

УДК 33.025.12

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-СЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ**

**Л.Е. Мошкова<sup>1</sup>, М.В. Орлова<sup>2</sup>, С.А. Силина<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Тверской государственной университет, г. Тверь

<sup>2,3</sup>Государственный университет управления, г. Москва

DOI: 10.26456/2219-1453/2020.3.068

Цель статьи – разработка концепции знаниеёмкой платформы взаимодействия интеллектуально-сервисной компании с учетом современных требований развития социально-экономических отношений хозяйствующих субъектов на российском рынке. Научная новизна состоит в разработке прототипа знаниеёмкой платформы взаимодействия интеллектуально-сервисной компании. Возможности и вызовы современного рынка ставят перед компаниями задачу максимального внедрения и использования новых бизнес-технологий, позволяющих формировать конкурентное превосходство. Сегодня ИТ-технологии – это фундамент для деятельности компаний в различных отраслях хозяйствования, позволяющий удовлетворить постоянно растущие высокие ожидания клиентов. С развитием технологий большое число источников конкурентных преимуществ выходит за традиционные рамки бизнеса, например, цифровые бизнес-экосистемы, платформенные технологии, мобильные приложения и т. д. В современных условиях компаниям необходимо ускорять «цифровое переосмысление» своих бизнес-процессов и включать бизнес-деятельность, основанную на знаниях, в платформу экосистемы. Для этого необходимо адаптировать применяемые ИТ-подходы, в которых традиционные модели следует изменить с целью улучшения результатов работы. Это даст возможность проследить за исполнением решений и обратной связью клиентов через призму управления знаниями. Авторами предложены элементы модели знаниеёмкой платформы взаимодействия интеллектуально-сервисной компании; определены выгоды от использования подобных платформ для участников бизнес экосистемы и определены основные преимущества знаниеёмкой цифровой платформы. В статье обоснована необходимость включения бизнес-деятельности, основанной на знаниях, в инфраструктуру взаимодействия участников бизнес-экосистемы и выявлены ключевые элементы инфраструктуры этого взаимодействия.

**Ключевые слова:** интеллектуальные бизнес-услуги, цифровизация, знаниеёмкая платформа, бизнес-экосистема.

В настоящее время на российском рынке интеллектуальных бизнес-услуг (Knowledge-Intensive Business Services – KIBS), существует сильная конкуренция. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» отмечает, что только консалтинговых фирм, предоставляющих услуги на отечественном рынке, более трехсот [9]. Анализ специфики создания конкурентоспособности на этом динамичном рынке показал, что наряду с такими факторами, как лояльность

клиентов, рыночная репутация, качество оказания услуг и квалификация персонала, сегодняшняя интеллектуально-сервисная компания обязана уметь быстро адаптироваться к изменениям рыночной среды. А также быть готовой к внедрению инновационных решений, разбираться в актуальных информационных технологиях и уметь своевременно реорганизовывать бизнес-процессы, как внутри компании, так и во внешних взаимодействиях с партнерами и клиентами [2].

Цифровые инновации радикально изменили то, как организации сотрудничают и конкурируют. Вместе с этим изменением появляются новые совместные сети создания ценности, такие как цифровые бизнес-экосистемы (DBE – Digital Business Ecosystem). DBE – это социотехническая сеть индивидов, организаций и технологий, которые совместно создают ценность. Интеллектуальные бизнес-услуги, характерные своим инновационным содержанием, все чаще рассматриваются в качестве драйверов инноваций для малых и средних фирм в эпоху цифровизации. В наукоемких фирмах интеллектуальных бизнес-услуг поставщики услуг обмениваются явными знаниями с потребителями услуг через различные каналы доставки. Информационно-коммуникационные технологии привели к развитию различных каналов предоставления электронных услуг клиентам и, как следствие, появлению цифровых платформ экосистем, способствующих процветанию наукоемких фирм. Вместе с тем увеличивается информационная ёмкость экосистем, знания быстро устаревают, создание, хранение и использование знаний становится жизненно важным [1]. Однако, технологическая инфраструктура малого и среднего бизнеса не всегда готова к полноценному функционированию в условиях цифровизации. Необходима разработка платформенных технологий, мобильных приложений и т. д., объединение их в удобные конкурентоспособные платформы.

В литературе о KIBS традиционно подчеркивается, что инновационные фирмы KIBS полагаются на тесное взаимодействие между клиентами и поставщиками. Недавние исследования также показывают, что фирмы KIBS могут разрабатывать стратегии массовой кастомизации, облегчать взаимодействие с клиентами через интерфейсы и использовать целенаправленное сотрудничество с опытными клиентами [4]. В частности, цифровизация и компьютерные технологии способствуют развитию платформенных и модульных проектов KIBS.

В аналитическом отчете «The knowledge-intensive platform economy in the Nordic countries» впервые был предложен термин Knowledge-Intensive Platform Economy (KIPE) – знаниеёмкие платформы. Под знаниеёмкими платформами понимается экономическая и социальная деятельность, осуществляемая с помощью цифровых платформ, в том числе рабочих цифровых платформ, которые опосредуют работу, помогая в решении конкретных знаниеёмких задач или проблем. Сделки на таких платформах обычно заключаются с участием трех сторон: платформенной компании, владеющей цифровой инфраструктурой, KIBS-фирмы и компании-клиента. KIBS в этой системе являются поставщиками знаний и навыков, выполняя роль «независимых профессионалов» [9].

Т.В. Авдеенко и А.А. Алетдинова предлагают рассматривать цифровую платформу как социотехническую систему, реализуемую

совокупностью компьютерных программ с распределенным взаимодействием и взаимным использованием агентами для обмена знаниями в условиях эволюционного саморазвития. Для неё выделены технологии и сервисы, расширенные функции. В цифровых экосистемах, ядром которых являются интеллектуально-сервисные фирмы, бизнес-сообщество может создавать коллективные цифровые компетенции, накапливать и развивать инновационные идеи. При этом встает проблема трансформации растущих объемов неявных знаний, которые в огромных объемах создаются внутри интеллектуально-сервисных проектов, в явные в условиях усложнения предметов исследования и комплексности решений [1].

Вопросы цифровизации бизнес-экосистем, созданных на базе KIBS-фирм, рассмотрены также в работах западных авторов: Д. Долорес, Д. Кона, Э. Халла и многих других [7]. Труды российских ученых (Н. Ковтун, В.Р. Месропян и др.) в этой области носят больше теоретический исследовательский характер. Следует отметить, что в тематической литературе часто происходит отождествление понятия цифровая экосистема с понятиями «e-learning ecosystem» и «digital ecosystem».

Помимо метода теоретического обзора, описания, анализа, дедукции и индукции, мы также будем использовать метод моделирования прототипа платформы взаимодействия интеллектуально-сервисной компании.

Целью данного исследования является обоснование необходимости включения бизнес-деятельности, основанной на знаниях, в инфраструктуру взаимодействия; выявление ключевых элементов знаниеёмкой инфраструктуры взаимодействия; определение выгод от использования подобных платформ; разработка идеи (прототипа) знаниеёмкой платформы взаимодействия KIBS-фирмы.

Цифровая платформа – главный инструмент цифровой трансформации традиционных отраслей и рынков, центральное понятие глобальной цифровизации, разграничивающее стратегии цифровизации (цифровой автоматизации) и цифровой трансформации. Цифровые платформы появились в 90-х гг. XX века, благодаря бурному росту информационных и компьютерных технологий и глобальной экспансии сети Интернет. Платформы создают цифровую инфраструктуру рынков, устраняя посредников, иерархические связи и распространяя инновационные бизнес-модели [3].

Природа инноваций цифровых платформ разнообразна, масштаб их влияния на рынок огромен. Исследователи выделяют несколько категорий платформ [9].

1. Платформы для платформ – эта категория включает в себя фундаментальные платформы, облегчающие построение инструментов, на которых строятся другие платформы. Некоторые примеры – это сам Интернет, платформы операционных систем (например, iOS или Android) и платформы облачных сервисов (например, Яндекс.Диск, ПланФакт, Accenture и многие другие);

2. Платформы, которые делают доступными цифровые инструменты и помогают в создании других платформ/маркетплейсов – эта категория включает платформы, выступающие в качестве хранилищ цифровых инструментов (например, поддержка продаж, кадровые ресурсы, бухгалтерия, страхование и программные платформы с открытым исходным кодом). Эти

платформенные инновации создают ценность за счет сокращения транзакционных издержек (таких как, например, поисковые усилия или блокирование клиентов) и снижения степени невмешательства традиционных участников, резко снижая цены на программное обеспечение, инструменты и другие фундаментальные блоки для небольших компаний. (Нн для кадровых служб);

3. Посреднические платформы – эта категория платформ выполняет посредническую работу: от платформы, превращающей ранее независимых специалистов (например, LinkedIn) до платформ, позволяющих скоординировать работу, что требует от человека решения (например, Amazon механический турок) и веб-сайтов, создание виртуальных рынков и бирж труда (например, SuperJob);

4. Розничные платформы – эта категория включает в себя наиболее распространенные онлайн-платформы: цифровые рынки, которые положили начало концепции платформенной экономики (например, Amazon, eBay, CreditCarma);

5. Сервисные платформы – эта категория включает в себя платформы, признанные обладающими наибольшей разрушительной силой. Сервисные платформы вытесняют традиционные сервисные компании (например, Airbnb) или финансовые институты (например, Tinkoff; краудсорсинговые платформы, такие как CITYCELEBRITY или VC-платформы, такие как TechScout).

Что касается исследования проектирования и разработки бизнес-моделей, то мы приняли во внимание три категории платформенных бизнес-моделей, предложенных Будро и Ляхани. Эти категории определяются на основе степени контроля платформы, которая обычно контролирует развитие технологий, потоки доходов и отношения с конечными клиентами. Или наоборот, автономии, которой пользуются вовлеченные экономические агенты (внешние сообщества новаторов и пользователей):

1. Бизнес-модели платформы интегратора – в этом типе бизнес-модели компания включает инновации, привнесенные извне, и продает конечный продукт клиентам. Эта модель предполагает высокую степень контроля, поскольку платформа вклинивается между внешними инноваторами и клиентами. Например, магазин приложений Apple находится между разработчиками программного обеспечения для iPhone (внешние новаторы) и клиентами, платформа непосредственно контролирует разработку приложений (технические характеристики) и напрямую продает их клиентам.

2. Бизнес-модели продуктовой платформы – в этом типе бизнес-моделей компании имеют меньший контроль над технологией, поскольку внешние новаторы строят на основе существующей технологии, а затем напрямую продают ее клиентам (имея возможность устанавливать цены и сохранять контроль над своими техническими разработками). Примером может служить стратегия IntelInside в отношении микропроцессоров: компания предоставляет технологию и правила ее использования, в то время как лицензиаты внедряют инновации на этой платформе и продают приложения клиентам.

3. Двусторонние (или многосторонние) бизнес-модели платформы – в этом типе бизнес-модели внешние новаторы и клиенты могут совершать сделки непосредственно друг с другом до тех пор, пока они сотрудничают с

владельцем платформы. В таких случаях платформы выступают в качестве катализатора, облегчая транзакции и взаимодействие между различными категориями экономических агентов (внешние новаторы и клиенты). Хотя внешние новаторы могут не взаимодействовать с владельцем платформы во время проектирования и разработки новых продуктов, владелец все еще может требовать определенной степени контроля над экосистемой, например, устанавливая правила и правила в качестве условия своей принадлежности [6].

Трудно недооценивать вклад фирм сектора интеллектуальных бизнес-услуг в динамичное развитие подобных инновационных альянсов. KIBS-фирмы создают точки, где пересекаются интересы исследовательских и общественных организаций, клиентов и бизнес-партнеров. Также сотрудники KIBS-фирм зачастую связаны с научным миром, так как имеют возможность генерировать инновационные знания из практики и академического фундамента.

Такие фирмы выступают как профессионалы, так как могут адаптировать потоки информации для своих клиентов. В то же время они владеют технологиями, которые кодифицируют полученные практические результаты, адаптируют идеи для участников системы. Таким образом, повышается совокупный коммерческий потенциал, улучшается репутационный капитал.

В эпоху цифровизации KIBS все чаще становятся поставщиками услуг в области образования, повышения квалификации и профессиональной подготовки, предоставляя малому и среднему бизнесу возможность адаптироваться и успешно функционировать в цифровой среде. Являясь поставщиками качественной инфраструктуры, они обеспечивают доверие, конфиденциальность и безопасность информации, оптимизируют взаимодействие с использованием цифровых технологичных продуктов.

Цифровая бизнес-экосистема KIBS-фирмы станет новой формой консолидации усилий заинтересованных сторон, направленных на достижение конкурентных преимуществ. Преимущества существования таких бизнес-экосистем очевидны:

- расширение спектра прикладных научных исследований
- создание центра трансфера «знания/технологии – производство товаров и услуг»;
- формирование объективной системы мониторинга и оценки результативности бизнес-экосистемы
- ориентирование на мировой опыт и внедрение технологий международного уровня,
- активизация деятельности по привлечению средств бюджетов всех уровней, фондов
- систематизированный, основанный на критериях конкурентоспособности поиск новых участников экосистемы
- совершенствование системы защиты прав интеллектуальной собственности и обеспечение информационной безопасности.

KIBS-фирмы выступают координаторами совместного процесса создания ценности. Задача фирмы-координатора (KIBS-ядра) – управлять процессом создания лучшей потребительской ценности, реализуя интересы

всех участников бизнес-экосистемы. Идея заключается в том, чтобы обеспечить инновационную консолидацию, важно понять, как именно должна выглядеть цифровая платформа бизнес-экосистемы KIBS [4, с. 60].

Чтобы удовлетворить постоянно растущие высокие ожидания клиентов, компаниям необходимо ускорять «цифровое переосмысление» своих бизнес-процессов и выходить за рамки только лишь автоматизации существующих процессов, в бизнес-деятельность, основанную на знаниях, в платформу экосистемы. Причем модели должны быть скорректированы и перестроены таким образом, чтобы была возможность обеспечить улучшение качества принимаемых решений, отслеживание реализации и восприятие растущих потребностей клиентов через призму управления знаниями.

Цифровая платформа бизнес-экосистемы с интеллектуально-сервисным ядром включает в себя расширенный набор информационных технологий, многофункциональных сервисов и многоскоростных функций, а также двусторонних программ. В недалеком будущем интеграция с внешними бизнес-экосистемами вынудит компании взаимодействовать со многими партнерами, которые охватывают широкий спектр функций, включающий распространение знаний. Это связано с тем, что низкая стоимость технологий и динамичная бизнес-среда приведут к существенному увеличению скорости принятия решений. То есть платформенные компоненты должны быть доступны в качестве сервисов с целью обеспечения интеграции с бизнес-экосистемой. Подобные интерфейсы должны быть открытыми, динамичными и функциональными в режиме реального времени, обеспечивать интеграцию партнеров, технологий и, по мере необходимости, приложений (рис. 1) [5, с. 15].

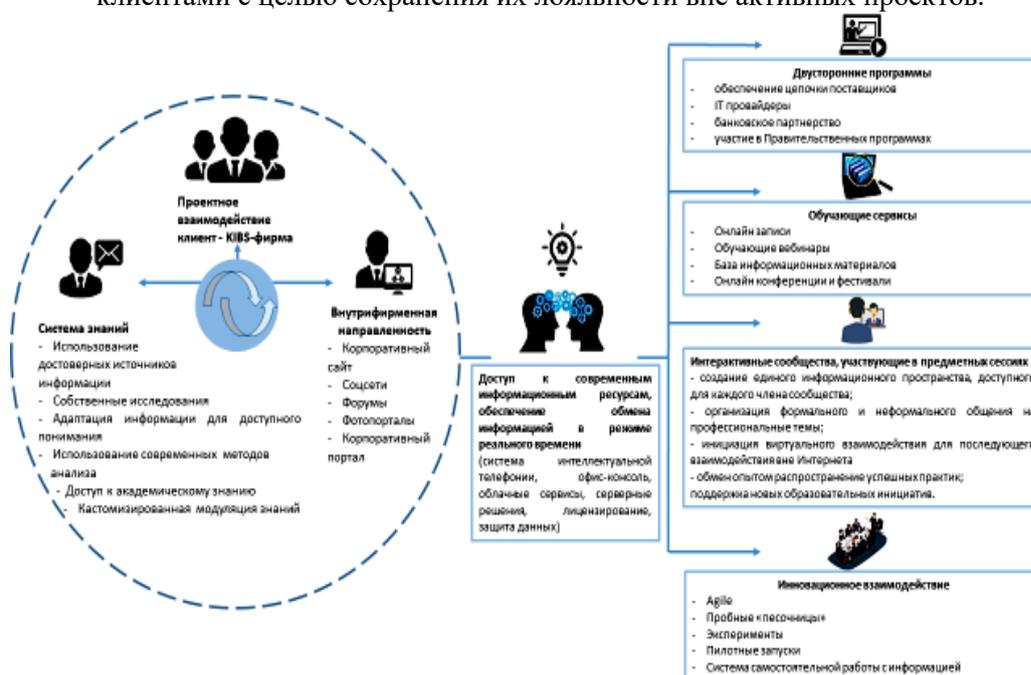
Авторы рассматривают цифровую платформу как целостную систему цифровых элементов, которые взаимодействуют друг с другом для обмена бизнес-знаниями и создания продуктов с добавленной стоимостью. Особое внимание уделяется обмену бизнес-знаниями. Авторы предлагают включить в модель платформы следующие элементы (рис.1, см. ниже):

- интерактивные сообщества, участвующие в предметно-ориентированных сессиях;
- обучающие сервисы;
- двусторонние программы;
- информационные ресурсы;
- интерактивные базы знаний;
- формы электронного взаимодействия;
- ресурсы для интеграции бизнеса, правительства и общества;
- внутрифирменные платформенные элементы.

Основными преимуществами, которые предоставит использование в бизнес-деятельности знаниеёмкой цифровой платформы, являются:

- возможность быстро запускать и монетизировать инновационные идеи;
- возможность поддерживать несколько бизнес-партнеров на одной платформе, легко и динамично обмениваться информацией и знаниями в рамках решения общих задач;
- гибко и быстро реагировать на изменения рынка, расширять и масштабировать успешные решения;
- возможность получить доступ к набору вспомогательных бизнес-услуг;

- возможность бизнес-оркестровки и монетизации благодаря комплексным функциям, доступным для всех деловых партнеров в бизнес экосистеме;
- возможность обеспечить межпроектное взаимодействие с ключевыми клиентами с целью сохранения их лояльности вне активных проектов.



Р и с .1. Модель цифровой знаниеёмкой платформы интеллектуально-сервисной компании

В наши дни интеллектуально-сервисные фирмы конкурируют за навыки и знания своих сотрудников, чтобы предоставить широкий спектр индивидуальных решений для удовлетворения потребностей своих клиентов. Таким образом, квалифицированные работники играют ключевую роль в современной экономике, основанной на знаниях. Создавая цифровую среду взаимодействия, интеллектуально-сервисные фирмы будут, с большой вероятностью, сталкиваться с высокой потребностью в специалистах нового уровня, носителями цифровой культуры, которые могут появиться только в цифровом обществе. Поэтому внутрифирменные технологии, способные выращивать таких сотрудников, уже сейчас претерпевают значительные изменения: разрабатываются новые перспективные технологии внутрифирменного маркетинга, происходит цифровизация внутрифирменной среды взаимодействия.

В фирмах KIBS сотрудничество является специальным и динамичным процессом, поскольку каждый клиент уникален и требует индивидуального подхода. В статье предложена модель знаниеёмкой платформы взаимодействия интеллектуально-сервисной компании; определены выгоды от использования подобных платформ для участников бизнес экосистемы и определены основные преимущества знаниеёмкой цифровой платформы. Включение бизнес-деятельности, основанной на знаниях, в инфраструктуру взаимодействия участников бизнес-экосистемы позволит расширить рамки

взаимодействия партнеров в бизнес-экосистемах. Фирмы KIBS будут иметь возможность динамично регистрировать, создавать, искать или выбирать услуги и обмениваться знаниями с другими участниками бизнес-экосистем посредством цифровых знаниеёмких платформ. Это также даст возможность интеллектуально-сервисным компаниям удерживать клиентов, работа с которыми составляет их основной доход. Рост количества лояльных клиентов улучшает деловую репутацию компании, что способствует притоку новых клиентов.

### **Список литературы**

1. Авдеев Т.В., Алетдинова А.А. Цифровизация экономики на основе совершенствования экспертных систем управления знаниями. Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10. № 1.
2. Лапенков В.Ю. Факторы конкурентоспособности российских компаний на рынке консалтинговых услуг // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 8. С. 1549–1562. doi: 10.18334/ce.13.8.40928
3. Месропян В.Р. Цифровые платформы – новая рыночная власть. [Электронный ресурс] — Режим доступа. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46781&p=attachment> (дата обращения: 02.08.2020)
4. Орлова М.В. Когнитивизм в управлении интеллектуальным сервисом // Маркетинг. 2013. № 5 (132). С. 60–68.
5. Орлова М.В., Квашина М.И., Фадеев Д.А. Мессенджеры как элемент цифровой экосистемы компании. Маркетинг в России и за рубежом. 2020. № 3. С. 14–23.
6. Boudreau, K.J. and Lakhani, K. 2009. How to manage outside innovation. MIT Sloan Management Review 50(4):69–76 [Электронный ресурс] – Режим доступа URL: [https://www.researchgate.net/publication/265281057\\_How\\_to\\_Manage\\_Outside\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/265281057_How_to_Manage_Outside_Innovation) (дата обращения: 12.08.2020).
7. De Marco, C., Di Minin, A., Marullo, C., and Nepelski, D. Digital platform innovation in European SMEs. An analysis of SME Instrument Business Proposals and Case Studies. Publications Office of the European Union, Luxembourg, EUR 29690 EN, ISBN 978-92-76-00776-0, doi:10.2760/57240, JRC115240 [Электронный ресурс] – Режим доступа URL: [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC115240/jrc115240\\_digital\\_platforms.pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC115240/jrc115240_digital_platforms.pdf). (дата обращения: 13.08.2020)
8. Orlova M.V., Moshkova L.E., Silina S.A. Partnership management in knowledge-intensive business services. GCPMED- 2019 II International Scientific Conference "Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development" ISSN: 2357–1330
9. Steen F.J.I., Steen J.R., Jesnes K., Rolf Røtnes R. The knowledge-intensive platform economy in the Nordic countries. Economics Norway and the Research Foundation. [Электронный ресурс] — Режим доступа URL: <https://www.nordicinnovation.org/2019/knowledge-intensive-platform-economy-nordic-countries> (дата обращения: 08.08.2020)

#### *Об авторах:*

МОШКОВА Лариса Евгеньевна – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления, Тверской Государственный университет, г. Тверь, e-mail: [LMoshkova@hlebtver.ru](mailto:LMoshkova@hlebtver.ru), ORCID: 0000-0001-6170-9900, SPIN-код автора: 5245-2221.

ОРЛОВА Марина Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга услуг и бренд-менеджмента, Государственный университет управления, г. Москва, e-mail: [rubinkaira35@mail.ru](mailto:rubinkaira35@mail.ru), ORCID: 0000-0002-3971-6570, Spin-код 5252-5987.

СИЛИНА Светлана Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга услуг и бренд-менеджмента, Государственный университет управления, г. Москва, e-mail: marketinguslug@yandex.ru, ORCID: 0000-0003-3180-9390, Spin-код 4209-8592.

## **IMPROVING THE INTERACTION INFRASTRUCTURE OF A KNOWLEDGE-INTENSIVE SERVICE COMPANY**

**L.E. Moshkova<sup>1</sup>, M.V. Orlova<sup>2</sup>, S.A. Silina<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> FSBOU VO «Tver State University», Institute of Economy and Management, Tver  
<sup>2,3</sup> State University of management, Moscow

The purpose of the article is to develop a platform for interaction of a knowledge-intensive service company, taking into account modern requirements for the development of socio-economic relations of economic entities in the Russian market. The scientific novelty consists in the development of a prototype of a knowledge-intensive interaction platform for a knowledge-intensive service company. The opportunities and challenges of the modern market challenge companies to maximize the introduction and use of new business technologies that allow them to form a competitive advantage. Today, IT technologies are the foundation for companies' activities in various economic sectors, allowing them to meet the constantly growing high expectations of customers. With the development of technology, a large number of sources of competitive advantages go beyond the traditional business framework, such as digital business ecosystems, platform technologies, mobile applications, etc. In today's environment, companies need to accelerate the "digital reinvention" of their business processes and incorporate knowledge-based business activities into the ecosystem platform. To do this, it is necessary to adapt the traditional IT approaches used, and the models must be adjusted and rebuilt in such a way that it is possible to improve the quality of decisions made, track the implementation and perception of growing customer needs through the prism of knowledge management. The authors propose elements of a knowledge-intensive interaction platform for a knowledge-intensive service company; determine the benefits of using such platforms for business ecosystem participants and identify the main advantages of a knowledge-intensive digital platform. The article substantiates the need to include knowledge-based business activities in the interaction infrastructure of business ecosystem participants and identifies the key elements of this interaction infrastructure.

**Keywords:** *knowledge-intensive business services, digitalization, knowledge-intensive platform, business ecosystem*

*About the authors:*

MOSHKOVA Larisa Evgen'evna – doctor of economic Sciences, Professor of the Department of enterprise Economics and management of the Institute of Economics and management, Tver State University, Tver, e-mail: moshkova.le@tversu.ru

ORLOVA Marina Viktorovna – managing Director of the Design practice company, candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department of marketing of services and brand management, State University of management, Moscow, e-mail: rubinkaira35@mail.ru

SILINA Svetlana Aleksandrovna – candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department of marketing services and brand management, State University of management, Moscow, e-mail: marketinguslug@yandex.ru

## References

1. Avdeenko T.V., Aletdinova A.A. Cifrovizacija jekonomiki na osnove sovershenstvovanija jekspertnyh sistem upravlenija znanijami. Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Jekonomicheskie nauki. 2017. T. 10. № 1.
2. Lapenkov V.Ju. Faktory konkurentosposobnosti rossijskih kompanij na rynke konsaltingovyh uslug // Kreativnaja jekonomika. 2019. T. 13. № 8. S. 1549–1562. doi: 10.18334/ce.13.8.40928
3. Mesropjan V.R. Cifrovye platformy – novaja rynochnaja vlast'. [Jelektronnyj resurs] — Rezhim dostupa. URL:<https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46781&p=attachment> (data obrashhenija: 02.08.2020)
4. Orlova M.V. Kognitivizm v upravlenii intellektual'nym servisom // Marketing. 2013. № 5 (132). S. 60–68.
5. Orlova M.V., Kvashina M.I., Fadeev D.A. Messendzhery kak jelement cifrovoj jekosistemy kompanii. Marketing v Rossii i za rubezhom. 2020. № 3. S. 14–23.
6. Boudreau, K.J. and Lakhani, K. 2009. How to manage outside innovation. MITSloanManagementReview 50(4):69–76 [Jelektronnyj resurs] – Rezhim dostupa URL: [https://www.researchgate.net/publication/265281057\\_How\\_to\\_Manage\\_Outside\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/265281057_How_to_Manage_Outside_Innovation) (data obrashhenija: 12.08.2020).
7. De Marco, C., Di Minin, A., Marullo, C., and Nepelski, D. Digital platform innovation in European SMEs. An analysis of SME Instrument Business Proposals and Case Studies. Publications Office of the European Union, Luxembourg, EUR 29690 EN, ISBN 978-92-76-00776-0, doi:10.2760/57240, JRC115240 [Jelektronnyj resurs] – Rezhim dostupa URL: [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC115240/jrc115240\\_digital\\_platforms.pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC115240/jrc115240_digital_platforms.pdf). (data obrashhenija: 13.08.2020)
8. Orlova M.V., Moshkova L.E., Silina S.A. Partnership management in knowledge-intensive business services. GCPMED- 2019 II International Scientific Conference "Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development" ISSN: 2357–1330
9. Steen F.J.I., Steen J.R., Jesnes K., Rolf Røtnes R. The knowledge-intensive platform economy in the Nordic countries. Economics Norway and the Research Foundation. [Jelektronnyj resurs] – Rezhim dostupa URL: <https://www.nordicinnovation.org/2019/knowledge-intensive-platform-economy-nordic-countries> (data obrashhenija: 08.08.2020)