Инновационные стратегии развития

Оригинальная статья

УДК 338.2:005.21(571.17)

Стратегия использования региональных цифровых платформ для модернизации экономики Кузбасса

К. Л. Астапов

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Ast_K@mail.ru; https://orcid.org/0000-0003-4766-4421

Аннотация: Стратегия цифровой трансформации позволяет компаниям формировать конкурентные преимущества через улучшение взаимодействия со своими потребителями и поставщиками, выход на новые рынки. Однако создание собственной торговой платформы региональными компаниями не всегда экономически оправданно. В этой связи актуальным является выстраивание цифровых платформ на региональном уровне, в которых при поддержке региона будут участвовать несколько компаний. За счет участия нескольких региональных компаний такие платформы смогут более успешно конкурировать не только с корпоративными платформами крупных компаний, но и с такими платформами как Amazon и AliExpress. Стратегическая инициатива развития региональных цифровых платформ нацелена на инновационные компании, которые продвигают свою продукцию конечным потребителям (BtC). Однако региональные платформы могут использоваться для разных рынков и разных отраслей, в том числе и для продвижения промышленной продукции (BtB), производимой в региональных индустриальных кластерах Кузбасса, а также в иных направлениях. Например, для обеспечения мониторинга состояния окружающей среды. В статье подробно рассматривается региональная инвестиционно-финансовая платформа, которую предлагается развивать на базе Инвестиционного портала Кузбасса. Данная платформа нацелена на привлечение финансирования для реализации средне- и долгосрочных инвестиционных проектов в Кузбассе как от крупных институциональных, так и индивидуальных инвесторов. Кроме того, с целью притяжения ликвидности в регион разработана стратегическая инициатива запуска региональной финансовой платформы в Кузбасса для розничных инвесторов. Данная платформа развивает региональный фондовый рынок, активно вовлекая накопления кузбассовцев в региональную финансовую систему. Отличительной особенностью данной региональной финансовой платформы от множества банковских платформ является открытость и привлечение к совместной работе различных банков, страховых компаний, профессиональных участников рынка ценных бумаг, предоставление больше информации об эмитентах, низкие комиссии для инвесторов, нацеленность на конкретный регион. Еще одной перспективной цифровой платформой является цифровая система, позволяющая согласовывать стратегии различного уровня: от федеральных, региональных и отраслевых, до местных и частных компаний. Серьезным вызовом при реализации стратегических инициатив по созданию региональных платформ является нарастающая конкуренция со стороны зарубежных платформ. Разработаны предложения, позволяющие уменьшить эти риски за счет введения точечных ограничений на работу зарубежных платформ, а также сбалансированного уровня предоставления данных участниками платформ.

Ключевые слова: стратегия, цифровые платформы, региональная экономика, Кузбасс, инвестиционные проекты, промышленные кластеры

Цитирование: Астапов К. Л. Стратегия использования региональных цифровых платформ для модернизации экономики Кузбасса // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 28–41. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-28-41

Поступила в редакцию 10.03.2021. Прошла рецензирование 16.04.2021. Принята к печати 17.05.2021.

© 2021. The Author(s). This article is distributed under the terms of the CC BY 4.0 International License

original article

Kuzbass Economy: Regional Digital Platforms as a Modernization Strategy

Kirill L. Astapov
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Ast_K@mail.ru; https://orcid.org/0000-0003-4766-4421

Abstract: A digital transformation strategy enables companies to build competitive advantages by improving interaction with their consumers and suppliers, and entering new markets. However, the creation of own trading platform by regional companies is not always economically effective. In this regard, it is important to establish digital platforms at the regional level with support from the region, in which several companies would participate. Such platforms will be able to compete more successfully not only with corporate platforms of large companies, but also with such platforms as Amazon and AliExpress. The strategic initiative for the development of regional digital platforms is primarily aimed at innovative companies, which promote their products to end users (BtC). However, regional platforms can serve different markets and different industries, including promotion of industrial products (BtB) produced in the regional industrial clusters of Kuzbass, as well as in other areas, for example, for monitoring indicators of environment pollution. The article discusses in detail the regional investment and financial platform, which is could be developed on the basis of the Kuzbass Investment Portal. Another promising digital platform is a digital system that allows to coordinate strategies at various levels – from federal, regional and industry, to local and private companies. A serious challenge in implementing strategic initiatives to establish regional platforms is the growing competition from foreign platforms. The author proposes to reduce the risks by introducing target restrictions on the operations of foreign platforms, as well as introducing a balanced level of data provision by platform participants.
Keywords: strategy, digital platforms, regional economics, Kuzbass, investment projects, industrial clusters

Citation: Astapov KL. Kuzbass Economy: Regional Digital Platforms as a Modernization Strategy. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(1): 28–41. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-28-41

Received 10 March 2021. Reviewed 16 April 2021. Accepted 17 May 2021.

利用地区数字平台实现库兹巴斯经济现代化的战略

阿斯塔波夫 基里尔 列奥尼多维奇
经济学博士，副教授，莫斯科经济学院经济与金融战略系教授，莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，莫斯科，俄罗斯；Ast_K@mail.ru;
https://orcid.org/0000-0003-4766-4421

摘要：数字化转型战略使公司能够提高运营效率并进入新市场。在地区一级构建数字平台同样重要，使多家公司参与其中。随着更多地区一级公司的参与，这些平台与私营企业平台相比，将能够更成功地与大型国际平台竞争。 开发地区数字平台的战略举措符合库兹巴斯人民、企业和当局的利益。基于OTSW模型，数字化为克麦罗沃州开辟竞争前景，并有机地补充该地区与形成新的工业集群有关的重大变革。 这样的平台既可以在某些行业（如农工联合体）中创建，也可以在所有公司创建。 本文对拟在库兹巴斯投资门户网站基础上开发地区投资和金融平台进行了足够详细的研究。该平台旨在为大型投资者在库兹巴斯实施各种投资项目提供资金来源。库兹巴斯的另一个地区金融平台针对散户投资者，实际上，它类似于地区股票市场。与许多银行平台的显著区别在于它的开放性和多家银行、保险公司、证券市场的专业参与者共同参与，提供更多有关发行人的信息，并且投资者支付的佣金较低。 另一个有前途的数字平台是数字系统，它可以协调联邦、地区和行业、地方及私营企业等不同级别的战略。 来自国外平台的竞争日益激烈，是实施该战略倡议的一个重大挑战。已经制定了一些建议，通过对国外平台实行定点限制来降低这些风险。为了使平台成功运行，平台参与者提供恰如其分的数据同样非常重要。
关键词： 战略， 数字平台， 地区经济， 库兹巴斯， 投资项目， 产业集群

入门编辑部 2021年3月10日. 确认好了同行审查 2021年4月16日. 接受印刷出版 2021年5月17日.

ВВЕДЕНИЕ, ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Современная цифровая экономика предполагает широкое использование новых моделей бизнеса, в том числе цифровых платформ. До настоящего времени платформы все шире применяются в финансовом секторе, например платформа Сбер, а также в высокотехнологичной и торговой индустриях, например платформы Microsoft, Amazon и AliExpress[1]. Текущий уровень развития, так называемый цифровой вихрь, затрагивает все больше отраслей[2]. Поэтому постепенно платформы внедряются и в сырьевой сектор экономики, оптимизируя производственные расходы, улучшая взаимодействие с потребителями, поставщиками и логистику[3]. Наибольшее преимущество платформы обеспечивают в тех секторах экономики, которые требуют от компаний взаимодействия с большим числом потребителей. В отраслях, ориентированных на производственное потребление, их потенциал весьма широк.

Многие крупные компании федерального уровня все активнее осуществляют цифровую трансформацию и продвигают свои платформы. Кризис, вызванный пандемией 2020 г., сместил торговлю в онлайн формат, потребовал оптимизации использования трудовых ресурсов за счет дистанционной занятости, а также поиска новых логистических цепочек в сфере закупок и продвижения товаров. Однако возможности реализации стратегических инициатив по цифровой трансформации, в том числе в российских регионах, остаются нереализованными, в то время как цифровые платформы позволяют повысить конкурентоспособность компаний, а также упрощают выход на клиентов, выстраивая с ними устойчивые хозяйственные связи. Таким образом, тема активизации цифровой трансформации на уровне региона является актуальной и перспективной.

Прогрессивные компании Кузбасса, заинтересованные в дальнейшем развитии, уже используют цифровые платформы. Их применение станет важными стратегическими инициативами для многих компаний. Наша задача заключается не только в анализе использования платформ частными компаниями, но и в разработке стратегических инициатив по запуску цифровых платформ на уровне региона. Такие платформы призваны ускорить структурную трансформацию, реализовывать стратегию кардинальных преобразований Кузбасса, требующую согласований интересов населения, бизнеса и региональной власти.

О формировании цифровых платформ в Кузбассе говорится в Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 года, принятой Законодательным Собранием Кемеровской области – Кузбасса 23 декабря 2020 года.

Объектом исследования данной работы является региональная экономика и использование цифровых платформ предприятиями (на микроуровне), а также на уровне региона (на мезоуровне). Исследование опирается на методологию стратегирования, основателем которой является Иностранный член РАН В. Л. Квинт[4].

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Согласно методологии стратегирования в первую очередь анализируются интересы и ценности субъектов стратегирования. Однако при разработке цифровых стратегий регионов – это не самая простая задача, связанная со значительным числом акторов, их разнообразием, разнонаправленностью целей и интересов. Проводимые опросы и интервью позволяют выявить интересы и ценности людей разных возрастных групп, а также представителей бизнеса и власти. Например, молодое поколение лучше относится к изменениям в Кузбассе, настроено развивать родной регион, демонстрирует готовность использовать цифровые каналы связи[5]. Такой подход справедлив и для представителей бизнеса, где видно, что активные руководители крупных компаний (например, АО ХК «СДС-Уголь») уже активно реализуют цифровую трансформацию, в то время как консервативные

[1] Астапов К. Л., Лиу Ю. Реализация стратегий построения платформ финансовыми компаниями в Китае и России // Управленческое консультирование. 2020. № 8. С. 112–122. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-8-112-122.

[2] Pan L. Platforms: Bigger, faster, stronger. URL: https://www.ingwb.com/media/1985605/platform-foundations-report-20170706.pdf (дата обращения: 10.02.2021).

[3] Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you. W. W. Norton & Company, 2016. 352 p.

[4] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7.

[5] Новикова И. В., Бойко К. В., Дудовцева Ю. В., Овчинников В. А. Стратегические приоритеты формирования достойной жизни в Кузбассе // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 308–317. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317.

руководители находятся только в начале пути. Анализ интересов бизнеса показывает, что представители региональных компаний значительно больше заинтересованы в налаживании взаимодействия с регионом, местными властями и жителями. Федеральные компании ограничиваются соблюдением установленных законодательством и регулированием норм, в том числе по развитию городской среды и сохранению экологии, и в своих стратегиях не в полной мере учитывают интересы региона. Также значительна дифференциация интересов для представителей местных органов власти.

Наша задача не просто проанализировать интересы, а найти те, которые смогут объединить вокруг себя значительную часть населения, бизнеса и власти. Проведенный анализ выявил, что такой задачей является достойная жизнь, которая предопределяет место дальнейшего проживания и развития человека и его семьи. Кроме того, цифровизация и расширение коммуникаций через цифровые каналы являются общим интересом, хотя существуют различные подходы в том, как именно реализовывать цифровые проекты. Более того, сами цифровые ресурсы и платформы могут использоваться для улучшения взаимодействия населения, общественных организаций, университетов, бизнеса и власти.

Следующий важный этап методологии при разработке стратегии – учет трендов на глобальном, национальном, региональном и отраслевом уровнях. Одновременно допускается использование PESTEL-анализа (политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые условия)[6, 7]. Необходимо выявлять такие тренды, которые имеют наибольшее значение для цифровой трансформации. Тренд на цифровизацию является ключевым в современной постиндустриальной экономике[8]. Все большее число участников информационного общества получают доступ к интернету, качество связи улучшается. Особенно это актуально для молодого поколения, которое постоянно находится в сети.

Еще один тренд – все больше крупных компаний выходят в цифровое пространство посредством использования мобильных приложений с целью удержания потребителей и расширения свой рыночной доли (использование бонусных программ, дополнительных услуг по страхованию и т. п.), выявления предпочтений в розничной торговле (включая торговые сети, например Перекресток и М-Видео). Кажется, что компании, предоставляющие услуги другому бизнесу, менее заинтересованы в цифровизации связей со своими клиентами, но это не так. Например, компания, производящая горное оборудование, может устанавливать дополнительные датчики на оборудование и дистанционно контролировать работу, обеспечивая как большую эффективность работы оборудования (что принесет прибыль клиентам), так и своевременное обслуживание и ремонт (нацелено на увеличение прибыли производителей оборудования за счет регулярного сервисного обслуживания и использования официально произведенных запасных частей).

Производственные компании путем цифровизации могут и оптимизируют свои бизнес-процессы, осуществляют управление технологическим процессом, повышают стандартизацию бизнес-процессов. Цифровизация давно позволяет снизить издержки на логистику. Однако в будущем цифровизация позволит усилить контроль и уменьшить возможность злоупотреблений. Например, отслеживая приобретение комплектующих по завышенным ценам, воровство и т. п.

Более серьезная степень цифровизации для экосистем, таких как Яндекс, Сбер, Amazon и другие, позволяет не только помогать потребителям в поиске товаров и услуг, продвижении сопутствующих товаров и дополнительных услуг, но и прогнозировать действия потребителей. К сожалению, найти границу, которая позволяет, с одной стороны, защитить конфиденциальность потребителей, а с другой – увеличить удобство использования информации, весьма непросто. Эта проблема уже становится вызовом для развитых стран.

Надо понимать, что цифровизация меняет всю экономическую реальность. Если раньше конкуренция была ограничена локальными рынками, то сейчас компании (потребительского сектора, финансовых услуг и др.) вынуждены конкурировать чуть ли не на глобальном рынке, ведь они сталкиваются с давлением со стороны Amazon, Alibaba и др. С другой стороны, у кузбасских компаний может появиться уникальный шанс: использование

[6] Grant R. M. Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons, 2016. 776 p.
[7] Michel S., Duke L. Real impact marketing. IMD Books, 2019. 140 p.
[8] Castells M. The information age: Economy, society and culture. Blackwell Publishers, 1996. 625 p.

этих и других платформ для доступа на зарубежные рынки. Даже платформа eBay используется малыми компаниями для выхода за рубеж. В первую очередь речь идет о сувенирах и другой несложной продукции.

Цифровые платформы играют значительную роль, не только обеспечивая взаимодействие и поиск производителей и потребителей, но и принимают на себя часть рисков, связанных с проведением расчетов, доставкой товаров, выполнением гарантийного обслуживания и т. д. Именно эти факторы являются решающими, особенно при выходе на зарубежные рынки.

Цифровизация влияет на то, что бизнес-модели компаний серьезно меняются. Если раньше конкурентными преимуществами владели крупные вертикально-интегрированные компании, способные вливать масштабные инвестиции, то сейчас сетевая организация экономики предполагает, что бизнес может специализироваться на конкретном участке добавленной стоимости, в то время как другие компании по сетевому принципу вносят свой вклад в производство продукции.

Еще один тренд, который пока не получил однозначной оценки, связан с распространением цифровых валют, а также майнингом криптовалют, ICO[9]. Несмотря на то что на данный момент роль криптовалют оценить сложно, в будущем их использование позволит снизить затраты на расчеты и конвертирование валют, а риск отслеживания операций станет незначителен. Это означает, что доступ на новые рынки упростится.

Нельзя не отметить влияние пандемии 2020 г., усилившей рост неопределенности в мировой экономике. Повышение волатильности на финансовых и сырьевых рынках и необходимость быстрой адаптации к новым вызовам повышает эффективность работы небольших компаний по сравнению с неповоротливыми крупными компаниями. Понятно, что данный тезис относится не ко всем отраслям. Однако в последнее десятилетие сырьевые компании перестали самостоятельно обслуживать, передавая функции сервисного обслуживания на аутсорсинг.

Далее применяем OTSW-модель, которая позволит выявить конкурентные преимущества Кузбасса при цифровой трансформации[10]. Использование данной модели объясняется тем, что стратегия носит долгосрочный характер, а тренды, которые были определены на предыдущем этапе, достаточно устойчивы. При таких предположениях оправданно начинать анализ именно с факторов внешней среды, поскольку именно они играют определяющую роль. Внутренние ресурсы, даже если они отсутствуют в данный момент времени, могут быть созданы (приобретены либо может использоваться аутсорсинг) в длительной перспективе.

Цифровая трансформация Кузбасса создает серьезные возможности (Opportunities) для региона, предприятий и населения. Регион и предприятия могут наращивать производство и выходить на новые рынки несырьевых товаров (как внутренние, так и внешние) посредством использования торговых платформ. Цифровизация повышает эффективность производства, логистики, что мы подробно обсудили ранее. Население приобретает возможность работать и учиться удаленно. Следует отметить, что такие возможности в связи с цифровизацией возникают у многих регионов, а не только у Кузбасса. Это означает, что на их базе достаточно сложно выстроить конкурентные преимущества. Однако в Кузбассе созданы необходимые условия для использования цифровизации: налаживается взаимодействие традиционных сырьевых отраслей и инновационных производств с образованием и наукой, чему способствует деятельность Научно-образовательного центра мирового уровня «Кузбасс» (НОЦ Кузбасса), создаются авангардные институты развития[11]. Цифровизация открывает большие перспективы для Кемеровской области, расположенной в центре России, поскольку она повышает интегрированность Кузбасса с другими регионами вне зависимости от географических расстояний. Развитие современных коммуникаций, включая 5G, имеет важное значение для цифровой трансформации. Крупные предприятия региона обладают значительными потенциалом и некоторые из них уже стали передовыми в части

[9] Андрюшин С. А. Криптовалюты: выпуск, обращение и проблемы регулирования // Актуальные проблемы экономики и права. 2020. Т. 14. № 3. С. 455–468. https://doi.org/10.21202/1993-047X.14.2020.3.455-468.

[10] Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса: монография / под научной редакцией В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. ил. (Библиотека «Стратегия Кузбасса») https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9

[11] Роль финансовых институтов в обеспечении реализации стратегических приоритетов Кузбасса / М. К. Алимурадов [и др.] // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 399–408. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-399-408

цифровизации производства. Более того, существуют платформы и на региональном уровне. Однако они носят информационный характер.

Угрозы (Threats) цифровой трансформации обусловлены тем, что экономические субъекты не всегда могут создавать собственные платформы (не столько в плане технологий, сколько в возможности продвижения и популяризации) и будут полагаться на имеющиеся зарубежные платформы (среди которых преобладают американские и китайские). Такой подход повышает уязвимость, поскольку клиенты Alibaba или Amazon – это клиенты именно платформ, а не предприятий, поставляющих свою продукцию. Платформы осуществляют все расчеты, логистику, они проводят дата-анализ клиентов и компания-поставщик может быть исключена из платформы в одностороннем порядке. Определенным вызовом и потенциальной угрозой является использование данных о потребителях платформами, что представляется сдерживающим фактором для их распространения. Зачастую наибольшую информацию о пользователях собирают такие приложения как Госуслуги, социальные сети, а также китайские платформы[12, 13]. Следует отметить и еще один важный негативный тренд – терроризм и экстремизм[14]. Рост цифровизации дает широкие возможности для киберпреступников, а также террористов. Чем больше платформы, тем большую информацию о пользователях она содержит и тем больший ущерб могут нанести атаки на подобные объекты.

К сильным сторонам (Strong) цифровизации можно отнести систему образования в Кузбассе, позволяющую региону не только быть пользователями платформ, но и разрабатывать платформы самостоятельно (при необходимости подключая экспертов из других регионов). Так Кемеровский государственный университет вошел в число 33 опорных ВУЗов России. В Кузбассе функционирует цифровой ситуационный центр Губернатора, который предназначен для повышения эффективности и качества принятия управленческих решений в социально-экономической и общественно-политической сферах, а также для предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций. Данный центр содержит потенциал его преобразования в ситуационный прогнозный центр. Как упоминалось выше, НОЦ Кузбасса обеспечивает взаимодействие предприятий и научных учреждений, хотя большая часть такого взаимодействия пока не переведена в цифровую сферу. Кроме того, сильная промышленная база стимулирует разработку новых цифровых решений, в том числе оптимизацию производства.

К слабым сторонам (Weak) цифровизации относится недостаточный уровень навыков старшего поколения, особенно связанного с угольной промышленностью. Постепенная диверсификации экономики (опора на существующие угольную, химическую и металлургическую индустрии сохранится), появление новых отраслей, развитие сферы услуг, образования и медицины увеличит потребность в цифровой трансформации. Наибольшая угроза для платформ – недостаточное число участников с любой из сторон (поставщиков или потребителей). Российские региональные компании зачастую консервативны и не готовы раскрывать информацию, опасаясь вступать в платформы. Для того чтобы снизить этот риск важно информировать участников платформ об условиях использования информации, выбирая компромиссный уровень раскрытия информации. Он, с одной стороны, защищает конфиденциальные данные, а с другой – у других участников платформы будет достаточно информации.

Цифровая трансформация является одной из важных стратегических инициатив. Однако необходим комплексный подход и реализация стратегии кардинальных изменений. Сейчас сложился подходящий исторический момент, чтобы Кузбасс начал переход от инерционного сценария к новой экономике. Обновленная стратегия должна концентрировать ресурсы только на нескольких ключевых проектах, которые помогут Кузбассу решить задачи диверсификации экономики и обеспечить рост жизни населения.

Для реализации этих задач целесообразно использовать стратегию развития группы смежных отраслей,

[12] Аналитики назвали обладающие максимумом знаний о пользователях приложения. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/30/11/2020/5fc0dfb59a7947399392a24d (дата обращения: 10.02.2021).

[13] В США вводится запрет на WeChat и TikTok. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2020-09-18_ssha_vvodit_totalnuyu_blokirovku (дата обращения: 10.02.2021).

[14] Квинт В. Л. Стратегическое экономическое воздействие глобального негативного тренда терроризма и экстремизма // Управленческое консультирование. 2016. № 6. С. 14–25.

так называемую кластерную стратегию[15], по следующим направлениям:

1) метано-угольная отрасль, комплексная переработка угля и техногенных отходов, химическая промышленность;
2) производство машин и оборудования для угледобывающей отрасли, сферы ЖКХ и пищевой промышленности;
3) биомедицинский кластер, который близок к химической промышленности региона;
4) кластеры, связанные с постиндустриальной экономикой. Например, экологическое агропромышленное производство, туристско-рекреационный комплекс (в горнолыжном и экстремальном туризме), культура и сфера искусств, банковско-финансовый сектор и др.

В каждом из этих кластеров будет происходить цифровая трансформация, которая способна затрагивать как отдельные предприятия, так и кластеры в целом.

Цифровая трансформация в Кузбассе может способствовать формированию новых кластеров. Кластерная стратегия и цифровая трансформация являются основными элементами формирования новых индустриальных и постиндустриальных отраслей, обеспечивающих прорывное развитие региона.

Однако для обеспечения подобных проектов необходимы значительные финансовые ресурсы, в том числе за счет использования механизмов государственно-частного партнерства. Важно обеспечить долгосрочные финансовые ресурсы. Это потребует корректировок стратегии развития финансового рынка, которая до настоящего времени во многом носила характер догоняющей стратегии. Необходима разработка собственной стратегии развития финансового рынка, основанной на сложившейся методологии стратегирования[16].

Какие условия необходимы для реализации стратегии цифровой трансформации и развития цифровых платформ в Кузбассе?

Государственное регулирование не должно препятствовать развитию цифровых платформ частными компаниями. В Российской Федерации установлены налоговые льготы при разработке программного обеспечения, а ряд российских компаний, в основном крупные банки, уже запустили цифровые платформы общероссийского масштаба. Кроме того, используя опыт Китая, можно пойти дальше. В Китае ограничена возможность работы иностранных платформ. Несмотря на то что подобный подход вряд ли целесообразно использовать в России, отдельные ограничения, в том числе по работе иностранных платформ, собирающих излишний объем данных о пользователях, видится обоснованными. Эта мера даст толчок развитию российских платформ. И одним из отличительных примеров может быть эмиссия российских кредитных карт Мир АО «Национальная система платежных карт» (НСПК), которая, благодаря государственным ограничительным мерам, смогла успешно конкурировать с крупнейшими иностранными платежными системами. Следует отметить, что НСКП действительно смогла поэтапно создать сильную цифровую платформу, в которой участвуют различные стороны: пользователи (начиная с работников бюджетных организаций, пенсионеров, студентов, получающих выплаты из российского бюджета), коммерческие банки (начиналось с госбанков, а впоследствии число банков, эмитирующих карты Мир, расширилось), торговых точек и предприятий сферы услуг, готовых делать эквайринг по новым картам. При этом издержки на введение этой системы многократно перевешаны выгодами, которые получили в России от создания независимой платежной системы, не уступающей по возможностям платформам Visa и MasterCard.

Учитывая успешный опыт НСПК, можно рассмотреть введение некоторых ограничений на работу иностранных платформ. Некоторые ограничения возможны на общую сумму покупок, совершаемых российскими гражданами, на зарубежных торговых системах в течение года либо на максимальную сумму одного платежа. Возможны и другие подходы: взимание повышенных таможенных пошлин, причем по прогрессивной шкале, введение запрета на приобретение продукции определенных категорий при покупке через AliExpress или другие платформы. Данные меры дадут жизнь и поддержат на первоначальном этапе отечественные платформы. Такие ограничения более либеральны, чем полный запрет на работу отдельных иностранных платформ, как это сделано в Китае.

[15] Мусаев Р. А., Астапов К. Л., Панкратов А. А. Роль кластерной политики в модернизации российской экономики // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 10. С. 101–119. https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-101-119

[16] Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

Считаем, что цифровая трансформация Кузбасса потребует стимулирования развития цифровых платформ на региональном уровне. Платформы могут обеспечивать взаимодействие компаний-производителей Кузбасса, помогать им выстраивать клиентскую базу, обмениваться информацией об авангардных технологиях, продвижении продукции. Например, кузбасские компании химической промышленности и производители удобрений могут предложить для АПК платформу, позволяющую оптимизировать количество и качество используемых удобрений в зависимости от качества земель и количества осадков, и наращивать предприятиям реализацию высоко-маржинальной продукции, а аграриям – объемы производства. Для компаний, ориентированных на BtB рынок, оптимальнее использовать закрытые платформы, т.е. такие платформы, когда возможность вступить в платформу в качестве поставщика серьезно ограничена. Для рынка BtC допускается использование и открытых платформ. Если у компании есть свой рынок, потенциально конкуренты могут присоединиться к открытым платформам. Однако для потребительского рынка это не является большой угрозой: покупатели в любом случае могут приобрести продукцию конкурентов, а если покупка состоится через цифровую платформу компании, то она имеет больше возможностей анализировать выбор потребителей.

Однако важно не только создавать закрытые или открытые платформы самими крупными компаниями Кузбасса. Для небольших компаний самостоятельное создание подобных цифровых платформ требует существенных ресурсов и вряд ли станет экономически оправданным. Поэтому, исходя из экономических соображений, целесообразно поддержать создание платформ на региональном уровне.

Небольшим частным компаниям не только сложно финансировать подобные разработки самостоятельно, но и индивидуальные платформы не всегда позволяют добиться необходимого эффекта масштаба и привлечь достаточное число клиентов[17]. Кроме того, создание открытых платформ самими компаниями не всегда усиливает позиции компании – инициатора платформы. Также это может привести к тому, что конкуренты получат доступ к клиентской базе основной компании. В подобных случаях платформы не усилят конкурентное преимущество, а, наоборот, приведут к росту конкурентного давления и повышению рыночной власти потребителей, что подробно рассмотрено М. Портером[18].

Небольшие компании, в основном малого и среднего бизнеса, могут иметь хорошие перспективы для выхода на зарубежные рынки за счет предложения уникального продукта или услуги. Однако выход на новые рынки крайне сложен, поскольку он требует серьезной подготовки, налаживания логистики поставок, информирования и продвижения продукции, формирования клиентской базы на свою продукцию. При этом клиентами в платформах могут выступать как конечные потребители (BtC), так и компании (BtB)[19, 20].

Предположим, что небольшая частная компания в Кузбассе планирует выйти на зарубежный премиальный рынок здорового питания с продукцией на основе кедровых орехов. Как же ей лучше выходить, выгоднее предлагать свою продукцию конечным потребителям (домохозяйствам): или производителям готового питания, или ресторанам зарубежных стран? Такой продукт имеет разную привлекательность для различных клиентов, а значит его потенциальная маржинальность также варьируется. Данная компания может попытаться использовать существующие платформы, такие как Amazon, AliExpress и другие, которые позволяют получить доступ и к конечным потребителям, и компаниям. Преимуществом существующих платформ является их большая клиентская база, предоставление дата-аналитики, логистика в продвижении продукции и поддержка осуществления финансовых расчетов. Однако существующие платформы имеют и серьезные ограничения. Клиентская база этих платформ – это неустойчивая клиентская база кузбасской компании, а клиенты принадлежат цифровым платформам Amazon и AliExpress. И если доступ компании из Кузбасса будет закрыт (например, не выполнен план продаж, отмечены задержки в поставках, жалобы от клиентов на качество продукции или иные причины), то выход кузбасской компании на зарубежный рынок будет потерян. Конкуренты

[17] Hagiu A., Altman E. Finding the platform in your product four strategies that can reveal hidden value // Harvard Business Review. 2017. Vol. 95. № 4. P. 94–100.

[18] Porter M. The five competitive forces that shape strategy // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. № 1. P. 78–93.

[19] Grant R. M. Contemporary...

[20] Hagiu A., Altman E. Finding the platform...

незамедлительно займут освободившуюся нишу. Именно поэтому целесообразно предложить альтернативные платформы, независимые от существующих, разработанные и продвигаемые на региональном уровне, содействующие выходу компаний Кузбасса и всего Сибирского федерального округа как на внутренний рынок (в том числе рынки Москвы и Санкт-Петербурга), так и на зарубежные рынки.

Одним из примеров таких платформ является платформа Торговый Дом Кузбасс «KuzbassTrade», которая позволяет обеспечить не только продвижение продукции, т. е. стать своего рода витриной, но и обеспечивать канал продаж[21]. Например, учитывая возрастающее экономическое сотрудничество Кузбасса и Китая, такая платформа может быть нацелена не только на рост информированности китайских потребителей и китайских компаний о кузбасских товарах, но и на оптимизацию логистики, снижение транспортных издержек и времени доставки товаров. Возможно, на следующем этапе потребуется создание централизованного склада на границе с Китаем. Такая платформа решает многие вопросы взаимодействия с китайскими потребителями, обеспечивая информацию о характеристиках товаров на удобном клиенту языке (китайский, английский и др.), упрощая вопросы расчета за поставки и т. п.

Подобная платформа может создаваться при поддержке региональных властей. Обычно платформы монетизируют свой доход за счет взимания определенного процента от совершенных сделок в качестве комиссии, устанавливая плату за подписку или размещение информации о товарах в системе, рекламу и т. д. Данная платформа не носит коммерческий характер, поэтому комиссии будут устанавливаться на достаточно низком уровне.

Более того, такие платформы могут использоваться для продвижения финансовых услуг. Речь идет не столько о платформах конкретных коммерческих банков, направленных на продвижение услуг конкретного банка и удержание клиентов, сколько о разработке цифровых платформ на уровне региона или федерального округа, которые поддерживают выход частных инвесторов на региональный финансовый рынок. Известно, что многие региональные предприятия не могут выйти на Московскую биржу из-за высоких требований к эмитентам. В этой связи крупные региональные компании, известные в регионе, будут заинтересованы размещать свои бумаги с использованием подобной платформы. Одной из сторон платформы являются граждане, компании, банки, заинтересованные в размещении свободных денежных средств на среднесрочную перспективу (от трех лет). С другой стороны, компании Кузбасса, а также региональные коммерческие банки, заинтересованные в привлечении средств, выступают их контрагентами. Разработка подобной платформы предусматривается в Стратегии региона.

Учитывая снижение процентов по банковским вкладам, финансовый рынок становится все более привлекательным для граждан. Если на средства, инвестируемые через предложенную финансовую платформу, могут распространяться налоговые преференции, установленные для индивидуального инвестиционного счета (ИИС), то дополнительные налоговые преференции повысят привлекательность данной платформы и будут привлекать дополнительных инвесторов. С другой стороны, ИИС гарантирует, что средства должны быть инвестированы на достаточно длительном горизонте времени. Это отсекает игроков, ориентированных на извлечение прибыли за счет спекулятивных операций. Если правилами платформы будут устанавливаться некоторые ограничения на операции по закрытию позиций в финансовой платформе (например, инвестор не может в течение квартала закрыть более чем 25 % своих позиций и вывести средства из платформы, если не истек минимальный горизонт инвестирования), то это позволит привлекать стратегических инвесторов. Более длительные сроки инвестиций снижают волатильность.

Для устойчивости подобной финансовой платформы важно установить фильтр допуска компаниям, заинтересованным в привлечение финансирования. Компании должны быть надежными, поскольку банкротство даже одной крупной компании, использующей средства, привлеченные посредством данной платформы (и последующая потеря средств инвесторами), подорвет доверие к данной платформе. В этой связи важно, чтобы риски компаний, участвующих в данной платформ, были захеджированы.

Также платформа должна давать возможность инвесторам выбирать уровень риска и доходности в зависимости

[21] Цифровизация стратегического брендинга Кузбасса / А. С. Хворостяная [и др.] // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 409–416. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-409-416

от используемых инструментов для размещения средств (обыкновенные акции, облигации, др.). При этом важно, чтобы к данной платформе допускался максимально широкой класс инвесторов: жители и компании Кузбасса и Сибирского федерального округа, другие российские регионы, а также нерезиденты, а объем инвестиций снизу не должен быть ограничен большими суммами. В отличие от банковских платформ, которые уже получили шифровое распространение в нашей стране, данная платформа открыта для различных банков, страховых компаний, профессиональных участников рынка ценных бумаг. В ней предоставляется больше информации о региональных эмитентах, а комиссии за операции в ней достаточно низки.

Таким образом, данная платформа заменяет региональный фондовый рынок, позволяя инвестировать средства именно в регионе проживания людей, имея возможность получать больше информации о деятельности этих компаний. Это должно способствовать согласованности интересов бизнеса, региона и проживающих в нем людей. Такая платформа в дальнейшем может быть масштабирована и в другие регионы, но, по нашему мнению, именно Кузбасс может и должен стать пилотным регионом для данного проекта.

Практическое воплощение данной платформы не должно вызывать больших сложностей. Так, Сбербанком запущена платформа СберИнвест, которая позволяла самим инвесторам выбирать привлекательные им проекты и направлять в них средства. При этом инвесторы могли получить как высокую прибыль, так и потерять вложения. Однако в 2020 г. работа данной платформой была приостановлена. Это может быть связано как с возросшими кредитными рисками и невозвратами в период пандемии, так и пониманием банка о том, что подобные платформы составляют серьезную конкуренцию сути банковского бизнеса по предоставлению корпоративного кредитования.

Однако также целесообразно рассмотреть и вторую платформу, ориентированную на крупных инвесторов и крупные инвестиционные проекты. Такая платформа может основываться на уже функционирующем Инвестиционном портале Кузбасса (www.keminvest.ru). Данный портал предназначен для информирования инвесторов и заинтересованных партнеров о реализации бизнес-проектов, предоставляемых мерах государственной поддержки и налоговых льготах. На интерактивной карте региона демонстрируются проекты с указанием их направленности (например, инвестиционная площадка под строительство промышленного комплекса или под создание промышленного технопарка, строительство животноводческого комплекса, гостинично-развлекательного комплекса и многое другое), срок реализации проекта, стоимость проекта, контактные лица, наличие инфраструктуры. Для каждого проекта указывается наличие бизнес-плана, рабочей документации, проектно-сметной документации, государственной экспертизы. Следующим этапом видится преобразование портала в инвестиционную платформу, где не только предоставляется информация о проектах, но и институциональные инвесторы (банки, страховые компании и др.), а впоследствии и квалифицированные инвесторы (обеспеченные лица и компании), смогут инвестировать средства.

Возникает вопрос: зачем инвесторам использовать данную платформу, если они могут напрямую выйти на контакт с предприятием и провести переговоры о финансировании. Ответ следующий: сильное предприятие понимает, что важно получить средства от надежных инвесторов, которые не должны вмешиваться в деятельность предприятия. Предоставление каждому инвестору информации по проекту требует усилий и наличия дополнительных ресурсов. Функцию информирования можно возложить на платформу, которая защищает компанию от излишнего вмешательства инвесторов в дела компании.

Инвесторам удобнее инвестировать через инвестиционную платформу при условии, что она разработана соответствующим образом и предлагает дополнительную защиту. Инвесторы вкладывают средства, но они не поступают на предприятие до того момента, когда не закроется вся книга заявок и необходимый объем финансовых ресурсов не будет аккумулирован. Если не удалось в заранее установленный период времени собрать необходимый уровень средств, то средства возвращаются инвесторам. В период составления книги заявок риски инвесторов практически нулевые, т. к. средства остаются у оператора инвестиционной платформы. Таким оператором, по нашему мнению, могут быть региональные институты развития или Инвестиционное агентство Кузбасса.

Для квалифицированных инвесторов, в том числе компаний и состоятельных граждан, такая платформа предоставит уникальные возможности для инвестирования. Более того, зачастую компании, находящееся поблизости, лучше понимают значимость того или иного объекта для их бизнеса (например, если рядом с гостиницей строится объект инфраструктуры). Для институциональных инвесторов возможно рассмотреть изменение нормативной базы и введение дифференцированного подхода к уровню рисков для институциональных инвесторов, финансирующих проект через инвестиционную платформу. Логика следующая: в платформе представляются проекты, прошедшие оценку региональными институтами развития (или региональными органами власти), а сами проекты имеют высокую социально-экономическую значимость. Конечно, необходимы дополнительные консультации с финансовым регулятором о возможности корректировки расчетов рисков для сохранения финансовой стабильности финансового сектора.

Платформа снижает правовые риски сторон (как предприятий, так и инвесторов), т. к. проекты, которые реализуются через платформу, должны проходить правовую экспертизу и поддерживаются региональными властями. Более того, операторы платформы могут предоставлять дополнительные гарантии от правовых рисков. Эта мера весьма актуальна и для российских и для зарубежных инвесторов. Данная платформа развивает платформу Инвесттрейд Кузбасса (Торговый Дом Кузбасс «KuzbassTrade»)[22, 23]. На первом этапе участие розничных неквалифицированных инвесторов в данной платформе не представляется оправданным, поскольку платформа может предполагать крупные инвестиции, риски по которым все же превышают риски компаний, давно работающих на рынке.

Дополнительно может быть предложена цифровая платформа экологического мониторинга. Она включает в себя как закрытый, так и открытый перечень показателей, по которым осуществляется мониторинг качества атмосферного воздуха, водных ресурсов и т. д. (непрерывно или периодически). Открытый перечень показателей должен быть доступен общественности. Право вносить актуальные данные по открытым показатели может быть предоставлено не только государственным контролирующим организациям и предприятиям, но и экологическим общественным организациям, а также гражданам. Это позволит оперативно осуществлять мониторинг состояния окружающей среды. Также данная платформа может осуществлять регистрацию измерительных приборов и их поверку, что нацелено на предотвращения предоставления искаженных данных об экологических показателях в данной платформе.

Новые платформы могут быть созданы и на базе НОЦ Кузбасс. При совместной деятельности НОЦ Кузбасса и Кемеровского государственного университета разработана технология цифровизации мониторинга природных ресурсов, лесов, недвижимого имущества. Поиск бизнес-моделей, когда данная информация будет востребована определенной группой пользователей (власти, население, бизнес), позволит разрабатывать новые платформы. При этом акцент не на монетизации, а на развитии цифровой среды для комфортной жизни и удобства ведения бизнеса в Кузбассе. Отдельные платформы облегчат дистанционную работу сотрудников, увеличится предоставление услуг по онлайн образованию и репетиторству. Также перспективны платформы в сфере трансфера технологий[24].

Еще одной перспективной цифровой платформой видится цифровая система, позволяющая согласовывать стратегии различного уровня. Такая платформа может быть разработана на региональном (а в идеале – на федеральном) уровне. В нее должны быть включены все отраслевые стратегии федерального уровня и федеральные целевые программы. Соответственно, когда местные органы власти или крупные компании разрабатывают свои стратегии, то они должны ориентироваться на стратегические приоритеты, заданные на высоком уровне. Это позволит на практике реализовать вертикальное согласование стратегических целей и приоритетов, ресурсного обеспечения и т. д. Такое согласование не означает, что агенты лишены инициативы, а сами стратегии не могут носить индивидуальный характер, но некоторое согласование желательно. Данная цифровая платформа заменяет индикативное планирование, позволяющее гибко

[22] Стратегирование экономического...

[23] Хворостяная А. С., Егорова А. И., Маслов А. А., Колупаева А. В. Цифровизация стратегического...

[24] Хворостяная А. С. Стратегическая роль центров трансфера технологии в развитии креативных индустрий экономики // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 7. С. 1221–1238. https://doi.org/10.18334/ce.14.7.110546.

комбинировать интересы страны и бизнеса. Не должна ставиться цель распространить данную систему на весь бизнес. Компании сами выбирают стратегии и проекты, которые считают эффективными, и принимают решения о целесообразности участия в данной платформе, т. к. участие накладывает дополнительные обязательства на компании (например, осуществлять проекты социальной и экологической ответственности) и предоставление дополнительных преференций (например, приоритет при государственных закупках, предоставление льготного финансирования, гарантий и т. п.).

ВЫВОДЫ

Разработка цифровых платформ в современной экономике – важная стратегическая инициатива, которая уже используется многими компаниями. Более того, имплементация таких инициатив и создание платформ уже не является сложной задачей с технологической точки зрения и ресурсной обеспеченности (кадры, финансы). Соответствующие условия сложились в Кузбассе, поэтому передовые компаний области уже реализуют цифровую трансформацию. Куда более сложная задача – создавать платформы, которые нужны клиентам. Они будут способны удерживать клиентов в период высокой неопределенности и волатильности, т. к. цель платформы – наладить взаимодействие между спросом и предложением в цифровую эпоху.

В данной работе представлены практические рекомендации по разработке платформ не только корпоративного, но и регионального (отраслевого) уровня. Среди таких региональных платформ можно выделить:

- отраслевые платформу регионального уровня, включая платформу для АПК с целью оптимизации количества используемых удобрений и объемов полива;
- платформы по выходу на российский и внешний рынки, включая платформу Торговый Дом Кузбасс «KuzbassTrade»;
- региональную инвестиционно-финансовую платформу;
- финансовую платформу (аналог региональной фондовой биржи);
- платформы для мониторинга природных ресурсов, лесов, недвижимого имущества, водных объектов, загрязнения окружающей среды и т. д.;
- цифровая система по согласовыванию стратегий различного уровня.

Региональные платформы обладают преимуществом перед частными корпоративными платформами из-за большего масштаба, поскольку в них участвует не один, а множество производителей. Региональные платформы могут при определенных условиях составить конкуренцию крупным иностранным цифровым платформам. При этом использование опыта Китая, а именно введение отдельных точечных административных ограничений на функционирование зарубежных платформ (в зависимости от стоимости товара или отраслевой принадлежности), будет продвигать российские цифровые платформы.

Развитие платформ на региональном уровне имеет естественные ограничения: не все компании готовы представлять информацию и участвовать в региональных платформах. Также не все проекты можно реализовывать через платформы. Так, использование региональной инвестиционно-финансовой платформы вряд ли оправданно для проектов с длительными сроками окупаемости, высокими капитальными затратами и сложными технологиями. Но платформы являются важной стратегической инициативой по оживлению делового и инвестиционного климата в Кузбассе.

Использование цифровых платформ не должно становиться самоцелью, т. к. развитие индустриальных регионов должно опираться на реальный сектор экономики, в том числе на дифференциацию отраслевой структуры, основываясь на кластерных стратегиях. Цифровая трансформация должна органично дополнять преобразования в реальной индустрии.

Таким образом, цифровые платформы позволят активизировать цифровую трансформацию Кузбасса как в производственной сфере, так и в продвижении продукции на внутренний и внешний рынки, упростит задачу поиска стратегических партнеров и будет содействовать переходу на инклюзивное развитие в интересах населения Кузбасса.

ЛИТЕРАТУРА

- Castells M. The information age: Economy, society and culture. Blackwell Publishers, 1996. 625 p.
- Grant R. M. Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons, 2016. 776 p.
- Hagiu A., Altman E. Finding the platform in your product four strategies that can reveal hidden value // Harvard Business Review. 2017. Vol. 95. № 4. P. 94–100.
- Michel S., Duke L. Real impact marketing. IMD Books, 2019. 140 p.
- Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you. W. W. Norton & Company, 2016. 352 p.
- Porter M. The five competitive forces that shape strategy // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. № 1. P. 78–93.
- Андрюшин С. А. Криптовалюты: выпуск, обращение и проблемы регулирования // Актуальные проблемы экономики и права. 2020. Т. 14. № 3. С. 455–468. https://doi.org/10.21202/1993-047X.14.2020.3.455-468
- Астапов К. Л., Лиу Ю. Реализация стратегий построения платформ финансовыми компаниями в Китае и России // Управленческое консультирование. 2020. № 8. С. 112–122. (На англ.) https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-8-112-122
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7.
- Квинт В. Л. Стратегическое экономическое воздействие глобального негативного тренда терроризма и экстремизма // Управленческое консультирование. 2016. № 6. С. 14–25.
- Мусаев Р. А., Астапов К. Л., Панкратов А. А. Роль кластерной политики в модернизации российской экономики // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 10. С. 101–119. https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-101-119
- Новикова И. В., Бойко К. В., Дудовцева Ю. В., Овчинников В. А. Стратегические приоритеты формирования достойной жизни в Кузбассе // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 308–317. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317.
- Роль финансовых институтов в обеспечении реализации стратегических приоритетов Кузбасса / М. К. Алимурадов [и др.] // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 399–408. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-399-408
- Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса: монография / под научной редакцией В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. ил. (Библиотека «Стратегия Кузбасса») https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9
- Хворостяная А. С. Стратегическая роль центров трансфера технологии в развитии креативных индустрий экономики // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 7. С. 1221–1238. https://doi.org/10.18334/ce.14.7.110546
- Цифровизация стратегического брендинга Кузбасса / А. С. Хворостяная [и др.] // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 409–416. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-409-416

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Астапов Кирилл Леонидович, д-р экон. наук, профессор, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва; Ast_K@mail.ru; https://orcid.org/0000-0003-4766-4421

REFERENCES

- Alimuradov MK, Astapov KL, Venger KG, Khabekova MK. The role of financial institutions in maintaining the realization of strategic priorities of Kuzbass. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):399-408. (In Russ.) https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-399-408
- Andryushin SA. Cryptocurrencies: Issue, circulation and problems of regulation. Actual Problems of Economics and Law. 2020;14(3):455–468. (In Russ.) https://doi.org/10.21202/1993-047X.14.2020.3.455-468.
- Astapov KL, Liu Yu. Implementation of platforms' strategy by financial companies in China and Russia.

Administrative Consulting. 2020;(8):112–122. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-8-112-122.
- Castells M. The information age: Economy, society and culture. Blackwell Publishers; 1996. 625 p.
- Grant RM. Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons; 2016. 776 p.
- Hagiu A, Altman E. Finding the platform in your product four strategies that can reveal hidden value. Harvard Business Review. 2017;95(4):94–100.
- Khvorostyanaya AS. Strategic role of the technology transfer centers in the development of creative industries of the economy. Creative Economy. 2020;14(7):1221–1238. (In Russ.) https://doi.org/10.18334/ce.14.7.110546.
- Khvorostyanaya AS, Egorova AI, Maslov AA, Kolupaeva AV. The Kuzbass region strategic branding digitalization. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):409–416. (In Russ.) https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-409-416.
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7.
- Kvint VL. Strategic economic influence of a global negative trend of terrorism and extremism. Administrative Consulting. 2016;90(6):14–25. (In Russ.)
- Kvint VL, Alimuradov MK, Astapov KL, Alekseev GF, Bagaev DV, Boksgorn AA, et al. Strategirovanie ehkonomicheskogo i investitsionnogo razvitiya Kuzbassa [Strategic economic and investment development of Kuzbass]. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 349 p. (In Russ.)
- Michel S, Duke L. Real impact marketing. IMD Books; 2019. 140 p.
- Musaev RA, Astapov KL, Pankratov AA. Rol′ klasternoi politiki v modernizatsii rossiiskoi ekonomiki. Problems of management theory and practice. 2020;(10):101–119. https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-101-119
- Novikova IV, Boiko KV, Dudovtseva IuV, Ovchinnikov VA. Strategic priorities of maintaining decent life in Kuzbass. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):308–317. (In Russ.) https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317.
- Parker GG, Van Alstyne MW, Choudary SP. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you. W. W. Norton & Company; 2016. 352 p.
- Porter M. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review. 2008;86(1):78–93.

CONFLICTING INTERESTS: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Kirill L.Astapov, Dr.Sci.(Econ.), Professor, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Ast_K@mail.ru; https://orcid.org/0000-0003-4766-4421