

Экосистемы как инновационный инструмент роста бизнеса¹

В.Д. МАРКОВА, доктор экономических наук

E-mail: markova.pro@yandex.ru; ORCID: 0000-0003-1646-8372

С.А. КУЗНЕЦОВА, кандидат технических наук

E-mail: kuzosvet@mail.ru; ORCID: 0000-0002-0570-9380

Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН,
Новосибирск

Аннотация. Цель статьи заключается в раскрытии возможностей и проблем экосистемного подхода к управлению компаниями на основе анализа опыта функционирования российских экосистем. Показано, что экосистемы бизнеса, объединяя компании и формируя ценностные предложения для клиентов по принципу одного окна, видоизменяют способы партнерства и конкуренции, становятся механизмом совместного развития участников на основе комплементарных инноваций и распределенного творчества. Охарактеризованы отличия экосистем от традиционных форм сотрудничества, позволяющие понять их преимущества и барьеры. При этом учтены ключевые характеристики экосистем, которые позволяют типизировать стратегические альтернативы их развития и классифицировать их потенциальных участников по функциональным ролям. Очерчены контуры пространства стратегических выборов участников экосистем и определены направления эволюции последних, тем самым внесен вклад в развитие теории стратегического управления в контексте экосистемного подхода.

Ключевые слова: экосистема бизнеса; экосистемный подход; рост бизнеса; участники экосистемы; функциональные роли; стратегические решения

Введение

Обеспечение роста бизнеса является одной из самых важных и актуальных проблем для руководителей, особенно в условиях современной динамичной внешней среды. В процессе поиска направлений стратегического развития компаний внимание практиков и исследователей перемещается от поиска новых товаров и рынков, новых технологий и ключевых компетенций к инновационным бизнес-моделям и новым организационным формам, которые активно развиваются в цифровой экономике.

¹ Работа выполнена в рамках плана НИР ИЭОПП СО РАН, проект 5.6.1.5 (0260-2021-0003) «Теория и методология исследования устойчивого развития компаний высокотехнологичного и наукоемкого сектора экономики в контексте глобальных вызовов внешней среды, технологических, организационных и институциональных сдвигов».

С позиций организации и управления бизнесом важнейшей чертой цифровой экономики является бурное развитие цифровых платформ и целенаправленное формирование на их основе экосистем бизнеса, что ведет к доминированию в мировой экономике платформенных гигантов, таких как Apple, Microsoft, Amazon и др.².

Можно констатировать, что экосистемы бизнеса, которые являются объектом нашего анализа, – это новый инструмент роста бизнеса в нестабильной внешней среде с ориентацией на комплексное удовлетворение потребностей клиентов по принципу «одного окна», поддерживаемого непрерывным потоком инноваций. Физически она представляет из себя партнерскую сеть компаний и акторов, взаимодействующих на основе определенных правил.

Конкуренция на базе инноваций принуждает компании к многостороннему партнерству и совместному использованию ресурсов, так как ни одна из них в отдельности не обладает всеми знаниями, ресурсами и компетенциями, необходимыми для развития современных сложных систем. Успех в цифровой экономике зависит от развития сопряженных технологий и активов, появления комплементарных продуктов и услуг, что может потребовать согласованных действий большого количества агентов из различных областей в рамках экосистемного подхода.

По сути, в нестабильной динамичной внешней среде экосистема бизнеса становится «островком стабильности» для ее участников, средой, где снижаются неопределенность и риски за счет согласованных действий участников. Одновременно ее появление меняет ландшафт бизнеса, поскольку наряду с компаниями, отраслями и рынками такая экосистема становится объектом управления, который объединяет в себе рынки и сферы деятельности, размывая устоявшиеся границы и правила взаимодействия партнеров.

В русле мировых трендов в России также динамично развиваются платформенные компании и экосистемы, которые демонстрируют устойчивый рост и успешно конкурируют с зарубежными платформами на отечественном рынке

² Global Top 100 companies – June 2020. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/global-top-100-companies-june-2020-update.pdf>

[Еферин и др., 2019]. Так, в 2020 г. эксперты компании BCG выделили топ-100 технологических компаний развивающихся стран – претендентов на технологическое лидерство. В сотню вошли шесть российских компаний: это группы 1С и Mail.ru, разработчик игр Playrix, Тинькофф-банк, маркетплейс Wildberries и компания Яндекс³. Их среднегодовая выручка в 2016–2019 гг. составляла около \$1,8 млрд (в среднем по выборке – \$2 млрд), однако по темпам роста они превосходят технологические компании из индекса S&P 500 почти в шесть раз – за счет использования инноваций и новых подходов, способных изменить отрасли, цепочки поставок и рынки⁴.

Отметим, что пять из шести указанных компаний организовали вокруг себя экосистемы бизнеса, при этом в России формируются и другие экосистемы, состоящие из партнерских компаний и физических акторов.

Поскольку экосистемы становятся важным инновационным инструментом роста и конкуренции в современной экономике, возникает необходимость осмысления их предназначения, условий формирования и развития. Это и определяет цель статьи – раскрыть возможности и проблемы экосистемного подхода к управлению развитием и масштабированием бизнеса с позиций теории стратегического управления на основе анализа опыта российских компаний.

Для этого необходимо выяснить, чем экосистема отличается от традиционных форм сотрудничества, и в чем суть экосистемного подхода к управлению бизнесом. Мы также рассматриваем классификацию потенциальных участников экосистемы бизнеса в соответствии с их функциональными ролями, что позволяет описать возможные пути развития экосистемы и ее участников. В эмпирической части статья опирается на информацию, представленную на сайтах российских экосистемных игроков, аналитические обзоры и рейтинги ведущих консалтинговых компаний, отправной методической точкой анализа были концепция экосистемы бизнеса Дж. Мура (Moore) и подход к анализу многосторонних взаимодействий участников экосистемы на основе

³ 2020 BCG Tech Challengers. URL: <https://web-assets.bcg.com/ea/73/607508914b6b84b245d0db118366/bcg-2020-bcg-tech-challengers-the-next-generation-of-innovation-in-emerging-markets-nov-2020-r.pdf>

⁴ Эксперт. 2020. № 48. С. 5

выполняемых ими ролей [Adner, 2017; Jacobides et al., 2018; Альстайн и др., 2017], которые опубликованы и общедоступны. Поскольку экосистема бизнеса как новая реальность сложна для восприятия и требует изменений мышления владельцев бизнеса и топ-менеджеров, осмысление этого феномена представляется необходимым шагом в развитии и становлении новой парадигмы менеджмента цифровой эпохи.

Понятие «экосистемы бизнеса»

Термин «экосистема», введенный в деловой обиход в конце XX века американским исследователем Дж. Муром, был заимствован им из биологии, где говорится, что экосистема – это среда обитания, в которой организмы объединены между собой устойчивой системой связей. Мур писал: «Чтобы расширить системный подход к стратегии, я предлагаю рассматривать компанию не как члена одной отрасли, а как часть бизнес-экосистемы, которая пересекает множество отраслей. В бизнес-экосистеме компании совместно развивают возможности вокруг новой инновации: они сотрудничают и конкурируют, чтобы поддерживать новые продукты, удовлетворять потребности клиентов и в конечном итоге внедрять следующий раунд инноваций» [Moore, 1993. P.77].

В более поздней работе, проведя анализ истоков формирования и развития экосистем в разных сферах бизнеса, Дж. Мур делает вывод о том, что рынки, иерархии (традиционные компании) и экосистемы являются тремя столпами современного бизнес-мышления, причем экосистема как организационная форма бизнеса стала настолько важной на практике, что должна получить признание в теории и при разработке экономической политики [Moore, 2006].

С позиций Мура, в основе экосистемы лежит совместный подход предпринимателей к развитию бизнеса в пространстве возможностей, который позволяет достичь результата, невозможного без коллективных действий. Сложности понимания экосистемы бизнеса связаны с тем, что она неосознаема, не имеет четких организационных границ, подвижна. Это, как говорит Мур, некий идеал, существующий в сознании его обладателей. Но при этом концепция экосистемы бизнеса, разделяемая менеджерами и предпринимателями, является мощной силой, снижающей трансакционные издержки партнерства и показывающей,

что участники с различными интересами могут объединиться в общем деле и совместно создавать свое будущее. Вывод Мура состоит в том, что экосистема как организационная форма бизнеса является важным общественным благом в мире быстро развивающихся технологий и многомерных экономических и социальных потребностей [Moore, 2006].

Однако до сих пор существует множество подходов к определению термина «экосистема бизнеса», а главное – отсутствуют концептуальные шаблоны, которые можно было бы использовать для выявления, описания и оценки этого феномена, как, например, канва или шаблоны описания бизнес-моделей компаний, что приводит, с одной стороны, к многообразию взглядов и определений данного термина, но с другой – затрудняет разработку методических подходов к созданию экосистемных форм организации бизнеса, а также к их антимонопольному регулированию.

Понять суть экосистемы бизнеса помогает анализ ее особенностей по сравнению с другими формами организации бизнеса.

Отличительные особенности экосистем бизнеса и экосистемного подхода

Многообразие форм и механизмов партнерства, а это сложные сети производственной кооперации и аутсорсинга, консорциумы и альянсы, кластеры и пр., приводит к необходимости описания тех характеристик экосистемы бизнеса, которые отличают ее от иных форм партнерства.

Специалисты компании VCG в качестве ключевых характеристик экосистемы бизнеса выделяют модульность продуктов и потребность в координации, предлагая свою классификацию возможных форм организации бизнеса (рисунок). Далее они добавляют к ключевым характеристикам экосистемы кастомизацию (адаптируемость) и многосторонность отношений [Pidun et al., 2019].

Именно модульность, которая позволяет создавать сложные системы путем объединения более мелких элементов, обеспечивая тем самым стратегическую гибкость объекта, в значительной степени определяет структуру экосистемы бизнеса, поскольку увеличение модульности, по мнению Мура, приводит к увеличению числа и типов компаний, участвующих в экосистеме [Moore, 2006].

Модульность	Высокая	Открытый рынок	Экосистема бизнеса
	Низкая	Иерархическая цепь поставок	Вертикально интегрированная организация
		Низкая	Высокая
Необходимость в координации			

Источник: BCG Henderson Institute, [Pidun et al., 2019].

Возможные формы организации бизнеса

Модульность экосистемы бизнеса проявляется в том, что предлагаемые потребителям продукты и сервисы, например, в экосистемах компаний Apple, 2ГИС или 1С, создаются независимыми компаниями и разработчиками, но функционируют как единое целое, позволяя потребителям выбирать нужную им комбинацию сервисов на основе бесшовных коммуникаций. Однако для обеспечения внутренних взаимосвязей модульных элементов требуется координация, которая не обеспечивается рынком и в то же время не требует жесткого централизованного (иерархического) управления, а реализуется через систему стандартов, правил и интерфейсов, предоставляя при этом участникам определенную степень свободы с точки зрения дизайна продуктов, цен и пр. [Jacobides et al., 2018].

Различия в архитектуре экосистем бизнеса и моделях поведения их участников основаны на фундаментальной разнице создаваемых комплементарных продуктов, которые определяют многосторонние отношения участников, и тем самым задают направления для принятия стратегических решений по дизайну экосистемы [Jacobides et al., 2018]. Комплементарные продукты в экосистеме могут быть уникальными и/или супермодулярными⁵. Уникальными являются готовые к использованию продукты или услуги модульных производителей, которые способны адаптировать их к различным экосистемам, как, например, платежная система PayPal [Вайл, Ворнер, 2019]. Супермодулярность характерна для дополняющих товаров, наличие которых способствует

⁵ В деловой литературе термин супермодулярность связан с синергизмом и может быть раскрыт как «рост А повышает ценность Б», где А и Б два разных продукта, актива или вида деятельности.

повышению привлекательности экосистемы и увеличивает склонность к коллаборации, однако взаимодополняемость товаров не является всеобщей (в отличие, например, от электроэнергии), поскольку в противном случае не нужна координация. На наш взгляд, стратегические решения по развитию экосистемы бизнеса во многом коррелируют с уровнем взаимодополняемости товаров и услуг внутри экосистемы.

Еще далеко не все российские компании сменили производственный подход к организации бизнеса на маркетинговый, а уже развивается экосистемный подход, который предполагает не просто ориентацию бизнеса на расширяющийся спектр потребностей клиентов, но и иной взгляд на партнерство. Естественно, это ведет к изменениям парадигмы управления, понять которые помогает сравнительный анализ экосистем с традиционным сотрудничеством компаний (таблица).

Анализ мнений и подходов различных авторов [Карпинская, 2018; Раменская, 2020 и др.], а также опыта формирования экосистем российскими платформенными компаниями, такими как 1С, 2ГИС, Яндекс, позволил выделить их характерные черты как новой организационной формы сетевого партнерства и развития бизнеса. К ним относятся:

- наличие специфической основы (ядра) экосистемы, в качестве которой все чаще выступают цифровые платформы или платформенные технологии [Маркова, 2019], вокруг которых формируется экосистемное сообщество, включающее разные типы участников;

- многосторонние взаимоотношения между участниками экосистемы, которые регламентируются ее организатором через систему правил, стандартов и интерфейсов с ориентацией на создание интегрированного ценностного предложения для клиентов в режиме «одного окна»;

- совместное развитие участников экосистемы в пространстве возможностей на основе непрерывных взаимодополняющих инноваций и распределенного творчества;

- развитие цифровых технологий привело к тому, что внутри любой экосистемы генерируются огромные потоки данных, которые становятся важным ресурсом экосистемы и одновременно ее отличительной чертой, позволяющей развивать аналитику и управление на основе данных.

Отличительные особенности экосистемы бизнеса в сравнении с традиционными формами партнерства

Традиционное сотрудничество	Признаки	Экосистема бизнеса
Внутренний: создание продукта или технологии, доступ к компетенциям	Фокус и цели	Внешний: интегрированные решения для потребителей по принципу «одного окна», масштабирование бизнеса и рыночное лидерство
Ценности для потребителей создаются внутри компании при участии поставщиков. Приоритет – максимизация собственной ценности членов партнерства	Создание ценностей	Совместное создание ценности для потребителей внутри экосистемы и совместное развитие всех участников
Кооперация в рамках цепочек поставок или партнерство для решения определенных задач (НИОКР)	Формы сотрудничества	Сетевая высокоадаптивная структура добровольного партнерства, часто на базе цифровых платформ
Доминируют традиционные отрасли и зрелые рынки. Границы сотрудничества четко прописаны, как правило, внутри одной или нескольких отраслей	Сфера деятельности и границы	Часто новые отрасли и рынки. Границы экосистемы размыты и подвижны, пересекают разные отрасли и рынки, подрывая и трансформируя их
Венчурные сделки, M&A, совместные предприятия, альянсы, консорциумы и пр.	Организационные формальные	Может отсутствовать, либо несколько видов сделок (миноритарные инвестиции, M&A, франчайзинг) с возрастанием роли гибких структур сделок
Участники, деятельность которых необходима для создания ценностного предложения в рамках отраслевой цепочки или решения определенной проблемы. Доступ к ресурсам ограниченный, в рамках договоренностей	Участники и вовлекаемые ресурсы	Географическое и отраслевое разнообразие участников и привлекаемых ресурсов (кросс-отраслевые компетенции, технологии). При этом все участники экосистемы связаны с компанией – организатором экосистемы (хабом)
Могут быть представлены как совокупность бинарных отношений (декомпозиция)	Взаимоотношения участников	Сложные многосторонние отношения участников, которые не могут быть представлены как совокупность бинарных отношений
Договорные и иные контрактные (нестандартизированные) отношения между участниками (группами участников)	Управление и координация	Стандартизация и координация взаимодействия участников, исполняющих конкретные роли, на основе правил, стандартов и интерфейсов

Источник: составлена авторами с использованием идей компании BCG URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/emerging-art-ecosystem-management>, а также на основе данных исследований [Альстайн и др., 2017; Adner, 2017].

В отличие от глобальных цепочек создания стоимости, экосистема бизнеса – это сеть, не имеющая четко определенной структуры и границ; ее развитие стимулируется эффектом масштаба со стороны спроса, благодаря действию которого экосистема втягивает в свою орбиту новых участников: потребителей

и предпринимателей. Главными активами экосистем являются многосторонние связи участников и генерируемые в них потоки данных, при этом отношения участников часто регулируются компанией-организатором экосистемы на основе стандартов и интерфейсов.

Участники экосистемы и их роли

По мнению Р. Аднера, многосторонние отношения между участниками внутри экосистемы могут быть описаны на уровне ролей, которые выполняются, в рамках стандартизированных и установленных для каждой роли правил [Adner, 2017]. Методическая ценность такого подхода к анализу экосистемы заключается в том, что он позволяет классифицировать все множество ее потенциальных участников независимо от ее специфики, и на этой основе разрабатывать методические рекомендации в части управления и развития экосистемы.

Базовая структура любой экосистемы, сформированной на основе цифровой платформы, должна включать четыре главных типа игроков с разными ролями [Альстайн и др., 2017]. Это компания – владелец платформы, которая выступает в роли организатора экосистемы (хаба), обеспечивая координацию деятельности и мотивацию участников, инновационное развитие всей системы, стимулируя партнеров и потребителей присоединиться к ней для повышения ее привлекательности и совместного развития. Эта компания, как правило, развивает технологическое ядро экосистемы, контролирует интеллектуальную собственность, устанавливает нормы и правила входа и поведения участников. Далее это независимые разработчики, которые создают на основе платформы дополняющие (комплементарные) продукты и услуги и вносят свой вклад в развитие интеллектуальной собственности экосистемы. Особую группу формируют провайдеры, или посредники, которые обеспечивают интерфейс между участниками экосистемы. Функции посредников разнообразны и определяются спецификой экосистемы. И, наконец, это потребители, которые покупают и используют продукты и услуги экосистемы, а также могут обмениваться своим потребительским опытом и делиться информацией, накопленной в результате работы с экосистемой.

Так, анализ экосистемы российской компании «1С» показывает, что ее организатор владеет базовым продуктом «1С: предприятие»,

непрерывно развивая его и определяя правила работы других участников экосистемы, в частности, проводя сертификацию продуктов независимых разработчиков, которые создают новые модули и приложения, расширяя тем самым сферы использования и функциональные возможности системы 1С. Роль провайдеров в экосистеме выполняют сети партнеров и консалтинговые фирмы, занимающиеся внедрением, обучением и сопровождением системы 1С, обеспечивая комплексность решения задач клиента. Сбытовая сеть компании объединяет дилеров в 570 городах России и стран СНГ, кроме того, на основе платформы сформирована франчайзинговая сеть, которая усиливает сетевые эффекты платформы благодаря увеличению количества пользователей, вкладу в развитие прикладных конфигураций, а также формированию барьеров входа по мере роста доли рынка системы 1С. По сути, это специализированная экосистема услуг по автоматизации управления бизнесом, включающая огромное количество пользователей – предприятий различного масштаба и отраслевой принадлежности, а также разветвленную партнерскую сеть, которая целенаправленно формировалась владельцем базового продукта [Кузнецова, Маркова, 2018]. По данным компании, у нее 7500 партнеров, благодаря которым создано более 1300 тиражируемых решений разного уровня, в результате систему 1С использует полтора миллиона предприятий.

Другим примером также специализированной российской экосистемы, которая была создана на основе бенчмаркинга, однако, являясь частью более обширной экосистемы, прошла путь трансформации от легко копируемой модели-агрегатора в экосистему на базе многосторонней платформы, является суперапп Яндекс.Го. Платформа Яндекс.такси, опирающаяся на сервис Яндекс.карты, связывала пассажиров и водителей, обеспечивая автоматическое распределение заказов между водителями с учетом их рейтинга. Участниками данной экосистемы стали достаточно крупные таксопарки и партнеры-агрегаторы, объединившие более мелких участников рынка. Развитие экосистемы Яндекс.такси обеспечивалось за счет соблюдения баланса интересов различных сторон, который достигается за счет сложных алгоритмов динамического установления цены поездки с учетом множества факторов и комиссии, которую получают партнеры и которая

позволяет им сконцентрировать усилия на техническом обслуживании автомобилей и повышении квалификации водителей.

Летом 2020 г. платформа Яндекс.такси в соответствии с глобальными трендами трансформировалась в суперапп ЯндексGo, который объединил все городские сервисы компании Яндекс (такси, каршеринг, перевозка грузов, доставка продуктов из Яндекс.лавки, еды из ресторанов и посылок) с целью реализации потенциала синергии за счет интеграции потребителей, подключённых к разным платформам, и в итоге их удержания в рамках экосистемы компании. Это привело к расширению и усложнению механизмов многосторонних взаимоотношений партнеров – участников экосистемы (автопарков, страховых компаний, ресторанов и других поставщиков) в рамках сценариев развития, реализуемых супераппом в разных регионах страны.

Описание типов участников экосистемы и выполняемых ими ролей позволяет выделить внутренние для экосистемы стратегические решения, которые определяют модели взаимодействия участников с хабом (компанией – организатором экосистемы) и между собой и направлены на поддержание баланса стратегических интересов между хабом и другими группами акторов через механизмы обмена ценностями, ценообразования, стимулирования инноваций, доступа к данным и др.

Стратегические направления развития экосистем

Особенности экосистемы бизнеса определяют новые аспекты в процессе принятия стратегических решений как ее лидером, так и каждым из участников, расширяя описанные в литературе по стратегическому менеджменту типовые стратегии и существенно усложняя их, а также меняя основные ориентиры и установки. Так, расширяется взгляд на конкуренцию, поскольку к традиционной конкуренции внутри экосистемы добавляется конкуренция экосистем (например, между Яндексом, Mail.ru и Сбером) расширяется конкуренция в сфере извлечения и анализа данных и в области механизмов снижения роли ценовой конкуренции. Для создания конкурентных преимуществ организаторы экосистем инвестируют средства в современные технологии искусственного интеллекта, машинного обучения, создание новых интерфейсов и др.

При этом, как показывает пример компании «Яндекс», высокая доля затрат на исследования и разработки способствует занятию ключевых позиций экосистемы на рынке. В 2018 г. Яндекс направил на исследования и разработки 17,7% от выручки, обойдя по этому показателю Amazon (12,7%) и Alphabet (14,6%), а также прямого конкурента – компанию Mail.ru Group (0,39%)⁶. В результате в 2020 г., по оценкам издания «Ведомости», на долю Яндекса пришлось почти 55% общей выручки трех российских экосистем – Яндекса, Сбера и Mail.ru Group, которая выросла за год на 24%⁷.

Безусловно, определяющей в развитии экосистемы является стратегия лидера-организатора, которая задает траекторию движения всего мультиагентного сообщества экосистемы в условиях динамичной и неопределенной внешней среды и неустойчивого рыночного лидерства как традиционных, так и современных платформенных компаний. Для создателя экосистемы это усиливает значимость мониторинга внешней среды, особенно в части технологических трендов, изменений ценностей и поведенческих маркеров потребителей, трансформации бизнес-процессов под влиянием глобальной цифровизации.

Диапазон стратегических выборов лидера экосистемы по сравнению со стратегией традиционного бизнеса существенно расширяется и включает не только определение сферы деятельности (специализация или диверсификация), технологической траектории и механизмов роста, но и решение специфических для экосистемного подхода задач, таких как формирование лучшего клиентского опыта и достижение синергии между продуктами и услугами экосистемы, разработка механизмов взаимодействия участников (степень открытости экосистемы, правила входа, распределение добавочной стоимости), обеспечивающих баланс их интересов и стимулирующих инновационную активность.

При выборе стратегии специализации экосистемы ее рост обеспечивается не за счет горизонтальной или вертикальной интеграции, а за счет развития платформенного ядра в сочетании с функциональной интеграцией и управлением сетью участников [Паркер и др., 2017], как это демонстрирует отечественная

⁶URL: https://raex-rr.com/country/RAEX-600/innovative_companies

⁷URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2021/02/23/858980-ekosistemi>

компания «1С», обеспечивая сбалансированность целостности системы и многообразия созданных ее партнерами приложений.

Отметим, что компания McKinsey выделила три архетипа, а точнее – три альтернативных варианта развития экосистем, первый из которых – развитие основного бизнеса через партнерство или создание экосистемы с нуля – как раз и характеризует стратегию специализации экосистемы. Два других архетипа – это диверсификация и нишевая стратегия [How the best..., 2019].

Стратегия диверсификации экосистемы предполагает ее расширение за счет развития новых продуктов и услуг, которые могут быть связаны с основным бизнесом экосистемы (связанная диверсификация), но чаще ориентируется в первую очередь на потребности конечных потребителей, как это происходит в Сбербанке, который, по сути, формирует конгломерат бизнесов под эгидой единого бренда, называя его экосистемой. Такая формальная экосистема-конгломерат, в отличие от открытых платформенных экосистем компаний «1С» или «2ГИС» с партнерской моделью развития, является закрытым пространством, где товарам или услугам сторонних компаний, как правило, нет места, либо им отводится вторичная роль⁸.

Отметим, что конкурентная динамика развития экосистем и платформ вынуждает владельцев пересматривать уровень открытости и правила доступа к ресурсам экосистемы, например, через 10 лет работы платформа Авито открыла доступ к собранным данным, также в сторону большей открытости движется платформенная компания «Юла».

Более того, конкуренция и стремление бизнеса адаптироваться к изменениям внешней среды ведут к конвергенции структур и дизайна экосистем бизнеса. Исследуя развитие платформенных компаний, Ник Срничек отмечает, что экспансия платформ (и формируемых на их основе экосистем бизнеса, – *дополнение авторов*) подчинена потребности получения новых данных, поэтому, подбираясь к одному и тому же рынку и источникам

⁸ После подготовки статьи стало известно, что ЦБ РФ предлагает ввести регулирование экосистем, заставив большие экосистемы быть открытыми. См.: Экосистемы: подходы к регулированию. Доклад для общественных консультаций. М.: Банк России, 2021, апрель. Однако важной задачей регулирования, не имеющей пока однозначного решения, является четкое определение экосистемы как нового объекта регулирования.

данных, первоначально различные платформы и экосистемы постепенно становятся все более похожими друг на друга. Уместно предположить, что экосистемные компании стягиваются в родственные области и становятся прямыми конкурентами [Срничек, 2019. С. 96].

Отметим, что процесс конвергенции проявляется в экосистемах в разных аспектах. С одной стороны, происходит объединение различных технологий в рамках единых сервисов, например, супераппа ЯндексGo. С другой – идет схождение, взаимоуподобление структур экосистем, о чем говорит Срничек и что можно наблюдать при сравнении сервисов Яндекса, Сбера и Mail.ru Group. Владельцы этих экосистем стремятся к реализации идеи единого входа для удовлетворения разнообразных потребностей индивидуальных и корпоративных пользователей (доступ к финансовым продуктам, рекламе, медиа, получение информации, покупка товаров и пр.). Одновременно они стремятся к тому, чтобы потребители и участники не покидали экосистему, используя различные инструменты привязки к ней пользователей.

Несмотря на распространение экосистем бизнеса, в количественном отношении в экономике преобладают традиционные компании различных размеров, а также фрилансеры, занимающиеся разработками и оказанием разнообразных услуг. Применительно к этим экономическим акторам также появляются новые типы стратегических решений, поскольку они должны определить, входить в экосистему (и какую) или нет, на какую роль претендовать.

П. Вайл и С. Ворнер систематизировали возможные стратегические решения компаний неплатформенного формата, показав, что цифровизация подталкивает их к движению в двух плоскостях: от цепочки создания добавленной стоимости к более сложным сетевым структурам и от продажи товаров и услуг к совместному созданию клиентского опыта, глубокому пониманию своих потребителей [Вайл, Ворнер, 2019. С. 19]. В результате такие компании могут остаться традиционными поставщиками в своей отрасли, производя и продавая товар через посредников, либо двигаться в сторону омниканальности, формируя многоканальный клиентский опыт, что в условиях пандемии наблюдается на многих потребительских рынках.

Выбрав направление движения в сторону сетевой структуры, компания может стать модульным производителем, если имеет готовые к использованию продукты или услуги и может адаптироваться к требованиям экосистем, как это делают разработчики мобильных приложений, а также платежные системы. Также компании могут стать партнерами экосистем на условиях франчайзинга (используется в экосистемах 1С и 2ГИС), войти в них как разработчик или как поставщик определенных услуг. Однако работа в экосистеме требует ментальных изменений у руководителей, повышения их готовности к сотрудничеству и уровня доверия к партнерам.

Заключение

В статье показано, что в цифровой экономике экосистемы бизнеса становятся новым инструментом роста и масштабирования бизнеса. Причем происходит кардинальное изменение ситуации: если несколько лет назад считалось, что экосистемы будут формироваться лишь в узком спектре отраслей и регионов, то в настоящее время участники экосистем (как стартапы, так и утвердившиеся фирмы) постоянно усиливают свою активность по всему миру. Этот тренд, вероятно, будет и далее усиливаться как на потребительских, так и на промышленных рынках, поскольку новая реальность стимулирует потребителей искать интегрированные конечные решения по принципу одного окна, а компании – переизобретать свое ценностное предложение для потребителей.

Описанные направления развития экосистем и их участников, а также отличительные особенности экосистем как новых форм партнерства могут быть использованы в практической деятельности для понимания сути экосистемного подхода и принятия стратегических решений по развитию бизнеса. Одновременно понимание отличительных особенностей экосистем и функциональных ролей их участников будет полезно для обсуждения и выработки согласованных решений по институциональному регулированию экосистем бизнеса, поскольку, способствуя развитию бизнеса, экосистемы меняют механизмы конкуренции и вытесняют традиционных игроков на многих рынках, создавая угрозу их монополизации.

Надеемся, что это обогатит исследования как экосистем бизнеса, так и стратегического управления, и будет способствовать все более активному участию компаний в развитии экосистем и в формировании новых практик управления.

Литература

Альстайн М., Паркер Дж., Чаудари С. Сетевой эффект как новый двигатель экономики // Harvard Business Review – Россия. 2017, июнь. С. 29–36.

Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса: изменение бизнес-модели для организации нового поколения/ Пер. с англ., М.: Альпина Паблишер, 2019. 257 с.

Ефериш Я.Ю., Россото К., Хохлов Ю.Е. Цифровые платформы в России: конкуренция между национальными и зарубежными многосторонними платформами стимулирует экономический рост и инновации // Информационное общество. 2019. № 1–2. С. 16–34.

Карпинская В.А. Экосистема как единица экономического анализа//Системные проблемы отечественной мезоэкономики, микроэкономики, экономики предприятий /Под ред. Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2018. С. 125–141. DOI: 10.33276/978-5-8211-0769-5-125-141.

Кузнецова С.А., Маркова В.Д. Проблемы формирования бизнес-экосистемы на основе цифровой платформы: на примере платформы компании 1С // Инновации. 2018. № 2 (232). С. 55–60.

Маркова В.Д. Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию // ЭКО. 2019. № 5. С. 106–123. DOI: 10.30680/ЕСО0131-7652-2019-5-106-123

Паркер Дж., Альстайн М., Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас/ Пер. с англ. Е. Пономаревой, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 304 с.

Раменская Л.А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях //Управленец. 2020. Т. 11. № 4. С. 16–28. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-2.

Срничек Н. Капитализм платформ/ Пер. с англ. М. Добряковой, М.: Изд. дом ВШЭ, 2019. 128 с.

Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. Journal of Management. 2017. Vol. 43. No. 1, Pp. 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451 URL: <https://www.researchgate.net/publication/310788892> (дата обращения: 10.02.2021).

How the best companies create value from their ecosystems McKinsey & Company, November. 2019.

Jacobides M., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. Strategic Management Journal, 2018. 39 (8), Pp. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904

Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, May. 1993. Pp.75–86.

Moore J.F. Business Ecosystems and the View from the Firm. The Antitrust Bulletin, 2006. Vol.51, № 3. Pp.31–75. URL: <https://pdfslide.net/reader/f/moore-business-ecosystems> (дата обращения: 20.01.2021).

Pidun U., Reeves M., Schüssler M. 2019. Do You Need a Business Ecosystem? URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> (дата обращения: 05.03. 2021).

Статья поступила 13.04. 2021
Статья принята к публикации

Для цитирования: *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Экосистемы как инновационный инструмент роста бизнеса // ЭКО. 2021. № 8. С. 151–168. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2021-8-151-168

Summary

Markova; V.D., Doct. Sci. (Econ.), Kuznetsova, S.A., Cand. Sci.(Thecn.), Institute of Economics and Industrial Engineering, SB RAS, Novosibirsk

Ecosystems as a Modern Tool for Business Growth

Abstract. The paper describes opportunities and problems of the ecosystem approach to management of enterprises based on the analysis of the performance of Russian ecosystems. It is shown that business ecosystems, integrating companies and creating value propositions for customers on the one window principle, modify the mechanisms of partnership and competition and become an innovative way for the joint development of participants in a changing space of opportunities based on complementary innovations and distributed creativity. The authors characterize differences between ecosystems as new organizational forms of business and traditional forms of cooperation revealing the advantages of the ecosystem approach as well as barriers to its use. The key characteristics of the business ecosystem helped classify potential participants of the ecosystem in accordance with their functional roles as well as strategic alternatives for their development. The authors outlined contours of the multidimensional space of ecosystem participants strategic choices and defined possible ways of the evolution of ecosystems, thus making a certain contribution to the development of the strategic management theory in relation to ecosystem approach.

Keywords: *business ecosystem; ecosystem approach; business growth; ecosystem participants; functional roles; strategic decisions*

References

Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. Vol. 43. No. 1. Pp. 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451 Available at: <https://www.researchgate.net/publication/310788892> (accessed 10.02.2021).

Eferin, Ya., Rossotto, C., Hohlov, Yu. (2019). Digital platforms in Russia: Competition between national and foreign multi-sided. platforms stimulates growth and innovation. *Information Society*. No. 1–2. Pp. 16–34. (In Russ).

How the best companies create value from their ecosystems (2019). McKinsey & Company, November.

Jacobides, M., Cennamo, C., Gawer, A. (2018). Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39 (8), Pp. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904

Karpinskaya, V. (2018). Ecosystem as a unit of economic analysis. In *Systemic problems of domestic, meso-, micro-, and enterprise economics*. Moscow: CEMI RAS Publ. Pp. 125–141. (In Russ)]. DOI: 10.33276/978–5–8211–0769–5–125–141.

Kuznetsova, S., Markova, V. (2018). Problems of business ecosystem formation: the case of IC company. *Innovation*. No. 2 (232). Pp. 55–60. (In Russ).

Markova, V. (2019). Platform business models: approaches to creation. *ECO*. No. 5. Pp.106–123. (In Russ). DOI: 10.30680/ECO0131–7652–2019–5–106–123

Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, May, Pp.75–86.

Moore, J. F. (2006). Business Ecosystems and the View from the Firm. *The Antitrust Bulletin*, Vol.51. No. 3, Pp. 31–75. Available at: <https://pdfslide.net/reader/f/moore-business-ecosystems> (accessed 20.01.2021).

Parker, G.G., Van Alstyne, M.W., Choudary, S.P. (2017). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you*. Moscow: Mann-Ivanov-Ferber Publ. 304 p. (In Russ).

Pidun, U., Reeves, M., Schüssler, M. (2019). Do You Need a Business Ecosystem? Available at: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> (accessed 05.03. 2021).

Ramenskaya, L. (2020). Over view of approaches to research of business ecosystem. *Upravlenets*. T. 11, No. 4. Pp. 16–28. (In Russ)]. DOI: 10.29141/2218–5003–2020–11–4–2.

Srniczek, N. (2019). *Platform capitalism*. Moscow: ID HSE Publ. 128 p. (In Russ).

Van Alstyne, M.V., Parker, G.G., Choudary, S.P. (2017). Pipelines platforms and the new rules of strategy. *Harvard Business Review – Russia*, June. Pp. 29–36. (In Russ).

Weill, P., Woerner, S. (2019). *What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise*. Moscow: Alpina Publisher. 257 p. (In Russ).

For citation: Markova V. D., Kuznetsova, S. A. (2021). Ecosystems as a Modern Tool for Business Growth. *ECO*. No. 8. Pp. 151–168. (In Russ.). DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2021-8-151-168