

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: ИЗ ПЛАТФОРМЕННОГО В ЛИНЕЙНЫЙ БИЗНЕС

В. Д. Маркова <sup>а</sup>

<sup>а</sup> Институт экономики и организации промышленного производства  
Сибирского отделения Российской академии наук (Новосибирск, Россия)

### АННОТАЦИЯ

**Введение.** В цифровой экономике наряду с традиционными фирмами, функционирующими в рамках линейных цепочек создания добавленной стоимости (линейных, иерархически организованных компаний), заметную роль играют платформенные компании, деятельность которых основана на цифровых бизнес-платформах. Модель управления платформенными компаниями требует принципиально новых методов, кардинально отличающихся от традиционных управленческих практик. Целью исследования является выявление ключевых управленческих инноваций, разрабатываемых платформенными компаниями; обсуждение возможностей их адаптации к специфике линейного бизнеса в контексте цифровой трансформации.

**Материалы и методы.** Проведён структурированный обзор научной литературы в области управления цифровыми платформенными компаниями; выполнен контент-анализ отечественных и зарубежных публикаций в русле формирования новой парадигмы цифрового менеджмента. Представлен анализ опыта цифрового управления бизнесом в российских компаниях, в том числе слушателей программ бизнес-образования Новосибирского государственного университета.

**Результаты.** Выявлены ключевые различия между линейным и платформенным бизнесами в условиях цифровой экономики по ряду параметров: специфике активов и основных бизнес-процессов, способам создания ценности для клиентов; механизмам масштабирования. Выделены специфические управленческие инновации, присущие цифровому менеджменту в платформенном бизнесе. Показан потенциал трансляции отдельных элементов цифрового менеджмента в традиционные (линейные) модели бизнеса: внедрение алгоритмов в процессы управления, разработка новых метрик эффективности, основанных на цифровых данных; развитие систем самообслуживания клиентов как источника обратной связи и аналитики; использование цифровых моделей (двойников) для взаимодействия с внешними участниками процесса создания стоимости.

**Обсуждение.** Требуется дальнейшего исследования процесс адаптации управленческих инноваций, разработанных в контексте платформенного бизнеса, к компаниям линейного типа. В линейных компаниях возможна фрагментарная алгоритмизация управленческих процессов. Требуется анализа определения роли человека в алгоритмизации управления; формирование новых метрик эффективности, адекватных логике цифрового менеджмента.

Таким образом, границы применимости и долгосрочные эффекты парадигмы цифрового менеджмента нуждаются в дальнейшем теоретическом осмыслении и эмпирической верификации.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управленческие инновации, цифровой менеджмент, парадигма менеджмента, платформенные компании, компании линейного типа.

### ФИНАНСИРОВАНИЕ

Работа выполнена в рамках проекта 126020216316-4 плана НИР ИЭОПП СО РАН.

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Маркова В. Д. Управленческие инновации цифровой экономики: из платформенного в линейный бизнес // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 1. С. 5–20. EDN HZSNVG.



## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Маркова Вера Дмитриевна** – доктор экономических наук, профессор; Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук (630090, Россия, г. Новосибирск, пр. акад. Лаврентьева, 17) – *главный научный сотрудник*; markova.pro@yandex.ru. SPIN 2526-6161, ORCID 0000-0003-1646-8372, Scopus 57194526992.

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Автор заявляет о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 19.08.2025; рецензия получена 26.10.2025; принята к публикации 15.01.2026.

RESEARCH ARTICLE

# MANAGERIAL INNOVATIONS IN THE DIGITAL ECONOMY: INSIGHTS FROM PLATFORM-BASED COMPANIES TO LINEAR FIRMS

V. D. Markova <sup>a</sup>

<sup>a</sup> RAS Siberian Branch Economics and Industrial Engineering Institute (Novosibirsk, Russia)

## ABSTRACT

**Introduction.** The relevance of this study stems from the fact that the challenges of digital transformation and the digitalization of business management are not universal; their content significantly depends on the company type, which is defined by the way value is created for customers. In the digital economy, alongside traditional firms operating within linear value chains (hereinafter referred to as linear companies), platform-based companies – whose activities are built upon digital business platforms (DBPs) – are playing an increasingly prominent role. Being an owner of a digital business platform, a platform company manages not only its internal operations but also a dynamic community of external participants interacting within a unified digital environment. This governance model necessitates fundamentally new approaches, methods, principles, and tools that markedly differ from traditional management practices developed for hierarchically structured, internally oriented organizations. The objective of this research is to pinpoint the significant managerial innovations that are arising in platform-based companies by conducting a comparative analysis of management models in both traditional linear businesses and platform-based enterprises. Additionally, it seeks to explore the opportunities and challenges linked to the adaptation of these innovations within the unique context of linear businesses that are undergoing digital transformation.

**Materials and methods.** The study employs a structured literature review in the field of managing digital platform-based companies. The methodological foundation of the research is content analysis of both domestic and international publications, carried out within the framework of the emerging paradigms in digital management. Furthermore, the empirical data have been used, obtained from an examination of digital management practices within Russian enterprises. Practice-oriented data were drawn from business cases and managerial experiences of participants in executive education programs, particularly the MBA program «Strategic Management» at Novosibirsk State University.

**Results.** The article presents an original perspective on the specificity of digital management in platform-based companies. Applying theoretical analysis, the author has determined significant distinctions between linear and platform-based enterprises within the framework of the digital economy. The analysis has been conducted across multiple dimensions, encompassing the types of assets and fundamental business processes, strategies for creating customer value, and methods of scaling. Special emphasis has been placed on the unique attributes of management systems typical of each business category. Management traits associated with linear and platform operational logics have been identified, facilitating the recognition of particular managerial innovations that are inherent to digital management within platform-oriented enterprises. The study also demonstrates the potential for transferring selected elements of digital management into traditional (linear) business models. It has been noted that, under conditions of digital transformation, management systems in linear companies are gradually evolving by adopting practices typical of platform firms – such as algorithmic integration into decision-making processes, development of new performance metrics based on digital data, implementation of customer self-service systems as sources of feedback and analytics, and the use of digital models (digital twins) to interact with external stakeholders in the value creation process. Thus, digital management – initially developed within the context of platform-based

business – is progressively diffusing into linear organizations, acquiring features of a universal trajectory in the evolution of both management theory and practice.

**Discussion.** Platform-based companies act as catalysts for transforming traditional management approaches in the digital economy, introducing new objects, functions, and principles of managerial activity. However, when transferring managerial innovations developed in platform contexts to linear-type companies, these innovations are to be adapted to the specifics of sequential, process-oriented operations. The study shows that in linear companies, partial algorithmization of management processes is feasible, due to their structural and operational logic. Two critical challenges emerge in this context: first, the agency of management digitalization – i.e., clarifying the human role amid increasing automation and algorithm-driven decisions; and second, working-out of new performance metrics that adequately reflect the logic of digital management. A particularly promising tool for enhancing partner relationships in linear companies is the use of digital twins – virtual models of objects, processes, and interactions – that increase transparency, predictability, and flexibility in collaboration with external participants in the value chain.

The contribution of this study to the theory and practice of digital management lies in three key aspects: a clear conceptual distinction between linear and platform-based businesses as fundamentally different objects of management; a systematic typology of managerial innovations characteristic of platform-based companies; a substantiated background for the feasibility and conditions of transferring selected digital management practices from platform to linear business contexts.

These findings suggest that the paradigm of digital management requires rethinking of the theoretical foundations of management and a transformation of how these theories are implemented in practice within the digital economy. Nevertheless, as this paradigm is still emergent, many of its dimensions – including boundaries of applicability, integration mechanisms, and long-term effects – require further theoretical analysis and empirical validation.

## KEYWORDS

Managerial innovations, digital management, management paradigm, platforms-based companies, linear-type companies.

## FUNDING

The work has been carried out within the framework of the 126020216316-4 RAS Siberian Branch R&D Economics and Industrial Engineering Institute project.

## FOR CITATION

Markova, V. D. (2026) Managerial innovations in the digital economy: insights from platform-based companies to linear firms. *Management Issues*, 20 (1), 5–20. <https://elibrary.ru/hzsnvg>.

## AUTHORS' INFORMATION

**Vera D. Markova** – Doctor of Economics, professor; Institute of Economics and Industrial Engineering of the Siberian Branch of the RAS (630090, Russia, Novosibirsk, Akademika Lavrentyeva Avenue, 17) – *Chief Researcher*; markova.pro@yandex.ru. SPIN 2526-6161, ORCID 0000-0003-1646-8372, Scopus ID 57194526992.

## CONFLICT OF INTEREST

The author declares interest conflict lack.

## USE OF AI TOOLS DECLARATION

The author declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools for writing this article.

The article was submitted 19.08.2025; reviewed 26.10.2025; accepted for publication 15.01.2026.

## ■ ВВЕДЕНИЕ

Цифровое управление бизнесом, под которым понимается использование цифровых технологий в деятельности компаний для совершенствования бизнес-процессов, изменения бизнес-модели и принятия управленческих решений на основе аналитики больших данных и алгоритмов, стало объектом научных исследований с начала

2000-х гг<sup>1</sup>. Но резкий всплеск публикаций в этой сфере начинается с 2018 г., когда в ведущих странах мира были опубликованы программные документы по развитию цифровой экономики, такие как: концепция цифрового Китая, американский стратегический план по науке о данных, европейская стратегия развития искусственного интеллекта и другие [1]. Появляются учебные курсы

<sup>1</sup> Применительно к компаниям как хозяйствующим субъектам понятия «управление» и «менеджмент» синонимичны [Дрезинский К. С. Терминологическое исследование понятий «менеджмент» и «управление» // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2013. № 1 (1). С. 22–25. EDN QALNEZ].

и программы, учебники [2], книги по цифровому менеджменту и связанным с ним проблемам [3; 4; 5]. При этом анализ библиографических обзоров литературы, публикаций в сфере цифрового управления и бизнес-моделей цифровой экономики показывает фрагментарную и неоднородную картину: преобладающий акцент делается на цифровые технологии и цифровую трансформацию, тогда как публикаций по тематике цифрового управления в разы меньше, хотя смена парадигмы управления давно обсуждается в научном сообществе<sup>2</sup> [6; 7]. Тот факт, что цифровое управление является новой парадигмой менеджмента<sup>3</sup>, подходы и методы которой пока не являются общепризнанными, объясняет сложность формализации управленческих практик реальных компаний и теоретических обобщений.

Как отмечал классик менеджмента П. Друкер, парадигма менеджмента должна меняться по мере изменения внешней среды, иначе она начинает расходиться с реалиями и мешать практике [8]. Процесс формирования новой парадигмы в цифровой экономике осложняется тем, что наряду с традиционными фирмами появляется новый объект управления – платформенные компании, логика функционирования которых «инвертирована» относительно традиционных фирм<sup>4</sup>. Управление платформенными компаниями не укладывается в принятые подходы, что и определяет необходимость смены парадигмы управления, а также подтверждает вывод П. Друкера о том, что информационная (а также цифровая) революция – это революция концепций, а не только технологий [9]. Но, по мнению Т. Куна, парадигма не уступит место, пока не появится достойная преемница [10].

Появление в цифровой экономике платформенных компаний, в которых управление распространяется за пределы организационных границ и ориентировано на эффективное взаимодействие независимых участников, ставит под сомнение применимость традиционных управленческих подходов, разработанных для линейных, иерархически организованных компаний, где внутри организации создаётся ценность и сосредоточен контроль.

Научная проблема заключается в отсутствии чётко сформулированной теоретической основы деятельности платформенных компаний, включая новые объекты, функции, принципы

и метрики менеджмента. В то время как практика платформенного бизнеса уже выработала ряд инновационных управленческих подходов, которые существенно отличаются от традиционных моделей классического менеджмента. Эти подходы обладают потенциалом адаптации и могут быть использованы в качестве бенчмаркинга для традиционных компаний, проходящих этап цифровой трансформации.

Таким образом, становится актуальной задача систематизации управленческих инноваций, разработанных платформенными компаниями, поскольку знания о них остаются фрагментированными [7; 11]. Необходимо интегрировать опыт платформенных компаний в рамках формирующейся парадигмы цифрового менеджмента, где он может стать основой обновления общей теории управления.

Цель статьи – выявить ключевые управленческие инновации, создаваемые платформенными компаниями, а также обсудить возможности и проблемы их применения в компаниях традиционного бизнеса.

В рамках поставленной проблемы сформулированы следующие гипотезы, проверка которых составляет основу данного исследования и определяет его результаты:

- управление платформенной компанией принципиально отличается от управления линейным иерархически организованным бизнесом;
- отдельные управленческие инновации, разработанные в платформенных компаниях, могут быть успешно адаптированы в линейных компаниях в процессе их цифровой трансформации.

## ■ ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Под *традиционным линейным* бизнесом мы понимаем классическую форму организации бизнеса, в которой компании используют отраслевую цепочку создания и реализации продукции/услуг: от их разработки и производства до сбыта и потребления. В линейной бизнес-модели доход компании зависит от объёма продаж, бизнес-процессы, как правило, стандартизированы, иерархия управления чётко определена, ценность для потребителей создаётся внутри компании при использовании собственных ресурсов.

Платформенная организация бизнеса основана на создании пространства встречи продавцов и покупателей, организации взаимодействия

<sup>2</sup> Клейнер Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента 2008. № 6 (3). С. 27–50; Кочетков Е. П. Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. № 10 (4). С. 330–341. DOI 10.17747/2618-947X-2019-4-330-341; Стяжкина Е. И. Новая парадигма менеджмента в условиях цифровой экономики // Управленческие науки / Management Sciences. 2025. № 15 (1). С. 6–19. DOI 10.26794/2304-022X-2025-15-1-6-19.

<sup>3</sup> Парадигма, по Т. Куну, – система представлений и терминов, правил, норм и методов, которые принимаются как общепризнанные и истинные в рамках определённой области знаний или деятельности. Это даёт сообществу (управленческому) модель постановки проблем и подходов к их решению в течение определённого периода времени [10].

<sup>4</sup> Alstyne, M. (2019). The opportunity and challenge of platforms. In the coll.: Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy. WEF: 8–12.



участников на основе платформы. Это пространство может быть организовано как в обычной форме (например, торгового дома), так и в цифровом формате. Однако термин «цифровая платформа» рассматривается в научной литературе с разных сторон. Чаще всего – с опорой на функциональное предназначение – исследователи выделяют инструментальные, инфраструктурные и прикладные платформы [4]. В соответствии с другим подходом, выделяются технологические платформы (куда можно отнести инструментальные и инфраструктурные) и экономические платформы – как организационные формы создания стоимости за счёт сетевых эффектов, облегчения взаимодействия отдельных групп участников и контроля данных вместо материальных ресурсов<sup>5</sup>. Далее мы будем называть прикладные экономические платформы цифровыми бизнес-платформами (ЦБП).

*Цифровая бизнес-платформа* – это бизнес-модель (способ организации бизнеса), в рамках которой происходит объединение внешних групп участников посредством цифровых технологий, данных и алгоритмов; обеспечиваются механизмы взаимодействия, такие как поиск партнёров, обратная связь и коммуникационные инструменты для согласования спроса и предложения, и таким образом совместно создаётся ценность для потребителей и участников [12]. Цифровая платформа как бизнес-модель представляет собой модель обеспечения посредством технологической площадки прямого взаимодействия и осуществления транзакций между субъектами с использованием новых способов и форм взаимодействия, создания ценности и ценообразования. Это отличает платформы от торговцев и классических посредников, где отсутствует прямое взаимодействие заинтересованных друг в друге сторон, а также от вертикально интегрированных компаний, которые объединяют одну сторону рынка в рамках единой структуры собственности [13]. Эти и другие определения цифровых бизнес-платформ сходны в том, что они описывают ЦБП как площадки взаимодействия сторон в процессе создания ценности.

*Платформенная компания* – это компания, которая владеет цифровой бизнес-платформой и осуществляет управление не только собственными операциями и платформой, но и динамичным сообществом внешних участников, взаимодействующих на базе цифровой платформы.

Тематика цифровизации бизнеса весьма обширна, поэтому мы сузили область исследований, рассматривая в качестве объекта платформенные компании как новые организационные формы бизнеса, а в качестве предмета исследования – управленческие инновации, которые создают платформенные компании, формируя вклад в теорию цифрового менеджмента.

## ■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

### *Подход к исследованию*

При анализе научных публикаций по выделенной проблемной области мы опирались на обзоры литературы зарубежных авторов по цифровизации управления и бизнес-платформам [1; 12; 14–17] с последующим анализом названий и аннотаций для выявления статей, имеющих отношение к объекту и предмету исследования. Также был проведён дополнительный поиск научных статей и книг по ключевым словам «цифровые платформы», «бизнес-модели», «бизнес-модели платформ», «цифровой менеджмент (управление)» с последующим углублённым анализом контента.

Обзоры литературы показывают проблематику управления, связанную с бизнес-платформами, а также её эволюцию по мере развития технологий цифровизации и практики функционирования платформенных компаний в разных странах. Во всех зарубежных обзорах в качестве важного рубежа отмечается 2010 год, когда вышел в свет специальный выпуск журнала *Long Range Planning*, посвящённый бизнес-моделям, где были опубликованы известные концептуальные статьи D. Teece, H. Chesbrough, X. Lecocq и других авторов. В целом можно сказать, что в этом выпуске журнала речь шла о бизнес-моделях доцифровой эпохи, хотя была одна статья о влиянии web 2.0 на стратегию развития бизнес-моделей (B. Wirtz et al).

Цифровизация экономики и бизнеса привела к развитию новых форм бизнес-моделей – цифровых бизнес-платформ, которые характеризуются меньшей зависимостью от физических активов [15]. Одновременно, как показано в обзоре D. Trabucchi, T. Vuganza, происходит смещение акцентов в исследованиях от экономических проблем двусторонних рынков к управленческим проблемам бизнес-платформ и последующей интеграции экономических и управленческих аспектов функционирования платформенных компаний. В ландшафте исследований они выделили средний по размеру и самый молодой по времени формирования кластер – «Перспективы управления двусторонними платформами», куда вошли работы, связывающие общую концепцию бизнес-платформ с различными управленческими аспектами, такими как стратегия платформенных компаний и эволюция центральной платформы, открытость цифровых бизнес-платформ. Также установлено, что в 2014–2019 гг. фокус исследований в этой сфере смещается в сторону экосистем, открытых инноваций и инноваций бизнес-моделей, мобильных приложений [17]. В обзоре M. Daradke рассматривается важная проблема управления неопределённостью комплементарных и дополнительных продуктов и содействия совместному созданию ценности платформенной

<sup>5</sup> Koponen, J. (2019). Misunderstanding of platforms will lead to costly failures. Demos Helsinki. – URL: <https://www.demoshelsinki.fi/en/2019/07/23/misunderstanding-of-platforms-will-lead-to-costly-failures/> (дата обращения: 10.06.2025).

компания на основе инноваций в бизнес-моделях [12]. Спецификой обзора Ayala Ava из Турции является рассмотрение процессов цифровизации по основным функциональным сферам управления: это маркетинг, учёт, управление человеческими ресурсами и цепями поставок, при этом отмечено, что в литературе мало целостных исследований цифровизации менеджмента [14]. С позиций анализа изменений системы управления при цифровизации интересен обзор С. Е. Monge, R. D. Soriano, которые также рассматривают исследования по отдельным сферам: маркетинг, финансы, менеджмент, отмечая, что анализ процессов цифровизации в компаниях должен быть непрерывным вследствие динамичного развития технологий [16]. В обширном обзоре литературы китайских авторов акцент сделан именно на цифровом управлении бизнесом, в котором авторы выделяют цифровые стратегии и шесть аспектов управления: цифровые технологические платформы, бизнес-процессы и человеческие ресурсы, бизнес-модели и организационные структуры, а также цепи поставок, хотя, скорее, речь идёт о развитии партнёрства [1].

В целом обзор литературы был проведён с акцентом на выявление управленческих проблем, подходов и механизмов, определяющих создание и развитие цифровых платформенных компаний и специфику управления ими, что позволило систематизировать и описать характеристики и отличительные черты системы управления платформенными компаниями по сравнению с традиционными линейными компаниями.

### **Теоретические основы цифровизации управления**

Американский исследователь У. Б. Артур ещё в конце прошлого века отмечал, что бизнес, основанный на сетевых эффектах, работает иначе, чем традиционные компании. Для таких компаний управление превращается в серию поисков следующего технологического направления развития, поскольку в новой экономике «победитель получает все», соответственно они ориентированы на рост, а не на эффективность<sup>6</sup>. Позже М. Альстайн показал, что сетевые эффекты, присущие платформенным компаниям цифровой эпохи, ведут к значимым изменениям организационной формы, «переворачивая» фирму и формируя новые правила ведения бизнеса и управления им<sup>7</sup>.

Одновременное сосуществование в ландшафте цифровой экономики традиционных компаний, функционирование которых описывается линейными цепочками создания добавленной стоимости (линейных компаний), и новых компаний платформенного типа усложняет исследование

процессов цифровизации управления. По мнению С. Е. Monge и R. D. Soriano, связано это с тем, что необходимо рассматривать как отдельные функциональные аспекты управления, в частности, управление производством, логистикой и цепями поставок, персоналом, финансами, знаниями, так и более общие аспекты, такие как бизнес-модели, бизнес-экосистемы, инновации и цифровая динамика [16].

На наш взгляд, активное развитие цифровизации в сферах маркетинга, логистики и управления цепями поставок, а также в сфере подбора, аттестации и обучения персонала [14] вполне объяснимо двумя факторами: это функциональные аспекты управления линейным бизнесом, цифровизация которых может идти относительно автономно от общей системы управления компанией, кроме того, они в наибольшей степени связаны с внешней средой, изменения которой стимулируют процессы цифровизации. Также автономно развивается цифровизация в сфере управления проектами [18]. Но следует обратить внимание на важный аспект, отмеченный в концептуальной статье В. Г. Антонова и М. В. Самосудова о проблемах и перспективах развития цифрового менеджмента: при появлении многочисленных программ-планировщиков, таких как ERP, CRM, BPM, MES и других «принципиально не решались вопросы собственно управления – основной акцент делался на фиксации данных, контроле движения материальных ресурсов. Это не управляющие системы, а *информационные*». Для реальной цифровизации управления необходимо понимание общих закономерностей управления, создание адекватных моделей (алгоритмов), отражающих динамику развития управляемых систем [19, с. 42].

Однако исследований в сфере общих направлений и закономерностей менеджмента, таких как стратегии компаний в цифровой экономике и формирование цифровой системы управления компанией в целом, инновации в бизнес-моделях и управление платформенными компаниями как новыми формами организации бизнеса, значительно меньше, и они пока не привели к созданию целостной системы цифрового менеджмента как новой парадигмы или модели управления, поскольку не представляется возможным идентифицировать и чётко выделить формирующуюся новую парадигму менеджмента [7]. Тем не менее, контуры этой модели уже прорисовываются.

Ещё в 2016 г. американский эксперт в области управления персоналом Дж. Берсин, опираясь на данные опроса более тысячи генеральных директоров из 130 стран, установил, что компании, которые быстро адаптируются к цифровой среде,

<sup>6</sup> Arthur, W. B. (1996). Increasing returns and the new world of business. Harvard Business Review. – URL: <https://hbr.org/1996/07/increasing-returns-and-the-new-world-of-business> (дата обращения: 5.02.2025).

<sup>7</sup> Alstyne, M. (2019). The opportunity and challenge of platforms. In the coll.: Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy. WEF: 8–12.

практикуют совершенно *новую модель* управления<sup>8</sup>. В числе отличительных аспектов этой новой модели он отметил:

- децентрализованную структуру бизнеса, основанную на формировании небольших, наделённых полномочиями команд. Осуществляется переход от иерархии к «*сети команд*», при этом корпоративные функции реализуются как общие сервисы поддержки команд, деятельность которых наблюдается за счёт информационных систем;

- наличие внутренней расширяемой *информационной платформы*, которая может предоставлять информацию в режиме *реального времени* руководителям всех уровней;

- широкое использование для коммуникаций и управления *мобильных приложений* и поддержка мобильных устройств в режиме *реального времени*;

- наличие *общих целевых показателей* деятельности компании, которые стимулируют сотрудников работать сообща<sup>9</sup>;

- ключевую роль *корпоративной культуры* с понятными, разделяемыми персоналом ценностями, ориентированными на сотрудничество, обмен информацией;

- открытость к *инновациям*, готовность экспериментировать.

Исследуя процессы цифровой трансформации, консультант компании BCG Y. Morieux отмечает, что компаниям необходимо формировать *модель управления*, отвечающую новым вызовам, в которой на смену жёстким организационным структурам, процессам и правилам должны прийти гибкие и динамичные системы поведения сотрудников, в которых менеджеры выступают фасилитаторами, стимулируя самостоятельность и инициативность работников в рамках заданного стратегического контекста<sup>10</sup>.

В последующих исследованиях показано, что цифровизация управления коренным образом меняет способы идентификации, мониторинга и контроля агентов или ресурсов, оказывая влияние на границы компаний и архитектуру цепочки создания стоимости [20], создаёт возможности использования ресурсов, не находящихся в собственности компании, смещая фокус создания стоимости от традиционной фирмы к цифровой бизнес-платформе, где создание ценности для потребителей распределяется, а её захват централизуется [21]. При этом технологии сбора и обработки больших данных облегчают выход на рынок, поскольку позволяют анализировать поведение потребителей, которое раньше было

ненаблюдаемым, снижают уровень неопределённости при расширении сфер деятельности компаний [22; 23]. Также изменяется содержание традиционных функций менеджмента [24].

Поскольку связующим звеном между возможностями новых технологий и потребностями рынка является новая бизнес-модель, то значительный пласт исследований посвящён инновациям в бизнес-моделях [25], среди которых мы рассматриваем только цифровые бизнес-платформы.

Активное развитие цифровых платформенных компаний создаёт угрозу традиционному линейному бизнесу, поэтому менеджерам компаний с линейной бизнес-моделью необходимо предвидеть потенциал платформенной бизнес-модели в их отрасли и вырабатывать стратегическую позицию по отношению к возможному появлению такой модели [26]. Так, вывод на российский рынок в 2025 г. цифровой платформы Яндекса «Магистрала» создаёт угрозу транспортно-логистическим компаниям линейного типа<sup>11</sup>.

Научные исследования цифровых платформ распределены по трём направлениям: экономика, менеджмент и информационные системы. Экономисты изучают цифровые и традиционные рынки и платформы, рыночные механизмы, включая ценообразование, сетевые эффекты и конкуренцию; исследования в сфере менеджмента сосредоточены на взаимодействиях акторов, вопросах управления цифровыми бизнес-платформами и экосистемами, которые формируются вокруг платформенных компаний, а также стратегических перспективах развития бизнес-платформ, тогда как исследования в сфере информационных систем связаны с цифровыми платформами как ИТ-продуктами и технологиями, которые их поддерживают [27; 28]. С позиций бизнеса и управления интерес представляют проблемы разработки бизнес-платформ и управления ими с целью создания ценности для клиентов и заинтересованных сторон [30].

В литературе представлены различные теоретические подходы к тому, как *формировать* платформенную бизнес-модель, например [26–31], практическое руководство по проектированию бизнес-платформ для малого и среднего бизнеса было разработано в Европейском Сообществе<sup>12</sup>. Однако практика показала, что реализация подхода к проектированию бизнес-платформы зависит от многих факторов, в том числе от наличия или готовности развивать платформенное мышление менеджеров.

<sup>8</sup> Bersin, J. (2016). Digital leadership is not an optional part of being a CEO. Harvard Business Review. – URL: <https://hbr.org/2016/12/digital-leadership-is-not-an-optional-part-of-being-a-ceo> (дата обращения: 5.02.2025).

<sup>9</sup> По сути речь идёт об использовании системы ОКР (Objective and Key Results).

<sup>10</sup> Morieux, Y. (2018). Companies are revolutionizing how people work. Now they need to transform how managers manage. – URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2018/bringing-managers-back-to-work.aspx> (дата обращения: 5.02.2025).

<sup>11</sup> Магистрала – ваш пульс управления логистикой. – URL: <https://dostavka.yandex.ru/magistral/> (дата обращения: 05.02.2025).

<sup>12</sup> Platform design toolkit (interim update oct. 2020). – URL: [https://platformdesigntoolkit.com/toolkit/?source=post\\_page](https://platformdesigntoolkit.com/toolkit/?source=post_page) (дата обращения: 05.02.2025).

*Платформенное мышление менеджера* – это мышление о данных, устройствах и технологиях их обработки, о среде компании, основанной на данных [32]. Платформенное мышление связано с отношением руководителей и сотрудников компании к способам создания и восприятия ценности, ресурсам и ключевым компетенциям, которые, в отличие от продуктового мышления, присущего компаниям линейного типа, рассматриваются не в закрытых рамках компании, а в более широком ракурсе участников бизнес-платформы, предполагая *совместное использование* активов всех участников. Собственно ключевым аспектом платформенного мышления является *готовность к сотрудничеству с партнёрами и даже конкурентами*, к вовлечению их в деятельность платформы, что позволяет компании-собственнику стать лидером рынка. Платформенное мышление ведёт к переосмыслению и изменению способа создания ценности и клиентского опыта, оно влияет на каждую функцию бизнеса и всех заинтересованных лиц [33].

Мировой опыт показывает, что создать и успешно развивать платформенную компанию не так просто. Исследование 209 неудач западных платформенных компаний показало, что средний срок их жизни составляет всего 4,9 года. Авторы исследования выделяют четыре причины просчётов создателей платформ: конкуренцию, проблему доверия, слишком поздний выход на рынок и ошибочную ценовую политику<sup>13</sup>.

В более позднем исследовании консалтинговой компании BCG выделено семь причин неудач бизнес-платформ и созданных вокруг них экосистем, большая часть которых связана с управлением: это неправильная модель управления, неадекватная монетизация, слабые стратегии запуска и защиты, плохое исполнение<sup>14</sup>. Авторы отмечают, что важнейшим стратегическим решением при проектировании новых организационных форм бизнеса является выбор *модели управления*, поскольку она заменяет иерархические формы контроля, присущие линейному бизнесу, на косвенные. Управление устанавливает стандарты, правила и процессы, которые определяют архитектуру бизнес-платформы и/или экосистемы бизнеса. В частности, оно регулирует доступ на платформу, участие в ее деятельности и обязательства сторон, а также уровень открытости бизнес-платформы или экосистемы как компромисс между разнообразием и инновациями, с одной стороны, и контролем качества предложения, с другой.

Рассматривая факторы роста и устойчивости платформенных компаний, Ф. Чжу и М. Янсити отмечают, что в отличие от традиционных

фирм успех платформенных компаний зависит от того, как компания управляет главными свойствами сетей: сетевыми эффектами, кластеризацией, или фрагментацией, сети, риском отказа от услуг платформы (дезинтермедияция), уязвимостью ко множественным подключениям (работа участников с несколькими бизнес-платформами) и возможностью объединения сетей<sup>15</sup>. Также установлено, что если платформенная компания успешна, достигает доминирующего положения на рынке, то взаимоусиливающие факторы делают её вытеснение с рынка практически невозможным: её можно только «затмить», но не вытеснить [34]. В попытках преодолеть угрозы, связанные со множественными подключениями, кластеризацией и отказами от их услуг, платформенные компании движутся в сторону усложнения бизнеса, перехода от двусторонних к многосторонним бизнес-платформам [11], как, например, российская компания «Авито».

В целом все исследователи отмечают формирование *новой модели управления* в платформенных компаниях, делая акцент на различных сторонах этой модели. Поскольку целостное представление модели управления платформенным бизнесом пока не сложилось, то для выявления новых элементов в управлении мы провели сравнительный анализ линейного и платформенного бизнеса, результаты которого представлены ниже.

## ■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Одним из основных и новых результатов исследования является выявление отличительных черт цифрового менеджмента платформенных компаний на основе системного сравнения параметров и ключевых управленческих характеристик линейного и платформенного бизнеса – двух основных моделей компаний, функционирующих в условиях цифровой экономики (таблицы 1 и 2).

Это сравнение показывает принципиальные различия платформенного и линейного бизнеса как объектов управления. Но, видимо, ключевое влияние на организацию управления платформенным бизнесом оказывает расширение типов участников (акторов), вовлечённых в деятельность платформенного бизнеса. Изначально это три типа акторов: поставщики, потребители и владелец цифровой платформы, но по мере усложнения и расширения деятельности платформенной компании их круг расширяется, могут появиться рекламодатели, провайдеры и другие участники. Соответственно, в платформенной компании на смену вертикальным иерархическим отношениям внутри фирмы приходят

<sup>13</sup> Йоффи Д., Гавер А., Кусумано М. Почему умирают платформы // Harvard Business Review. Россия. 2019. Декабрь.

<sup>14</sup> Pidun, U., Reeves, M., Schussler, M. (2020). Why do most business ecosystems fail? – URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/why-do-most-business-ecosystems-fail?> (дата обращения: 30.01.2025).

<sup>15</sup> Чжу Ф., Янсити М. Почему одни платформы успешны, а другие нет // Harvard Business Review. Россия. 2019. Февраль.



многосторонние отношения внешних участников, которые вовлекаются в деятельность платформенной компании, зачастую не теряя юридической самостоятельности, но не получая при этом управленческих полномочий. В такой цифровой системе управление и контроль становятся алгоритмическими, проявляясь

в многосторонних отношениях и через такие отношения [38]<sup>16</sup>. Объектом управления в платформенной компании становится совместная деятельность многочисленных участников по созданию ценности для потребителей, а основными инструментами управления становятся правила, регламенты, рейтинги и алгоритмы.

**Таблица 1** – Сравнительные параметры линейного и платформенного бизнеса

**Table 1** – Comparative parameters of linear and platform business

Тип бизнеса Параметры	Линейный бизнес	Платформенный бизнес
Суть бизнеса	Преобразование входа (ресурсов) в товар или услугу	Создание пространства взаимодействия различных участников платформы
Активы	Принадлежат компании. Преобладают материальные активы	Используются активы участников. У компании преобладают нематериальные активы
Основные бизнес-процессы	Линейные: закупки, производство, продажи и др.	Сетевые: разработка и поддержка автоматизированных и алгоритмизированных операций
Способ создания ценности для потребителей	Последовательно в рамках отраслевой цепочки создания добавленной стоимости при контроле издержек на каждой стадии	Децентрализовано, за счёт согласования спроса и предложения в пространстве выбора потребителей, облегчения транзакций. Совместно с партнёрами
Способы роста бизнеса. Скорость роста	Слияния и поглощения. Линейный относительно медленный рост	Партнёрство. Быстрый рост, в том числе экспоненциальный, блиц-масштабирование <sup>17</sup>
Рынки	Географические, в физическом пространстве	В киберпространстве

**Источник:** составлено автором с использованием [37].

Практика показывает, что платформенному бизнесу присущ «парадокс прибыльности», как его определяет Е. П. Кочетков, – непрерывный рост капитализации таких компаний, несмотря на «проедание» капитала и отсутствие прибыли<sup>18</sup>. Это приводит к необходимости установления иных метрик оценки деятельности таких компаний. Также необходимо пересматривать подходы к оценке конкурентных преимуществ и конкурентоспособности платформенных компаний, а некоторые традиционные инструменты менеджмента, в частности, известная модель «пяти сил конкуренции» М. Портера, перестают работать в сфере платформенного бизнеса. Меняется взгляд на персонал компании и система взаимоотношений с ними: в традиционном бизнесе сотрудники

являются важным ресурсом компании, их надо мотивировать, обучать, продвигать и контролировать. В платформенном бизнесе люди являются носителями важных компетенций, однако всех нанять невозможно, поэтому используются гибкая форма занятости, фриланс, партнёрство, могут формироваться гибкие смешанные команды, для которых проводятся тренинги, реализуется система менторства.

Опираясь на описанные особенности платформенного бизнеса, а также на экспертные знания автора, выделим специфику цифрового управления применительно к платформенным компаниям: опишем ряд характеристик цифрового управления (таблица 2), а также новые объекты, функции и принципы управления.

<sup>16</sup> В литературе уже обсуждается возможность рассмотрения организации как алгоритма [39].

<sup>17</sup> Легко масштабировать, так как стоимость обслуживания нового пользователя мала: прибыль растёт быстрее издержек. Возможен экспоненциальный рост [35], блиц-масштабирование [36].

<sup>18</sup> Кочетков Е. П. Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. № 10 (4). С. 330–341. DOI 10.17747/2618-947X-2019-4-330-341.

**Таблица 2** – Сравнение цифрового управления в платформенных компаниях с традиционным управлением

**Table 2** – Comparing digital management in platform companies with traditional management

Вид управления / Характеристики управления	Традиционное управление в линейном бизнесе	Цифровое управление в платформенных компаниях
Структура управления	Иерархическая, проектная, дивизиональная	Сетевая, с многосторонними отношениями
Мышление менеджеров	Продуктовое	Платформенное, цифровое
Стратегические приоритеты	Доля рынка/объем продаж. Капитализация бизнеса	Расширение круга участников (сообщество). Капитализация бизнеса
Способы получения дохода (монетизации)	Продажа товаров или услуг	Различные: плата за услуги, рекламная модель, подписка, франшизы, продажа данных, партнерская модель...
Оперативные решения и данные	Принимаются интуитивно, на основе опыта, данные запаздывают	Принимаются на основе данных в режиме онлайн
Система контроля	Бюрократическая: KPI, отчётность	Косвенная: через систему правил, регламентов, рейтингов и т. п. при наличии общих метрик эффективности
Организация взаимодействия с клиентами	Точки продаж и обслуживания	Принцип одного окна + бесшовная цифровая среда + персонализация
Организация взаимодействия с партнёрами	С поставщиками в рамках цепочки создания ценности + договорные отношения для решения определённых задач	Гибкие взаимодействия на основе инфраструктуры (API) и установленных правил с широким кругом партнёров
Ценообразование	Учёт затрат и ситуации на рынке	Алгоритмическое, возможно перекрёстное субсидирование
Разработка новых продуктов	Каскадная модель разработки	Agile + услуги партнёров (участников платформы)

**Источник:** составлено автором.

Следовательно, платформенный бизнес трансформирует логику управления, внося *инновации в менеджмент*. Эти инновации затрагивают структуру управления, систему принятия управленческих решений и контроля, способы взаимодействия с партнёрами и клиентами, способы ценообразования и получения доходов, меняются также стратегические приоритеты развития бизнеса и присущий менеджерам тип мышления, подходы к мотивации персонала и участников и измерению результатов деятельности компании.

Одновременно с этим в цифровой системе управления платформенной компанией появляются *новые аспекты менеджмента*, которые уточняются по мере развития таких компаний, и теоретического осмысления практики

их функционирования. На основе анализа литературы и опыта цифрового управления бизнесом в российских платформенных компаниях, описанного автором в ряде публикаций [40; 41], а также эмпирического материала, источником которого стали кейсы и управленческие практики слушателей программ дополнительного бизнес-образования, в частности, программы MBA «Стратегический менеджмент» в Новосибирском государственном университете, автор выделяет следующие *инновации в менеджменте*, которые привносят платформенные компании.

1. *Новые объекты управления*. Такими объектами в платформенных компаниях становятся:

– сама цифровая платформа, важными параметрами которой являются архитектура

платформы, уровень её открытости для внешних партнёров и правила доступа, степень разнообразия сервисов и другие характеристики;

– партнёрская сеть платформенной компании, где необходимо управлять процессом совместного создания ценности для потребителей, справедливо распределять доходы между участниками, формировать чувство общности, удерживать участников от перехода на другие платформы;

– данные, которые генерирует цифровая платформа и которые становятся важным ресурсом и объектом управления платформенной компанией.

2. *Новые функции управления* в платформенной компании:

– координация, стимулирование и согласование интересов, а также модерация внешних участников бизнес-платформы вместо прямого управления ими;

– работа с клиентами. В связи с клиентоцентричностью платформенных компаний расширяются функции управления применительно к клиентам. Это обеспечение доступности, скорости и удобства получения услуг платформенной компании по принципу одного окна и бесшовности пути клиента на основе мобильных приложений или личного кабинета клиента, организация диалога с клиентами, удержание клиентов от перехода на другие бизнес-платформы, поддержание доверия к платформенной компании и др.;

– формирование доверия к платформенной компании и её услугам;

– арбитраж возникающих в процессе деятельности спорных ситуаций;

– выбор способов монетизации и распределение доходов между партнёрами;

– управление данными, самой цифровой платформой, партнёрской сетью и другие функции, в частности, в перспективе – формирование экосистемы бизнеса на базе цифровой платформы и управление ею.

3. *Новые принципы (правила) управления* платформенными компаниями:

– клиентоцентричность бизнеса;

– принцип самообслуживания клиентов;

– совместное использование ресурсов партнёров вместо приобретения активов и масштабирование бизнеса за счёт алгоритмизации процессов и внешних участников;

– отказ от иерархии и централизации и развитие сетевого сообщества. При этом платформенные компании предоставляют значительную автономию участникам, задавая правила, но оставляя исполнение на усмотрение участников;

– изменение показателей эффективности бизнеса, включение в метрики показателей сетевой

ценности – количество пользователей, жизненный цикл пользователей, их удовлетворённость, скорость транзакций и пр.;

– переход от прямого управления исполнителями и ручного контроля к управлению на основе данных и алгоритмов (алгоритмичность управления в реальном времени);

– управление через обратную связь и репутационные системы. Репутация участника бизнес-платформы становится новым инструментом управления и оценки эффективности участников, стимулируя к повышению качества товаров и услуг без иерархического контроля в виде KPI;

– использование наряду с постоянным персоналом гибкой формы занятости, партнёрства и фриланса;

– агильность бизнеса (от англ. *agility* – маневренность), под которой понимается гибкость, основанная на сотрудничестве с клиентами и быстрой реакции на их запросы, открытости бизнеса, мотивации всех участников, постоянном развитии. По сути, управление платформенным бизнесом ориентировано на *непрерывные эксперименты*: тестируются новые функции и алгоритмы, добавляются новые сервисы, меняются способы монетизации, бизнес-платформы горизонтально масштабируются для усиления вовлеченности пользователей.

В целом, опыт функционирования платформенных компаний показывает, что цифровая система управления опирается на алгоритмы, которые обрабатывают данные, собираемые в процессе функционирования бизнеса. Это делает бизнес-процессы наблюдаемыми и открытыми, снижает зависимость управленческих решений от субъективизма менеджеров и повышает скорость реакции на события, позволяет персонализировать предложения для клиентов и повышать скорость их обслуживания. Но при этом появляются новые виды рисков, связанные с возможными техническими сбоями в работе цифровой инфраструктуры, вплоть до остановки бизнеса, как это произошло с компанией СДЭК в 2024 г.<sup>19</sup>. Также происходят изменения в показателях оценки бизнеса, в стиле и методах управления. Но изменения менеджмента даже в цифровых бизнес-платформах происходят постепенно, поскольку бизнес не живёт строго в рамках одной парадигмы [6].

Исследование позволило выявить особенности цифрового менеджмента платформенных компаний через сравнительный анализ с традиционным линейным бизнесом по ключевым управленческим параметрам. В дальнейшем управленческие инновации платформенного бизнеса могут быть использованы в качестве бенчмаркинга при цифровизации управления в компаниях линейного типа.

<sup>19</sup> Причиной сбоя в работе СДЭК мог стать вирус-шифровальщик // Ведомости. 2024. 27 мая.

## ■ ОБСУЖДЕНИЕ

Проведённое исследование позволило чётко разграничить линейный и платформенный бизнес как принципиально разные объекты управления. Это разделение способствует более точной идентификации управленческих вызовов, возникающих в процессе цифровизации, а также выбору адекватных инструментов и подходов к управлению в зависимости от типа бизнеса.

Выступая драйверами инноваций в системе управления, платформенные компании вносят свой вклад в формирование новой парадигмы цифрового менеджмента в части новых объектов, функций и принципов управления. Однако не все управленческие инновации, присущие платформенному бизнесу, могут быть реализованы при цифровизации управления традиционным линейным бизнесом, что обусловлено спецификой каждого типа бизнеса.

На наш взгляд, можно выделить следующие ключевые элементы управленческих инноваций для потенциального трансфера в практику линейных бизнесов при цифровизации управления.

Безусловно, в первую очередь, это алгоритмизация управления, лежащая в основе цифрового менеджмента, что позволяет принимать управленческие решения на основе обработки данных в режиме реального времени (*data-driven management*). Однако сложной и слабо изученной проблемой алгоритмизации управления применительно к компаниям линейного типа является проблема субъектности цифровизации управления – кто выступает инициатором, заказчиком и интерпретатором данных при цифровизации управления. Именно эта проблема зачастую выступает главным препятствием на пути цифровизации управления. Анализ российской практики цифровизации показывает [40], что именно менеджеры, а не ИТ-специалисты или аналитики, формируют интегральные метрики деятельности компании и выступают в роли функциональных заказчиков и потребителей аналитических данных, определяя, какие показатели необходимы для принятия управленческих решений. Это подчёркивает их центральную роль в цифровой трансформации управленческой деятельности в компаниях линейного типа.

Второй не менее сложной методической задачей алгоритмизации управления является определение новых метрик (показателей) эффективности бизнеса, формируемых в режиме реального времени и служащих основой для *оперативного управления бизнесом по отклонениям*. Эти метрики призваны заменить ключевые показатели эффективности, обеспечивая единообразный подход к оценке результатов деятельности подразделений компании. Такой подход уже реализуется

в отдельных российских компаниях, например, в новосибирской компании FitService<sup>20</sup>, где используются интегральные онлайн-показатели, отражающие динамику бизнес-процессов и удовлетворённости клиентов. Отметим, что для алгоритмизации управления также требуется решить технические задачи, связанные с унификацией генерируемых в компании данных, их обработкой и хранением.

В настоящее время в российских компаниях линейного бизнеса наблюдается алгоритмизация управления отдельных функциональных задач, это, в частности, задачи технического обслуживания и ремонта оборудования (ТОиР), задачи производственной и сбытовой логистики, маркетинга. Такой поэтапный подход к цифровизации управления позволяет, на наш взгляд, эволюционно формировать цифровое мышление менеджеров и сотрудников, демонстрируя возможности цифровизации и преодолевая неизбежное сопротивление персонала компании. А миросервисная архитектура цифровизации позволяет технически состыковывать функциональные задачи, постепенно расширяя сферы, охваченные цифровизацией. В этой возможности поэтапного подхода заключается принципиальное отличие цифровизации управления в компаниях линейного типа от платформенных компаний, где цифровая система управления является техническим ядром бизнеса, без которого он не может функционировать.

Следующим аспектом заимствования является организация самообслуживания клиентов за счет цифровых интерфейсов и сервисов (личные кабинеты, мобильные приложения), что позволяет собирать и обрабатывать поведенческие данные, получать отзывы покупателей для оценки качества товаров и услуг и мотивации персонала. Цифровые следы формируют основу глубокого понимания потребительского поведения и последующей персонализации предложений компании для клиентов.

Платформенная логика взаимодействия с клиентами и партнёрами, основанная на открытом обмене данными и вовлечении внешних участников в процессы создания ценности в компаниях линейного бизнеса может быть организована на базе цифровых двойников (моделей) продукции. Например, в строительстве таким инструментом является BIM-модель здания.

Вместе с тем, перечень управленческих инноваций в цифровом менеджменте остаётся открытым и динамичным – он продолжает дополняться и уточняться по мере накопления и анализа опыта цифровизации управления в компаниях линейного типа, который на текущий момент является фрагментарным и слабо структурированным. Это

<sup>20</sup> Маркова В. Д., Овчинникова Т. В. Цифровой менеджмент: опыт компании FitService // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2025. № 16 (1). С. 81–88. DOI 10.17747/2618-947X-2025-1-81-88.



определяет необходимость дальнейших исследований для интеграции лучших практик цифровизации управления как в платформенном, так и в традиционном линейном бизнесе.

Также в сфере цифровизации управления бизнесом существует ряд нерешенных и дискуссионных проблем. В частности, цифровизация управления требует переосмысления традиционных подходов к:

- распределению полномочий между уровнями управления;
- организации деятельности, контроля и оценки работ;
- системам мотивации, включая нематериальную мотивацию персонала на основе рейтингов и репутационных механизмов.

Кроме того, цифровые технологии трансформируют стратегический менеджмент, меняя логику взаимодействия с партнёрами и заинтересованными группами, а также формируя новые компетенции как для менеджеров, так и для всего персонала компании. Развитие цифровой грамотности и цифровой зрелости, аналитического мышления, способности работать в условиях неопределённости становится критически важным. Таким образом, цифровизация управления – это не просто внедрение цифровых технологий в управление, а глубокая трансформация управленческой культуры, ролей менеджеров и бизнес-процессов, требующая системного подхода.

Многообразие нерешённых вопросов, требующих дальнейших исследований, обусловлено тем, что *теория цифрового менеджмента находится на стадии формирования*. Её концептуальные основы не до конца систематизированы, а управленческие практики продолжают эволюционировать под влиянием технологических и организационных инноваций.

Вклад данного исследования заключается в чётком разграничении линейного и платформенного бизнеса как принципиально различных объектов управления, а также систематизации управленческих инноваций платформенных компаний, менеджмент которых по своей природе является цифровым. В работе выделены характерные для платформенных компаний принципы, функции и инструменты управления, обоснована возможность их трансфера в практику линейных компаний. Полученные результаты полезны компаниям линейного типа с точки зрения осознанного и целенаправленного внедрения элементов цифрового менеджмента даже на ранних этапах цифровой трансформации.

Таким образом, исследование вносит вклад в формирование теоретической базы цифрового менеджмента, предлагая аналитическую основу для понимания различий между типами компаний и определения перспективных направлений развития системы управления бизнесом в условиях цифровой экономики.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Han X., Hu Y., Wang L., Zhou R. Enterprise digital management: research review, current status and prospects. *Management system engineering*. 2024. Т. 3, № 1. Article 8. DOI 10.1007/s44176-024-00032-z. EDN JJVTIL.
2. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А., Попова Е. В., Бирюков Е. С. *Цифровой менеджмент*. М.: КноРус, 2024. 207 с. ISBN 978-5-406-13204-3.
3. Vogler A. *Digital management practice*. Springer Nature, 2024. 208 p. ISBN 978-3-662-68353-8.
4. *Цифровые платформы. Методологии. Применение в бизнесе: монография / под общ. ред. Б. Б. Славина, Е. П. Зараменских, Н. Механджиева*. М.: Прометей, 2019. 227 с. ISBN 978-5-907166-10-3.
5. Шеве Г., Хюзиг С., Гумерова Г. И., Шаймиева Э. Ш. *Менеджмент цифровой экономики. Менеджмент 4.0 : монография*. М.: Кнорус, 2019. 232 с. ISBN 978-5-4365-3201-1. EDN YZMAEP.
6. *Менеджмент: век XXI*. М.: Магистр, 2019. 352 с. ISBN 978-5-9776-0353-9.
7. Калязина Е. Г. *Цифровой менеджмент в управлении проектами // Креативная экономика*. 2021. Т. 15, № 12. С. 4747–4766. DOI 10.18334/ce.15.12.113858. EDN KIVVZD.
8. Друкер П. *Менеджмент. Вызовы XXI века*. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2012. 256 с. ISBN 978-5-91657-365-7.
9. Друкер П. Следующая информационная революция // *Образовательная политика*. 2010. № 1-2 (39). С. 60–67. EDN VZZJLD.
10. Кун Т. *Структура научных революций*. М.: АСТ, 2009. 320 с. ISBN 978-5-17-059180-0.
11. Trabucchi D., Buganza T. *Fostering digital platform innovation: from two to multi-sided platform // Creativity and innovation management*. 2020. Vol. 29, № 2. P. 345–358. DOI 10.1111/caim.12320.
12. Daradkeh M. *Exploring the Boundaries of Success: A Literature Review and Research Agenda on Resource, Complementary, and Ecological Boundaries in Digital Platform Business Model Innovation // Informatics*. 2023. Vol. 10, № 2. Article 41. DOI doi.org/10.3390/informatics10020041. EDN QCUWEG.
13. Гелисханов И. З., Юдина Т. Н., Бабкин А. В. *Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2018. Т. 11, № 6. С. 22–36. DOI 10.18721/JE.11602. EDN YUKCIN.

14. Avci A. Digitalization in business management // International journal of 3D printing technologies and digital industry. 2023. Vol. 7, № 2. P. 328–352. DOI 10.46519/ij3dptdi.1309831. EDN UXZZJI.
15. Caputo A., Pizzi S., Pellegrini M., Dabic M. Digitalization and business models: where are we going? A science map of the field // Journal of Business Research. 2021. Vol. 123. P. 489–501. DOI 10.1016/j.jbusres.2020.09.053. EDN DALBVT.
16. Calderon-Monge, E., Ribeiro-Soriano, D. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review // Review of Managerial Science. 2024. Vol. 18, № 2. P. 449–491. DOI 10.1007/s11846-023-00647-8. EDN SOCIUC.
17. Trabucchi D., Buganza T. Landlords with no lands: a systematic literature review on hybrid multi-sided platforms and platform thinking // European journal of innovation management. 2022. Vol. 25, № 6. P. 64–96. DOI 10.1108/EJIM-11-2020-0467. EDN VLZUUJ.
18. Калязина Е. Г. Методологические основы цифрового менеджмента // Лидерство и менеджмент. 2023. № 10 (4). С. 1125–1142. DOI 10.18334/lim.10.4.119562. EDN ZWAAID.
19. Антонов В. Г., Самосудов М. В. Проблемы и перспективы развития цифрового менеджмента // E-Management. 2018. Т. 1, № 2. С. 38–48. DOI 10.26425/2658-3445-2018-2-38-48. EDN ZHUVJE.
20. Adner R., Chen J., Zhu F. Frenemies in platform markets: heterogeneous profit foci as drivers of compatibility decisions // Management Science. 2019. Vol. 66, № 6. P. 2432–2451. DOI 10.1287/mnsc.2019.3327. EDN HVKKZN.
21. Gawer A. Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age // Innovation: management, policy and practice. 2022. Vol. 24, № 4. P. 110–124. DOI 10.1080/14479338.2021.1965888. EDN XXOQTX.
22. Jebble S., Kumani S., Patil Y. Role of big data in decision making // Operations and Supply Chain Management. 2018. Vol. 11, № 1. P. 36. DOI 10.31387/oscm0300198.
23. Данилкина Ю. В., Яковлева А. О. Использование цифровых технологий в принятии управленческих решений // Инновации и инвестиции. 2022. № 3. С. 69–73. EDN HNSDNS.
24. Александрова Т. В. Цифровизация как современный тренд развития менеджмента производственных организаций // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2019. № 13 (3). С. 137–144. DOI 10.14529/em190313. EDN UPXSKN.
25. Трансформация бизнес-модели. Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей». М. : Альпина Паблишер, 2021. 170 с. ISBN 978-5-9614-3999-1.
26. Eisape D. A. Transforming pipelines into digital platforms: an illustrative case study transforming a traditional pipeline business model in the standardization industry into a digital platform // Journal of open innovation: technology, market, and complexity. 2022. Vol. 8, № 4, article 183. DOI 10.3390/joitmc8040183. EDN CVYOMT.
27. Martín-Pena M.-L., Cabanelas Lorenzo P., Meyer N. Digital Platforms and Business Ecosystems: A Multidisciplinary Approach for New and Sustainable Business Models // Review of Managerial Science. 2024. № 18. P. 2465–2482. DOI 10.1007/s11846-024-00772-y. EDN AGWOUK.
28. Poniatowski M., Lüttenberg H., Beverungen D., Kundisch D. Three layers of abstraction: a conceptual framework for theorizing digital multi-sided platforms // Information systems and e-business management. 2022. № 20. P. 57–283. DOI 10.1007/s10257-021-00513-8. EDN IWDZSN.
29. Платформы и экосистемы. Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей». М. : Альпина Паблишер, 2023. С. 7–22. ISBN 978-5-9614-7861-7.
30. Паркер Дж., М. ван Альстин, Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику и как заставить их работать на вас. М. : МИФ, 2017. 302 с. ISBN 978-5-00100-723-4.
31. Маозед А., Джонсон Н. Платформы. Практическое применение революционной бизнес-модели. М. : Альпина Паблишер, 2019. 288 с. ISBN 978-5-9614-1245-1.
32. Leonardi P., Neeley T. The digital mindset: what it really takes to thrive in the age of data, algorithms and AI. HBR Press, NY, 2022. ISBN 978-1-64782-010-7.
33. Joachimsthaler E. The interaction field: the revolutionary new way to create shared value for companies, customers and society. Public Affairs, NY, 2020. 197 p. ISBN 978-1-5417-3051-9.
34. Barwise P. Nine reasons why tech markets are winner-take-all. London business school review. 2018. № 2. P. 54–57. DOI 10.1111/2057-1615.12240.
35. Исмаил С. Взрывной рост. Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). М. : Альпина Паблишер, 2017. 394 с. ISBN 978-5-9614-6080-3.
36. Хоффман Р., Йе К. Блиц-масштабирование: как создать крупный бизнес со скоростью света. М. : Альпина Паблишер. 2019. 397 с. ISBN 978-5-9614-2660-1.
37. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Развитие менеджмента в цифровой экономике: аналитический обзор исследований // Мир экономики и управления. 2020. № 20 (3). С. 166–183. DOI 10.25205/2542-0429-2020-20-3-166-183. EDN APGYJP.
38. Старк Д., Паис И. Алгоритмическое управление в экономике платформ // Экономическая

социология. 2021. № 22 (3). С. 71–103. DOI 10.17323/1726-3247-2021-3-71-103. EDN CKZVVK.

39. Glaser, V. L., Sloan, J., Gehman, J. Organizations as algorithms: A new metaphor for advancing management theory // *Journal of Management Studies*. 2024. Vol. 61, № 6. P. 2748–2769. DOI 10.1111/joms.13033. EDN MAJBTW.

40. Маркова В. Д. Цифровизация управления бизнесом: задачи и роли менеджеров // ЭКО. 2025. № 1. С. 173–186. DOI 10.30680/ЕСО0131-7652-2025-1-173-186. EDN HJXXLF.

41. Маркова В. Д. Экосистема уходит в отрыв: кейс российских компаний «1С» и «Галактика» // ЭКО. 2023. № 4. С. 74–92. DOI 10.30680/ЕСО0131-7652-2023-4-74-92. EDN IMNYBK.

## REFERENCES

- Han, X., Hu, Y., Wang, L., Zhou, R. (2024). Enterprise digital management: research review, current status and prospects. *Management system engineering*, 3 (1), article 8. <https://doi.org/10.1007/s44176-024-00032-z>. <https://elibrary.ru/jjbtjl>.
- Maslennikov, V., Lyandau, Y., Kalinina, I., Popova, E., Birukov, E. (2024). Digital management. Moscow, KnoRus, 207 p. ISBN 978-5-406-13204-3.
- Vogler, A. (2024). Digital management practice. Springer nature, 208 p. ISBN 9783662683538.
- Digital platforms. Methodologies. Business applications (2019). Moscow, Prometey, 227 p. ISBN 978-5-907166-10-3.
- Sheve, G., Khuzig, S., Gumerova, G., Shaimieva, E. (2019) Digital Economy Management. Management 4.0. Moscow, KnoRus, 232 p. ISBN 978-5-4365-3201-1. <https://elibrary.ru/yzmaep>.
- Management: The 21st Century (2019). Moscow, Magistr, 352 p. ISBN 978-5-9776-0353-9.
- Kalyazina, E. G. (2021). Digital management in projects. *Kreativnaya ekonomika*, 15 (12), pp. 4747–4766. <https://doi.org/10.18334/ce.15.12.113858>. <https://elibrary.ru/kivvzd>.
- Drucker, P. (2012). Management challenges for 21st century. Moscow, MIF, 256 p. ISBN 978-5-91657-365-7.
- Drucker, P. (2010). The next information revolution. *Educational Policy*, (1-2), pp. 60–67. <https://elibrary.ru/VZZJLD>.
- Kuhn, T. (2009). The Structure of Scientific Revolutions. Moscow, AST, 320 p. ISBN 978-5-17-059180-0.
- Trabucchi, D., Buganza, T. (2020). Fostering digital platform innovation: from two to multi-sided platform. *Creativity and innovation management*, 29 (2), pp. 345–358. <https://doi.org/10.1111/caim.12320>.
- Daradkeh, M. (2023). Exploring the Boundaries of Success: A Literature Review and Research Agenda on Resource, Complementary, and Ecological Boundaries in Digital Platform Business Model Innovation. *Informatics*, 10 (2), article 41. <https://doi.org/10.3390/informatics10020041>. <https://elibrary.ru/qcuweg>.
- Geliskhanov, I.Z., Yudina, T.N., Babkin, A.V. (2018). Digital platforms in economics: essence, models, development trends. *π-Economy*, 11 (6), pp. 22–36. <https://doi.org/10.18721/JE.11602>. <https://elibrary.ru/yukcih>.
- Avcı A. (2023). Digitalization in business management. *International journal of 3D printing technologies and digital industry*, 7 (2), pp. 328–352. <https://doi.org/10.46519/ij3dptdi.1309831>. <https://elibrary.ru/uxzzji>.
- Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M., Dabic, M. (2021). Digitalization and business models: where are we going? A science map of the field. *Journal of Business Research*, (123), pp. 489–501. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053>. <https://elibrary.ru/dalbvvt>.
- Calderon-Monge, E., Ribeiro-Soriano, D. (2024). The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18 (2), pp. 449–491. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>. <https://elibrary.ru/sociuc>.
- Trabucchi, D., Buganza, T. (2022). Landlords with no lands: a systematic literature review on hybrid multi-sided platforms and platform thinking. *European journal of innovation management*, 25 (6), pp. 64–96. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0467>. <https://elibrary.ru/vlzuuq>.
- Kalyazina, E. G. (2023). Methodological foundations of digital management. *Leadership and Management*, 10 (4), pp. 1125–1142. <https://doi.org/10.18334/lim.10.4.119562>. <https://elibrary.ru/zwaaid>.
- Antonov, V. G., Samosudov, M. V. (2018). Problems and prospects of digital management development. *E-Management*, 1 (2), pp. 38–48. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2018-2-38-48>. <https://elibrary.ru/ZHUVJE>.
- Adner, R., Chen, J., Zhu, F. (2019). Frenemies in platform markets: heterogeneous profit foci as drivers of compatibility decisions. *Management Science*, 66 (6), pp. 2432–2451. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3327>. <https://elibrary.ru/hvkkzn>.
- Gawer, A. (2022). Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age. *Innovation: management, policy and practice*, 24 (1), pp. 110–124. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1965888>. <https://elibrary.ru/xxoqtx>.
- Jeble, S., Kumani, S., Patil, Y. (2018). Role of big data in decision making. *Operations and Supply Chain Management*, 11 (1), article 36. <https://doi.org/10.31387/oscm0300198>.

23. Danilkina, Yu. V., Yakovleva, A. O. (2022). Use of digital technologies in corporative decision-making. *Innovacii i investicii*, (3), pp. 69–73. <https://elibrary.ru/hnsdns>.
24. Aleksandrova, T. V. (2019). Digitalization as a modern trend of development of management of industrial organization. *Bulletin of the South Ural State University. Series «Economics and Management»*, 13 (3), pp. 137–144. <https://doi.org/10.14529/em190313>. <https://elibrary.ru/upxskn>.
25. On business model innovation. Harvard Business Review's 10 must reads (2021). Moscow, Al'pina Publisher, 170 p. ISBN 978-5-9614-3999-1.
26. Eisape, D. A. (2022). Transforming pipelines into digital platforms: an illustrative case study transforming a traditional pipeline business model in the standardization industry into a digital platform. *Journal of open innovation: technology, market, and complexity*, 8 (4), article 183. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040183>. <https://elibrary.ru/cvyomt>.
27. Martin-Pena, M.-L., Cabanelas Lorenzo, P., Meyer, N. (2024). Digital Platforms and Business Ecosystems: A Multidisciplinary Approach for New and Sustainable Business Models. *Review of Managerial Science*, (18), pp. 2465–2482. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00772-y>. <https://elibrary.ru/agwouk>.
28. Poniatowski, M., Lüttenberg, H., Beverungen, D., Kundisch, D. (2022). Three layers of abstraction: a conceptual framework for theorizing digital multi-sided platforms. *Information systems and e-business management*, 20 (2), pp. 257–283. <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00513-8>. <https://elibrary.ru/iwdzsn>.
29. On platforms and ecosystemcm. Harvard Business Review's 10 must reads (2023). Moscow, Al'pina Publisher, pp. 7-22. ISBN 978-5-9614-7861-7.
30. Parker, G., Van Alstyne, M., Choudary, P. (2017). Platform revolution. How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. Moscow, MIF, 302 p. ISBN 978-5-00100-723-4.
31. Moazed, A., Jonson, N. (2019). Modern monopolies: what it takes to dominante the 21st century economy. Moscow, Al'pina Publisher, 288 p. ISBN 978-5-9614-1245-1.
32. Leonard, P., Neeley, T. (2022). The digital mind-set: what it really takes to thrive in the age of data, algorithms and AI. NY, HBR Press. ISBN 978-1-64782-010-7.
33. Joachimsthaler, E. (2020). The interaction field: the revolutionary new way to create shared value for companies, customers and society. NY, Public Affairs, 197 p. ISBN 978-1-5417-3051-9.
34. Barwise, P. (2018). Nine reasons why tech markets are winner-take-all. *London business school review*, (2), pp. 54–57. <https://doi.org/10.1111/2057-1615.12240>.
35. Ismail, S. (2017). Exponential organizations. Why new organizations are ten times better, faster and cheaper than yours (and what to do about it). Moscow, Al'pina Publisher, 394 p. ISBN 978-5-9614-6080-3.
36. Hoffman, R., Yeh, C. (2019). Blitz scaling. The lightning-fast path to bulding massively valuable business. Moscow, Al'pina Publisher, 397 p. ISBN 978-5-9614-2660-1.
37. Markova, V. D., Kuznetsova, S. A. (2020). Digital economy development management: analytical review. *World of Economics and Management*, 20 (3), pp. 166–183. <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2020-20-3-166-183>. <https://elibrary.ru/apgyjp>.
38. Stark, D., Pais, I. (2021). Algorithmic management in the platform economy. *Journal of Economic Sociology*, 22 (3), pp. 71–103. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2021-3-71-103>. <https://elibrary.ru/ckzvnk>.
39. Glaser, V. L., Sloan, J., Gehman, J. (2024). Organizations as algorithms: A new metaphor for advancing management theory. *Journal of Management Studies*, 61 (6), pp. 2748–2769. <https://doi.org/10.1111/joms.13033>. <https://elibrary.ru/majbtw>.
40. Markova, V. D. (2025). Digitalization of business management: challenges and roles of managers. *ECO*, (1), pp. 173–186. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2025-1-173-186>. <https://elibrary.ru/hjxxlf>.
41. Markova, V. D. (2023). The ecosystems is breaking through: the case of russian companies «1C» and «Galaktika». *ECO*, (4), pp. 74–92. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2023-4-74-92>. <https://elibrary.ru/imnybk>.