

УДК 33 DOI: 10.14451/1.235.432

Бизнес-экосистема как функциональная модель развития компании: проблемы управления и альтернативы

© 2024 **Горшков Алексей Анатольевич**

Кандидат экономических наук, профессор Департамента управленческих и личностных компетенций. Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России – Нева, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: togorshkov@yandex.ru

© 2024 **Мурашов Дмитрий Сергеевич**

Кандидат экономических наук, доцент Департамента профессиональных компетенций налогового администрирования. Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России – Нева, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: murashovds@nalogprof.ru

Ключевые слова: управление развитием компании, модели ведения бизнеса, бизнес-экосистемы, деловые партнёрства, цифровые платформы для бизнеса.

В статье анализируются преимущества и недостатки организации бизнес-экосистемы с точки зрения влияния на управление конкурентоспособностью и инновационным развитием компаний, входящих в экосистему, а также компаний, бизнес которых организован по иным, альтернативным моделям. Авторами определяется цель показать, что неконтролируемое широкое распространение бизнес-экосистем может иметь последствия в плане неблагоприятного влияния на конкурентоспособность отдельных компаний и управление их развитием, а также в аспекте свободы выбора потребителей. В качестве проблем выделяются: формирование олигополий, сдерживание инновационной активности как партнёров, так и внеэкосистемных компаний рынка, проблемы управления экосистемой в целом при достижении критически высокого уровня её масштабирования. Формулируются подходы к преодолению отмеченных проблем. Обосновывается целесообразность развития иных, альтернативных моделей ведения бизнеса.

Введение

Феномен бизнес-экосистем в последние годы широко обсуждается как в деловой среде, так и в научном сообществе. Идея данной модели организации бизнеса зиждется на том, что в новой экономике изменились особенности

конкуренции: компании, ведущие бизнес, не всегда способны конкурировать друг с другом как сугубо отдельные операторы рынков без реализаций разнообразных форм всё более тесного сотрудничества и партнёрских проектов [2; 6; 13]. Конкурентные преимущества лишь на основе

предлагаемых продуктов или услуг для отдельной компании сегодня недостаточны, необходимо создавать преимущества в плане технологий менеджмента, прежде всего, взаимодействия с потребителями, в особенности технологические решения для лид-менеджмента [15].

Иными словами, компании вынуждены одновременно и конкурировать, и объединять усилия в борьбе за потребителей, с тем чтобы обеспечить устойчивый рост бизнеса, масштабировать процессы и более эффективно управлять развитием [2; 13; 15]. Таким стратегическим целям могут отвечать организационные модели, строящиеся на базе оптимального сочетания разных форм делового партнёрства и конкуренции. Наиболее востребованной в этом плане стала в настоящее время модель экосистемы.

Преимущества экосистемной модели организации бизнеса

По-видимому, первым применил понятие экосистемы в контексте экономики Джеймс Мур еще в 1993 году. В своей статье он описал концепцию экосистемы как структурированного объединения на добровольной основе компаний разных отраслей, с целью совместной деятельности и общих проектов в той или иной области ведения бизнеса: организации продаж, продвижения продуктов или технологических проектов [20]. Идея экосистем стала развиваться как проекция на экономику природно-естественных экосистем, как переосмысление и перенос структурных и функциональных характеристик последних в системы экономические [2; 4].

Как оказалось, на основе экосистемной модели стало очень удобно объяснять и разрабатывать направления совершенствования организации бизнес-деятельности [1; 7]. Осознание руководителями компаний такого нового преимущества экосистемы, как её способность быстро наращивать стоимость бизнеса и распределять её между участниками экосистемы, в том числе за счёт взаимовыгодной привязки и распределения клиентских баз, привело к тому, что такая модель стала чрезвычайно превозноситься в теории и распространяться в практических реализациях [7].

Развитие цифровых платформ привело к принципиально новой концепции экосистемы как особой модели организации бизнеса и развития компаний на базе этой модели. Таким образом, экосистемный подход стал востребован именно в сочетании с цифровыми платформенными решениями ввиду следующих преимуществ такого сочетания [2; 13]:

1. облегчением доступа компаний в рамках экосистемы к широкому набору новых возможностей; в особенности это актуализировалось для стартапов ввиду сокращения издержек по сравнению с традиционными, внеэкосистемными стартапами; также руководству компаний обычно нелегко бывает найти и привлечь в бизнес нужных людей, что легче сделать, если компания создает экосистему и приглашает в неё заинтересованных участников;
2. возможностью в рамках экосистемы быстро наращивать стоимость бизнеса; модульная структура экосистемной модели позволяет без проблем присоединять новых участников, а экономичные платформенные реализации позволяют масштабировать бизнес-процессы;
3. значительной гибкостью и разнообразием конфигурирования структуры и элементов бизнес-системы, что обусловливается особенностями построения экосистемной модели, имеющей стабильное ядро и интерфейсы, но легко заменяемые и модифицируемые компоненты; это особенно актуально, когда потребности клиентов крайне разнородны и изменчивы и когда развитие технологий бизнеса динамично и инновационно.

Ценность платформы как технологической основы для совместного ведения бизнеса несколькими операторами рынка в том, что она создаёт условия для взаимодополняющего вклада каждой экосистемной компании в развитие стержневых компонентов применяемой бизнес-технологии. Это позволяет довольно быстро масштабировать экосистему, увеличивать стоимость бизнеса, собирать больше лидов и переводить их в клиентскую базу, совершенствовать

методы апселлинга [13; 17]. При этом со стороны потребителя специфически экосистемный эффект состоит в экономии времени и ресурсов при возможности поиска и получения им через единую «точку» входа широчайшего спектра разнообразных продуктов и услуг.

Возможные негативные эффекты и проблемы, связанные с экосистемами

Пока еще мало критических исследований было проведено, чтобы изучить потенциально негативные эффекты этой довольно новой для отечественного бизнеса модели развития деятельности компаний. Но уже имеются некоторые публикации [8; 15; 21], где ставится проблема негативного влияния экосистем на конкурентоспособность и инновационное развитие отдельных компаний, как в рамках экосистемы, так и вне её. При этом можно рассматривать данное влияние как с позиции главной компании – организатора экосистемы, так и с позиций компании, приглашённой в экосистему в качестве участника. С другой стороны, остаётся и часть рынка, где действуют внеэкосистемные компании, на которые оказывают влияние экосистемы. Влияние в плане ограничения развития конкурентных преимуществ и инновационной активности отдельных компаний может иметь место, прежде всего, ввиду проявляющейся тенденции к чрезмерной концентрации экосистемно-ориентированных рынков и образованию олигополий, где становится возможной и практика ценового сговора [8; 21].

Когда ряд компаний работают совместно на основе единой платформы, возможны инкрементальные инновации, но темпы их генерирования и реализации будут зависеть от стратегий инноватизации той продукции ключевой компании (организатора экосистемы), которая связана с продукцией (взаимодополняющими продуктовыми решениями) других компаний, приглашенных в эту экосистему [14; 15]. Другой вопрос – прорывные инновации, которые могут в большей степени сдерживаться на рынках, где доминируют бизнес-экосистемы [15]. Прорывные инновации, которые коренным образом изменяют рынок, требуют значительного време-

ни для разработок и их внедрения, а поскольку экосистемные компании функционируют на общей платформе, они могут быть ограничены в возможностях реализовывать такие инновации. Это объясняется хотя бы тем, что при реализации инновационного процесса, соответствующая компания – участник экосистемы должна осуществить необходимые изменения только синхронно (или в приемлемый ограниченный отрезок времени) с ключевой компанией экосистемы. А значит инновационное развитие любой компании из участников экосистемы фактически зависит от темпов и особенностей инновационного развития основной компании, являющейся создателем данной экосистемы. Такое согласование темпов развития становится неудобным для менеджмента той компании, которая стремится к выстраиванию и реализации собственных независимых стратегий управления развитием. В свою очередь, недостаточная инновационная активность такой компании может явиться фактором недостаточности мер по созданию новых конкурентных преимуществ [9–11].

Определённый парадокс проявляется также и с точки зрения потребителей, он состоит в том, что хотя потребители конкретной экосистемы извлекают выгоду из весьма широкого набора возможностей удовлетворения своих интересов, они сталкиваются с некоторым ограничением свободы выбора. Так, на практике им трудно комбинировать разные экосистемы, после того как они привязаны к одной. Этот парадокс объясняется особенностями работы бизнес-экосистемы с клиентами, одним из факторов здесь становится специфика методов привязки клиента к системе, в результате чего ослабевает его мотивация к переключению на других операторов рынка. Привязанные к конкретной экосистеме потребители имеют риск упустить из виду предложения других компаний рынка, которые могут быть выгоднее и качественнее, чем экосистемные, то есть для потребителя есть опасность стать заложником одной экосистемы [12; 21]. Также бизнес-экосистемы способны воздвигать входные рыночные барьеры, так как их компании-участники создают воз-

возможности для развития преимущественно вокруг собственных специфических технологий и платформ. Сетевые эффекты, издержки на свитчинг и зависимость от выбранного вектора развития являются теми свойствами платформенных бизнес-экосистем, которые работают как фактор сдерживания бизнеса, стремящегося войти на данный рынок, и его инновационных инициатив [19].

Ряд известных компаний, таких как, например, Apple, Intel, Microsoft, Google и Facebook¹, Verizon, Walmart, создавшие экосистемы, с их помощью обеспечили себе устойчивый рост бизнеса [12; 17]. Но нельзя не заметить, что сферы бизнеса, которые они представляют, имеют черты олигополий, где небольшое число компаний доминируют на рынке. Успехи ряда крупных компаний, достигнутые на базе создания экосистем, не означают, что данная бизнес-модель лишена недостатков, особенно в аспекте управления развитием. Например, исследование BCG Henderson Institute [21] свидетельствует о том, что только 15% из 57 изученных экосистем показали устойчивость развития.

На стадии достижения высокого уровня масштабирования бизнес-экосистема сталкивается с нарастающим числом угроз, таких как технологические инновации других компаний, позволяющие им более успешно решать сходные бизнес-задачи вне экосистем, изменения в макроэкономической ситуации, в экономико-политических решениях, регуляторные нововведения, изменения структуры спроса со стороны потребителей. К этому можно добавить такой эффект, как неравномерности в эффективности или убыточности разных коммерческих модулей (фактически – компаний, представляющих разные сегменты бизнеса), составляющих экосистему. При долговременной деятельности и масштабировании бизнеса становится все сложнее обеспечивать равномерно эффективное развитие всех участников экосистемы. Риски возникновения убытков от того или иного модуля возрастают.

Еще один аспект, связанный с управлением эко-

системой в целом. По мере того, как экосистемы становятся все крупнее, управление ими приобретает свойство инертности, они теряют гибкость, что затрудняет их быструю адаптацию к новым факторам внешней среды, запросам потребителей и инновационным прорывам конкурентов. Это может быть определено как *организационная атрофия* [18], характерным признаком которой является политика руководства, приоритезирующая поддержание достигнутого status quo, нежели выявление и решение исподволь нарастающих проблем и управление инновационным развитием [16].

Подходы к решению проблем управления бизнес-экосистемой

С точки зрения управления экосистемой в целом, существенной проблемой является объективное ограничение возможностей контролируемости деятельности и отдельных процессов экосистемы, как со стороны ключевой компании (организатора), так и со стороны любой отдельной компании, являющейся одной из участников. Ключевая компания не в состоянии определять и выравнять эффективность партнёров таким же образом, как это происходит в иерархических структурах или интегрированных моделях организации бизнеса. Следствием этого могут быть периодически возникающие провалы и убытки в том или ином экосистемном коммерческом модуле.

Тогда каким образом можно управлять таким добровольным объединением независимых участников, как экосистема, чтобы снизить риски общесистемной убыточности? Управление экосистемой как квазицелостным образованием все же может и должно осуществляться, но оно будет, конечно, весьма специфическим, а именно будет основываться на выстраивании оптимальной архитектуры системы и конфигурации разных модулей и компонентов, посредством разработки специализированных стандартов, правил и регламентов. Возможен также определенный мониторинг процессов, анализ рисков и меры по ограничению рисков. При этом ограничение прозрачности внутриэкосистемных

¹Запрещен на территории РФ

процессов можно рассматривать как своеобразную плату за обеспечение достаточной гибкости и развития, поэтому инструменты управления бизнес-экосистемой необходимо периодически корректировать по мере её весьма быстрого развития. Важно также оставлять место самоорганизации и спонтанным инновационным инициативам со стороны каждой компании, составляющей экосистему.

Проблема слабоконтролируемого со стороны регулятора распространения экосистем на российском рынке актуализируется пока прежде всего в банковской сфере в связи с изучением руководством главного регулятора – Банка России – серьёзности рисков экосистем [8]. Речь идёт о рисках ограничения конкуренции вследствие чрезмерной концентрации рынков, о возможностях ценовой дискриминации. Неконтролируемое распространение на базе банков экосистем, в состав которых входят также и компании из сферы нефинансового бизнеса, может создавать риски для кредиторов и вкладчиков ввиду подрыва финансовой устойчивости из-за роста высокой доли активов, не подпадающих под требования ЦБ РФ по возврату на капитал. В связи с этим ЦБ РФ имеет намерение ограничить инвестиции банков в экосистемы, применяя к ним понятие «иммобилизованные активы», поскольку экосистемы и представляют собой такие активы.

Альтернативы экосистемной модели организации бизнеса

Некоторые из успешных и очень крупных по капитализации компаний работают вне экосистем. Среди них такие, как Nestle, Johnson & Johnson, Berkshire Hathaway. Но и компании, изначально построенные как цифровые, например, Apple, используют альтернативные модели, которые также дают возможность развиваться, и не менее эффективно. Выделим три наиболее действенные альтернативы экосистемам.

Модель открытого рынка. Компания создаёт свои продукты так, чтобы они всегда оставались открытыми для интеграции с дополнительными продуктами решениями, которые доступны на рынке. Это актуально, например, для софтвер-

ных компаний, которые должны обеспечивать интегрированность своих продуктов с платформами и ПО других производителей.

Модель вертикальной интеграции. Этот подход предусматривает любые бизнес-решения в пределах компании, не прибегая к партнёрским объединениям типа экосистем. Это, по сути, автономная бизнес-модель, которая вполне оправдана для создания продуктов, не предполагающих интеграцию или комбинирование с дополнительными продуктами других компаний. Развитие бизнеса происходит за счёт сосредоточения и инкрементально-инновационного улучшения специфического продукта, know-how которого трудно воспроизвести другим компаниям. Например, компания IBM начинала как экосистема, а затем перешла к модели вертикальной интеграции, не объединяясь в экосистему с Microsoft или Intel.

Клиентшеринг – одна из потенциально возможных альтернатив экосистемам, о которой уже начали говорить (пока только в теории), и которая имеет потенциал воплощения на рынке банковских услуг [5]. Этот подход предполагает реализацию принципа «делиться клиентом», например, РКО будет находиться в одном банке, кредиты – в другом, гарантии – в третьем. Потенциально это может дать банкам возможность концентрировать внимание лишь на топ-продуктах, не развивая абсолютно все стороны деятельности, за счёт чего сокращать затраты на управление развитием и издержки по малоэффективным продуктам.

Заключение

Главный вывод, который можно сделать – преимущества, что даёт экосистемная модель компании, могут трансформироваться в управленческие проблемы, особенно в области управления конкурентоспособностью и инновационным развитием, что актуализируется с течением времени, по мере значительного масштабирования экосистемы. Тем не менее, в целом экосистемная модель развития бизнеса является вполне работающей и имеет ряд достоинств, что не позволяет говорить о целесообразности существенного ограничения её использования. Присущие

этой модели негативные эффекты проявляются прежде всего в возникновении проблем управления развитием на уровне компаний, что было достаточно подробно изложено выше. Предлагаемые меры по преодолению этих проблем призваны создать условия, при которых можно будет говорить о благоприятных перспективах дальнейшего использования экосистем как модели развития бизнеса не только компаний –

организаторов экосистем, но и других компаний операторов рынка. Также для любой компании, независимо от её размера, рода деятельности или занимаемой доли рынка, по-видимому, стратегически нецелесообразно делать ставку на экосистему как наиболее эффективную модель управления конкурентоспособностью и развитием. Возможны весьма эффективно работающие альтернативы и сочетания различных подходов.

Библиографический список

1. Клейнер Г. Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // *Экономическое возрождение России*. – 2019. – 1(59). – С. 40–45.
2. Мажитова С. К., Джазыкбаева Б. К., Денисов И. В. // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 601–614. – DOI: [10.18334/epp.10.3.100596](https://doi.org/10.18334/epp.10.3.100596).
3. Мосияш А. Э., Селищева Т. А., Боркова Е. А. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 196 с. – ISBN 978-5-7310-6294-7.
4. Овчинникова А. В., Зимин С. Д. Рождение концепции предпринимательских экосистем и ее эволюция // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2021. – Т. 11, № 6. – С. 1497–1514. – DOI: [10.18334/epp.11.6.112307](https://doi.org/10.18334/epp.11.6.112307).
5. Петелин Н. Клиентшеринг: что придёт на смену банковским экосистемам / РБК. – URL: <https://pro.rbc.ru/demo/5f8d91439a79479f1285ea7a?ysclid=lxvljla11s594520938>.
6. Петров А. Н., Сулейманкадиева А. Э., Хорева Л. В. // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2020. – Т. 10, № 6. – С. 1621–1634. – DOI: [10.18334/epp.10.6.110421](https://doi.org/10.18334/epp.10.6.110421).
7. Раменская Л. А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях // *Управленец*. – 2020. – № 4. – С. 16–28.
8. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы. Доклад для общественных консультаций / Банк России. – 2021. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf.
9. Сулейманкадиева А. Э., Петров М. А., Попкова Т. А. Менеджмент интеллектуальной компании. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – 146 с. – ISBN 978-5-7310-4920-7.
10. Сулейманкадиева А. Э., Петров М. А., Сыроватская О. Ю. Управление инновациями и интеллектуальным капиталом компании. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет ЛЭТИ им. В. И. Ульянова, (Ленина), 2021. – 138 с. – ISBN 978-5-7629-2934-9.
11. Сулейманкадиева А. Э., Садырин И. А., Сыроватская О. Ю. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – 183 с. – ISBN 978-5-7310-4970-2.
12. У совершенного бизнеса есть имя – экосистема. Как индустриальные лидеры меняют условия на рынках и влияют на поведение массового потребителя / Forbes Council. – URL: <https://blogs.forbes.ru/2020/12/11/u-sovershennogo-biznesa-est-imja-jekosistema-kak-industrialnye-lidery-menajut-uslovijsana-rynkah-i-vlijajut-na-povedenie-massovogo-potrebitelja>.
13. Цифровые предпринимательские экосистемы: бизнесплатформы как средство повышения эффективности / И. В. Денисов [и др.] // *Вопросы инновационной экономики*. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 45–56. – DOI: [10.18334/vinec.10.1.100662](https://doi.org/10.18334/vinec.10.1.100662).
14. Ali A., Kalwani M. U., Kovenock D. Selecting product development projects: Pioneering versus incremental innovation strategies // *Management Science*. – 1993. – 39(3). – P. 255–274.
15. Gawer A., Cusumano M. A. Industry platforms and ecosystem innovation // *Journal of Product Innovation Management*. – 2014. – 31(3). – P. 417–433.
16. Harraf A., Soltwisch B. W., Talbott K. Antecedents of Organizational Complacency: Identifying and Preventing Complacency in the Work Environment // *Managing Global Transitions*. – 2016. – 14(4). – P. 385.
17. Iansiti M., Levien R. Creating value in your business ecosystem // *Harvard Business Review*. – 2004. – No. 3.
18. Levine C. H. Organizational decline and cutback management // *Public Administration Review*. – 1978. – 38(4). – P. 316–325.
19. Luo Y. A coopetition perspective of global competition // *Journal of World Business*. – 2007. – 42(2). – P. 129–144.
20. Moore J. F. Predators and prey: a new ecology of competition // *Harvard Business Review*. – 1993. – 71(3). – P. 75–83.
21. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Do You Need a Business Ecosystem? – URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem>.