp. 124-135.
4. Cenamor J., Parida V., Wincent J. How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 2019, Vol. 100, pp. 196-206.
5. Lenka S., Parida V., Wincent J. Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms. *Psychology and Marketing*, 2017, Vol. 34, iss. 1, pp. 92-100.
6. Leong C., Pan L.S., Leidner D.E., Huang J.S. Platform Leadership: Managing Boundaries for the Network Growth of Digital Platforms. *Journal of the Association for Information Systems*, 2019, Vol. 20, iss. 10, pp. 1531-1565.
7. Gawer A. Digital platforms boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*, 2020, pp. 1-16. DOI: 10.1016/j.lrp.2020.102045.
8. Khin S., Ho T.C. Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 2019, Vol. 11, iss. 2, pp. 177-195.
9. Garifullin B., Zyabrikov V. Types of business models of companies in the digital economy. *Creative Economy*, 2019, no. 1 (13), pp. 83-92. (in Russian).
10. Nikishina E.N. Trust and sharing platforms. *Bulletin of Moscow University. Series 6, Economics*, 2020, no. 4, pp. 71-83. (in Russian).
11. Pomykalski P. Revenue and valuation of companies with digital platform business models. *Management Sciences*, 2019, Vol. 24, iss. 1, pp. 11-18.
12. Zaramenskikh E.P. Digital platforms as a means of aggregation, production and provision of digital goods and services. *Management of complex systems*, 2018, no. 3, pp. 105-112. (in Russian).

13. Gritsenko A.A., Lipov V.V. Information platforms as a network institutional transformation. *Journal of Institutional Studies*, 2020, no. 12 (2), pp. 132-148. (in Russian).

14. Geliskhanov I.Z., Yudina T.N., Babkin A.V. Digital platforms in the economy: essence, models, development trends. *Scientific and technical statements of SPbSPU. Economic sciences*, 2018, no. 6 (11), pp. 22-36. (in Russian).

**Сведения об авторе**

**Замбалаева Туяна Баировна** – аспирант

Адрес для корреспонденции: 634050, Россия, Томск,  
пр. Ленина, 36

E-mail: zambalayeva@mail.ru

ORCID: 0000-0002-4451-1000

**About the author**

**Tuyana B. Zambalaeva** – post-graduate student

Postal address: 36, Lenina pr., Tomsk, 634050, Russia

E-mail: zambalayeva@mail.ru

ORCID: 0000-0002-4451-1000

**Для цитирования**

Замбалаева Т. Б. Трансформация бизнес-моделей платформенных компаний // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2021. – Т. 19, № 1. – С. 70–77. – DOI: 10.24147/1812-3988.2021.19(1).70-77.

**For citations**

Zambalaeva T.B. Transforming business models of the platform companies. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2021, Vol. 19, no. 1, pp. 70-77. DOI: 10.24147/1812-3988.2021.19(1).70-77. (in Russian).