

Санкт-Петербургский государственный университет  
Высшая школа менеджмента

## **НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ**

**Е. Ю. Благов**

**ФАКТОРЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ МНОГОСТОРОННИХ  
ПЛАТФОРМ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ  
И ПЕРСПЕКТИВЫ ИССЛЕДОВАНИЙ**

**№ 9 (R)–2012**

Санкт-Петербург  
2012

*Е. Ю. Благов.* Факторы ценообразования многосторонних платформ: современное состояние и перспективы исследований. Научные доклады, № 9 (R)–2012. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2012.

**Ключевые слова и фразы:** многосторонние платформы, многосторонние рынки, ценообразование, сетевые внешние эффекты, сравнительная рыночная сила, издержки переключения.

Стратегии ценообразования в многосторонних платформах являются весьма интересным объектом исследования ввиду сложной структуры ценообразования для различных сторон пользователей платформы и ввиду сложности ценообразования для различных сторон пользователей многосторонних платформ и воздействия сетевых внешних эффектов. В данной работе анализируется современное состояние исследований факторов, лежащих в основе критериев выбора стратегий ценообразования для различных сторон пользователей многосторонних платформ. На основе данного анализа предлагается ряд потенциально перспективных как с теоретической, так и с методологической точки зрения направлений дальнейшего развития исследований ценообразования в многосторонних платформах.

*Благов Евгений Юрьевич* — кандидат экономических наук, ассистент кафедры информационных технологий в менеджменте Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.

*e-mail:* [blagove@som.pu.ru](mailto:blagove@som.pu.ru)

© Благов Е.Ю., 2012

© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2012

St. Petersburg State University  
Graduate School of Management

**WORKING PAPER**

**E. Yu. Blagov**

**FACTORS OF MULTI-SIDED NETWORKS PRICING:  
CURRENT STATE AND PERSPECTIVES OF RE-  
SEARCH**

**# 9 (R)–2012**

Saint Petersburg  
2012

*E. Yu. Blagov.* Factors of Multi-Sided Networks Pricing: Current State and Perspectives of Research. Working Paper # 9 (R)–2012. Graduate School of Management, St. Petersburg State University: SPb, 2012.

**Keywords and phrases:** multi-sided platforms, multi-sided markets, pricing, network externalities, comparative bargaining power, switching costs.

**Abstract:** Pricing strategies in multi-sided platforms are a considerably interesting object of research due to the complexity of pricing for different sides of the platform and due to the presence of network externalities. The paper analyzes the current state of the art of research of the factors lying in the foundations of the criteria of choosing the pricing strategies by the managers of the companies using the multi-sided platform business models. On the basis of the analysis, suggestions of the key potentially fruitful directions of further development of research in the area, considering both methodological and theoretical development aspects.

*Evgeny Yu. Blagov* — Candidate of Science (Economics), Assistant Professor, Graduate School of Management, St. Petersburg State University

*e-mail* : [blagove@gsom.pu.ru](mailto:blagove@gsom.pu.ru)

## Содержание

Введение.....	7
Современные исследования факторов ценообразования многосторонних платформ .....	10
Выводы сравнительного анализа исследований.....	18
Основные направления дальнейшего развития исследований факторов ценообразования многосторонних платформ .....	20
Заключение .....	21
Литература .....	21
Executive summary .....	24



## Введение

Многосторонние платформы и рынки являются достаточно быстро развивающимися в современной экономике категориями бизнес-моделей и рынков, заслуживающими в силу быстрого и динамичного развития и своего экономического своеобразия<sup>1</sup> значительное внимание исследователей. Однако, несмотря на то, что многосторонние платформы и рынки сами по себе не являются достаточно новым феноменом, исследования, посвященные исследованию данных феноменов с точки зрения механизмов создания и удержания устойчивых конкурентных преимуществ стали появляться в экономической и управленческой литературе лишь во второй половине 2000-х годов.

Бизнес-модели многосторонних платформ как таковых можно представить как бизнес-модели деятельности фокальной компании в качестве центрального субъекта многостороннего рынка, т.е., рынка, на котором несколько различных групп потребителей предъявляет спрос на различные категории товаров и услуг, и на котором действия этих различных групп влияют друг на друга ввиду наличия сетевых внешних эффектов между данными группами потребителей [Evans, 2011]. Соответственно, центральный субъект подобных рынков (многосторонняя платформа) является посредником между различными группами потребителей, удовлетворяющим соответствующий спрос данных групп потребителей.

В качестве типичных примеров многосторонних платформ, удовлетворяющих спрос различных категорий пользователей многосторонних рынков можно привести:

- Средства массовой информации, к примеру, телевидение или периодическая пресса. Различными категориями потребителей подобных платформ являются, соответственно, потребители информационных услуг фокального средства массовой информации (соответственно, телезрители и читатели периодических изданий) и рекламодатели, предъявляющие спрос на размещение рекламы в фокальном средстве массовой информации;
- Компьютерные операционные системы, для которых различными сторонами потребителей являются пользователи операционных систем и разработчики совместимых с этими системами программ;

---

<sup>1</sup> См. подробное рассмотрение специфики сетевых организационных форм компаний и рынков в [Shapiro, Varian, 1999; Varian, 2000; Varian, 2010].

- Банковские продукты, к примеру, кредитные карты, различными сторонами потребителей для которых являются, во-первых, владельцы данных карт, совершающие с их помощью платежи, и во-вторых, компании, продающие продукты или предоставляющие услуги, оплата за которые производится с помощью кредитных карт.

Как и во многих других направлениях исследований, находящихся на начальном этапе развития, большая часть работ, посвященных исследованию бизнес-моделей многосторонних платформ и рынков, в том числе, работ, основывающихся на анализе эмпирических данных, носит в значительной степени описательный характер, не идущий далее констатации наличия связи между определенными управленческими практиками компаний и их конкурентной успешностью [Cusumano, 2010; Varian, 2010; Pittman, 2011]; также см. ряд учебных кейсов, описывающих стратегии компаний, использующих бизнес-модели многосторонних платформ [Hagiu, Eisenmann, 2007; Hagiu, Weber, 2010; Nielsen, Eisenmann, 2009].

Однако описание бизнес-модели методологически предполагает объяснение механизмов, с помощью которых управленческие практики компаний создают устойчивые конкурентные преимущества [Руус, Пайк, Фернстрем, 2007; Ellison, Fudenberg, 2003; Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005; Thompson, 1967].

В работе [Rysman, 2009] указывается, что ключевыми элементами стратегии многосторонних платформ, лежащими в основе устойчивых конкурентных преимуществ, являются решения относительно следующих аспектов деятельности многосторонней платформы. Во-первых, к таким аспектам относится выбор количества сторон пользователей, спрос которых будет удовлетворяться фокальной многосторонней платформой. Во-вторых, к ним относится выбор стратегий ценообразования, применяемых фокальной компанией по отношению к различным сторонам потребителей многосторонней платформы.

Вопросы ценообразования компаний, использующих бизнес-модель многосторонних платформ по отношению к различным сторонам пользователей платформы является крайне интересным объектом исследования ввиду наличия специфических черт, отличающих ценообразование на многосторонних рынках от ценообразования на большинстве других рынков.

Вспомним, что многосторонние рынки характеризуются наличием как односторонних, так и перекрестных сетевых внешних эффектов между различными сторонами пользователей многосторонней платформы.

Одним из наиболее важных для деятельности многосторонних платформ перекрестных сетевых внешних эффектов является увеличение спроса одной из сторон на пользование многосторонней платформой при увеличении количества пользователей другой из сторон. По этой причине для компаний, использующих бизнес-модель многосторонних платформ, в особенности на начальной стадии роста обслуживаемой данной компанией доли многостороннего рынка, требующей быстрого увеличения количества пользователей платформы [Evans, Schmalensee, 2010] характерно наличие либо бесплатного удовлетворения спроса одной из сторон пользователей, либо инвестирования в бесплатные дополнительные услуги для одной из сторон пользователей [Anderson, 2010; Dunne, Hau, Moore, 2010; Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2011; Glen Weyl, 2010].

Однако, в существующей на сегодняшний день литературе, касающейся проблематики ценообразования многосторонних платформ, достаточно слабо исследованы критерии выбора стратегий ценообразования для различных сторон пользователей, используемые принимающими данные решения менеджерами компаний, использующих бизнес-модель многосторонних платформ.

В первую очередь это связано с тем, что ввиду нахождения исследований многосторонних платформ на начальной стадии, в современной экономической и управленческой литературе представлено весьма ограниченное количество эмпирических исследований ценообразования в многосторонних платформах.

Более того, представленные в литературе работы, содержащие анализ эмпирических данных по ценообразованию в многосторонних платформах, как правило, основываются на анализе одного или нескольких кейсов конкретных компаний, и в большинстве своем не затрагивают вопросов того, насколько выводы анализа конкретных случаев могут быть генерализованы для анализа проблематики ценообразования в многосторонних платформах в целом.

Исследования же ценообразования в многосторонних платформах, использующие эконометрические методы анализа статистически значимых по объему выборок, в литературе на данный момент вообще не представлены.

Тем не менее, анализ ценообразования в многосторонних платформах в современной литературе позволяет выявить ряд факторов, лежащих в основе критериев выбора стратегий ценообразования для различных сторон пользователей.

Так, на фоне слабого развития на сегодняшний момент эмпирических исследований, достаточно перспективными в плане исследования факторов, лежащих в основе критериев выбора ценообразова-

ния для различных сторон пользователей многосторонних платформ представляются не основывающиеся напрямую на анализе эмпирических данных работы, посвященные математическому моделированию [Choi, 2010; Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2011; Glen Weyl, 2010] и основывающимся на математических моделях компьютерным симуляциям динамики многосторонних платформ и рынков [Agrawal et al., 2005; Wilbur, 2008]. «Сетевые эффекты», лежащие в основе специфики бизнес-моделей многосторонних платформ, достаточно подробно рассмотрены в микроэкономической теории [Shapiro, Varian, 1999; Varian, 2000], в связи с чем моделирование подобных бизнес-моделей может использовать инструментарий микроэкономического анализа. Использование же симуляционных методов позволяет дополнить данный инструментарий, в котором преобладают методы сравнительной статистики, более динамической перспективой<sup>2</sup>.

### **Современные исследования факторов ценообразования многосторонних платформ**

Наиболее ранней из работ, посвященных исследованию ценообразования в многосторонних сетевых платформах как отдельного специфического объекта исследований, является работа [Agrawal et al., 2005]. В данной работе с помощью компьютерной симуляции рассматриваются сценарии достижения максимальной прибыльности фирм-посредников между потребителями и поставщиками программно-аппаратных ресурсов с помощью установления оптимальных цен для обеих сторон, пользующихся услугами фирмы. В качестве изменяемых в симуляции факторов на основе идей теории транзакционных издержек рассматриваются издержки переключения представителей различных сторон друг между другом (потребителей между поставщиками и поставщиков между потребителями) и скорость устаревания имеющейся у представителей одной из сторон информации о состоянии рынка другой стороны. По итогам симуляции авторами делаются выводы о том, что уровень устанавливаемых для каждой из сторон цен, приводящий к максимальной прибыльности посредников, находится в положительной зависимости от уровня издержек пере-

---

<sup>2</sup> См. достаточно интересные работы в области применения симуляционных методов к исследованию механизмов действия динамических способностей фирмы [Romme, Zollo, Berends, 2010; Walrave, van Oorschot, Romme, 2011]; также в определенной степени [Miller, Olleros, 2007]. Расширить это примечание минимум тремя осмысленными предложениями.

ключения представителей этой стороны между представителями другой стороны, и от скорости устаревания имеющейся у представителей данной стороны информации о состоянии рынка другой стороны.

Эти выводы доказывают в применении к рассматриваемому рынку предположения теории транзакционных издержек О. Уильямсона [Уильямсон, 1996], если рассматривать использование посредников в качестве гибридной формы управления транзакцией между потребителями и поставщиками. Так, издержки переключения потребителей программно-аппаратных ресурсов между поставщиками или поставщиков между потребителями можно рассматривать как выражение специфичности данных ресурсов, затрагиваемых в транзакции. Скорость устаревания информации о состоянии рынка противоположной стороны транзакции, в свою очередь, можно рассматривать как выражение неопределенности соответствующей транзакции.

Соответственно, можно сделать предположение о том, что увеличение специфичности ресурсов и неопределенности транзакции в данном случае будет увеличивать спрос потребителей и поставщиков данных ресурсов на использование гибридных форм управления транзакцией, что, в свою очередь, позволяет предоставлять возможностей использования данных форм (в рассматриваемом случае — фирм-посредников) повышать цены за пользование гибридными формами управления транзакцией. Очевидно, что в том случае, если у одной из сторон издержки переключения выше, а информация о состоянии рынка противоположной стороны устаревает быстрее, то для фирмы-посредника, согласно данной логике, представляется рациональным установление более высоких цен по сравнению с противоположной стороной.

Исходя из данной логики, очевидно логичным также представляется и распространенное для многосторонних платформ «нулевое ценообразование» для представителей той из сторон (обычно стороны потребителей конечного продукта или услуги), быстрый количественный рост которой планируется в качестве основного источника роста многосторонней платформы на ранней стадии жизненного цикла данной бизнес-модели.

В самом деле: потребители конечного продукта или услуги на стадии выбора поставщика данного продукта или услуги обладают значительно более низкими издержками переключения между поставщиками продукта или услуги, чем потребители, уже выбравшие какого-либо поставщика и тем самым совершившие некоторые безвозвратные инвестиции; если же говорить о сторонах пользователей многосторонней платформы, являющихся не потре-

бителями конечных продуктов и услуг, а создателями какой-либо части потребляемой в данных продуктах и услугах ценности, то издержки переключения данных сторон будут, при прочих равных, еще выше, так как создание какой-либо ценности имеет определенную себестоимость.

Предположения и выводы данной работы выглядят достаточно логично, однако, относительно возможностей эмпирической проверки предположений и выводов данной работы следует отметить, что, как и во многих работах, основанных на теории трансакционных издержек, используемые в этой работе переменные (в первую очередь, издержки переключения) отличаются слабой операционализированностью. Задача операционализации конструкта издержек переключения пользователей до степени, позволяющей проводить полноценные эмпирические исследования с использованием количественных методов, в последующих работах в данной области на сегодняшний момент не решена и является одним из основных направлений дальнейшего развития исследований.

Из немногих работ, использующих для анализа ценообразования в многосторонних платформах эмпирические исследования, в первую очередь следует упомянуть работу [Wilbur, 2008].

Эта работа посвящена анализу двустороннего рынка телевизионной рекламы, объединяющего спрос на аудиторию телезрителей со стороны рекламодателей и спрос на телепередачи со стороны телезрителей).

В качестве фактора, влияющего на спрос телезрителей на просмотр передач телеканала, в работе исследуется продолжительность рекламных блоков в вещании телеканала. В качестве фактора, влияющего на спрос рекламодателей на предоставление телеканалами эфирного времени для рекламы, рассматривается цена за размещение рекламы в эфире телеканала.

С точки зрения методологии исследования данная работа сочетает анализ вторичных эмпирических данных и использование компьютерной симуляции гипотетической ситуации. Анализ вторичных эмпирических данных проводится на основе опроса телезрителей США о предпочтениях просмотра телевизионных программ шести ведущих национальных телеканалов в период апреля-мая 2003 г., проведенного в общенациональном масштабе агентством Nielsen Media Research и затрагивающего 90% телезрителей страны. На основе анализа этих данных в работе делаются выводы о высокой эластичности как отрицательной зависимости склонности телезрителей к просмотру передач телеканала в зависимости от продолжительности рекламных блоков (так, уменьшение времени рекламных блоков

на 10% приводит в данной выборке к увеличению склонности телезрителей к просмотру передач канала на 25%), так и отрицательной зависимости спроса рекламодателей на предоставление телеканалом времени для рекламы от цены за размещение рекламы (так, увеличение цены за размещение рекламы на 1% приводит к уменьшению склонности рекламодателей к сотрудничеству с конкретным телеканалом на 2,9%).

Исходя из данного превышения эластичностью спроса рекламодателей эластичности спроса телезрителей, автор делает предположение о том, что рекламодатели должны оказывать большее влияние на эфирную политику телеканалов, чем телезрители. Это предположение подтверждается данными опроса респондентов. Согласно этим данным, два наиболее предпочитаемых телезрителями жанра телепередач (художественные фильмы и новостные программы) занимали в рассмотренный период в среднем 16% эфирного времени обследованных телеканалов, в то время как два жанра, наиболее предпочитаемых рекламодателями (реалити-шоу и юмористические программы) занимали в среднем 47% эфирного времени).

И эти результаты анализа вторичных эмпирических данных, и интерпретация этих результатов с точки зрения эластичности спроса в определенной степени противоречат логике теории транзакционных издержек, так как издержки переключения телезрителей между просмотром различных телеканалов очевидно не могут быть выше издержек переключения рекламодателей между телеканалами; подобные расхождения поведения потребителей различных сторон многосторонних платформ и рынков представляются достаточно интересным объектом для исследования с точки зрения теорий поведенческой экономики<sup>3</sup>.

Помимо анализа вторичных эмпирических данных, с помощью компьютерной симуляции в работе [Wilbur, 2008] анализируется гипотетическая ситуация «приобретения телезрителями доступа к технологии избегания рекламы». По итогам данной симуляции автором делается вывод, что распространение подобной технологии среди телезрителей способно привести к увеличению количества и продолжительности рекламных блоков на телевидении (что можно объяснить возрастанием потребности рекламодателей в донесении

---

<sup>3</sup> См., например, достаточно близкие к проблематике издержек переключения потребителей исследования нейропсихологических предпосылок склонности экономических агентов к риску в [Laureiro-Martinez, Brusoni, Zollo, 2010].

рекламы до телезрителей, не пользующихся данной технологией) и, в то же время, к уменьшению доходов телеканалов от размещения рекламы ввиду более значительного уменьшения количества сотрудничающих с телеканалом рекламодателей по сравнению с увеличением рекламной активности рекламодателей, продолжающих сотрудничество (что объясняется более высокой эластичностью спроса рекламодателей, чем телезрителей).

Большая часть других значимых работ, посвященных исследованию критериев ценообразования многосторонних платформ, не содержит оригинальных эмпирических данных, представляя собой в основном математическое моделирование ценообразования и основывающиеся на данном моделировании компьютерные симуляции.

В первую очередь среди данных работ представляется необходимым выделить [Glen Weyl, 2010], сочетающую разработку математической модели с иллюстрацией моделируемых ситуаций с помощью реальных примеров.

В этой работе автором разрабатывается модель ценообразования многосторонних платформ, позволяющая анализировать влияние на ценообразование таких характеристик представителей различных сторон пользователей платформы, как лояльность к предоставляемым платформой услугам и эластичность склонности к пользованию платформой по цене. Разрабатываемая модель позволяет в зависимости от данных характеристик предсказывать сравнительную рыночную силу различных сторон пользователей платформы по отношению к самой платформе и, соответственно, адекватно выстраивать ценовую политику по отношению к различным категориям пользователей. Включенные в модель зависимости описываются в работе на нескольких примерах, в частности, на схожем с объектом исследования [Wilbur, 2008] примере взаимодействия периодического печатного издания с читателями и рекламодателями. Так, лояльность читателей к изданию при, предположительно, при прочих равных более высокой по сравнению с рекламодателями эластичности спроса<sup>4</sup> в данной модели увеличивает рыночную силу читателей. Соответственно, чем больше среди читателей издания доля постоянных читателей, тем выгоднее для издания понижать цены для читателей и повышать цены для рекламодателей, а также

---

<sup>4</sup> Отметим, что используемые в [Wilbur, 2008] данные по схожему рынку телевизионной рекламы дают противоположные результаты по сравнительной эластичности, что, вероятно, может являться отдельной темой сравнительных исследований многосторонних рынков в различных средствах массовой информации.

ограничивать количество размещаемой рекламы (что близко к выводам работы [Wilbur, 2008] несмотря на противоположные предположения относительно сравнительной эластичности спроса сторон), а чем меньше доля постоянных читателей, тем выгоднее повышать цены для читателей и понижать цены для рекламодателей при увеличении количества размещаемой рекламы.

В работе [Choi, 2010] разрабатывается модель двусторонних рынков, в которых обе стороны имеют возможность одновременно пользоваться услугами нескольких платформ, и проверяется влияние предпринимаемых платформами мер по «привязыванию» (tying) пользователей, т.е., принуждению их к использованию дополнительных услуг «в нагрузку» к основным, на конкуренцию на таких рынках и на рынках, где пользователи не имеют возможности одновременного использования нескольких платформ.

Эффект мер по «привязыванию» пользователей на данных двух разновидностях рынков сравнивается автором с точки зрения выгоды для всех участников рынка в целом. В статье доказывается, что в случае отсутствия возможности одновременного пользования различными платформами общий эффект мер по «связыванию» является отрицательным ввиду чрезмерного увеличения рыночной силы платформы, могущей привести к понижению качества предоставляемых платформой услуг и неоправданному повышению платформой цен на свои услуги ввиду монополизации положения платформы. В случае же наличия возможности одновременного пользования различными платформами, напротив, общий эффект подобных мер является положительным, так как подобные меры увеличивают долю пользователей, использующих одновременно различные платформы, тем самым, во-первых, поддерживая уровень конкуренции на рынке, и во-вторых, в целом увеличивая доступ пользователей к предоставляемым платформами на данном рынке услугам (к примеру, одновременное использование различных банковских продуктов нескольких банков значительным количеством домохозяйств увеличивает доступ домохозяйств к банковским услугам в целом).

В качестве факторов, влияющих на решения относительно ценообразования по отношению к различным сторонам многосторонних платформ в работе [Choi, 2010] выделяются те же издержки переключения данных сторон. Так, в данной работе, аналогично [Agrawal et al., 2005], обосновывается рациональность бесплатного предоставления услуг пользователям стороны с наименьшими издержками переключения на ранних стадиях роста платформ. Также в работе обосновывается и логичность предоставления различным

сторонам пользователей дополнительных бесплатных услуг на дальнейших стадиях жизненного цикла платформы, в частности, с целью поддержания уровня межплатформенной конкуренции, обеспечивающего приемлемый для различных сторон пользователей уровень качества функционирования платформ<sup>5</sup>.

Идеи работы [Choi, 2010] относительно взаимодействия различных многосторонних платформ развиваются в работе [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2011]. В этой работе с помощью математического моделирования обосновывается эффективность такой стратегии конкуренции на многосторонних рынках, как выход компании, предоставляющей услуги на одном подобном рынке, на другой подобный рынок с целью создания «мультиплатформенного объединения»<sup>6</sup>, способного капитализировать контакты между пользователями своих платформ за счет сетевых внешних эффектов. При этом авторами подчеркивается, что для различных типов подобных объединений по критерию экономической связи платформ друг с другом (комплементы, слабые субституты<sup>7</sup> или же не связанные между собой по потребительскому спросу платформы) существуют соответствующие различные стратегии достижения устойчивых конкурентных преимуществ, в частности, стратегии ценообразования.

Так, если «охватываемые» в рамках подобной стратегии платформы являются по отношению друг к другу комплементарными (в качестве примера такой стратегии в статье приводится, в частности, взаимодей-

---

<sup>5</sup> Отметим, что идея о том, что наличие возможности одновременного пользования различными многосторонними платформами выгодно в целом для рынка, на котором конкурируют различные многосторонние платформы, в определенной степени близка концепции «соконкуренции» (coopetition) [Bengtsson, Cock, 2000]; представляется, что исследования относительно возможностей «соконкуренции» компаний, использующих бизнес-модель многосторонних платформ, и, в частности, относительно возможного влияния подобных практик на стратегии ценообразования в многосторонних платформах, являются одним из достаточно перспективных направлений дальнейшего развития исследований многосторонних рынков и платформ с точки зрения теории стратегического управления.

<sup>6</sup> В статье используется формулировка “platform envelopment” ((меж)платформенный охват).

<sup>7</sup> Авторами подчеркивается, что речь идет именно о «слабых субститутах» (weak substitutes), т.к. при прочих равных максимальная цена, которую пользователь готов уплатить за приобретение двух полных субститутов, равна цене какого-либо из них по отдельности ввиду их идеальной заменяемости, в то время как приобретение двух слабых субститутов (например, устройств, выполняющих одни и те же или схожие функции с помощью разных технологий) способно создать ценность.

стве PayPal как платформы для осуществления онлайн-платежей и eBay как платформы для проведения аукционов), то основной предпосылкой успеха стратегии является максимальная степень пересечения пользователей данных платформ, т.к. в таком случае максимальное количество пользователей может быть «привязано» к использованию именно данных платформ в качестве компонентов<sup>8</sup>.

Из стратегий ценообразования, могущих лежать в основе достижения устойчивых конкурентных преимуществ в данном случае, в работе предлагается предоставление пользователям одной из «охватываемых» компанией платформ бесплатной возможности присоединения к другим «охватываемым» платформам, а также предоставление пользователям более чем одной из «охватываемых» платформ дополнительных бесплатных услуг на каждой из используемых ими платформ либо на одной из них для увеличения возможных издержек переключения данных пользователей между платформами фокальной компании и конкурирующих компаний.

В случае, если охватываемые платформы являются слабыми субститутами (в качестве примера таковых в статье приводятся в частности, веб-сайты Monster.com и LinkedIn.com как инструменты поиска вакансий в виде списка возможных работодателей и социальной сети соответственно), в качестве основной предпосылки успеха стратегии в представленной в статье модели выделяется возможность получения экономии на разнообразии ввиду возможности дифференциации предложения только в области различающихся свойств слабых субститутов. В качестве возможных стратегий ценообразования для данного случая в статье предлагается предоставление возможности бесплатного присоединения к тем из являющихся слабыми субститутами платформ, рост которых более важен для компании на соответствующий момент; в случае если присоединение к каждой из данных платформ и пользование каждой из платформ является платным, в качестве критериев выбора цен предлагается, аналогично большинству проанализированных выше работ, использовать сравнительную эластичность спроса пользователей по цене и сравнительный уровень издержек переключения пользователей между платформами фокальной компании и конкурирующих компаний.

Наконец, случай отсутствия функциональной связи между охватываемыми платформами (примеров конкретных компаний в данном

---

<sup>8</sup> Ср. с логикой обсуждения темы «привязывания» пользователей в работе [Choi, 2010].

случае авторы не приводят, ограничиваясь такими гипотетическими примерами, как одновременный охват компанией платформ услуг мобильной связи и компьютерных игр) является наименее благоприятным для компаний ввиду наибольших транзакционных издержек управления подобным объединением платформ, наименьшей возможности «привязывания» пользователей одной платформы к использованию другой платформы и наименьшей возможности получения экономии на разнообразии.

Согласно выводам авторов, успешной стратегия объединения платформ в подобном случае может быть только при еще более высокой, чем для платформ-компонентов, степени пересечения пользователей платформ.

В плане ценообразования, соответственно, для данного случая авторы рекомендуют значительные инвестиции как в привлечение пользователей одной из платформ к использованию других платформ, в том числе, с помощью установления минимальной цены или возможности бесплатного присоединения к дополнительной платформе, так и в удержание присоединившихся пользователей на дополнительных платформах с помощью повышающих издержки переключения инвестиций в дополнительные услуги.

## **Выводы сравнительного анализа исследований**

Несмотря на то, что исследование ценообразования многосторонних платформ и рынков является достаточно новым направлением исследований с малым количеством опубликованных работ и крайне малым количеством результатов оригинальных эмпирических исследований, в работах этого направления различные авторы, в том числе, независимо друг от друга с помощью различных методов приходят к достаточно близким выводам.

Так, во всех рассмотренных работах выявляется, что в основе критериев выбора стратегий ценообразования по отношению к различным сторонам многосторонних платформ лежат факторы, имеющие отношение к сравнительной рыночной силе различных сторон потребителей услуг платформы по отношению к данной платформе. В качестве факторов, влияющих на данную сравнительную рыночную силу, в большинстве этих работ выделяются различия в несомых этими сторонами транзакционных издержках взаимодействия с платформой (в первую очередь, издержках переключения между различными платформами) и эластичности по цене использования представ-

ляемых платформой услуг (что также можно трактовать как выражение разности в издержках переключения).

Фактически, с точки зрения теории стратегического управления в данных работах производится интеграция многосторонних платформ и рынков как объекта исследования в парадигму теорий конкурентного позиционирования, рассматривающих в качестве основы стратегического поведения фирмы внешние по отношению к фирме факторы. Соответственно, логичной задачей дальнейшего развития исследований многосторонних платформ и рынков является привлечение к анализу данных феноменов потенциала ресурсной концепции фирмы и родственных ей теорий (тем более, что в современных исследованиях конкурентных преимуществ фирм в современной экономике достаточно перспективным направлением является интеграция ресурсной концепции и теории трансакционных издержек [Bigelow, Argyres, 2008; Foss, Foss, 2005; Foss, Ishikawa, 2007]).

Следует отметить такую слабую сторону рассмотренных работ, как недостаточная операционализируемость ряда используемых конструкций, в первую очередь, издержек переключения пользователей между платформами. Впрочем, сложность операционализации трансакционных издержек различного характера является общей проблемой исследований, оперирующих данной категорией [Gibbons, 2010; Hubbard, 2008].

Относительно исследований многосторонних платформ и рынков, впрочем, можно предполагать, что в некоторой степени данный недостаток может быть преодолен развитием эмпирических исследований, проверяющих выводы математического моделирования и компьютерных симуляций на реальных данных с применением эконометрических методов анализа. Проблема же субъективности издержек переключения пользователей, лежащая в основе различного поведения пользователей платформ в схожих ситуациях на достаточно схожих рынках (см. противоречия выводов анализа эмпирических данных в [Wilbur, 2008] и математического моделирования в [Glen Weyl, 2010]) требует исследования с привлечением теоретического и методологического инструментария из области поведенческой экономики и смежных направлений психологии и нейрофизиологии [Laureiro-Martinez, Brusoni, Zollo, 2010].

Относительно практической значимости исследований ценообразования многосторонних платформ для бизнеса, ввиду нахождения данной области исследований на начальной стадии развития говорить о значимых результатах, подтвержденных независимыми исследованиями и применением в практике бизнеса, пока достаточно рано; из рассматриваемых в данной статье работ определенная практическая

значимость есть лишь у работы [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2011] и, в определенной степени, у [Wilbur, 2008] и [Glen Weyl, 2010]. Представляется, опять же, что большее количество практически значимых выводов исследований в данной области способно появиться также после развития эмпирических исследований с использованием эконометрических методов анализа.

### **Основные направления дальнейшего развития исследований факторов ценообразования многосторонних платформ**

Как уже упоминалось выше, в качестве основных направлений дальнейшего развития исследований ценообразования многосторонних платформ, за исключением очевидной потребности в развитии работ с эконометрическим анализом эмпирических данных, можно выделить следующие направления.

В первую очередь, для повышения как теоретической, так и практической значимости результатов исследований, ориентированных на изучения издержек переключения пользователей между платформами, важной задачей является повышение операционализируемости издержек переключения. Ввиду высокой субъективности этих издержек, представляется перспективным привлечение к исследованию динамики многосторонних платформ и рынков инструментария поведенческой экономики.

Также перспективным видится сближение исследований ценообразования многосторонних платформ, с точки зрения теории стратегического управления находящихся преимущественно в рамках парадигмы теорий конкурентного позиционирования, с ориентированными на изучение внутренних факторов создания и удержания устойчивых конкурентных преимуществ фирмы ресурсной концепцией фирмы и родственными ей теориями. Помимо этого, интересным направлением рассмотрения проблематики управления многосторонними платформами с точки зрения теории стратегического управления, в частности, ценообразования в многосторонних платформах, представляется исследование возможностей «соконкуренции» (coopetition) компаний, использующих бизнес-модель многосторонних платформ, и возможной специфики стратегий ценообразования многосторонних платформ в данном случае; следует также отметить, что исследование специфики ценообразования в условиях «соконкуренции» поднимает также интересные с юридической точки зрения вопросы сочетания практики бизнеса с антимонополь-

ным законодательством [Evans, 2011; Kind, Koethenbueger, Schelderup, 2010; Schindler, Schjelderup, 2010].

## **Заключение**

По результатам сравнительного анализа представленных в современной экономической и управленческой литературе работ, посвященных исследованию факторов, лежащих в основе критериев стратегий ценообразования многосторонних платформ выявлено, что авторы данных работ, в том числе независимо друг от друга, приходят к выводам о том, что наибольшую значимость в качестве основы данных критериев имеют факторы, связанные со сравнительной рыночной силой различных сторон потребителей услуг платформы, основывающейся на различиях в несомых этими сторонами транзакционных издержках взаимодействия с платформой (в первую очередь, издержках переключения между различными платформами) и эластичности по цене использования представляемых платформой услуг (что также можно трактовать как выражение разности в издержках переключения).

Из возможных перспективных направлений дальнейшего развития исследований ценообразования многосторонних платформ можно выделить такие направления, как применение к операционализации издержек переключения потребителей между платформами инструментария поведенческой психологии и сближение исследований ценообразования в многосторонних платформах с ресурсной концепцией фирмы и родственными ей концепциями теории стратегического управления.

## **Литература**

- Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л.* Интеллектуальный капитал: практика управления. СПб.: Высшая школа менеджмента; Издательский Дом СПбГУ, 2007.
- Уильямсон О. И.* Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат, 1996.
- Agrawal, M., Hariharan, G., Kishore, R., Rao, H. R.* Matching intermediaries for information goods in the presence of direct search: an examination of switching costs and obsolescence of information // *Decision Support Systems*, Nov. 2005, Vol. 41, Issue 1, pp. 20 – 36.
- Anderson, J.* M-banking in developing markets: competitive and regulatory implications // *Info*, 2010, Vol. 12, Issue 1, pp. 18 – 25.

- Bengtsson, M., Kock, S.* Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously // *Industrial Marketing Management*, 2000, Vol. 29, pp. 411 – 426.
- Berends, P., Romme, G.* Simulation as a Research Tool in Management Studies // *European Management Journal*, Dec. 1999, Vol. 17, Issue 6, pp. 576 – 583.
- Bigelow, L. S., Argyres, N.* Transaction costs, industry experience and make-or-buy decisions in the population of early U.S. auto firms // *Journal of Economic Behavior & Organization*, Jun. 2008, Vol. 66, No. 3/4, pp. 791 – 807.
- Choi, J. P.* Tying in Two-Sided Markets with Multi-Homing // *The Journal of Industrial Economics*, Sep. 2010, Vol. LVIII, No. 3, pp. 607 – 626.
- Cusumano, M. A.* The Evolution of Platform Thinking // *Communications of the ACM*, Jan. 2010, Vol. 53, No. 1, pp. 32 – 34.
- Dunne, P., Hau, H., Moore, M.* A Tale of Two Platforms: Dealer Intermediation in the European Sovereign Bond Market // *INSEAD Working Paper Series*, 2010, 54 p.
- Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstyne, M.* Platform envelopment // *Strategic Management Journal*, Dec. 2011, Vol. 32, Issue 12, pp. 1270 – 1285.
- Ellison, G., Fullenberg, D.* Knife-Edge or Plateau: When Do Market Models Tip? // *The Quarterly Journal of Economics*, Nov. 2003, Vol. 118, No. 4, pp. 1249 – 1278.
- Evans, D. S.* Platform Economics: Essays on Multi-Sided Businesses. *Competition Policy International*, 2011.
- Evans, D. S., Schmalensee, R.* Failure to Launch: Critical Mass in Platform Businesses. // *Review of Network Economics*, 2010, Vol. 9, Issue 4, pp. 1 – 26.
- Foss, K., Foss, N. J.* Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view // *Strategic Management Journal*, Jun. 2005, Vol. 26, No. 6, pp. 541 – 553.
- Foss, N. J., Ishikawa, I.* Towards a dynamic resource-based view: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory // *Organization Studies*, 2007, Vol. 28, No. 5, pp. 749 – 772.
- Gibbons, R.* Transaction-Cost Economics: Past, Present, and Future? // *Scandinavian Journal of Economics*, 2010, Vol. 112, Issue 2, pp. 263 – 288.
- Glen Weyl, E.* A Price Theory of Multi-Sided Platforms // *American Economic Review*, Sep. 2010, Vol. 100, No. 4, pp. 1642 – 1672.
- Hagiu, A., Eisenmann, T. R.* Staging Two-sided Platforms // *Harvard Business School Cases*, 2007, Jul 01, 12p.
- Hagiu, A., Weber, J.* Gazelle in 2012 // *Harvard Business School Cases*, 2010, Sep 01, 19p.
- Hubbard, T. N.* Viewpoint: Empirical research on firms' boundaries // *Canadian Journal of Economics*, May 2008, Vol. 41, Issue 2, pp. 341 – 359.

- Kind, H. J., Koethenbueger, M., Schjelderup, G.* Tax responses in platform industries // *Oxford Economic Papers*, Oct. 2010, Vol. 62, Issue 4, pp. 764 – 783.
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., Zollo, M.* The Neuroscientific Foundations of the Exploration-Exploitation Dilemma // *Journal of Neuroscience, Psychology, & Economics*, 2010, Vol. 3, Issue 2, pp. 95 – 115.
- Miller, R., Olleros, X.* The Dynamics of Games of Innovation // *International Journal of Innovation Management*, Mar. 2007, Vol. 11, No. 1, pp. 37 – 64.
- Nielsen, L. P. C., Eisenmann, T. R.* Sermo, Inc. // *Harvard Business School Cases*, Apr. 01, 2009.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L.* Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept // *Communications of the Association for Information Systems*, 2005, Volume 16, pp. 1 – 25.
- Pittman, R.* Antitrust Remedies in a Systems Setting // *The Antitrust Bulletin*, Spring 2011, Vol. 56, No. 1, pp. 27 – 35.
- Romme, A. G. L., Zollo, M., Berends, P.* Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model. *Industrial & Corporate Change*, Aug. 2010, Vol. 19, Issue 4, pp. 1271 – 1299.
- Rysman, M.* An Empirical Analysis of Payment Card Usage // *The Journal of Industrial Economics*, Mar. 2007, Vol. 55, Issue 1, pp. 1 – 37.
- Rysman, M.* The Economics of Two-Sided Markets // *The Journal of Economic Perspectives*, Summer 2009, Vol. 23, No. 3, pp. 125 – 143.
- Schindler, D., Schjelderup, G.* Profit Shifting in Two-Sided Markets // *International Journal of the Economics of Business*, Nov. 2010, Vol. 17, Issue 3, pp. 373 – 383.
- Shapiro, C., Varian, H. R.* Pricing Information // *Information Rules*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999, pp. 19 – 51.
- Thompson, J. D.* *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill. – 1967. – 192 p.
- Varian, H. R.* Buying, Sharing and Renting Information Goods // *Journal of Industrial Economics*, Dec. 2000, Vol. 48, Issue 4, pp. 473 – 488.
- Varian, H. R.* Computer Mediated Transactions // *American Economic Review*, May 2010, Vol. 100, Issue 2, pp. 1 – 10.
- Walrave, B., van Oorschot, K. E., Romme, A. G. L.* Getting Trapped in the Suppression of Exploration: A Simulation Model // *Journal of Management Studies*, Dec. 2011, Vol. 48, Issue 8, pp. 1727 – 1751.
- Wilbur, K. C.* A Two-Sided, Empirical Model of Television Advertising and Viewing Markets // *Marketing Science*, May – June 2008, Vol. 27, No. 3, pp. 356 – 378.

## **Executive summary**

In this paper the author analyzes the current state of the art of research of the factors lying in the foundations of the criteria of choosing the pricing strategies by the managers of the companies using the multi-sided platform business models.

The multi-sided platform business models are based on the focal firm being an intermediary between different counterparties (or “sides”), the behavior of which is mutually influencing each other due to the presence of network externalities.

The pricing aspect of multi-sided platform business models is one of the most important and interesting aspects of these business models for several reasons. Firstly, as multi-sided networks are satisfying the demand of not only a single particular group of customers, but of several different customer “sides” with demand for different products or services, the demand structure of the multi-sided network business models is much more complicated than for other business model types. Secondly, due to the presence of network externalities, the pricing strategies in multi-sided networks have a number of unique specific features, most notable of them regarding the zero price level set for a “side” of customers the increase of number of which is wanted for the platform at the moment of time and subsidizing the free additional services for the customers to increase their commitment to the platform.

Pricing strategies of the multi-sided platforms are a considerably novel object of research in management sciences (foundational papers in the field had appeared only in the mid-2000-s), so the existing literature on the topic is of rather moderate amount and it lacks empirical support of the theoretical discussions strongly.

However, these few empirical studies of pricing in multi-sided networks that exist in contemporary literature show support to the suggestions of the theoretical works in describing the factors influencing the pricing criteria, mostly noticeable the factors related to the comparative bargaining power of different sides of the network’s customers.

The paper is concluded by suggestions of the key potentially fruitful directions of further development of research in the area, considering both methodological (e.g., conducting econometrical research of statistically significant samples of multi-sided platforms) and theoretical (e.g., alloying the studies of pricing in multi-sided platforms with logics of the resource-based view of the firm and its derivations) development aspects.

## Опубликованные научные доклады

№ 1 (R)–2005	А. В. Бухвалов Д. Л. Волков	Фундаментальная ценность собственного капитала: использование в управлении компанией
№ 2 (R)–2005	В. М. Полтерович О. Ю. Старков	Создание массовой ипотеки в России: проблема трансплантации
# 1 (E)–2006	I. S. Merkuryeva	The Structure and Determinants of Informal Employment in Russia: Evidence From NOBUS Data
№ 2 (R)–2006	Т. Е. Андреева В. А. Чайка	Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими?
№ 3 (R)–2006	Д. Л. Волков И. В. Березинец	Управление ценностью: анализ основанных на бухгалтерских показателях моделей оценки
№ 4 (R)–2006	С. А. Вавилов К. Ю. Ермоленко	Управление инвестиционным портфелем на финансовых рынках в рамках подхода, альтернативного стратегии самофинансирования
№ 5 (R)–2006	Г. В. Широкова	Стратегии российских компаний на разных стадиях жизненного цикла: попытка эмпирического анализа
№ 6 (R)–2006	Д. В. Овсянко В. А. Чайка	Особенности организации процесса непрерывного улучшения качества в российских компаниях и его связь с процессами стратегического поведения
№ 7 (R)–2006	А. Н. Козырев	Экономика интеллектуального капитала
№ 8 (R)–2006	Н. А. Зенкевич, Л. А. Петросян	Проблема временной состоятельности кооперативных решений
№ 9 (R)–2006	Е. А. Дорофеев, О. А. Лапшина	Облигации с переменным купоном: принципы ценообразования
# 10 (E)–2006	Т. Е. Andreeva V. A. Chaika	Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?
№ 11 (E)–2006	G. V. Shirokova	Strategies of Russian Companies at Different Stages of Organizational Life Cycle: an Attempt of Empirical Analysis
№ 12 (R)–2006	А. Е. Лукьянова, Т. Г. Тумарова	Хеджевые фонды как инструменты снижения рисков и роста ценности компании
№ 13 (R)–2006	Л. Н. Богомолова	Применение этнографических методов для изучения процессов принятия потребительских решений

№ 14 (R)–2006	Е. К. Завьялова	Особенности профессионально-личностного потенциала и развития карьеры линейных менеджеров отечественных производственных предприятий
№ 15 (R)–2006	С. В. Кошелева	Удовлетворенность трудом как комплексный диагностический показатель организационных проблем в управлении персоналом
№ 16 (R)–2006	А. А. Румянцев, Ю. В. Федотов	Экономико-статистический анализ результатов инновационной деятельности в промышленности Санкт-Петербурга
№ 17 (R)–2006	Е. К. Завьялова	Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала
№ 18 (R)–2006	А. Д. Чанько	Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры
№ 19 (E)–2006	T. E. Andreeva	Organizational change in Russian companies: findings from research project
# 20 (E)–2006	N. E. Zenkevich, L. A. Petrosjan	Time-consistency of Cooperative Solutions
№ 21 (R)–2006	Т. Е. Андреева	Организационные изменения в российских компаниях: результаты эмпирического исследования
№ 22 (R)–2006	Д. Л. Волков, Т. А. Гаранина	Оценивание интеллектуального капитала российских компаний
№ 23 (R)–2006	А. В. Бухвалов, Ю. Б. Ильина, О. В. Бандалюк	Электронное корпоративное управление и проблемы раскрытия информации: сравнительное пилотное исследование
№ 24 (R)–2006	С. В. Кошелева	Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний
№ 25 (R)–2006	Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов	Методы построения сводных оценок эффективности деятельности сложных производственных систем
# 26 (E)–2006	S. Kouchtch, M. Smirnova, K. Krotov, A. Starkov	Managing Relationships in Russian Companies: Results of an Empirical Study
№ 27 (R)–2006	А. Н. Андреева	Портфельный подход к управлению люксовыми брендами в фэшн-бизнесе: базовые концепции, ретроспектива и возможные сценарии

- |               |  |  |
|---------------|--|--|
| № 28 (R)–2006 | Н. В. Хованов,<br>Ю. В. Федотов                                    | Модели учета неопределенности при построении сводных показателей эффективности деятельности сложных производственных систем  |
| № 29 (R)–2006 | Е. В. Соколова,<br>Ю. В. Федотов,<br>Н. В. Хованов.                | Построение сводной оценки эффективности комплексов мероприятий по повышению надежности функционирования объектов электроэнергетики   |
| # 30 (E)–2006 | M. Smirnova  | Managing Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets: A Value Creation Perspective  |
| № 31 (R)–2006 | С. П. Куш,<br>М. М. Смирнова                                       | Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования   |
| № 32 (R)–2006 | М. О. Латуха,<br>В. А. Чайка,<br>А. И. Шаталов                     | Влияние «жестких» и «мягких» факторов на успешность внедрения системы менеджмента качества: опыт российских компаний   |
| № 33 (R)–2006 | А. К. Казанцев,<br>Л. С. Серова,<br>Е. Г. Серова,<br>Е. А. Руденко | Индикаторы мониторинга информационно-технологических ресурсов регионов России  |
| № 34 (R)–2006 | Т. Е. Андреева,<br>Е. Е. Юртайкин,<br>Т. А. Солтицкая              | Практики развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных работников  |
| # 35 (E)–2006 | T. Andreeva,<br>E. Yurtaikin,<br>T. Soltitskaya                    | Human resources development practices as a key tool to attract, motivate and retain knowledge workers  |
| № 36 (R)–2006 | А. В. Бухвалов,<br>В. Л. Окулов.                                   | Классические модели ценообразования на капитальные активы и российский финансовый рынок. Часть 1. Эмпирическая проверка модели CAPM. Часть 2. Возможность применения вариантов модели CAPM |
| № 37 (R)–2006 | Е. Л. Шекова   | Развитие корпоративной социальной ответственности в России: позиция бизнеса (на примере благотворительной деятельности компаний Северо-Западного региона)                                  |
| № 38 (R)–2006 | Н. А. Зенкевич,<br>Л. А. Петросян                                  | Дифференциальные игры в менеджменте  |

№ 39 (R)–2006	В. Г. Беляков, О. Р. Верховская, В. К. Дерманов, М. Н. Румянцева	Глобальный мониторинг предпринимательской активности Россия: итоги 2006 года
№ 40 (R)–2006	В. А. Чайка, А. В. Куликов	Динамические способности компании: введение в проблему
№ 41 (R)–2006	Ю. Е. Благов	Институционализация менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях: проблемы и перспективы использования модели «Арктурус»
№ 42 (R)–2006	И. С. Меркурьева, Е. Н. Парамонова, Ю. М. Битина, В. Л. Гильченко	Экономический анализ на основе связанных данных по занятым и работодателям: методология сбора и использования данных
# 43 (E)–2006	I. Merkuryeva, E. Paramonova, J. Bitina, V. Gilchenok	Economic Analysis Based on Matched Employer-Employee Data: Methodology of Data Collection and Research
№ 44 (R)–2006	Н. П. Дроздова	Российская «артельность» — мифологема или реальность' (Артельные формы хозяйства в России в XIX — начале XX в.: историко-институциональный анализ)
№ 1 (R)–2007	Е. В. Соколова	Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения (на примере электроэнергетики)
№ 2 (R)–2007	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Управление поставками в российских компаниях: стратегия или тактика
№ 3 (R)–2007	Т. М. Скляр	Проблема ленивой монополии в российском здравоохранении
№ 4 (R)–2007	Т. Е. Андреева	Индивидуальные предпочтения работников к созданию и обмену знаниями: первые результаты исследования
№ 5 (R)–2007	А. А. Голубева	Оценка порталов органов государственного управления на основе концепции общественной ценности
№ 6 (R)–2007	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами
# 7 (E)–2007	D. Volkov, I. Berezinets	Accounting-based valuations and market prices of equity: case of Russian market

№ 8 (R)–2007	М. Н. Барышников	Баланс интересов в структуре собственности и управления российской фирмы в XIX – начале XX века
# 9 (E)–2007	D. Volkov, T. Garanina	Intellectual capital valuation: case of Russian companies
№ 10 (R)–2007	К. В. Кротов	Управление цепями поставок: изучение концепции в контексте теории стратегического управления и маркетинга.
№ 11 (R)–2007	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Характеристики компаний на ранних стадиях жизненного цикла: анализ факторов, влияющих на показатели результативности их деятельности
№ 12 (R)–2007	А. Е. Иванов	Размещение государственного заказа как задача разработки и принятия управленческого решения
№ 13 (R)-2007	О. М. Удовиченко	Понятие, классификация, измерение и оценка нематериальных активов (объектов) компании: подходы к проблеме
№ 14 (R)–2007	Г. В. Широкова, Д. М. Кнатько	Влияние основателя на развитие организации: сравнительный анализ компаний управляемых основателями и наемными менеджерами
# 15 (E)–2007	G. Shirokova, A. Shatalov	Characteristics of companies at the early stages of the lifecycle: analysis of factors influencing new venture performance in Russia
# 16 (E)–2007	N. Drozdova	Russian “Artel’nost” — Myth or Reality? Artel’ as an Organizational Form in the XIX — Early XX Century Russian Economy: Comparative and Historical Institutional Analysis
# 1 (E)–2008	S. Commander, J. Svejnar, K. Tinn	Explaining the Performance of Firms and Countries: What Does the Business Environment Play'
№ 1 (R)–2008	Г. В. Широкова, В. А. Сарычева, Е. Ю. Благоев, А. В. Куликов	Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса
№ 1A(R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов, Д. М. Кнатько	Факторы, влияющие на принятие решения основателем компании о передаче полномочий профессиональному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы

№ 2 (R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа
№ 1 (R)–2009	Н. А. Зенкевич	Моделирование устойчивого совместного предприятия
№ 2 (R)–2009	Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов	Влияние организационных изменений на рост фирмы
№ 3 (R)–2009	Г. В. Широкова, М. Ю. Молодцова, М. А. Арепьева	Влияние социальных сетей на разных этапах развития предпринимательской фирмы: результаты анализа данных Глобального мониторинга предпринимательства в России
# 4 (E)–2009	N. Drozdova	Russian Artel Revisited through the Lens of the New Institutional Economics
№ 5 (R)–2009	Л. Е. Шепелёв	Проблемы организации нефтяного производства в дореволюционной России
№ 6 (R)–2009	Е. В. Соколова	Влияние государственной политики на инновационность рынков: постановка проблемы
№ 7 (R)–2009	А. А. Голубева, Е. В. Соколова	Инновации в общественном секторе: введение в проблему
# 8 (E)–2009	A. Damodaran	Climate Financing Approaches and Systems: An Emerging Country Perspective
№ 1 (R)–2010	И. Н. Баранов	Конкуренция в сфере здравоохранения
№ 2 (R)–2010	Т. А. Пустовалова	Построение модели оценки кредитного риска кредитного портфеля коммерческого банка (на основе методологии VAR)
№ 3 (R)–2010	Ю. В. Лаптев	Влияние кризиса на стратегии развития российских МНК
№ 4 (R)–2010	А. В. Куликов, Г. В. Широкова	Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий
# 5 (E)–2010	M. Storchevoy	A General Theory of the Firm: From Knight to Relationship Marketing
№ 6 (R)–2010	А. А. Семенов	Появление систем научного менеджмента в России
# 7 (E)–2010	D. Ivanov	An optimal-control based integrated model of supply chain scheduling
№ 8 (R)–2010	Н. П. Дроздова, И. Г. Кормилицына	Экономическая политика государства и формирование инвестиционного климата: опыт России конца XIX — начала XX вв.

№ 9 (R)–2010	Д. В. Овсянко	Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями
# 10 (E)–2010	V. Cherenkov	Toward the General Theory of Marketing: The State of the Art and One More Approach
№ 11 (R)–2010	В. Н. Тишков	Экономические реформы и деловая среда: опыт Китая
№ 12 (R)–2010	Т. Н. Клёмина	Исследовательские школы в организационной теории: факторы формирования и развития
№ 13 (R)–2010	И. Я. Чуракова	Направления использования методик выявления аномальных наблюдений при решении задач операционного менеджмента
№ 14 (R)–2010	К. В. Кротов	Направления развития концепции управления цепями поставок
№ 15 (R)–2010	А. Г. Медведев	Стратегические роли дочерних предприятий многонациональных корпораций в России
№ 16 (R)–2010	А. Н. Андреева	Влияние печатной рекламы на восприятие бренда Shalimar (1925 – 2010)
№ 17 (R)–2010	В. Л. Окулов	Ценность хеджирования для корпорации и рыночные ожидания
№ 1 (R)–2011	А. А. Муравьев	О российской экономической науке сквозь призму публикаций российских ученых в отечественных и зарубежных журналах за 2000–2009 гг.
№ 2 (R)–2011	С. И. Кирюков	Становление и развитие теории управления маркетинговыми каналами
№ 3 (R)–2011	Д. И. Баркан	Общая теория продаж в контексте дихотомии «развитие – рост»
# 4 (E)–2011	K. V. Krotov, R. N. Germain	A Contingency Perspective on Centralization of Supply Chain Decision-making and its Role in the Transformation of Process R&D into Financial Performance
№ 5 (R)–2011	А. В. Зятчин	Сильные равновесия в теоретико-игровых моделях и их приложения
№ 6 (R)–2011	В. А. Ребязина	Формирование портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках
№ 1 (R)–2012	А. Л. Замулин	Лидерство в эпоху знаний

# 2 (E)–2012	I. N. Baranov	Quality of Secondary Education in Russia: Between Soviet Legacy and Challenges of Global Competitiveness
№ 3 (R)–2012	Л. С. Серова	Микро-предприятия в экономике России: состояние и тенденции развития
# 4 (E)–2012	G. V. Shirokova, D. M. Knatko, G. Vega	Separation of Management and Control in SMEs from Emerging Markets: The Role of Institutions
№ 5 (R)–2012	Г. В. Широкова, М. А. Сторчевой	Влияние социальных сетей на выход на зарубежные рынки: из опыта трех российских предпринимательских фирм
№ 6 (R)–2012	А. К. Казанцев	Инновационное развитие университетов: аналитический обзор ведущих российских вузов
№ 7 (R)–2012	Д. В. Муравский, М. М. Смирнова, О. Н. Алканова	Капитал бренда в современной теории маркетинга
# 8 (E)–2012	E. B. Samuylova, D. V. Muravskii, M. M. Smirnova, O. N. Alkanova	The role of brand characteristics in brand alliance engagement with different types of partners: an exploratory study