

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ)
МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
КАЗАХСТАНСКИЙ ФИЛИАЛ

«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по развитию


А. В. Мальгин

«10» февраля 2025 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

по дисциплине: «Бизнес - модели компаний
в секторе финансовых технологий»

Направление подготовки

38.04.01 «ЭКОНОМИКА»

Направленность (профиль) подготовки

«Финансовая экономика и финансовые технологии»

Квалификация – *Магистр*

Форма обучения – *очная*

Астана - 2025

Содержание

Введение	4
1. Цели и общие требования к курсовой работе	5
2. Требования к содержанию курсовой работы	8
3. Типовая структура курсовой работы	10
4. Требования к оформлению курсовой работы	10
5. Методические указания по выполнению курсовой работы	16
6. Темы курсовых работ по дисциплине	18
7. Список литературы	20
Приложение 1	24
Приложение 2	25
Приложение 3	26

ВВЕДЕНИЕ

В соответствии с учебным планом магистранты, обучающиеся на первом курсе направления подготовки 38.04.01 «Экономика» (магистерская программа «Финансовая экономика и финансовые технологии»), изучают дисциплину «Бизнес - модели компаний в секторе финансовых технологий». Для развития цифровых финансов – новой формы представления экономических и социальных отношений – требуется:

1. Информационная инфраструктура: сети, сетевые устройства, цифровые системы и т.п.
2. Смена подходов к организации экономической активности и предпринимательства.

Цифровые финансы демонстрирует уникальные характеристики, отличающие их от традиционных финансов: мобильный интернет, облачные вычисления, большие данные, интернет вещей, дополненная и виртуальная реальность имеют разную степень проникновения в отраслевые направления, но неуклонно меняют содержание предпринимательской деятельности, принципы конкуренции и экономическое пространство. Выбор бизнес-модели в секторе финансовых технологий для нового предприятия или для трансформации и преобразования традиционной бизнес-модели, уже существующей в условиях цифровых финансов, – фундаментальное решение, в котором заложены и возможный успех, и потенциальный риск.

В условиях цифровых финансов у большинства предприятий два пути: создать собственную платформу или стать партнером одной или нескольких платформ. Поэтому понимание, как организовывается платформа, какие способы монетизации для нее возможны, какие уязвимости есть у этой бизнес - модели, так важно для предпринимательской деятельности в условиях цифровой экономики.

Выполнение курсовой работы осуществляется в соответствии с учебным планом по направлению подготовки 38.03.04 Экономика

Курсовая работа выполняется под руководством преподавателя кафедры, ведущим курс лекций по изучаемой дисциплине и (или) занимающегося решением практических, прикладных вопросов, связанных с тематикой исследования.

1. ЦЕЛИ И ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ

Курсовая работа имеет целью систематизацию, закрепление и расширение теоретических знаний, углубленное изучение и решение студентом одного из вопросов. Особенность курсовой работы заключается в необходимости решения конкретной экономической задачи на основе изучения литературы, фондовых материалов, анализа состояния объекта, проведения научного исследования и серии экономических расчетов, включая макроэкономический анализ, моделирование, стратегическое планирование.

Для успешного выполнения курсовой работы необходимо уже на первом этапе (выбор темы) с помощью руководителя четко сформулировать цель работы (отражающуюся в ее названии) и задачи.

Задачи курсовой работы:

- систематизация и углубление теоретических и практических знаний по дисциплине, их применение при решении конкретных практических задач;

- закрепление навыков самостоятельной работы;

- овладение методикой исследования, обобщения и логического изложения материала.

В курсовой работе студент должен показать:

- прочные теоретические знания по избранной теме и проблемное изложение теоретического материала;

- умение подобрать, проанализировать и обобщить литературные источники и фондовые материалы, решать практические задачи, делать выводы и предложения;

- навыки проведения экономического анализа и расчетов, владения современной вычислительной техникой;

- умение применять методы оценки экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий.

Общие требованиями к курсовой работе:

- целевая направленность;

- четкость построения;

- логическая последовательность изложения материала;

- глубина исследования и полнота освещения вопросов;

- убедительность аргументаций;

- краткость и точность формулировок;

- конкретность изложения результатов работы;
- доказательность выводов и обоснованность рекомендаций;
- грамотное оформление.

Тематика курсовых работ разрабатывается кафедрой экономки и финансов и доводится до сведения студентов. Она должна быть актуальной, соответствовать состоянию и перспективам развития науки и техники и решать конкретные задачи, стоящие перед органами власти и управления, предприятиями и организациями. Кроме того, тему курсовой работы нужно выбирать так, чтобы она позволила максимально раскрыть способности, знания и интересы студента и по возможности была в рамках научной проблемы ВКР выбранной магистрантом для исследования.

Тематика курсовых работ, как правило, предлагается студентам на одном из первых занятий. Выбор темы оформляется Заявлением обучающегося. (Приложение 1).

После выбора темы курсовой работы студент обязан согласовать ее с ведущим преподавателем (руководителем). Студент может предложить тему курсовой работы самостоятельно, однако предлагаемая студентом тема должна обязательно соответствовать содержанию дисциплины. После утверждения темы вместе с научным руководителем студент составляет план курсовой работы.

При выборе темы курсовой работы и ее написании студент взаимодействует с научным руководителем, который проверяет план курсовой работы, осуществляет консультирование при разработке темы, помогает в разработке или выборе методик расчетов, постановке задач при социологических исследованиях, проверяет качество работы и ее оформление. После завершения курсовой работы руководитель дает на нее письменную рецензию.

Курсовая работа выполняется на основе глубокого изучения нормативно-правовых актов, методических материалов, специальной отечественной и зарубежной литературы, а также статистических материалов, плановых и отчетных данных органов власти, предприятий, организаций.

Собранный первичный материал должен быть систематизирован, тщательно обработан с помощью экономико-математических методов и с применением электронно-вычислительной техники, обобщен в виде таблиц, графиков, диаграмм и схем. Цифры и факты должны правильно и объективно отражать фактическое состояние изучаемой проблемы.

Порядок защиты курсовой работы

1 Подготовка к защите курсовой работы

Полностью готовая работа должна пройти проверку на самостоятельность её написания в системе «Антиплагиат» МГИМО МИД России. Проверку осуществляет научный руководитель. По окончании проверки оформляется Справка системы «Антиплагиат». Требования к уровню оригинальности установленные кафедрой составляют-60 %. Завершенная курсовая работа подписывается студентом на титульном листе и предоставляется научному руководителю. Научный руководитель проверяет курсовую работу и дает рецензию. В случае положительного решения научного руководителя, выставляется предварительная оценка и работа допускается к защите. Если в рецензии научный руководитель указывает замечания, то студент обязан устранить замечания, снова сдать курсовую работу на проверку.

Готовясь к защите курсовой работы, студент составляет тезисы выступления, оформляет наглядные пособия, раздаточный материал к докладу.

Дата и время защиты курсовой работы согласовываются и доводятся до сведения студентов.

Доклад на защите курсовой работы не должен превышать 5 мин. Следует помнить, что Вы не просто излагаете, а защищаете свои положения.

2 Защита курсовой работы

Структура доклада может быть следующей:

1. Представление студента и темы курсовой работы.
2. Причины выбора и актуальность темы работы.
3. Цель работы и ее задачи.
4. Предмет, объект и хронологические рамки исследования.
5. Основные выводы и результаты исследования.

Рекомендуемый объем доклада 2-3 листа текста в формате Word, размер шрифта 14 пунктов с полуторным интервалом. Выступление не должно включать теоретические положения, заимствованные из литературных или нормативных документов, ибо они не являются предметом защиты. Особое внимание необходимо сосредоточить на собственных выводах и результатах. По завершении подготовки тезисов доклада целесообразно согласовать текст выступления с научным руководителем.

На защиту необходимо иметь раздаточный материал и/или слайд-фильмы. В докладе обязательны ссылки на раздаточный материал. После

выступления студенту задают вопросы члены комиссии, а также присутствующие на защите. Задаваемые вопросы могут носить конкретный или общий характер.

Ответы на вопросы должны быть краткими и состоять, как правило, из двух-трех предложений.

Несмотря на то, что к защите студент детально разобрался в различных аспектах темы, некоторые вопросы могут оказаться затруднительными. Из сложной ситуации можно выйти, используя следующие универсальные ответы: "Исследование данной проблемы не входило в поставленные в работе задачи. Данная проблема представляется весьма интересной, и в дальнейшей своей работе мы постараемся определить пути ее решения" или "Задача по решению данной проблемы в работе не ставилась, но анализ экономической литературы показывает, что...".

По окончании публичной защиты члены комиссии на закрытом заседании обсуждают результаты защиты курсовых работ, принимают решение об оценках.

Результаты защиты курсовых работ объявляются студентам в тот же день.

2 ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа выполняется на материалах, выбранной магистром конкретной организации, теоретически аспекты и основы методологических подходов в области формирования бизнес-моделей изложены в Приложении 3. В случае наличия у магистранта трудовых отношений (работы в конкретной организации), он может выполнить курсовую работу на примере процессов, происходящих в его организации.

Титульный лист

Титульный лист - первая страница курсовой работы - заполняется по строго определенным правилам. В верхнем поле указывается наименование вышестоящей организации, полное наименование учебного заведения. В среднем поле дается название курсовой работы, которое приводится без слова "тема" и в кавычки не заключается. После названия курсовой работы указывается ФИО магистра, ФИО, ученая степень, ученое звание руководителя. Допуск к защите курсовой работы подтверждается предварительной оценкой и подписью руководителя. (Приложение 2).

Содержание

Содержание работы помещают после титульного листа. Слово "СОДЕРЖАНИЕ" записывают в виде заголовка симметрично тексту прописными буквами без абзацного отступа. В "Содержании" работы указывается перечень всех глав и параграфов курсовой работы, а также номера страниц, с которых начинается каждый из них. Главы в курсовой работе должны иметь в пределах всей работы порядковые номера, обозначенные арабскими цифрами. Параграфы каждой главы должны иметь нумерацию в пределах каждой главы. Номер параграфа состоит из номера главы и непосредственно номера параграфа в данной главе, отделенного от номера главы точкой. После номера параграфа точка не ставится.

Введение

Выполнение курсовой работы мы рекомендуем начинать с написания "Введения". Естественно, в процессе исследования первичный текст "Введения" будет меняться, иногда очень существенно. Но это не отрицает необходимости на начальном этапе поставить перед собой задачи исследования, отражаемые во "Введении".

Основная часть работы

Курсовая работа содержит, как правило, 2 главы, каждая из которых, в свою очередь, делится на 2-3 параграфа. Основная часть работы должна составлять не менее 80% ее полного объема.

Заключение

В "Заключении" логически последовательно излагаются теоретические и практические выводы и предложения, к которым пришел студент в результате исследования.

Список использованных источников является составной частью работы и отражает степень изученности рассматриваемой проблемы. При этом в список использованных источников включаются, как правило, не только те источники, на которые в работе имеются библиографические ссылки, но и те, которые вы изучили при исследовании темы работы.

Приложение

В приложении следует относить вспомогательный или дополнительный материал, который при включении в основную часть работы загромождает текст. К вспомогательному материалу относятся промежуточные расчеты, таблицы вспомогательных цифровых данных, инструкции, методики, распечатки на ЭВМ, иллюстрации вспомогательного характера, заполненные формы отчетности и других документов. Каждое приложение должно начинаться с нового листа (страницы) с указанием посередине слова

"Приложение", после следует его обозначение заглавной буквой русского алфавита и его тематический заголовок. Например: "Приложение А".

3 ТИПОВАЯ СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа должна состоять из титульного листа (образец в Приложении), оглавления (с указанием номеров страниц соответствующих частей, глав и разделов курсовой работы), введения, трёх частей (общей, проблемно-аналитической, программной), заключения, списка использованной литературы, приложений (включаются по необходимости).

Объём работы 25-30 страниц.

Соответственно структуре определяется её объём:

Введение - 1,5 - 2 страницы;

1. Общая часть - 6 - 7 страниц;

2. Проблемно-аналитическая часть - 15 - 20 страниц;

Заключение - 1,5 - 2 страницы.

Список использованной литературы должен содержать приблизительно 15 - 20 источников, изданных не ранее, чем за последние 5 лет.

4 ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

4.1 Общие требования

Оформление работы осуществляется в соответствии с ГОСТ 7.32- 2001 ("Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу "Отчет о научно-исследовательской работе").

Курсовая работа должна быть грамотно написана и правильно оформлена. Текст работы следует располагать на одной стороне листа формата А4 (210 x 297 мм). Иллюстрация, графики, таблицы могут выполняться на бумаге других форматов (с соответствующим сгибом).

Работа должна быть набрана на компьютере. Шрифт - 14 через 1,5 интервала. Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое - 30 мм, нижнее и верхнее - 20 мм, правое - 10 мм. Рамки, ограничивающие текст, не вычерчиваются.

Не допускаются подчеркивание и цветное оформление заголовков, фраз и слов.

Заголовки должны быть отделены от текста или другого заголовка интервалом 15 мм.

Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определениях, терминах, формулах, теоремах, применяя шрифты разной гарнитуры.

Опечатки, описки и графические неточности, обнаруженные при оформлении работы, должны быть исправлены чернилами соответствующего цвета после аккуратной подчистки или закрашивания "штрихом".

4.2 Выполнение текстовой части работы

В тексте следует избегать использования личных местоимений, заменяя их безличными формами (вместо "я считаю" - "автор считает", "мы полагаем").

Рекомендуется использование вводных и соединительных слов (таким образом, из этого следует, в связи и т.д.) для подчеркивания причинно-следственных связей и выражения личного отношения к излагаемому материалу. Каждый раздел, подраздел должен заканчиваться кратким выводом.

В тексте не допускаются сокращения слов. Исключение составляют:

- общепринятые сокращения, установленные правилами русской орфографии и пунктуации;
- сокращения, применяемые с цифровыми величинами;
- сокращения единиц измерения величин;
- сокращения в примечаниях, сносках и списке литературы, предусмотренные правилами библиографического описания.

Если в тексте есть перечисления, перед каждым ставится дефис или, при необходимости ссылки в тексте, строчная буква со скобкой и далее цифра со скобкой.

4.3 Нумерация страниц и глав

Страницы работы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки в конце.

Титульный лист и содержание включается в общую нумерацию страниц, но номер страницы на них не проставляется.

Иллюстрации, таблицы, расположенные на отдельных листах, приложения включаются в общую нумерацию страниц.

Основную часть курсовой работы следует делить на главы, параграфы, пункты и подпункты.

Главы, параграфы, пункты и подпункты (кроме введения, заключения, списка использованных источников, приложений) нумеруются арабскими

цифрами, например: глава 1, параграф 1.1, пункт 1.1.1, подпункт 1.1.1.1 (в конце точка не ставится). Номера записываются с абзацного отступа. Если раздел состоит из одного подраздела, то подраздел не выделяется. Наличие одного подраздела эквивалентно его отсутствию. Главы и параграфы должны иметь заголовки. Слова "глава", "параграф", "пункт", "подпункт" не пишутся. Заголовки должны четко и кратко раскрывать содержание глав и параграфов.

Заголовки глав, а также слова "Введение", "Заключение", "Содержание", "Список использованных источников" следует располагать по середине строки без абзацного отступа и точки в конце; печатать прописными буквами, не подчеркивая, отделяя от текста или другого заголовка тремя строчными интервалами. Размер шрифта должен соответствовать размеру шрифта текста. Переносы слов в заголовках не допускаются.

Каждую главу работы рекомендуется начинать с нового листа, а параграфы продолжать на заполненном листе с соблюдением указанного расстояния. Не допускается оставлять заголовки параграфа внизу листа, если за ним не следует хотя бы одной строки текста.

4.4 Иллюстрации

Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, диаграммы, рисунки) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или сначала следующей страницы, если в указанном месте они не помещаются.

Иллюстрации должны быть в компьютерном исполнении, в том числе, могут быть и цветные. Фотоснимки размером меньше формата А4 должны быть наклеены на стандартном листе белой бумаги.

На все иллюстрации должны быть ссылки в тексте. Если в работе только одна иллюстрация, то она обозначается "Рисунок 1". Иллюстрации нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией ("Рисунок 1").

При ссылках на иллюстрации в тексте следует писать: "...в соответствии с рисунком 2...".

Иллюстрации должны иметь название, которое помещается под ними. Все пояснения и обозначения на иллюстрации располагаются сразу под ней до слова "Рисунок". Слово "рисунок" пишется полностью, после чего следует его порядковый номер и через дефис - название (например: "Рисунок 1 - Название рисунка").

Если иллюстрация взята из литературного источника, на нее необходима подстрочная ссылка

4.5 Таблицы

Аналитический материал (цифровой и морфологический) рекомендуется помещать в работе в виде таблиц.

Таблицу следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. Таблицы сверху и снизу ограничиваются линиями. На все таблицы должны быть ссылки в тексте.

Таблицы следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией в пределах всей работы. Название таблицы следует размещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

Если в работе одна таблица, ее следует обозначать "Таблица 1".

В таблице возможно использование 12 шрифта и одинарного интервала.

Заголовки граф таблицы должны начинаться с прописных букв, подзаголовки – со строчных, если последние подчиняются заголовку. Заголовки граф указываются в единственном числе. Графу "№ п/п" в таблицу включать не следует. В таблицу не допускается включение графы "Единицы измерения". Если все показатели таблицы выражены в одной единице измерения, то она указывается в заголовке.

Таблицу следует размещать так, чтобы читать ее было возможно без поворота работы; если такое размещение невозможно, таблицу располагают так, чтобы ее можно было читать, поворачивая работу по часовой стрелке.

При переносе части таблицы на другой лист, на последующих страницах пишут слова: "Продолжение таблицы 1", размещая их слева без абзацного отступа.

При переносе таблицы на другой лист, под заголовки строк добавляют дополнительную строку с цифровым обозначением граф. Тогда на следующем листе помещается лишь строка с цифровым обозначением граф. При переносе таблицы нижняя горизонтальная граница первой части не проводится.

Заголовки граф таблицы, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Цифры в графах таблицы проставляются так, чтобы разряды чисел во всей графе располагались один под другим. В одной графе должно соблюдаться одинаковое количество десятичных знаков для всех

показателей. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы отсутствуют, то ставится прочерк.

Если все показатели, приведенные в таблице, выражены в одной и той же единице, то ее обозначение помещается над таблицей в названии.

Заменять кавычками повторяющиеся в таблице цифры, математические знаки, знаки процента, обозначения нормативных документов не допускается.

Под таблицей делаются необходимые пояснения к представленным данным. При этом над поясняемыми данными в таблице справа ставится арабская цифра со скобкой и переносится в сноску.

В примечании (под таблицей) или в ссылке по тексту необходимо указать, на основе каких данных она составлена (собственных исследований или литературных источников).

Все пояснения и примечания к таблице располагаются следующим образом: сначала даются пояснения, затем - примечания.

На все таблицы должны быть ссылки в тексте.

4.6. Формулы и уравнения

Уравнения и формулы в тексте следует выделять в отдельную строку, оставляя выше и ниже не менее одной свободной строки. Если формула или уравнение не вмещается в одну строку, то они могут быть перенесены после знака "=" или после математических знаков. При этом знак в начале следующей строки повторяется.

Формулы должны нумероваться сквозной по всей работе нумерацией арабскими цифрами в скобках (1) справа по строке. Если использована одна формула, то она не нумеруется.

Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах этого приложения с добавлением перед номером формулы буквы.

Пояснения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, должны быть приведены непосредственно под формулой. Первая строка пояснения должна начинаться со слова "где" (без двоеточия), каждое пояснение следует давать с новой строки. Элементы формулы поясняются в той же последовательности, в которой даны в формуле.

В тексте формула должна приводиться за фразой, имеющей к ней отношение. При необходимости может быть сделана ссылка в тексте на ранее приведенную формулу (например, "расчет производился по формуле (3)") без ее повтора. Если источник формулы не указывается в тексте работы, то

может быть сделана биографическая ссылка в виде подстрочного примечания.

4.7 Ссылки

При ссылке на литературный источник после упоминания о нем в тексте курсовой работы используют подстрочные сноски. Внизу страницы с абзацного отступа приводят сам текст библиографической ссылки, отделенный от основного текста короткой тонкой горизонтальной линией с левой стороны. Если необходимо привести библиографическую ссылку к данным, расположенным в таблице, то текст ссылки помещают под таблицей после всех необходимых обозначений.

Знак сноски ставят непосредственно после того слова, числа, символа, предложения, к которому дается пояснение. В самом тексте ссылки должны соблюдаться правила библиографического описания источника. Размер шрифта в сноске должен быть на 2 пт меньше, чем основного текста. При ссылках в тексте на таблицы и рисунки слово "таблица", "рисунок" пишутся полностью.

4.8 Список использованных источников

Оформлению списка использованных источников, прилагаемого к научной работе, следует уделять самое серьезное внимание. По списку использованных источников можно судить, насколько студент осведомлен по выбранной теме.

Кроме того, списки литературы, приложенные к курсовой работе, представляют самостоятельную ценность как справочный материал для исследований.

Литература группируется в списке в следующем порядке:

- 1) нормативно-правовые акты органов законодательной и исполнительной власти: Конституция, законодательные акты, Указы Президента РФ, постановления Правительства РФ - в хронологической последовательности;
- 2) ведомственные правовые акты в хронологической последовательности;
- 3) источники статистических данных в хронологической последовательности;
- 4) документы и материалы государственных архивных учреждений – в хронологической последовательности;
- 5) книги и статьи на русском языке в алфавитном порядке;
- 6) книги и статьи на иностранных языках в алфавитном порядке;

7) интернет-ресурсы.

Включенная в список литература нумеруется сплошным порядком от первого до последнего названия и печатается с абзацного отступа.

4.9 Приложения

Приложения следует оформлять как продолжение курсовой работы на ее последующих страницах.

Каждое приложение должно начинаться с новой страницы и иметь заголовок с указанием вверху посередине слова "Приложение" и его обозначения. Заголовок приложения пишется отдельной строкой под словом "приложение" симметрично относительно текста с прописной буквы.

Если приложений более одного, то они обозначаются прописными буквами русского алфавита, начиная с буквы А, исключая буквы Ё, З, И, Й, О, Ч, Щ, Ъ, Ы, Ь; после буквы Я приложения обозначаются арабскими цифрами.

Если в работе одно приложение, оно обозначается "Приложение А".

Располагать приложения следует в порядке появления ссылок на них в тексте.

Распечатки на ПК помещаются в конце приложений и складываются по формату листов курсовой работы.

Приложения должны иметь общую с остальной частью документа сквозную нумерацию.

5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

"Введение" в общем случае имеет следующую структуру:

- актуальность выбранной темы,
- формулировка цели и определение конкретных задач исследования (они найдут отражение в содержании работы),
- выбор объекта и предмета исследования
- информационная база исследования
- структура курсовой работы.

Введение не должно превышать 2-3 страниц компьютерного набора.

Обоснование выбора темы и ее актуальности. Во введении следует сразу же коротко сформулировать причину возникновения проблемы и ее суть.

Отметим, что цель работы, сформулированная кратко и предельно точно, должна быть неизменной и четкой на протяжении всего исследования.

Конкретизация же цели осуществляется в задачах исследования. Далее во введении формулируются объект и предмет исследования.

После того, как во введении сформулированы цель, задачи, объект и предмет, следует указать информационную базу и структуру курсовой работы.

"Информационная база курсовой работы включает: нормативно-правовые акты, статистические материалы, труды ведущих отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам курсовой работы, статьи, опубликованные в периодических изданиях, а также Интернет-ресурсы.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, списка использованных источников, приложений. Содержание работы изложено на _____ страницах машинописного текста, и включает _____ рисунков, _____ таблиц. Список литературы состоит из _____ источников.

Первая глава носит общетеоретический (методологический) характер. В ней на основе изучения работ отечественных и зарубежных авторов излагается сущность исследуемой проблемы, рассматриваются различные походы к решению, дается их оценка, обосновываются и излагаются собственные позиции студента.

Назначением первой главы является конкретизация задач и выработка методов исследования в рамках данной курсовой работы. Поэтому магистрант совместно с руководителем составляет план работы (предварительные названия глав и параграфов) и осуществляет на основе изучения литературных, нормативных, методических и иных материалов написание первичного варианта главы 1. В дальнейшем эта заготовка будет дополняться, увязываться с материалами последующих глав, шлифоваться, редактироваться и правиться. В процессе подготовки первой теоретико-методологической главы осуществляется:

- подбор литературы и иных источников, составление их списка;
- изучение литературы;
- организация ссылок;
- анализ и систематизация материала строго по теме (без отвлечений);
- конкретизация предстоящих задач и выбор методов их решения (последнее может быть перенесено в главу2).

Вторая глава носит аналитический характер. В ней дается глубокий анализ изучаемого объекта исследования с использованием различных методов исследования, включая экономико-математические. При этом студент не ограничивается констатацией фактов, а выявляет тенденции развития, вскрывает недостатки и причины, их обусловившие, намечает пути их возможного устранения.

В ней магистрант разрабатывает и обосновывает мероприятия и предложения на основе анализа исследуемой проблемы во второй главе. Обязательными для курсовой работы являются логическая связь между главами, доказательность и последовательное развитие основной темы на протяжении всей работы. В конце второй главы формулируются аналитические выводы.

Заключение содержит основные выводы и предложения по главам основной части курсовой работы. Они должны быть краткими и четкими, дающими полное представление о содержании, значимости, обоснованности и эффективности разработок. Пишутся они тезисно (по пунктам) и должны отражать основные выводы по теории вопроса, проведенному анализу и всем предлагаемым направлениям совершенствования проблемы по конкретному объекту исследования.

6. ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для работы над цифровой бизнес-моделью в секторе финансовых технологий необходимо ответить на шесть групп вопросов.

1. Определить цифровые угрозы и новые возможности.
2. Выбрать, какая цифровая бизнес-модель предпочтительнее для будущего компании.
3. Выявить источник цифрового конкурентного преимущества компании.
4. Определить, как будут использоваться мобильные устройства, интернет вещей и управляемые цифровые ресурсы для создания ценности.
5. Установить, какие цифровые навыки и компетенции есть в компании, а какие необходимо приобрести или развить.
6. Определить, есть ли в наличии лидеры, которые возглавят цифровую трансформацию, или их необходимо выращивать, развивать, нанимать.

Необходимо:

1. Для выбранной отрасли (предприятия) найти несколько наиболее успешных национальных и зарубежных цифровых платформ. Описать с точки зрения пользователя, какие преимущества возникают у участников сетевого сообщества платформы, каково ценностное предложение платформы.

2. Для каждой платформы определить, к какой категории по разным классификациям она относится.

3. Для каждой платформы определить состав участников, базовую транзакцию, состав ключевого взаимодействия, доставляемую ценность.

4. По результатам анализа составить отчет. Дополнить его собственными инсайтами: как бы вы сформулировали базовую транзакцию, ключевое взаимодействие для отраслевой цифровой платформы.

Примерные темы курсовых работ

Для курсовой работы необходимо выбрать тему, связанную с разработкой цифровой платформы бизнес-модели компании в секторе финансовых технологий какой-либо отраслевой принадлежности (сферы деятельности).

1. Цифровая платформа бизнес-модели в сфере финансов.
2. Цифровая платформа бизнес-модели в секторе финансовых технологий строительной компании.
3. Цифровая платформа бизнес-модели в секторе финансовых технологий агропромышленного комплекса.
4. Цифровая платформа бизнес-модели в секторе финансовых технологий транспортных услуг.
5. Цифровая платформа бизнес-модели в секторе финансовых технологий ремонтных услуг.
6. Цифровая платформа бизнес-модели в секторе финансовых технологий услуг клиринга.
7. Цифровая платформа бизнес-модели в секторе финансовых технологий образовательных услуг.
8. Цифровая платформа бизнес-модели в секторе финансовых технологий туристических услуг.
9. Анализ бизнес-моделей финтех-старпов
10. Использование информационных технологий при бизнес-планировании
11. Бизнес-модели платежных систем

12. Бизнес-модели страхования
13. Бизнес-модели управления активами
14. Бизнес-модели кредитования
15. Тенденции развития финтехнологии в бизнес-моделировании
16. Взаимосвязь финансовых технологий и цифровых монет
17. Финансовая модель как инструмент бизнес-моделирования финансовой деятельности предприятия
18. Особенности развития цифровых бизнес-моделей в финансовом аспекте
19. Посредническая бизнес-модель в секторе финансовых технологий
20. Бизнес-модель краудсорсинга как инструмент развития бизнеса
21. Франчайзинг бизнес-модели предприятия в секторе финансовых технологий
22. Бизнес-модель Louch-touch как инструмент управления ценой услуги
23. Маркетплейс - бизнес – модель как инструмент управления доходом

7. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Negroponte, N. Being Digital / N. Negroponte. – New York : Alfred A. Knopf, 1995. – URL: <https://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negroponte.%20Being%20Digital.pdf>
2. Timmer, P. Business Models for Electronic Markets / P. Timmer // Focus Theme. – 1998. – Vol. 8, № 2. – URL: <https://docplayer.net/10506804-Business-models-for-electronic-markets.html>
3. Morris, M. The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective / M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen // Journal of Business Research. – 2005. – Vol. 58. – P. 726–735. – URL: <https://docplayer.net/16564919-The-entrepreneur-s-business-model-toward-a-unified-perspective.html>
4. Chesbrough, H. Everything You Need to Know About Open Innovation / H. Chesbrough. URL: <https://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/#486385d375f4>
5. Schweizer L. Concept and Evolution of Business Models / L. Schweizer // Journal of General Management. – 2005. – Vol. 31, № 2. – P. 37–56. – URL: https://www.researchgate.net/publication/279695669_Concept_and_Evolution_of_Business_Models

6. Швайцер, Л. Концепция и эволюция бизнес-моделей / Л. Швайцер // ЭКОВЕСТ. – 2007. – № 6 (2). – С. 146–168. – URL: <http://www.research.by/webroot/delivery/files/2007n2r01.pdf>
7. Горбунов, В. П. Принципы и методология бизнес-моделирования / В. П. Горбунов // Качество и жизнь. – 2018. – № 2. – С. 28–35. – URL: http://ql-journal.ru/articles/ru/2018/2/2_2018_sait_28-35.pdf
8. Сливоцки, А. Миграция ценности: что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливоцки ; пер. с англ. А. Шапошниковой. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 424 с.
9. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Остервальдер А., Пинье И., - 2-е изд. - Москва : Альпина Пабл., 2016. - 288 с.: ISBN 978-5-9614-1844-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/916078> (дата обращения: 23.05.2023). – Режим доступа: по подписке.
10. Джонсон, М. Обновление бизнес-модели / М. Джонсон, К. Кристенсен, Х. Кагерманн // Стратегия : учеб. пособие. – Москва : Альпина Паблицер, 2016. – С. 121–142. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/925266>
11. Кристенсен, К. М. Менеджмент. Стратегии. HR: Лучшее за 2017 год : справочное пособие / К. М. Кристенсен. – Москва : Альпина Паблицер, 2017. – 194 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/100>
12. Кристенсен, К. М. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений / К. М. Кристенсен, Э. Скотт, Э. Рот. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблицер, 2016. – 400 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/561220>
13. Кристенсен, К. М. Закон успешных инноваций: Зачем клиент «нанимает» ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам / К. М. Кристенсен. – Москва : Альпина Паблицер, 2017. – 268 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/946751>
14. Кристенсен, К. М. Дилемма инноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании : практическое руководство / К. М. Кристенсен. - Москва : Альпина Паблицер, 2021. - 342 с. - (Альпина. Бизнес). - ISBN 978-5-9614-2724-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838937> (дата обращения: 23.05.2023). – Режим доступа: по подписке.

15. Гассман, О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов : учеб. пособие / О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 432 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/912217>
16. Рарра, М. Business Models / М. Рарра. – URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
17. Линц, К. Радикальное изменение бизнес-модели: адаптация и выживание в конкурентной среде / К. Линц, Г. Мюллер-Стивенс, А. Циммерман ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 311 с. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1078433>
18. Вайл, П. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения : практическое руководство / П. Вайл, С. Ворнер. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 257 с. - ISBN 978-5-9614-2184-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1874915> (дата обращения: 23.05.2023). – Режим доступа: по подписке.
19. Book Review: Platform Capitalism by Nick Srnicek – URL: <https://blogs.lse.ac.uk/lsereviewofbooks/2017/06/05/book-review-platformcapitalism-by-nick-srnicek/>
20. Срничек, Н. Капитализм платформ / Н. Срничек ; пер. с англ. и науч. ред. М. Добряковой ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 128 с.
21. Шаститко, А. Е. Агрегаторы вокруг нас: новая реальность и подходы к исследованию / А. Е. Шаститко, О. А. Маркова // Общественные науки и современность. – 2017. – № 4. – С. 5–15. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29674777>
22. Шаститко, А. Е. Эффекты становления и функционирования многосторонних рынков: подходы к исследованию / А. Е. Шаститко, О. А. Маркова // Общественные науки и современность. – 2019. – № 3. С. 52–65. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37711149&>
23. Working Party on Measurement and Analysis of the Digital Economy. New Forms of Work in the Digital Economy / OECD Publishing. – URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/new-forms-ofwork-in-the-digital-economy5jlwnklt820x-en>
24. An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital

Transformation / OECD Publishing. – URL:
<https://www.oecd.org/publications/an-introduction-to-online-platforms-and-their-role-in-the-digitaltransformation-53e5f593-en.htm>

25. Gawer, A. Supplementary Written Evidence Accompanying Statements to the UK House of Lords in Its Inquiry on Digital Platforms, UK House of Lords. – URL:
<http://data.parliament.uk/writtenevidence/committeeevidence.svc/evidencedocument/eu-internal-marketscommittee/onlineplatforms-and-the-eu-digital-single-market/written/23342.html>

26. Cusumano, M. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power / M. Cusumano, A. Gawer, D. Yoffie. – URL:
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=56021>

27. Стырин, Е. М. Государственные цифровые платформы от концепта к реализации / Е. М. Стырин, Н. Е. Дмитриева, Л. Х. Синятулина // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 4. – С. 31–60. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41717667>

28. Owyang, J. Honeycomb 3.0: The Collaborative Economy Market Expansion / J. Owyang. – URL: <http://www.web-strategist.com/blog/2016/03/10/honeycomb-3-0-the-collaborative-economy-market-expansion-sxsw/>

29. Parker, G. Platform Revolution. How Networked Markets Are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You / G. Parker, M. Van Alstyne, S. Choudary. – URL: https://www.audible.com/pd/Platform-Revolution-udiobook/B01DDX7MJ2?qid=1593951828&sr=1-1&ref=a_search_c3_lProduct_1_1&pf_rd_p=e81b7c27-6880-467a-b5a7-13cef5d729fe&pf_rd_r=GAJMB1QKCA3TK7P96ESK

30. Моazed, А. Платформа: практическое применение революционной бизнес-модели / А. Моazed, Н. Джонсон ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 288 с. – URL:
<https://new.znaniium.com/catalog/product/1078427>

31. Baldwin, C. Y. The Architecture of Platforms: A Unifid View / C. Y. Baldwin, C. J. Woodard // Harvard Business School Finance Working Paper. – 2008. – № 09-034. – URL:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1265155

32. Обзор по книге Альстайна М., Чаудари П., Паркера Д. «Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас». – URL: <https://hub.kyivstar.ua/ru/reviews/>

revolyutsiya-platform-kak-setevyie-ryinki-menyayut-ekonomiku-i-kakzastavit-ih-rabotat-na-vas/

33. Mount, D. The Industrial Awakening: The Internet of Heavier Things / D. Mount. – 2015. – March 3. – URL: <https://www.kleinerperkins.com/perspectives/the-industrial-awakening-the-internet-of-heavier-things/>

34. Рындина, С. В. Электронный бизнес: создание, развитие и продвижение цифровых продуктов : учеб. пособие / С. В. Рындина. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2019. – 88 с.

35. Положение о курсовом проектировании обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета, магистратуры. – URL: https://pnzgu.ru/files/pnzgu.ru/doki/localnormact/polozhenie_o_kursovom_proektirovanii_obuchayushchihsva_vo_bsm.pdf

36. Рындина, С. В. Цифровая трансформация бизнеса: использование аналитики на основе больших данных : учеб. пособие / С. В. Рындина. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2019. – 182 с.

Приложение 1

Заведующему кафедрой

от студента 1 курса группы _____
очной формы обучения
факультета _____
направление подготовки 38.04.01 Экономика
«Финансовая экономика и финансовые
технологии»

Тел.: _____

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу утвердить тему курсовой работы:

В качестве руководителя курсовой работы _____
По дисциплине «Бизнес-модели компаний в секторе финансовых технологий»

дата

подпись

Приложение 2

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ
ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ) МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
КАЗАХСТАНСКИЙ ФИЛИАЛ**

Факультет _____

Кафедра _____

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине _____

Тема _____

Выполнил:
студент(ка)
1 курса, группы _____
направление подготовки 38.04.01
Экономика «Финансовая экономика и
финансовые технологии»
ФИО

Научный руководитель:

К защите _____
(дата, подпись руководителя)

Работа защищена с оценкой _____

г. _____ 202_г.

Приложение 3

ТЕОРЕТИЧЕСКИ АСПЕКТЫ И ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ В ОБЛАСТИ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНИЙ В СЕКТОРЕ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Раздел 1. Теоретические аспекты.

1.1. Формирование понятия и методологии создания «бизнес-модели»

Содержание понятия «бизнес-модель» было введено известным американским информатиком Николасом Негропonte в 1995 г. и был введен в обиход термин «цифровая экономика и цифровые финансы». Бизнес - модели появились существенно раньше, уже в 1940-х гг., но смысловое содержание понятия со временем несколько видоизменилось, как и контекст его употребления. Употребление термина бизнес-модели в максимально, близком к современному значению началось практически одновременно с зарождением концепции цифровой экономики и связано со стремлением представить различие между традиционными бизнесами и интернет-компаниями.

С помощью бизнес-моделей пытались описать деятельность технологических компаний, формализовать базовые составляющие стартапов в цифровой экономике, для трассировки успешного опыта на потенциальных предпринимателей и инвесторов. Именно поэтому в подходах к определению бизнес - моделей часто прослеживается технологическая составляющая.

Так как формирование понятия типологизация моделей происходили на основе обобщения практического опыта предпринимательской деятельности, которому пытались придать теоретическую форму и основу, то на сегодняшний день существует несколько альтернативных подходов и к определению понятия бизнес-модели, и к типологизации: от универсальных

до специфичных (применительно к определенным отраслям экономики). Среди определений понятия бизнес-модели можно выделить две группы:

- **в первой группе** основной акцент делается на ценности, которая создается для клиентов, т.е. что и для кого мы создаем и возможно ли реализовать эту ценность потребителю с прибылью для компании;

- **во второй группе** – на внутренних процессах: как мы создаем ценность для клиентов (операционные процессы, исполнители процессов, их иерархия и зоны ответственности).

В первой группе определение бизнес - модели тесно связано с цепочкой создания ценности и ключевая характеристика модели – монетизация.

Во второй группе определение бизнес - модели тесно связано с бизнес-процессами и ключевая характеристика модели – операционная эффективность.

Оба подхода также связаны со стратегией компании: как реализуется деятельность компании, за счет чего достигаются ее цели. Концепция бизнес-моделей призвана выработать язык для описания бизнеса с достаточной степенью детализации, чтобы были ясны ключевые моменты деятельности, но без лишних подробностей и частностей, которые специфичны для конкретной реализации и уже не обладают необходимой степенью общности: достаточно подробные, чтобы быть инструментом для моделирования бизнеса, но не настолько кастомизированные, чтобы шаблоном было сложно воспользоваться для адаптации под конкретную бизнес-идею. Таким образом, бизнес-модель – это описание деятельности компании: организационной, операционной, финансовой, того, какой продукт/сервис/услугу компания предоставляет на рынке и как планирует свое развитие за счет трансформации механизмов функционирования и изменения предложения рынку результатов своей деятельности.

Пол Тиммерс в 1998 г. дал следующее определение бизнес -модели:

- архитектура для продукта, услуги и информационных потоков, включая описание различных субъектов предпринимательской деятельности и их ролей;

- описание потенциальных выгод для различных субъектов предпринимательской деятельности;

- описание источников доходов.

В той же работе для электронного рынка (цифровой экономики) он вводит классификацию, содержащую следующие типы бизнес – моделей электронной коммерции:

- интернет-магазин;
- электронные торги (закупки);
- интернет-аукцион;
- электронная почта (продажи через рассылки);
- маркетплейс (платформа);
- социальная сеть;
- поставщик услуг (электронные платежи, логистика и т.п.);
- интегратор;
- тематическая платформа (платформа контента);
- информационный брокер.

Михаэль Моррис - вместе с соавторами в 2005 г. сформировал определение понятию бизнес - модели как краткому представлению о том, как следует обращаться к взаимосвязанному набору решений в областях венчурной стратегии, архитектуры и экономики с целью создания устойчивого конкурентного преимущества на определенных рынках. А бизнес-модель включает шесть ключевых компонентов: представление ценности, потребителей, внутренние процессы/компетенции, внешнее позиционирование, экономическую модель, личные/инвестиционные факторы.

Генри Чесбро определил в 2003 г. бизнес-модель как метод создания стоимости и получения прибыли. Бизнес-модель определяет, что компании хотят привнести в фирму и что позволит выйти за ее пределы. Для бизнеса открытые инновации являются более прибыльным способом инноваций, поскольку они могут сократить расходы, ускорить выход на рынок, увеличить дифференциацию на рынке и создать новые источники дохода для компании.

Открытые инновации – это «использование целенаправленных притоков и оттоков знаний для ускорения внутренних инноваций и расширения рынков для внешнего использования инноваций, соответственно». Открытые инновации можно понимать как антитезу традиционному подходу вертикальной интеграции, когда внутренняя деятельность в области НИОКР ведет к разработке продуктов внутри компании, которые затем распространяются фирмой. В открытых инновациях можно выделить два аспекта.

Первый аспект «вовне», когда внешние идеи и технологии внедряются в собственный инновационный процесс фирмы. Это наиболее общепризнанная особенность открытых инноваций.

Другим, менее общепризнанным аспектом является «внутренняя» часть, где неиспользованным и недостаточно используемым идеям и технологиям в фирме разрешается «выходить на улицу» для включения в инновационные процессы других. Внешние идеи и технологии, которые соответствуют формируемой бизнес-модели компании, должны заимствоваться и адаптироваться. Внутренние идеи и технологии, которые зародились внутри компании, но не могут быть использованы в собственной бизнес-модели, являются логичными кандидатами «для выхода на улицу».

Ларс Швайцер в 2005 г. определил бизнес-модель как взаимосвязь трех составляющих: структуры цепочки создания ценности, источника конкурентного преимущества и рыночной власти компании и модели получения дохода.

Адриан Сливотски рассматривает понятие бизнес-модели как инструмента определения потребителя, создания предложений для него, использования ресурсов, обозначения задач для внутреннего выполнения, а также для аутсорсинга, завоевания рынка, формулирования ценности для клиента и зарабатывания прибыли.

Александр Остервальдер в 2009 г. представил экономическому сообществу особую схему анализа для построения бизнес – модели. Это канва бизнес - модели (Business Model Canvas), включающая блоки прибыльной части:

- ценностное предложение;
 - сегменты клиентов;
 - отношения с клиентами;
 - каналы сбыта;
 - потоки доходов;
- и блоки расходной части:
- ключевые партнеры;
 - ключевые ресурсы;
 - ключевые виды деятельности;
 - структуру издержек.

Марк Джонсон, Клейтон Кристенсен и Хеннинг Кагермани в 2008 г. определили бизнес-модель через совокупность взаимосвязанных элементов, которые создают и доставляют ценность: предложенная

потребителям ценность, формула получения прибыли, ключевые ресурсы, ключевые процессы.

1.2. Шаблоны бизнес-моделей

Остановимся на наиболее значимых концепциях и типологиях бизнес - моделей, которые оказали существенное влияние на формирование предпринимательского ландшафта цифровой экономики и цифровых финансов. Начнем с шаблона для описания бизнес-модели от Александра Остервальдера.

Блок «ценностное предложение» (value proposition) содержит описание, какую проблему потребителя решает бизнес, какие потребности удовлетворяет, какой продукт/услугу/сервис предлагает на рынке. Характеристики данного ценностного предложения: новизна, доступность, дизайн, цена, возможности кастомизации/персонализации предложения, бренд и т.п.

Блок «сегменты клиентов» (customer segments) содержит информацию о том, кому предназначена создаваемая бизнесом ценность, кто является для компании приоритетными потребителями (если бизнес работает условно для всех, то он фактически не ориентирован ни на кого). Характеристики клиентских сегментов: размер, возможность диверсификации, укрупненные и более детализированные, узкие сегменты. Ценностное предложение может быть разным для разных сегментов, а могут различаться его подача, продвижение, механизм донесения ценности до потребителя.

Блок «отношения с клиентами» (customer relationships) отвечает на вопросы, связанные с взаимодействием с клиентами. То есть, какой тип отношений при продвижении, продаже, сервисе ценностного предложения важно установить с каждым сегментом клиентов, какой тип отношений существует с этим сегментом на данный момент, насколько затратным является поддержание текущих отношений и доволен ли бизнес отдачей от такого типа отношений.

Блок «каналы сбыта» (distribution channel) содержит описание конкретных технологий для поддержания отношений с клиентами: осведомленность (продвижение), оценка качества предложения со стороны клиентов, покупка, доставка и сервисное обслуживание (при наличии).

Блок - «потоки доходов» (revenue streams), определяет источники доходов компании: продажа активов, арендная плата, подписка, лизинг,

брокерская комиссия, реклама, динамичное или фиксированное ценообразование.

Блок «ключевые партнеры» (key partners) отвечает за описание поставщиков ресурсов и партнеров, сотрудничество с которыми дает преимущества компании. Важно определить риски сотрудничества, наметить направления оптимизации, уделить внимание роли партнеров в ключевых бизнес-процессах компании.

Блок «ключевые ресурсы» (key resources) – это описание физических ресурсов, нематериальных активов, человеческих и финансовых ресурсов, которые необходимы для формирования ценностного предложения, для поддержания отношений с клиентами, для успешного функционирования каналов сбыта, для получения прибыли.

Блок «ключевые виды деятельности» (key activities) содержит описание основных бизнес-процессов компании: производственные процессы, процессы построения сообществ, клиентов и т.п.

Блок «структура издержек» (cost structure) описывает издержки, необходимые для осуществления бизнеса. В этом блоке определяется, существует ли бизнес за счет увеличения ценности предложения для клиентов или его преимущество в экономии на издержках.

Шаблон для описания бизнес-модели, предложенный Л. Шварцем, включает:

- цепочку создания ценности, которая определяет место компании в отрасли и способ, которым она создает добавленную ценность;
- источник конкурентного преимущества и рыночной власти компании (инновационная деятельность, обладание необходимым комплементарным активом или доступом к такому активу);
- схему генерирования компанией дохода, включая определение клиентов и способа взаимодействия с ними.

Также Л. Шварц на основании предложенного шаблона выделяет четыре бизнес - модели:

1. Модель «интегратора» возникает, если компания охватывает всю отраслевую цепочку создания ценности, обладает высоким потенциалом генерирования дохода и доступом ко всем важным комплементарным активам внутри организации. Примеры компаний: Procter & Gamble, Nestle. Характеристики модели:

- существующая цепочка создания ценности;

- слабая рыночная власть инноватора по сравнению с владельцами комплементарных товаров;

- высокий потенциал генерирования доходов.

2. Модель игрока, действующего на определенном уровне, специализируется на одном звене отраслевой цепочки создания ценности и обладает относительно «небольшим» потенциалом генерирования дохода, доступ ко всем важным комплементарным активам происходит при сотрудничестве с другими компаниями. Примеры компаний: Intel и Microsoft. Характеристики модели:

- существующая цепочка создания ценности;

- сильная рыночная власть инноватора по сравнению с владельцами комплементарных товаров;

- низкий потенциал генерирования доходов.

3. Модель маркетмейкера формируется, если компания организует совершенно новое звено в отраслевой цепочке создания ценности, обладает относительно «небольшим» потенциалом генерирования дохода и, как новатор, высоким уровнем рыночной власти, создавая тем самым спрос на свои услуги. Примеры компаний: Amazon, Uber. Характеристики модели:

- инновационная цепочка создания ценности;

- сильная рыночная власть инноватора по сравнению с владельцами комплементарных товаров;

- низкий потенциал генерирования доходов.

4. Модель дирижера специализируется на одном или нескольких участках отраслевой цепочки создания ценности, обладает высоким потенциалом генерирования дохода и доступом ко всем владельцам комплементарным активам путем сотрудничества с другими компаниями. Примеры компаний: Zara, Benetton. Характеристики модели:

- инновационная цепочка создания ценности;

- слабая рыночная власть инноватора по сравнению с владельцами комплементарных товаров;

- высокий потенциал генерирования доходов.

Бизнес-модель А.Сливотски основана на приоритетах потребителя и экономике бизнеса, включает в себя следующие элементы:

- выбор потребителей: динамика изменения потребителей, приоритеты потребителей, ключевые факторы создания прибыли в бизнесе;

уникальное предложение ценности: логистика и партнерские связи, организация производства и продаж, определение, как и за счет чего будут развиваться продукты;

модель прибыли: механизм получения прибыли, механизм привлечения инвестиций, механизм расчета с контрагентами;

стратегический контроль над финансами и над, ценностным предложением: защита и управление рисками;

масштаб деятельности: организационная структура и механизм управления персоналом.

М. Джонсон, К. Кристенсен и Х. Кагерманн представили свой шаблон бизнес-модели, который может использоваться для обновления бизнес-модели компании, для включения в бизнес-модель инновационной составляющей. К. Кристенсен вместе с соавторами разрабатывает подход jobs-to-be-done (русскоязычный вариант «работа, которая должна быть сделана» и его сокращение РКДБ в профессиональной литературе встречаются редко) – фреймворк, который в создании и развитии продукта/сервиса/услуги делает акцент на проблеме пользователя и том контексте, в котором она возникает.

Этот подход органично включен в блок «потребительская ценность продукта». Формирование потребительской ценности продукта происходит благодаря выявлению той работы потребителя, которую он готов переложить на продукт или сервис за определенную плату. Предлагаемый компанией продукт/сервис нужен пользователю для выполнения этой работы и представляет в этом контексте важную и ценную опцию.

Для блока «ключевые ресурсы» важно определить, какие именно ресурсы становятся ключевыми в производстве продукта компании. Ключевые процессы позволяют компании доставлять эту ценность в стабильном качестве, тиражируемо и масштабируемо.

В блок «ключевые процессы» включаются также правила, нормы, системы **финансовых показателей**:

- валовая прибыль;
- минимальный потенциал продукта;
- цена за единицу товара;
- маржа на единицу товара;
- порог безубыточности;
- фиксированные издержки;
- кредитовая позиция;

производственные показатели:

- качество конечного продукта;
- качество поставщиков;
- производство на своих мощностях или на внешних;
- сервис;
- каналы распространения;
- срок разработки продукции;
- пропускная способность;

прочие показатели:

- ценообразование;
- требования к характеристикам;
- жизненный цикл разработки продукта;
- программы поощрений и премий;
- характеристики бренда.

Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер и Микаэла Шик создали обзор ключевых бизнес - моделей на современных рынках, дав их подробное описание с примерами компаний, которые используют их реализации. Предложенный авторами шаблон бизнес - модели состоит из четырех измерений:

- целевые клиенты;
- ценностное предложение;
- цепочка создания стоимости;
- механизм извлечения прибыли

Для создания инновационной бизнес-модели нужно изменить содержание как минимум двух из четырех измерений. Это позволяет перестроить текущую бизнес-модель компании или даже перестроить доминирующую отраслевую логику. На этом пути возможны следующие барьеры:

необходимость мыслить вне рамок доминирующей в отрасли логики: стереотипы тормозят появление идей;

необходимость мыслить категориями бизнес-моделей, а не технологий и продуктов: бизнес-модель – более абстрактная конфигурация, чем реальные продукты, услуги и технологические решения;

использование системных инструментов: инновационная деятельность, творчество также нуждаются в целенаправленной организации деятельности, в методах, процессах для формирования и преобразования бизнес - моделей.

Успешные бизнес - модели разрабатываются посредством творческого воспроизведения и рекомбинации:

- этап инициализации: анализ бизнес -экосистемы;
- этап генерирования идей: адаптация существующих шаблонов;
- этап интеграции: детализация бизнес -модели;

Майкл Раппа предложил свою классификацию бизнес- моделей для интернет-бизнеса. Бизнес - модели в цифровом пространстве:

Брокерская модель: брокеры или маркетмейкеры объединяют покупателей и продавцов и облегчают сделки. Обычно брокер взимает плату за использование сервиса или комиссию за каждую транзакцию, которую он позволяет совершить.

Примеры реализации:

- торговая биржа: предлагает полный спектр услуг, охватывающих процесс сделки, от оценки рынка до переговоров и выполнения. Биржи работают независимо или при поддержке отраслевого консорциума;
- сервис «купля/продажа»: принимает заказы клиентов на покупку или продажу продукта или услуги, включая такие условия, как цена и доставка;
- система обработки запросов потребителей: запатентованная модель «name-your-price», потенциальный покупатель делает окончательную (обязательную) заявку на указанный товар или услугу, а брокер организует ее выполнение;
- аукцион: проводит аукционы для продавцов (физических лиц или коммерсантов). Брокер взимает с продавца листинговый сбор и комиссию, масштабируемые в зависимости от стоимости сделки;
- система обработки транзакций: предоставляет сторонний платежный механизм для покупателей и продавцов, чтобы урегулировать транзакцию;
- дистрибьютор: соединяет большое количество производителей продукции с оптовыми и розничными покупателями;
- система «поисковый агент»: агрегатор предложений сторонними компаниями товаров и услуг для удобного поиска и сравнения по параметрам пользователя: цена, доступность и т.п.

Виртуальный торговый центр: хостинг-сервис для интернет - торговцев, который взимает плату за настройку, ежемесячный листинг и/или проведение транзакций. Модель веб-рекламы является продолжением традиционной модели вещания в средствах массовой информации. Веб-сайт предоставляет контент и услуги, смешанные с рекламными сообщениями в

форме рекламы. Рекламная модель работает лучше всего, когда объем зрительского трафика большой или узкоспециализированный.

Примеры реализации:

□ портал – поисковая система, которая может включать в себя разнообразный контент или услуги. Высокий объем пользовательского трафика делает рекламу прибыльной и позволяет дополнительно диверсифицировать услуги сайта;

□ электронная доска объявлений – список предметов для продажи или покупки;

□ системы регистрации пользователей – сайты на основе контента, которые доступны бесплатно, но требуют от пользователей регистрации и предоставления демографических данных.

Регистрация позволяет в межсессионный период отслеживать привычки пользователей к серфингу и тем самым генерировать данные потенциальной ценности в целевых рекламных кампаниях;

□ платное размещение рекламных ссылок на основе запросов – продается выгодное позиционирование ссылок (т.е. спонсорские ссылки) или реклама, настроенная на определенные условия поиска в пользовательском запросе;

□ контекстная реклама / поведенческий маркетинг – рекламное программное обеспечение, которое разработчики цифровых продуктов / приложений встраивают в них. Например, расширение браузера, которое автоматизирует проверку подлинности и заполнение форм, также предоставляет рекламные ссылки или всплывающие окна, когда пользователь просматривает веб-страницы. Контекстные рекламодатели могут продавать таргетированную рекламу на основе серфинговой активности отдельного пользователя. Google определяет значение веб-страницы, а затем автоматически предоставляет релевантные объявления, когда пользователь посещает эту страницу.

1.3. Гибридные бизнес-модели

Карстен Линц, Гюнтер Мюллер-Стивенс, Александр Циммерман развивают идею, что в основе современной трансформации бизнес - модели лежат два мегатренда: цифровизация и ориентация на сервис.

При этом цифровизация требует баланса между цифровыми и физическими активами, а сервисизация баланса между ориентацией на

продукты и ориентацией на услуги. Фундаментальный сдвиг, спровоцированный цифровой экономикой и финансами, относится к способам конкурентной борьбы: критерием дифференциации на рынке становятся бизнес - модели, а не соревнование по качеству и издержкам. Эффект цифровизации в том, что в материальные продукты включается цифровая составляющая, которая расширяет функциональность и ценность продуктов, а также в некоторых случаях полностью замещает их (цифровые двойники).

Цифровизация обеспечивает приток новых идей для двусторонних коммуникаций между участниками цифровой экосистемы: компаниями, их клиентами и конечными пользователями цифровых решений. У традиционных бизнесов, которые давно работают на рынке и имеют в отрасли определенную репутацию и вес, остаются мощные рычаги влияния: данные о клиентах, доступ к ресурсам через партнерские соглашения и имеющиеся физические активы, закрепленные за компанией. Однако барьеры входа в отрасли благодаря развитию технологий цифровой экономики и цифровых финансов постоянно снижаются. А изменение бизнес - модели или формирование новой может сделать конкурентом компанию, которая раньше принадлежала другому отраслевому сегменту. Так, например, Google воспринималась как поисковый портал, но сейчас ее интересы гораздо шире: диверсификация привела компанию на рынок операционных систем (ОС): Android – ОС для смартфонов, ноутбуков, планшетов, электронных книг, часов, фитнес-трекеров и т.п., на рынок беспилотных автомобилей: системы беспилотного управления автомобилями.

Питер Вайл и Стефани Ворнер выделяют три вида цифрового переворота:

1. Новые игроки, когда стартапы или компании, уже существующие на рынке и имеющие хорошие цифровые возможности, выходят к клиентам с новым ценностным предложением.

2. Новые, бизнес - модели для традиционных конкурентов, когда компании, работающие на рынке, внедряют новую бизнес-модель, сочетающую виртуальное и физическое пространство присутствия продукта/услуги.

3. Пересечение границ отрасли, когда успешные в одной отрасли компании используют цифровую тактику для выхода на другой отраслевой рынок.

Концепция анализа цифровой бизнес-модели, разработанная

П. Вайлом и С. Ворнер: Для работы над цифровой бизнес-моделью необходимо ответить на шесть групп вопросов.

1. Определить цифровые угрозы и новые возможности.
2. Выбрать, какая цифровая бизнес-модель предпочтительнее для будущего компании.
3. Выявить источник цифрового конкурентного преимущества компании.
4. Определить, как будут использоваться мобильные устройства, интернет вещей и управляемые цифровые ресурсы для создания ценности.
5. Установить, какие цифровые навыки и компетенции есть в компании, а какие необходимо приобрести или развить.
6. Определить, есть ли в наличии лидеры, которые возглавят цифровую трансформацию, или их необходимо выращивать, развивать, нанимать.

Раздел 2. ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ

2.1. Классификация цифровых платформ.

На первом уровне – рынков и отраслей – взаимодействуют поставщики и потребители. **На втором уровне** формируются компетенции для развития рынков и отраслей экономики – создание платформ и разработка технологий. **Третий уровень** – среда, создающая условия для развития платформ и технологий. Одна из самых востребованных бизнес-моделей на современном рынке – платформа, организующая в большинстве случаев взаимодействие между поставщиками и потребителями.

Так Ник Срничек придерживается точки зрения, что платформа – это базовая инфраструктура, которая обладает следующими характеристиками: сетевой эффект (ценность платформы измеряется масштабом ее сообщества), «перекрестное субсидирование» – на разных стадиях жизненного цикла необходимо тонко настраивать модель монетизации: что раздавать бесплатно, на что увеличивать цену, продуманная базовая архитектура – привлекательность платформы для разных категорий пользователей, правильный баланс между привлечением всех потенциальных участников платформы.

Развитие платформ обусловлено необходимостью эффективного использования нового типа ресурсов – данных. Ник Срничек различает: собственно данные как информацию о том, что произошло, и знание как

информацию о том, почему это произошло. Платформы гораздо лучше традиционных бизнес-моделей настроены на извлечение знаний из данных, а благодаря проникновению мобильных, облачных технологий, интернету вещей способны получать от эксплуатации данных значительную прибыль.

Ник Срничек выделяет пять типов платформ, основываясь на их функциональности:

1. Рекламные платформы (advertising platforms), например, Google или Facebook, извлекают информацию о пользователях, анализируют данные и продают рекламное пространство с персональными настройками. Это самый коммерчески успешный сегодня тип платформ.

2. Облачные платформы (cloud platforms), например, AWS или Salesforce, сдают в аренду свое оборудование или программное обеспечение компаниям, чья деятельность связана с цифровой сферой. Этот тип платформ выстраивает базовую инфраструктуру цифровой экономики.

3. Промышленные платформы (industrial platforms), например, Siemens или GE, создают оборудование и программное обеспечение для компаний, оцифровывающих технологические процессы.

4. Продуктовые платформы (product platforms), например, Rolls Royce или Spotify, предоставляют «по подписке» доступ к товару, которым владеют, трансформируя его тем самым в услугу и получая за это абонентскую плату.

5. Бережливые платформы (lean platforms), например, Uber или Airbnb, стараются работать по модели гипераутсорсинга и позволяют минимизировать объем активов, выигрывая за счет монопольного статуса и максимального сокращения издержек, объединяют производителей и потребителей товара или услуги, не владея товарами и не оказывая услуг конечному потребителю.

Цифровые платформы имеют перспективную архитектуру с точки зрения удержания клиентов: «липкость» платформы работает на повторные транзакции с теми же пользователями. Поддерживается «липкость» процедурой регистрации, премиальными услугами за повторные контакты и т.п.

А. Е. Шаститко и О. А. Маркова рассматривают платформы с точки зрения агрегации информации: сбор и агрегация информации происходят без субъективной оценки, делается постагрегационный анализ, чтобы синтезировать информацию, приносящую пользователям некоторую добавленную стоимость:

1. Агрегаторы для выстраивания отношений (Relationship Aggregation) представляют собой сервис по автоматическому подбору наилучшего варианта из возможных. Потребителю необходимо указать только самые общие критерии, а сервис самостоятельно проведет все необходимые операции по подбору вариантов. При этом потребитель имеет возможность только согласиться на предложенный вариант или отказаться. К этому типу агрегаторов относятся сервис знакомств Tinder и поставщик таксомоторных услуг Яндекс.Такси.

2. Агрегаторы для проведения сравнений (Comparison Aggregation) ориентированы на сбор информации о конкретных товарах и услугах для последующей их оценки покупателями. Данный тип агрегаторов распространен на рынках товаров. Яндекс.Маркет – характерный пример такого агрегатора.

3. Агрегаторы для построения соответствий (Relevance Aggregation) сочетают в себе информацию вокруг некоторого основного параметра и позволяют пользователю делать комбинированный поиск в разных слоях данных. Потребитель отмечает необходимые требования к исполнителю услуги, а сервис предоставляет на выбор все варианты, удовлетворяющие введенным требованиям. Далее потребитель выбирает из предоставленных вариантов наиболее подходящий, принимая на себя ответственность за решение и издержки сравнения информации. Такие агрегаторы часто встречаются на рынке туристических услуг, например, сервис по поиску жилья Airbnb или супермаркет туров Travelata. В отношении степени свободы, которую агрегатор предоставляет при принятии решения производителями и потребителями, авторы выделяют четыре типа агрегаторов:

□ агрегаторы, в которых как производитель, так и потребитель имеют полную свободу выбора при принятии решения о заключении договора с контрагентом (классический пример – ярмарка или агрегатор HeadHunter, предоставляющие своим клиентам полную свободу выбора контрагента);

□ агрегатор, предлагающий своим клиентам всего один вариант, и они могут согласиться с ним или отклонить его; в некотором смысле, противоположность первому типу (пример – классическое приложение Яндекс.Такси, которое выдает таксисту заказ, а потребитель не может выбрать, с каким таксистом он поедет);

□ агрегаторы, дающие максимальную свободу выбора потребителям и ограничивающие выбор производителей. Так, последние не влияют на то, кто покупает их товар (iTunes.store и другие виртуальные магазины);

□ агрегаторы, ограничивающие выбор потребителя, но предоставляющие производителям право выбирать из множества вариантов (по такому принципу действует Яндекс.Такси в той его части, где таксисты могут выбрать клиента из базы заказов).

Организация экономического сотрудничества и развития (сокр.ОЭСР, англ. Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) в докладе, посвященном онлайн-платформам и их роли в цифровой экономике, отмечает, что разные классификации подходят для разных целей. Самый интуитивно понятный подход – функциональный, который классифицирует платформы с точки зрения того, как они совершают транзакции и что это за транзакции. Возможны классификации, основанные на характеристиках пользователей платформ, типах данных, которые собирают платформы, и на том, как с этими данными платформы работают, а также классификации, в основу которых положены модели монетизации платформ. Например, подход, используемый в докладе ОЭСР для описания новых форм работы в цифровой экономике с точки зрения занятости населения и трудовых отношений, учитывает:

- функциональность;
- физическая поставка или цифровая;
- работа рутинная или нет;
- ручной труд или интеллектуальный;
- работа трудоемкая или капиталоемкая

Другой широкий подход, предложенный в докладе ОЭСР, делит платформы на две категории согласно преобладающим действиям пользователей: общение по интересам или продажа/приобретение товаров/услуг.

Matchmaking platforms – платформы для встреч, служащие посредниками между двумя группами, ищущими друг друга по деловым, романтическим или иным причинам. Платформы предоставляют сервисы для поиска партнеров, для установления контактов, для общения.

Advertising platforms – рекламные платформы, которые предлагают контент (например, новости, видео, музыку и пользовательский контент), поисковую рекламу в интернете или другие услуги (например, отзывы и рекомендации) для потребителей.

Однако настолько широкие классификации не позволяют выделить характерные черты платформы: доставляемая ценность, участники, ключевая транзакция, устанавливаемые политики использования и т.п.

Аннабель Гавер предложила классификацию платформ с выделением двух категорий:

- транзакционные платформы, которые облегчают транзакции между большим количеством (а иногда и разными типами) физических лиц и организаций. Например, Tmall, Google Search, Amazon Marketplace, Alibaba, MercadoLibre;

- инновационные платформы, служащие технологическими строительными блоками, поверх которых новаторы могут разрабатывать дополнительные продукты/услуги (iOS, Android, Linux). Эти платформы предлагают цифровые инструменты, такие как API (интерфейсы прикладного программирования), чтобы облегчить разработчикам дополнительного программного обеспечения внедрение инноваций в дополнительные сервисы, технологии или приложения

Совместно с соавторами Дэвидом Йоффи и Майклом Кусумано Аннабель Гавер добавляет третью категорию «гибридные платформы», объединяющие транзакционные и инновационные платформы, например Apple iOS и App Store, Facebook и Facebook Connect, Google Search и Google Play.

2.2. Основные элементы и процессы цифровых платформ

Развитие цифровых технологий породило новую бизнес-модель – платформу, которая способна создавать ценность, не имея собственных ресурсов и производственных мощностей.

Потребительская ценность продукта/услуги может быть существенной, но она развивается только за счет усилий производителей (обновление версии, добавление функционала и т.п.), а большую часть времени своего существования статична. Платформы добавляют продукту/услуге сетевую ценность (ценность, генерируемую сообществом платформы), которая растет по мере расширения сети платформы. Это та ценность, которая добавляется не внутри компании, за счет усилий сотрудников, а извне, благодаря усилиям сообщества платформы.

Каждая платформа работает по-своему, привлекая разные типы пользователей и создавая разные формы ценности. Но в любом платформенном бизнесе можно найти одинаковые базовые элементы.

Участники цифровых платформ:

□ провайдеры платформы – управляют платформой, определяя правила для участников платформы и контролируя их соблюдение, могут также владеть элементами, обеспечивающими инфраструктурные решения для платформы;

□ провайдеры инфраструктурных решений – предлагают элементы инфраструктуры для платформы;

□ партнеры платформы – производители товаров/услуг, которые посредством платформы устанавливают связь с потребителями;

□ пользователи – потребители предложения.

Джеффри Паркер, Маршал ван Альстин, Санджит Чаудари главным условием успеха платформ считают разработку механизма эффективного ключевого взаимодействия.

В основе ключевого взаимодействия лежит обмен тремя вещами: информацией, товаром или услугой, валютой.

Обмен информацией может быть ключевым взаимодействием, а может быть одним из элементов создания комплексной ключевой ценности.

Обмен информацией позволяет принять решение об обмене «единицей ценности» (так обобщенно авторы называют товары и услуги).

Он может происходить как внутри платформы, так и вне ее.

Обмен валютой – третья составляющая ключевого взаимодействия. Валюта может быть как традиционной (деньги, передаваемые различными способами: банковские карты, платежные системы, криптовалюты), так и социальной (внимание, лайки, рейтинги, репутация, т.е. нематериальные формы ценности).

Ключевое взаимодействие начинается с создания производителем единицы ценности. Для платформы важно определить единицу ценности, с которой она работает:

□ поездка – единица ценности для Яндекс.Такси;

□ объявление о сдаче внаем недвижимости – единица ценности для Airbnb;

□ видеоролик – единица ценности на YouTube;

□ страница товара – единица ценности на Wildberries.

Обмен единицами ценности между пользователями платформы происходит благодаря фильтрам – специализированным программным инструментам. Один из примеров фильтра – поисковый запрос. Платформа предлагает участникам инфраструктуру, инструменты и правила, делающие

обмен легким и взаимовыгодным. Элементом структуры взаимодействия соответствуют три базовые функции платформы, которые она должна успешно выполнять: привлечение производителей и потребителей, способствование их сотрудничеству, обеспечение совпадения по интересам.

Близко к понятиям единицы ценности и ключевого взаимодействия находится понятие базовой транзакции, которое предложили **Алекс Моазед и Николас Джонсон**.

С точки зрения авторов, базовая транзакция платформы – это набор действий, которые должны совершить потребители и производители для обмена ценностями посредством платформы. Базовая транзакция включает в себя набор четырех действий:

- создание – производитель создает ценность или открывает к ней доступ через платформу;

- взаимосвязь – в ходе каждой транзакции пользователь совершает действие, которое приводит к обмену, осуществляемому через третью сторону;

- потребление – как только потребитель находит подходящее предложение, он может потребить ценность, созданную производителем;

- компенсация – взамен потребители со своей стороны также создают ценность для производителя.

Со своей стороны платформа должна обеспечить возможность осуществления базовой транзакции, т.е. создать сеть. Основные функции платформы:

- привлечение аудитории – создать прозрачный рынок через привлечение критической массы потребителей и производителей;

- координация – помочь подходящим клиентам и производителям найти друг друга, ускорив тем самым процесс осуществления транзакций и взаимодействия;

- предоставление инструментов и сервисов – создать инструменты и сервисы, поддерживающие базовую транзакцию и позволяющие снижать транзакционные издержки, убрать барьеры входа и со временем увеличить ценность платформы благодаря собираемым на ней данным;

- определение правил и стандартов – определить допустимые и поощряемые рамки поведения пользователей, то, что запрещено, что не приветствуется.

В 2008 г. **Карлисс Болдуин и Джейсон Вударт** описали фундаментальную архитектуру, лежащую в основе всех платформ: набор

«ядерных» компонентов с низкой вариативностью – это долгоживущие элементы системы, которые таким образом скрыто или явно определяют интерфейс системы и правила, управляющие взаимодействиями между разными участниками, и дополнительный набор «периферальных», высоковариативных компонентов, которые повышают функциональность системы, помогают ей развиваться и монетизироваться.

Ценность платформы заключается в формируемом сообществе.

Д. Паркер, М. ван Альстин и С. Чаудари предложили стратегии для запуска платформы и привлечения пользователей.

Для реализации стратегии «следуй за кроликом» развитие платформы начинается с запуска проекта, который продемонстрирует успех идеи и тем самым сформирует начальное сообщество пользователей. А затем можно привлечь как потребителей, так и производителей на новую платформу, возведенную на проверенной инфраструктуре проекта.

Так, Amazon начинался с обычного интернет-магазина по продаже книг, а после того как успешно зарекомендовал себя на рынке, открыл свою систему для внешних производителей. Для реализации этой стратегии можно использовать следующие подходы:

□ самостоятельное создание ценности. Менеджеры платформы организуют создание единиц ценности, которые привлекут одну или несколько групп пользователей и продемонстрируют потенциальные выгоды платформы. Первые пользователи создадут дополнительные единицы ценности, привлекут еще больше людей и разработают позитивный цикл обратной связи, который приведет к усилению роста;

□ разработка платформы для привлечения одной группы пользователей. Платформа разрабатывается так, чтобы обеспечить инструментами, продуктами, услугами или иными выгодами один тип пользователей: либо производителей, либо потребителей. Наличие «критической массы» пользователей с одной стороны рынка привлекает пользователей с другой стороны, порождая положительный цикл обратной связи.

□ синхронная адаптация. Для начала платформа создает условия, при которых могут быть созданы единицы ценности, необходимые пользователям, пусть даже размер платформы невелик. Затем она стремится стимулировать рост активности, который одновременно привлечет и потребителей, и производителей в существенных количествах, создавая

множество единиц ценности и взаимодействий, порождающих ценность, чтобы в силу вступили сетевые эффекты.

В начале сотрудничества с eBay PayPal создавал боты, которые покупали товары и убеждали продавцов использовать PayPal, а потом выставляли те же продукты в качестве продавцов, стимулируя использовать PayPal покупателей.

Имеются стратегии:

Стратегия шатра, или стратегия ключевых участников, заключается в том, чтобы привлечь ключевых пользователей, без которых платформа не имеет ценности для других. Стимулирование привлечения ключевых участников может быть как финансовым, так и не финансовым: особые привилегии.

Стратегия одной стороны: сначала привлекаются пользователи с одной стороны двустороннего рынка, затем с другой. Платформа бронирования столиков OpenTable предоставила ресторанам специальный онлайн-сервис для учета брони. Рестораны должны были в ней регистрироваться. После создания базы ресторанов привлечь на платформу посетителей не составило труда.

Стратегия проповедования построена на привлечении производителей, которые сами привлекут потребителей. Эту стратегию использовали образовательные платформы Udemy и Skillshare. Они предоставили учителям удобный инструмент для создания онлайн-уроков. Те в свою очередь привлекли учеников сами.

В стратегии большого взрыва используются инструменты традиционного push-маркетинга. Через рекламу создается большой интерес одновременно среди производителей и покупателей. Таким образом, стороны регистрируются одновременно.

Стратегия микрорынка заключается в том, чтобы привлечь группу пользователей, которые уже взаимодействуют другим способом. Это позволяет платформе обеспечить высокую связность, характерную для большого рынка, уже на ранних стадиях роста. Facebook начал с 500 студентов Гарварда. Эти люди уже имели связи между собой в реальном мире, им было проще использовать новую систему. Facebook отработал на них ключевое взаимодействие и вышел на другие университеты. Начали возникать связи между университетами – и запустился вирусный эффект. Платформа должна приносить прибыль, иначе это не бизнес. Модели монетизации основаны на той ценности, которую получают участники

взаимодействия, организованного через платформу. Платформа обычно зарабатывает, взимая плату за доступ с одной или нескольких категорий пользователей. В зависимости от категории пользователей выделяют четыре типа доступа:

- доступ к созданию ценности;
- доступ к рынку;
- доступ к инструментам;
- доступ к курированию.

Для потребителей важен доступ к единице ценности, созданной на платформе. Для производителей или представителей третьей стороны – доступ к рынку или сообществу. Для потребителей и производителей одновременно – доступ к инструментам и услугам, которые облегчают взаимодействие. Платформы создают ценность, снижая барьеры и сокращая трудности, которые мешают производителям и потребителям взаимодействовать.

Также для потребителей и производителей одновременно – доступ к механизмам курирования, которые улучшают качество взаимодействия. Потребители ценят доступ к высококачественным продуктам, которые учитывают их особые потребности и интересы, а производители ценят доступ к потребителям, которым нужно их предложение и которые готовы за него заплатить. Грамотно управляемые платформы создают и поддерживают систему курирования, которая объединяет нужных потребителей с нужными производителями быстро и легко.

Модели монетизации для платформ:

- комиссия за операцию: размер комиссии должен оцениваться платящей стороной как справедливая доля созданной ценности, иначе стимулируется перенос взаимодействий, обеспеченных платформой, за пределы платформы;

- плата за доступ: важно понимать, кто из участников готов дополнительно платить за ценность, которую создает платформа дополнительно по отношению к альтернативным способам взаимодействий, наиболее часто в платформах плата за доступ – это рекламная модель монетизации: доступ к сообществу получает третья сторона, которой интересно сообщество платформы для продвижения собственных товаров/услуг;

- оплата расширенного доступа: предоставление участникам платформенного взаимодействия инструментов, которые позволяют

выделиться на фоне других участников той же категории, с тем же функционалом и стать заметными, получить больше ценности;

□ плата за подписку на расширенное курирование – более качественное сопровождение взаимодействий платящих участников.

Грамотное управление платформой – ключевой фактор ее длительного существования на рынке: сформированное сообщество необходимо удержать. Управление включает координацию, определение правил и стандартов: кто желательные участники экосистемы, как распределяется ценность между всеми участниками платформенного взаимодействия, как решаются конфликты, какова политика безопасности, как страхуются риски. Механизмы курирования можно разделить на две основные группы:

□ скрининг – когда производители просеиваются по определенным параметрам. Например, чтобы иметь доступ к созданию тех или иных материалов, автор должен предоставить, платформе документы, подтверждающие его профессионализм;

□ обратная связь – когда производителей стимулируют создавать контент определенного качества. В этом случае может задействоваться система оценок или рейтингов.

Усилия, необходимые, чтобы самостоятельно проверить кредитоспособность и надежность, – пример высоких затрат, которые препятствуют заключению сделки. Когда платформа автоматически оформляет страховку и создает систему репутации для поощрения добросовестного поведения, затраты резко снижаются и новые производители, впервые создавая продукт, образуют новый рынок. В отличие от платформ традиционные «конвейеры» полагаются на механизмы контроля: редакторов, менеджеров, супервайзеров, которые обеспечивают качество и формируют рыночные взаимодействия. Эти механизмы дороги и теряют эффективность при увеличении масштаба. Управление сетью – важная часть внутренней кухни платформы. Понимание локальной природы сетевых эффектов помогает осознать, почему важен не только размер выстраиваемой вокруг платформы сети, но и ее плотность. Чем плотнее сеть (чем больше ее связность), тем больше потенциал возникновения транзакции в такой сети и тем выше ее ценность. Маленькие, но плотные сети с высокой активностью продуцируют большую ценность для участников, чем сети крупные, распределенные, но обеспечивающие мало транзакций. Поэтому так важно верно определить правила и стандарты для участников сети и выработать механизмы и инструменты, поддерживающие эти нормы.

Решение о присоединении к платформе потенциальный участник принимает, основываясь на том, привлекает или отталкивает его уже существующая база пользователей платформы.

А. Моazed и Н. Джонсон описали пять ступеней лестницы, определяющих качество сети платформы. При управлении платформой важно учитывать возникающие сетевые эффекты. Односторонние эффекты на двустороннем рынке – сетевые эффекты, создаваемые под влиянием пользователей с одной стороны рынка на других пользователей с той же стороны. Это воздействие потребителей на других потребителей, а производителей – на других производителей. Перекрестные эффекты – те, что создаются под влиянием пользователей с одной стороны рынка на пользователей, с другой стороны. Это влияние потребителей на производителей, а производителей – на потребителей. Как односторонние, так и перекрестные эффекты могут быть позитивными и негативными в зависимости от устройства системы и введенных в ней правил. Положительный односторонний эффект описывает выгоду, приобретаемую пользователями, когда число пользователей на той же стороне увеличивается. Пользователи мессенджеров выигрывают от роста числа присоединившихся участников. Отрицательный односторонний эффект описывает вред, который наносится пользователями, когда их число на той же стороне увеличивается. Если разработчиков приложений для мобильных устройств, предлагающих свои продукты на платформах, становится слишком много, то между ними увеличивается конкуренция, слишком малое число потенциальных пользователей узнают о них и готовы заплатить за установку приложения: разработка не окупается, и разработчики уходят с рынка. Перекрестные эффекты возникают, когда-либо потребители, либо производители приходят или уходят в зависимости от числа пользователей на другой стороне платформы. Положительные перекрестные эффекты отмечаются, когда пользователи получают выгоду от увеличения числа участников, с другой стороны. Когда растет число разработчиков приложений для Windows, разносторонность и мощность операционной системы увеличивается к выгоде пользователей; а когда растет число пользователей Windows, увеличиваются выгоды (финансовые и иные) разработчиков приложений. Отрицательный перекрестный эффект связан с уменьшением ценности предложения платформы: много шума, сложнее доставка ценности до потребителя.

2.3. Уязвимости цифровых платформ.

Первая проблема, которую предстоит решить платформе на этапе создания, имеет условное название «проблема курицы и яйца» – как привлечь пользователей на платформу. Другое название проблемы – холодный старт. Пользователи неохотно присоединяются к платформе, пока у нее нет сетевой ценности, и у платформы не появится сетевая ценность, пока пользователи не начнут с ней взаимодействовать. Большинство платформ разваливаются просто потому, что они так и не смогли решить эту задачу.

Вторая проблема касается сохранения интереса пользователей, которые зашли или подписались на платформу. Один из мощных инструментов, побуждающих пользователей возвращаться на платформу, – цикл обратной связи. На платформе он может принимать разные формы, и все они служат созданию постоянного потока положительной обратной связи.

Третья проблема связана со стимуляцией ценных взаимодействий, при том, что платформы не контролируют создание ценности. Они разрабатывают инфраструктуру, в которой ценность можно создавать и передавать, и формулируют принципы, руководящие этими взаимодействиями. Один из аспектов стимулирования взаимодействий состоит в том, чтобы максимально упростить создание новых продуктов на платформе и обмен ими. Решение может заключаться в предложении пользователям специальных инструментов для партнерства и передачи ценности. Стимулирование взаимодействий может также состоять в снижении барьеров участия в обмене. Но иногда положительный эффект дает повышение барьеров для участников. Разработать платформу так, чтобы она стимулировала ценные взаимодействия, – задача непростая.

Четвертая проблема связана со стратегией получения и использования данных. Чем большим объемом информации владеет платформа и чем лучше устроен алгоритм ее сбора, организации, сортировки, анализа и интерпретации, тем точнее фильтры. Чем уместнее и полезнее информация, которой обмениваются участники, тем выгоднее взаимодействие производителя и потребителя. Однако в области работы с данными есть законодательные ограничения, кроме того, пользователи существенно различаются в части готовности делиться информацией и реагировать на рекомендации, основанные на их личной информации.

Пятая проблема связана с добавлением на платформу новых функций и инструментов. Совершенствование и расширение функционала платформы может быть мощным способом повысить ее пользу и привлечь новых участников. Но пользователям иногда становится слишком сложно работать с платформой. Это может также создать серьезные технические проблемы для программистов, разработчиков сайтов и менеджеров, которые занимаются обновлением и поддержкой платформы. Понятие «фуффлософт» относится к программному обеспечению, которое стало чересчур раздутым и неэффективным в результате бездумного наращивания функций.

Шестая проблема связана с негативными сетевыми эффектами – обратная сторона медали формирования сообщества платформы: то, что способствует ее росту, также подталкивает ее к упадку. Если негативные эффекты в какой-то момент станут преобладать, то это приведет к кризису и деградации сетевой ценности платформы. Один из негативных сетевых эффектов возникает, когда рост числа пользователей, который позволяет формировать больше связей между производителями и потребителями, одновременно приводит к повышению сложности или невозможности заключить выгодную сделку. Чтобы избежать этого, беспрепятственный вход необходимо сбалансировать эффективным курированием. Это процесс, в ходе которого платформа фильтрует, контролирует и ограничивает допуск пользователей на платформу, а также действия, в которых они участвуют, и их связи с другими пользователями. Когда качество платформы легко курировать, пользователям проще находить ценные для них связи. Если курирование не обеспечено или плохо организовано, пользователям сложно выявить потенциально ценные связи в потоке бесполезных.

Ответственность платформы за качество осуществления сделки имеет сразу несколько аспектов.

Во-первых, это вопросы безопасности сделок, проводимых через платформу. Формирование доверия, автоматические инструменты управления репутацией, многосторонние механизмы подтверждения добросовестности участников и т.п. подвержены вредоносному воздействию, мошенническим манипуляциям и даже, как это ни печально, ошибкам встроенных алгоритмов. Виртуальные показатели репутации ограничены, возможны мошенничества с накрутками (боты, ложные транзакции и др.) и другая вредоносная активность.

Во-вторых, имеются риски с возможными негативными последствиями от заключенных сделок для третьих лиц. И законодательные,

и страховые механизмы еще не вполне отработаны для решения таких проблем. И платформы не всегда работают с рисками на опережение, а чаще отрабатывают механизмы для их предотвращения уже после того, как они реализовались в конкретных сделках.

В-третьих, это невозможность переноса нематериальных вознаграждений с одной платформы на другую. Денежная составляющая вознаграждения, закрепленная за участником, также может иметь неотделимую от платформы форму представления: бонусы, скидки и т.п. Виртуальные активы, хотя и закреплены за пользователем платформы, неотделимы от нее. Возникает аналог цифрового крепостного права: привязка накопленной репутации, персонального контента и т.п. к используемой платформе, невозможность переноса виртуальных активов, связанных с участником. И на этом фоне появляется проблема зависимости участников сделки от бесконкурентной платформы. Онлайн-платформы часто работают на рынках с очень сильными сетевыми эффектами, на которых компании могут очень быстро расти и становиться доминирующими. При регулировании деятельности платформ государство в первую очередь должно обращать внимание на случаи нанесения урона третьим лицам, злоупотребления монополией на рынке, непрозрачного ценообразования, манипуляции пользователями и препятствования инновациям. Протекционизм текущего законодательства в отношении традиционного бизнеса тормозит развитие цифровых платформ в некоторых отраслях и сферах деятельности. В ряде случаев он подкрепляется и консерватизмом пользователей.

Комплект дисциплин в образовании, который навязывают традиционные университеты, возможен благодаря той сертификации их услуг (университетским дипломам), которой доверяют работодатели. Однако Coursera, будучи авторитетной образовательной платформой, создает условия для появления альтернативной сертификации. И уже не только с помощью качественных курсов, но и за счет выстраивания доверия к альтернативному образованию со стороны работодателей подрывает традиционный подход, связанный с продажей комплекта не зависимо от того, представляют ли его части одинаковую ценность для покупателя. Такой же подход, основанный на продаже комплекта, характерен для консалтинговых компаний, хотя не все части комплексного обслуживания необходимы нанимающим их организациям. Грамотное управление платформой – ключевой фактор ее длительного существования на рынке: сформированное

сообщество необходимо удерживать. Управление включает координацию, определение правил и стандартов: кто желательные участники экосистемы, как распределяется ценность между всеми участниками платформенного взаимодействия, как решаются конфликты, какова политика безопасности, как страхуются риски. Механизмы курирования можно разделить на две основные группы:

скрининг – когда производители просеиваются по определенным параметрам. Например, чтобы иметь доступ к созданию тех или иных материалов, автор должен предоставить платформе документы, подтверждающие его профессионализм;

обратная связь – когда производителей стимулируют создавать контент определенного качества. В этом случае может задействоваться система оценок или рейтингов.

Усилия, необходимые, чтобы самостоятельно проверить кредитоспособность и надежность, – пример высоких затрат, которые препятствуют заключению сделки. Когда платформа автоматически оформляет страховку и создает систему репутации для поощрения добросовестного поведения, затраты резко снижаются и новые производители, впервые создавая продукт, образуют новый рынок. В отличие от платформ традиционные «конвейеры» полагаются на механизмы контроля: редакторов, менеджеров, супервайзеров, которые обеспечивают качество и формируют рыночные взаимодействия. Эти механизмы дороги и теряют эффективность при увеличении масштаба. Управление сетью – важная часть внутренней кухни платформы.

Понимание локальной природы сетевых эффектов помогает осознать, почему важен не только размер выстраиваемой вокруг платформы сети, но и ее плотность. Чем плотнее сеть (чем больше ее связность), тем больше потенциал возникновения транзакции в такой сети и тем выше ее ценность. Маленькие, но плотные сети с высокой активностью продуцируют большую ценность для участников, чем сети крупные, распределенные, но обеспечивающие мало транзакций. Поэтому так важно верно определить правила и стандарты для участников сети и выработать механизмы и инструменты, поддерживающие эти нормы. Решение о присоединении к платформе потенциальный участник принимает, основываясь на том, привлекает или отталкивает его уже существующая база пользователей платформы.

Развитие цифровых технологий породило новую бизнес-модель – платформу, которая способна создавать ценность, не имея собственных ресурсов и производственных мощностей.

Участники цифровых платформ :

провайдеры платформы – управляют платформой, определяя правила для участников платформы и контролируя их соблюдение, могут также владеть элементами, обеспечивающими инфраструктурные решения для платформы;

провайдеры инфраструктурных решений – предлагают элементы инфраструктуры для платформы;

партнеры платформы – производители товаров/услуг, которые посредством платформы устанавливают связь с потребителями;

пользователи – потребители предложения.