

В.Д. Маркова

Экосистема уходит в отрыв: кейс российских компаний «1С» и «Галактика»¹

УДК 334.7
JEL M13, D22

Аннотация. Для проверки гипотезы о возможности роста бизнеса, функционирующего на основе цифровых платформ, и определения рычагов такого роста проведен сравнительный анализ бизнес-моделей и результатов деятельности двух российских ИТ-компаний одной сферы. Компании «1С» и «Галактика», которые входят в пятерку ведущих игроков российского рынка корпоративного программного обеспечения, создали специализированные цифровые платформы технологических решений в сфере автоматизации учета и управления на предприятиях разных отраслей, но при этом используют разные бизнес-модели. Выделен главный рычаг роста компании «1С» в нестабильной и динамичной внешней среде – ее мультиагентная и многофункциональная партнерская сеть, или экосистема. Показано, что экосистемная бизнес-модель компании «1С» обеспечила ей быстрый рост и после ухода компании SAP позволила занять лидирующую позицию на российском рынке, опередив ближайшего конкурента – компанию «Галактика» по всем значимым параметрам в десятки и более раз. Однако при этом появляется опасность рыночного доминирования компании «1С».

Ключевые слова: цифровая платформа; платформа технологических решений; бизнес-модель; экосистема; нелинейный рост; рычаги роста; компания «1С»; Корпорация «Галактика»

Введение

Бурное развитие компаний, созданных на основе цифровых платформ, определяет интерес к ним исследователей и практиков, поскольку, как отмечают многие авторы, цифровые платформы являются невидимыми двигателями, которые затронули или трансформировали почти все крупные отрасли за последние

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».

четверть века [Evans et al., 2016; Gawer, 2020], они позволяют формировать экосистемы бизнеса [Аднер, 2023; Hein et al., 2020], создавать большое семейство приложений и бизнес-практик [Tiwana, 2018; Sun et al., 2015].

Компании, созданные на базе цифровых платформ технологических решений, характеризуются большим разнообразием, зачастую являются уникальными, что обуславливает сложность их типизации. В их числе можно назвать «Яндекс» и «1С», «2ГИС» и многие ИТ-компании («Диасофт» с платформой Diasoft Framework, компания «ОТР» с платформой «Опора», платформа КАТА «Лаборатории Касперского»).

Общность компаний этой группы определяется тем, что каждая из них владеет цифровой (программной) платформой, под которой понимается взаимосвязанный набор компонентов (аппаратное и программное обеспечение, архитектура, сервисные модули) и правил (стандарты, протоколы и пр.) [Eisenmann et al., 2011].

При этом каждая цифровая платформа в сфере B2B является специализированной, нацеленной на решение определенных проблем потребителей, что объясняет феномен малой изученности платформенных компаний технологических решений, в отличие от платформ-агрегаторов, таких как Ozon, Avito, Яндекс-такси и др., различные аспекты функционирования которых широко описаны в литературе [Гасман и др., 2016; Rochet, Tirole, 2003]. Это определяет актуальность и научную новизну представленной работы и объясняет выбор метода кейс-стади для анализа платформенных компаний технологических решений.

В качестве объекта исследования выбраны известные на российском рынке компании «1С» и «Галактика» (Белоруссия), которые создали для предприятий различных отраслей на рынке B2B и B2G специализированные цифровые платформы автоматизации учета и управления. По данным международной исследовательской компании IDC, в 2020 г. 54% российского рынка программного обеспечения для автоматизации бизнеса занимали зарубежные производители – SAP (42,4%), Microsoft, Oracle, при этом компания «1С» вышла на второе место по доле рынка в денежном выражении (39,2% рынка), на компанию «Галактика»

приходилось 3,6% рынка². Иными словами, в 2020 г. отечественный рынок ПО для автоматизации бизнеса делили между собой три компании дальнего зарубежья и две из России и Белоруссии, последние и являются объектами нашего сравнительного анализа.

Обе ИТ-компании более 30 лет представлены на рынке, направляют свои усилия на развитие ключевых технологий и продуктов на базе цифрового платформенного ядра, оставаясь в рамках выбранной специализации.

Проблемная ситуация

Экспоненциальное развитие цифровых технологий актуализировало в научной, экспертной среде дискуссии о возможностях ускоряющегося роста бизнеса при цифровой трансформации. Признавая, что в процессе цифровизации и создания цифровых платформ бизнес встает на путь ускоряющегося роста, поскольку платформа по сути создает возможность *многократного использования ее ресурсов*, исследователи дискутируют о бизнес-моделях платформенных компаний и их специфике [Моazed, Джонсон, 2019; Joachimsthaler, 2020; Zhao et al., 2019; Zhu, Iansiti, 2019].

Однако при этом все еще отсутствует единый подход к определению цифровой платформы, речь идет скорее о группе взаимосвязанных концепций, часть из которых находится на уровне компаний, а другие носят более агрегированный характер [Kolossofski, 2019]. Между тем, по мнению Й. Копонена из Финского аналитического центра, точное определение платформы и ее типа облегчает создание новых бизнес-моделей. В связи с этим он выделяет технологические платформы, которые влияют на конкуренцию в отрасли, не меняя ее структуры, и экономические платформы, которые ведут к изменению системы создания ценности за счет внешних сетевых факторов, облегчения взаимодействия отдельных групп акторов и контроля данных вместо материальных ресурсов [Koronen, 2019].

Проведенный с этих позиций анализ двух рассматриваемых нами компаний показал, что корпорация «Галактика» владеет цифровой технологической платформой и использует ее как рычаг роста в рамках традиционной для ИТ-сферы линейной

² Цит. по «Корпоративное программное обеспечение (рынок России)». URL: www.tadviser.ru

бизнес-модели, не меняя ее, тогда как компания «1С» создала экономическую платформу, а точнее, экосистему платформы и новую бизнес-модель ее функционирования.

Компании – участники экосистемы, сформированной вокруг цифровой платформы, являются взаимозависимыми, они разрабатывают новые продукты путем обмена технологическими достижениями на основе API-интерфейса [Аднер, 2023; Паркер и др., 2017; Evans et al., 2016]. Подключаясь к открытой цифровой платформе, разработчики могут не только генерировать дополнительные инновации, но и получать, прямо или косвенно, доступ к клиентам платформы, как в примерах независимых поставщиков программного обеспечения, аффилированных с немецкой компанией SAP [Cecagnoli et al., 2012]. Специалисты самой SAP отмечают, что партнеры по экосистеме переосмысливают продукт платформы и его соответствие рынку, создавая и перестраивая, адаптируя и развивая динамичные системы создания ценности [Feroze, 2018]. Анализ показал, что аналогичная ситуация наблюдается в экосистеме компании «1С», что позволило ей в 2020 г. вплотную приблизиться к показателям компании SAP, которая в то время была лидером российского рынка корпоративного программного обеспечения.

Для понимания специфики бизнес-моделей экосистем технологических решений для рынка B2B, созданных компаниями SAP или «1С», необходимо описать, как акторы организуются вокруг цифровой платформы [Jacobides, et al., 2018], как организовано взаимодействие участников экосистемы относительно занимаемых позиций, ролей и продуктов [Аднер, 2019]. Кроме того, нужно отразить место платформы и экосистемы в отраслевой бизнес-системе клиента, то есть показать, кто чем занимается и как в экосистеме циркулируют нематериальные активы и создаются новые ценности [Koronen, 2019]. Важно также понять ценностные ориентиры и стимулы участников экосистемы [Маркова, 2019]. Иными словами, для определения рычагов роста платформенных компаний в целом и тех из них, которые создают экосистемы, необходим более широкий взгляд на структурные составляющие их бизнес-моделей.

Однако наиболее распространенные в настоящее время концептуализации бизнес-моделей (канва Остервальдера, шаблоны Гассмана) сосредоточены главным образом на внутренних

аспектах деятельности компаний как обособленных рыночных структур, при этом работа с партнерами рассматривается в рамках цепочек поставок, каналов сбыта и выполнения работ на принципах аутсорсинга. Реагируя на динамичные изменения внешней среды и появление новых типов бизнес-моделей, разработчики канвы Остервальдера предложили библиотеку паттернов по созданию новых бизнес-моделей (9 моделей) и переходу от одного типа моделей к другому (12 моделей), проиллюстрировав их примерами известных компаний. При этом отмечено, что многие структурные элементы бизнес-моделей опущены, что превращает паттерны в упрощенные схемы, которые дополнены списками вопросов для размышлений [Остервальдер и др., 2021]. В шаблонах бизнес-моделей Гассмана есть модель «Открытый бизнес», ориентированная на совместное с партнерами создание ценности. При этом читателю предлагается подумать, как сформировать экосистему и предоставить клиентам ценность, которую ни одна из компаний-участников не в состоянии создать самостоятельно [Гассман и др., 2016. С. 286], то есть паттерны и шаблоны бизнес-моделей не позволяют понять, как их эффективно использовать в творческом проектировании бизнес-моделей [Rumble, Minto, 2017]. Иными словами, описание бизнес-моделей платформенных компаний и экосистем платформ остается по-прежнему актуальной и сложной проблемой [Grabher, Tuij], 2020].

Подход к исследованию

Целью исследования является описание и сравнительный анализ бизнес-моделей высокотехнологичных ИТ-компаний одной сферы, организующих свою деятельность на основе специализированных цифровых платформ технологических решений по автоматизации управления, а также выделение рычагов роста каждой компании.

Концепция рычагов роста бизнеса связана со спецификой высокотехнологичных информационно-ориентированных отраслей, которые характеризуются растущей прибыльностью [Артур, 2007], возрастающей отдачей от ресурсов [Хамел, Прахалад, 2002], экспоненциальным ростом за счет технологий и новых способов организации бизнеса [Исмаил, 2017].

Под рычагами роста, следуя Г. Хамелу и К. Прахаладу, мы понимаем инструменты достижения *больших* результатов

с меньшими затратами [Хамел, Прахалад, 2002. С. 136–137], которые позволяют получать *возрастающую отдачу* на вложенные ресурсы, обеспечивая опережающий конкурентов рост бизнеса. Считается, что рычагами роста компаний могут быть их ключевые компетенции, маркетинг и другие бизнес-процессы, управление знаниями, многократное использование собственных ресурсов, партнерские сети и использование ресурсов партнеров.

Предположив, что при использовании схожих технологий рычагом роста рассматриваемых ИТ-компаний являются бизнес-модели и/или их отдельные составляющие, мы уточняем понятие цифровой платформы и платформенных компаний технологических решений, выделяем доступные для анализа аспекты бизнес-моделей платформенных компаний, определяем рычаги и результаты развития экосистемы компании «1С», обозначаем проблемы описания бизнес-моделей платформенных компаний и экосистем.

В соответствии с методом кейс-стади, который предполагает детальное описание, изучение и интерпретацию результатов по отдельным объектам [Thomas, Myers, 2015], проведены ретроспективный анализ бизнес-модели каждой компании и затем сравнение их между собой.

Бизнес-модель – это сложная система взаимоотношений, отражающая экономическую логику деятельности компании, способ организации бизнеса. Поскольку, как отмечают исследователи [Гассман и др., 2016. С. 44], разобраться в чужой бизнес-модели сложно, в процессе анализа акцент сделан на те аспекты бизнес-модели рассматриваемых компаний, информация по которым доступна для анализа. Это:

- целевая аудитория: группы клиентов, которым предлагаются продукты компании;
 - базовый продукт и количество его модификаций (решений);
 - ценностное предложение для клиентов;
 - партнеры компании и функции, которые они выполняют.
- Дополнительно рассмотрены
- объекты сертификации в партнерской сети;
 - способы монетизации, или получения доходов владельцем платформы;
 - позиционирование компании на рынке, заявленное в ее стратегических документах.

Для выявления рычагов развития компаний мы рассмотрели возможности сотрудничества с ними независимых компаний-разработчиков, что характеризует открытость цифровой платформы и возможность использования партнерской сети как рычага роста и развития компании.

Информация о деятельности анализируемых компаний собиралась из открытых источников. Это сайты компаний и их рекламные материалы, научные и аналитические статьи о компаниях и рынке, на котором они работают, другие публикации.

Описание компаний и основные результаты анализа

Компании «1С» и «Галактика» – это разработчики ИТ-решений в области управления предприятиями и организациями различных отраслей и сфер деятельности. Ключевой ресурс каждой компании – специализированная *цифровая платформа*, ядром которой являются технология и уникальный набор продуктов и сервисов, позволяющие разрабатывать прикладные решения, направленные на повышение эффективности управления бизнесом клиентов в различных отраслях.

Установлено, что компании используют этот ресурс по-разному. Компания «1С» открыла прикладной программный интерфейс (API-интерфейс) для сторонних компаний, разрешая им разрабатывать новые модификации продуктов на основе своей цифровой платформы «1С: Предприятие», что привело к созданию более тысячи сертифицированных прикладных продуктов (конфигураций). Корпорация «Галактика» выбрала традиционную бизнес-модель, в рамках которой разрабатывает новые продукты за счет собственных ресурсов, разрешая партнерам участвовать в этом процессе под контролем компании, не открывая API-интерфейс. Иными словами, цифровая платформа «Галактика» остается *закрытой внутренней платформой* корпорации, которая многократно используется самой компанией для создания новых продуктов.

Характер доступа к работе с цифровой платформой: открытый в компании «1С» и закрытый в корпорации «Галактика» во многом определяет принципиальные различия бизнес-моделей и объясняет разные результаты, которых они достигли за более чем 30-летний период своего функционирования.

Корпорация «Галактика» позиционирует себя как разработчик информационных бизнес-систем, отмечая, что она с 1987 г. *самостоятельно создает, поставляет и поддерживает* передовые ИТ-решения в области управления предприятием. «Галактика» развивается традиционным для ИТ-отрасли путем, используя *вендорскую модель работы с партнерами*. В рамках этой модели корпорация формирует дилерскую сеть партнеров, занимается их обучением, разрабатывает лицензионную и маркетинговую политику применительно к своему продукту, осуществляет авторский надзор или аудит внедрения продукта. Важно, что при такой организации работ корпорация не конкурирует со своими партнерами за клиентов. В результате, как отмечают специалисты корпорации, партнеры обеспечивают более 50% внедрений ИТ-систем, разработанных в корпорации³.

Партнерская сеть включает свыше 250 компаний, обладающих компетенциями в отраслях специализации корпорации «Галактика»: это ОПК, машиностроение, нефтегазовый комплекс, энергетика, транспорт и логистика, образование, строительство. При этом в зависимости от перечня оказываемых услуг партнерам присваивается определенный статус, который подтверждается сертификатом корпорации «Галактика». Корпорация выделяет региональных представителей, партнеров-разработчиков и просто партнеров.

Базовыми услугами партнеров являются продвижение, внедрение, сопровождение и развитие решений «Галактики», при этом региональные представители корпорации (которые есть в Сибири и на Дальнем Востоке) имеют право создавать собственную партнерскую сеть. Статус партнер-разработчик приобретает независимая компания, которая участвует в *совместных* с «Галактикой» проектах по расширению функциональных возможностей продуктов корпорации.

Для поддержки своей партнерской сети корпорация организует обучение и стажировки в головном офисе в Минске, нетворкинг-мероприятия, предоставляет определенные бонусы партнерам. По аналогии с компанией «1С», корпорация реализует проект «Совместимо с Галактикой», в рамках которого

³ Здесь и далее данные сайта корпорации URL: <https://galaktika.ru>

предлагает использование ресурсов корпорации для продвижения собственных разработок партнеров.

«Галактика» предлагает крупным и средним предприятиям, холдингам и государственным корпорациям платформу цифровизации и линейку продуктов по планированию и управлению производством (ERP), производственными активами (EAM), процессами и проектами (AMM), оперативному планированию и диспетчеризации производства (MES), управлению данными, управлению межзаводской кооперацией, бизнес-аналитике и др.

Компания «1С» специализируется на разработке, дистрибуции, издании и поддержке компьютерных программ делового и домашнего назначения. Отличительной особенностью деятельности компании «1С» является опора на *широкую партнерскую сеть*, для развития которой компания с 1994 г. использует франчайзинг информационных технологий. В то время это была инновация в бизнес-модели, поскольку никто в мире не использовал франчайзинг в ИТ-сфере.

В настоящее время партнерская сеть компании «1С» охватывает свыше 750 городов России и 10 тысяч дилеров, около 8 тысяч компаний работают по системе «1С: Франчайзинг», несколько сот партнеров оказывают консультационные услуги («1С: Консалтинг»), есть Центры сертифицированного обучения, Центры сертификации и Центры сопровождения, Центры отраслевой специализации и др. Продукты компании представлены на 19 языках и используются в других странах⁴.

Базовый принцип компании: «Опирайтесь на собственные силы и кооперацию с лидерами». Следуя ему, головная (материнская) компания сформировала более 200 совместных предприятий (СП) и дочерних компаний в России и за рубежом, перспективных в своих секторах рынка ПО, которые суммарно дают больше выручки, чем материнская компания «1С». На долю материнской компании приходится 51% уставного капитала, что позволяет составлять консолидированную отчетность по группе компаний по МСФО.

⁴ Здесь и далее данные сайта компании URL: <https://1c.ru/>

По мнению основателя и руководителя компании «1С» Б. Нуралиева, совместные компании рентабельнее филиалов и показывают более эффективный рост бизнеса, такая модель лучше соответствует современному этапу *консолидации* ИТ-рынка в России. Роль материнской компании заключается в определении общей стратегии развития группы «1С» и оказании необходимой помощи совместным структурам. Эта помощь включает доступ к сбытовой сети, технологиям, контактам, лучшим практикам, финансам, а также право использования товарного знака «1С», который признан Роспатентом общеизвестным на территории Российской Федерации с 1 января 2006 г. Компания разработала этические нормы работы для франчайзи: конкурировать качеством, а не ценой, не переманивать сотрудников других франчайзи, честно и корректно относиться к клиентам, сотрудникам и другим франчайзи.

Таким образом, «1С» сформировала на базе своей цифровой платформы обширную многоагентную и многофункциональную партнерскую сеть, ориентированную на создание и реализацию ценностного предложения для конечного клиента. В компании отмечают, что разработкой и совершенствованием продуктов и конфигураций на базе цифровой платформы занимаются более 100 тысяч специалистов у партнеров и более 200 тысяч специалистов ИТ-служб заказчиков. Концептуально такая сеть является *специализированной экосистемой* технологических решений для автоматизации бизнеса, поскольку обладает ключевыми аспектами экосистемы бизнеса⁵: ориентация на совместное создание ценности для конечного потребителя, идентифицируемый набор конкретных партнеров, которые взаимодействуют для создания ценности, и многосторонняя структура партнерских отношений, связанная с ролями и позициями участников и потоками данных [Аднер, 2023. С. 35].

Сравнительный анализ бизнес-моделей компаний «1С» и «Галактика» (табл. 1) позволил сделать вывод, что значимые различия связаны с *организацией партнерской сети*, которая определяет ассортимент предлагаемых продуктов и охват рынка.

⁵ Отметим, что компания «1С» не оперирует термином экосистема.

Таблица 1. Сравнительные характеристики бизнес-моделей компаний

Параметр	«1С»	«Галактика»
Тип бизнес-модели	Партнерская (экосистемная) модель	Вендорская модель
Основной продукт компании (ядро) – цифровая платформа	«1С: предприятие»	«Галактика»
Степень открытости цифровой платформы	Есть API-интерфейс. Независимые разработчики и партнеры могут создавать новые конфигурации продуктов.	API-интерфейс отсутствует. Партнер-разработчик участвует в <i>совместных</i> с владельцем платформы проектах по расширению функционала продуктов.
Ассортимент предлагаемых продуктов	1200 сертифицированных прикладных продуктов (конфигураций) для управления и учета.	12 линеек продуктов для управления и учета.
Целевая аудитория – группы клиентов	От микропредприятий до крупных холдингов, 50 отраслей.	Крупные предприятия, холдинги, госкорпорации, вузы. Отрасли: ОПК, машиностроение, ТЭК, транспорт и логистика, строительство и др.
Ценностное предложение для клиентов	Гибкость и эффективность современной платформы, богатый функционал и широкий спектр решений, низкая стоимость владения. 1С – не более секунды!	Мощь. Производительность. Функциональность. Контроль эффективности. Снижение затрат. Галактика цифровых решений!
Партнеры компании – тип и количество	СП – более 200. Дилеры – более 10 тыс. Франчайзи – около 8 тыс. Сервисные услуги – сотни по каждой группе услуг. Разработчики – несколько сотен, в т.ч. ИТ-подразделения клиентов.	Партнерские фирмы – более 250, в т.ч. учебные центры – 9, региональные представители – 6, партнеры-разработчики – 8, корпоративные партнеры, партнеры.
Объекты сертификации в партнерской сети	Прикладные продукты (конфигурации) партнеров и независимых разработчиков.	Ежегодная сертификация партнеров (оценка компетенций специалистов компании).
Способ монетизации	Лицензии. Подписки (ПО как услуга). Франчайзинг. Дополнительные услуги.	Лицензии. Подписки нет. Дополнительные услуги.
Число сотрудников, человек	1500	Более 900.

Безусловно, важны количественные различия: у компании «1С» количество партнеров приближается к 18 тысячам, у корпорации «Галактика» – более 250 партнеров. Но также значимы

и организационные аспекты, связанные с функционалом партнеров. Корпорация «Галактика» использует традиционную форму организации сотрудничества, передавая партнерам функции продвижения и организации взаимодействия с клиентами. «1С» реализует экосистемный подход, при котором функционал партнеров и участников значительно отличается от традиционной вендорской модели.

Специализированная экосистема компании «1С» в соответствии с классической моделью экосистемы бизнеса Дж. Паркера и его коллег включает четыре группы участников [Паркер и др., 2017; Маркова, Кузнецова, 2018]:

- Компания «1С» является *владельцем цифровой платформы и организатором экосистемы*. Она разработала и постоянно совершенствует в соответствии с современными ИТ-технологиями и стандартами *типовую цифровую платформу*, которая не привязана к специфике отрасли, а также прикладные решения с *открытым исходным кодом*. Важной функцией компании является регулярное и оперативное отражение в цифровой платформе изменений российского законодательства.

- *Независимые разработчики*, в качестве которых могут выступать как отдельные компании, так и ИТ-службы клиентов, используют открытый API-интерфейс платформы, что позволяет им заниматься кастомизацией прикладных решений, создавать новые конфигурации программных продуктов, которые компания «1С» принимает к рассмотрению для последующего распространения. Коммерчески перспективные продукты получают сертификат совместимости, а фирма-разработчик может получить статус «1С: Центр разработки».

- *Посредники (партнеры)* различного типа выполняют широкий набор функций: помощь в выборе программ автоматизации, обучение, консалтинг, внедрение, доработка и сопровождение. Они вносят в типовое решение отраслевую специфику, а также специфику предприятия совместно с ИТ-службой клиента. В партнерскую сеть входят дилеры, франчайзи, центры сертифицированного обучения, отраслевые центры компетенций, партнеры в сфере консалтинга и др.

- *Клиенты* получают решения с открытым кодом, которые могут сопровождать партнеры компании «1С» или ИТ-служба клиента. Для более эффективного использования системы

клиентам рекомендовано, чтобы несколько специалистов компании прошли обучение и получили сертификат пользователей продуктов системы «1С».

Уход немецкой компании SAP из России в связи с европейскими санкциями 2022 г. открывает для оставшихся участников рынка гигантские возможности. Считается, что такие возможности не поддаются мелким фирмам, поскольку требуют широкого распространения компетенций компании и умения собрать их воедино в нужный момент [Хамел, Прахалад, 2002]. Компания «1С» сумела ими воспользоваться, создав новые совместные предприятия, где работают бывшие специалисты, консультанты и партнеры SAP, для разработки стратегии перехода от SAP на систему «1С» и помощи крупным клиентам при таком переходе. Это позволяет также перенести лучшие практики SAP на платформу «1С».

Сравнение результатов деятельности «1С» и «Галактики» по состоянию на 2020–2021 гг. (последние доступные данные) позволяет констатировать безусловное лидерство «1С». Считаем, что именно использование компаниями разных бизнес-моделей привело к столь разным итоговым результатам (табл. 2).

Таблица 2. Результаты деятельности компаний

Параметр	«1С»	«Галактика»
Год создания	1991	1987
Доля рынка ПО для автоматизации бизнеса, 2020 г., %	39,2	3,6
Выручка, 2021 г., млрд руб.	67,9 * Рост 8% относительно 2020 г.	1,57 (падение на 30% относительно 2020 г.)
Охват рынка	Более 1,5 млн коммерческих предприятий и госучреждений	Более 1200 крупных компаний, госкорпораций и вузов
Число пользователей	Более 6 млн человек	Н.д
Места в рейтинге ИТ-компаний ⁶	9	175

Примечание. *Выручка группы компаний «1С» с дочерними, совместными и розничными компаниями (с элиминацией внутригрупповых оборотов) без учета показателей «1С-Битрикс», по оценке TAdviser, данные 2021 г.

Приведенные данные подтверждают сделанные компанией SAP выводы о том, что доходы открытой платформы (именно

⁶TAdviser 100: Крупнейшие ИТ-компании в России в 2022 г. URL: www.tadviser.ru

такой является платформа «1С: Предприятие») от охвата массового рынка обычно превышают большие доходы от нескольких клиентов, которые доступны без этой модели⁷. Использование платформы для предоставления услуг широкому кругу клиентов и провайдеров открывает огромные возможности при минимальных предельных издержках владельца платформы. При этом важным фактором развития экосистемы становятся ресурсные рычаги, которые, как отмечают Г. Хамел и К. Прахалад, возникают за счет координации действий участников, создания новых функциональностей продукта, извлечения успешного опыта, смешивания и обмена компетенциями [Хамел, Прахалад, 2002].

В условиях ухода зарубежных игроков рынка программного обеспечения для автоматизации управления бизнесом (компаний SAP и Oracle) из России компания «1С» стала безусловным лидером российского рынка. При этом она предпринимает целенаправленные действия для того, чтобы занять освободившиеся рыночные ниши.

Следовательно, результатом происходящего передела российского рынка ПО для автоматизации управления бизнесом становится рыночное доминирование компании «1С», поскольку занимающая на рынке вторую позицию корпорация «Галактика» имела в 2020 г. в десять раз меньшую долю рынка (39,2% и 3,6% соответственно), а с учетом инициатив по масштабированию бизнеса компании «1С» и резким падением выручки «Галактики» в 2021 г. этот разрыв только увеличивался.

Показательны в этом смысле ответы российских респондентов на вопрос о том, кто способен заменить SAP-систему на отечественном рынке: большинство респондентов (64%) считают, что система «1С: ERP» способна частично или полностью заменить SAP, лишь в 13% ответов упоминаются другие отечественные системы: «Галактика», «Парус», «Турбо», «Атлас» и др.⁸. Это подтверждает вывод, что кроме «1С» и «Галактики» остальные российские игроки слабо представлены на рынке (они в совокупности занимали в 2020 г. менее 4% рынка).

⁷ How to manage a platform for massive growth: platform growth strategy. SAP. 2018. New.sap.com

⁸ Исследование «Перспективы развития SAP-систем в России» провел портал SAPland осенью 2022 г.

Отметим, что проблема рыночного доминирования таких экосистемных компаний, как «1С», пока не решена в антимонопольном законодательстве России и других стран.

Выводы

Сравнительный анализ деятельности двух компаний, которые более 30 лет успешно работают на высокотехнологичном рынке программных продуктов и систем для автоматизации учета и управления, а позже – цифровизации управления в организациях разного масштаба и сфер деятельности, показывает, что они успешно конкурируют с продукцией ведущих мировых разработчиков, но их позиции на российском рынке и результаты деятельности существенно различаются.

Сравнение историй развития компаний «1С» и «Галактика» актуально не только с точки зрения того, кто оказался победителем, но и в русле обсуждения вопросов, связанных с бизнес-моделями платформенных компаний. Используемый автором сравнительный анализ показал, что имея сопоставимые цифровые платформы, компании продемонстрировали принципиальную разницу в их применении, что определило для них разные рычаги роста.

Корпорация «Галактика» использует традиционную «линейную» бизнес-модель, развиваясь за счет *собственных ресурсов* и контроля деятельности партнеров. Тогда как компания «1С» перешла к парадигме совместного с партнерами роста, используя сторонние компетенции и развивая культуру согласованного сотрудничества с широким кругом акторов на основе открытости цифровой платформы. Это подтверждает вывод исследователей о том, что у компаний, вставших на цифровой путь развития, появляется возможность ускоренного роста при условии открытости цифровых платформ [Аднер, 2023; Артур, 2007; Исмаил, 2017].

По результатам исследования сделаны выводы о том, что основным рычагом роста компании «1С», обеспечившим успешную рыночную и товарную экспансию компании, является ее многоагентная и многофункциональная *партнерская сеть*, организационно оформленная как специализированная экосистема технологических решений. В рамках экосистемы рычаги успешного роста – компетенции компании «1С» в сфере

координации действий и мотивации участников экосистемы, смешивания и обмена их компетенциями, а также извлечения успешного опыта.

В целом можно сказать, что кейс компании «1С» – это иллюстрация отечественной практики использования экосистемной бизнес-модели, обеспечивающей возможность успешной конкуренции с зарубежным лидером рынка и роста бизнеса.

Литература/References

Аднер Р. Стратегия процветания. Новый взгляд на конкуренцию, развитие бизнес-экосистемы и лидерство. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023.

Adner, R. (2023). *Winning the right game. How to disrupt, defend and deliver in a changing world*. Moscow. Mann, Ivanov and Ferber. (In Russ.).

Артур Б. Растущая прибыльность и новый мир бизнеса. В сб.: Управление высокотехнологичным бизнесом. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Arthur, W.B. (2007). *Increasing returns and the new world of business. High-tech industries management*. Moscow. Al'pina business books. (In Russ.).

Гассман О., Франкенбергер К., Шук М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. М.: Альпина Паблишер, 2016.

Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2016). *The business model navigator. 55 models that will revolutionise your business*. Moscow. Al'pina Pablicher. (In Russ.).

Исмаил С. Взрывной рост. Почему экспоненциальные организации в десять раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). М.: Альпина Паблишер, 2017.

Ismail, S. (2017). *Exponential organizations. Why new organizations are ten times better, faster and cheaper than yours (and what to do about it)*. Moscow. Al'pina Pablicher. (In Russ.).

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

Markova, V., Kuznetsova, S. (2018). Problems of forming business ecosystems based on a digital platform: on the example of a company's platform 1С. *Innovations*. No. 2. Pp. 55–60. (In Russ.).

Маркова В. Д. Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию // ЭКО. 2019. № 5. С. 106–123. DOI: 10.30680/ECO0131–7652–2019–5–106–123

Markova, V. (2019). Platform Models of Business: Approaches to Creating. *ECO*. No. 5. Pp. 106–123. (In Russ.). DOI: 10.30680/ECO0131–7652–2019–5–106–123

Моazed А., Джонсон Н. Платформа. Практическое применение революционной бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2019.

Moazed, A., Jonson, N. (2019). *Modern monopolies: what it takes to dominate the 21st century economy*. Moscow. Al'pina Pablicher. (In Russ.).

Остервальдер А., Пинье И., Этьембль Ф., Смит А. Непобедимая компания: Как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших. М.: Альпина Паблишер, 2021.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Estemle, F., Smith, A. (2021). *The invincible company*. Moscow. Al'pina Pablicher. (In Russ.).

Паркер Дж., Альстин М., Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику и как заставить их работать на вас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Parker, G., Alstynе, M., Choudary, S. (2017). Platform revolution. How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you. Moscow. Mann, Ivanov and Ferber. (In Russ.).

Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2002.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (2002). *Competing for the future*. Moscow. Olimp-Business. (In Russ.).

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

Ceccagnoli, M., Forman, C., Huang, P., Wu, D.J. (2012). Co-creation of value in a platform ecosystem: the case of enterprise software. *MIS Quarterly*. Vol. 36 (1). Pp. 263–290.

Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstynе, M. (2011). Platform development. *Strategic management Journal*. Vol. 32(12). Pp. 1270–1285.

Evans, D., Hagui, A., Schmalensee, R. (2016). *Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries*. MIT Press.

Ferose, V. (2018). *How to Manage a Platform for Massive Growth: What Comprises a Platform*. SAP. November, 8. Available at: <https://news.sap.com/2018/11/manage-a-platform-massive-growth-part-one-what-comprises-platform/>

Gawer, A. (2020). Digital platforms' boundaries: the interplay of firm scope, platform sides and digital interfaces. *Long Range Planning*, sept. DOI: 10.1016/j.lrp.2020.102045

Grabher, G., Tuijl, E. (2020). Uber-production: From global networks to digital platforms. *Environment and Planning*. No. 52(12). Pp. 1005–1016. DOI: 10.1177/0308518X20916507

Hein, A., Schreieck, M., et al. (2020). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, No. 30. Pp. 87–98.

Jacobides, M.G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. No. 39(8). Pp. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904

Joachimsthaler, E. (2020). *What is Platform Thinking?* June 9. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/what-platform-thinking-erich-joachimsthaler-ph-d->

Kolossovski, E. (2019). *Strategist's guide to platform thinking*. nov. 6. from: <https://medium.com/@eleanor.kolossovski/a-strategists-guide-to-platform-thinking-48cc4b666d9aA>

Koponen, J. (2019). *Misunderstanding of platforms will lead to costly failures*. Demos Helsinki. July 23. Available at: <https://www.demoselsinki.fi/en/2019/07/23/misunderstanding-of-platforms-will-lead-to-costly-failures/>

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>

Rochet, J., Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sides markets. *Journal of the European Economic Association*. Vol. 1 (4). Pp. 990–1029. DOI: org/10.1162/154247603322493212

Rumble, R., Minto, N. (2017). How to use analogies for creative business modelling. *Journal of Business Strategy*. Vol. 38. No. 2. Pp. 76–82. DOI:org/10.1108/JBS-09-2016-0091

Sun, R., Gregor, S., Keating, B. (2015). Information technology platforms: conceptualisation and a review of emerging research in IS research. Australasian Conference on Information Systems.

Thomas, G., Myers, K. (2015). *The anatomy of the case study*. London.

Tiwana, A. (2018). Platform synergy: Architectural origins and competitive consequences. *Information Systems Research*. No. 29 (4). Pp. 829–848.

Zhao, Y., Delft, S., Morgan-Thomas, A., Buck, T. (2019). The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning*. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101892>

Zhu, F., Iansiti, M. (2019). Why Some Platforms Thrive and Others Don't. *Harvard Business review*. Jan.-Febr.

Статья поступила 16.02.2023

Статья принята к публикации 02.03.2023

Для цитирования: Маркова В.Д. Экосистема уходит в отрыв: кейс российских компаний «1С» и «Галактика» // ЭКО. 2023. № 4. С. 74–92. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2023-4-74-92

Информация об авторе

Маркова Вера Дмитриевна (Новосибирск) – доктор экономических наук. Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН; Новосибирский национальный исследовательский государственный университет. E-mail: markova.pro@yandex.ru. ORCID: 0000-0003-1646-8372

Summary

V.D. Markova

The Ecosystem is Breaking Through: The Case of Russian Companies “1С” and “Galaktika”

Abstract. To test the hypothesis about the possibility of growth of business based on digital platforms and to identify the levers for such growth, the author carried out a comparative analysis of business models and performance of two Russian IT companies of the same field. 1С and Galaktika, which are among the five leading players on the Russian market of corporate software, have created specialized digital platforms of technological solutions for the automation of accounting and management at enterprises in different industries, but at the same time they use different business models. The main lever of “1С” growth in unstable and dynamic

⁹Research is implemented within the basic plan of IEIE RAS, project 5.6.1.5 (0260–2021–0003) «Theory and methodology of research of sustainable development of companies from high tech and knowledge intensive sector of economy in the context of external environment global challenges, technological, organizational and institutional shifts»

environment – its multi-agency and multifunctional partner network, or ecosystem was highlighted. It is shown that the ecosystem business model of IC ensured the rapid growth of the company and allowed it to closely approach SAP, and after its departure to take a leading position in the Russian market, leaving behind the nearest competitor – Galaktika by dozens or more times by all significant parameters. But at the same time there is a risk of “IC” market dominance.

Keywords: *digital platform; platform of technological decisions; business model; ecosystem; nonlinear growth; growth leverages; company “IC”; corporation “galaktika”*

For citation: Markova, V.D. (2023). The Ecosystem is Breaking Through: The Case of Russian Companies “IC” and “Galaktika”. *ECO*. No. 4. Pp. 74–92. (In Russ.). DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2023-4-74-92

Information about the author

Markova, Vera Dmitrievna (Novosibirsk) – Doctor of Economic Sciences. Institute of Economics and Industrial Engineering, SB RAS; Novosibirsk State University. E-mail: markova.pro@yandex.ru; ORCID: 0000-0003-1646-8372