

ПРЕИМУЩЕСТВА ЭКОСИСТЕМНОГО ПОДХОДА В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Мишина Кристина Андреевна,

студент,

e-mail: christina-mishina@yandex.ru,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва,

Юссуф Анастасия Андреевна,

канд. экон. наук, доцент департамента управления бизнесом,

e-mail: an.yussuf@yandex.ru,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва

В статье рассмотрены преимущества экосистемного подхода и основные возможности, которые открываются перед компаниями при внедрении практики экосистем в их менеджмент. В процессе анализа сущности и содержания понятий экосистемы, бизнес-экосистемы, экосистемного подхода в практике менеджмента использованы комплексный, системный подход, методы анализа и синтеза, сравнительно-аналитический метод. Целью исследования является выявление преимуществ экосистемного подхода для менеджмента компании с учетом диджитализации. В статье отмечено, что экосистема создает для организаций условия, позволяющие наращивать технологическое и экономическое преимущество, достигать поставленных стратегических целей, повышать эффективность бизнес-процессов, улучшать опыт взаимодействия с заинтересованными сторонами. Приведены примеры успешных практик экосистемного подхода в управлении организацией. Выявлено, что экосистемный подход – неотъемлемое условие для современных компаний, стремящихся внедрить цифровые технологии в свой бизнес, занять лидирующие позиции на рынке.

Ключевые слова: экосистема, экосистемный подход, преимущества экосистемного подхода, цифровизация, диджитализация, управление организацией

ADVANTAGES OF THE ECOSYSTEM APPROACH IN MANAGEMENT OF ORGANIZATION

Mishina K.A.,

student,

e-mail: christina-mishina@yandex.ru,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,

Yusuf A.A.,

candidate of economic sciences, associate professor of the department of business management,

e-mail: an.yussuf@yandex.ru,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

This article discusses the advantages of the ecosystem approach and the main opportunities that open up for companies when implementing ecosystem practices in their management. In the process of analyzing the essence and content of the concepts of ecosystem, business ecosystem, ecosystem approach in management practice, a comprehensive, systematic approach, methods of analysis and synthesis, and a comparative analytical method are used. The purpose of the study is to identify the advantages of the ecosystem approach for the company's management, taking into account digitalization. The article notes that the ecosystem creates conditions for organizations to increase their technological and economic advantage, achieve their strategic goals, improve the efficiency of business processes, and improve the experience of interaction with stakeholders. Examples of

successful practices of the ecosystem approach in the management of the organization are given. It is revealed that the ecosystem approach is an essential condition for modern companies seeking to implement digital technologies in their business, to take a leading position in the market.

Keywords: ecosystem, ecosystem approach, benefits of ecosystem approach, digitization, digitalization, management of organization

DOI 10.21777/2587-554X-2021-1-64-70

Введение

Распространение диджитализации предопределяет появление новых перспектив для развития организаций. Компании становятся элементами системы высокого уровня, функционирующей как единый механизм. В наши дни понятие «экосистема» означает сложные системы, эволюционирующие в условиях постоянных изменений внешней среды. Поэтому данное понятие неразрывно связано с инновациями, современными технологиями, процессом цифровизации. Актуальность исследования обоснована увеличением значения экосистем в функционировании компаний и неотъемлемым внедрением инноваций во все сферы жизни.

Экосистема – благоприятная среда для развития организации, развивающаяся самостоятельно, она обеспечивает компании экономический рост. Ее также называют «здоровой» средой, потому что она создает условия, позволяющие той или иной компании добиваться экономических целей, расширяться на рынке, опережая конкурентов, использовать инновационные технологии, позволяющие наращивать экономическое преимущество компании. Благоприятная среда положительно влияет на все процессы, происходящие внутри организации. Это некий инкубатор, выращивающий лучшие «качества» компании. Формирование экосистем является одной из самых важных условий цифровизации и диджитализации. Очень важно выстроить с экосистемами правильное взаимодействие как бизнесу, так и человеку, а еще грамотно пользоваться всем тем хорошим, что они нам несут, потому что от этого зависит качество нашей жизни.

Экосистемы

Рассмотрим понятие «экосистема» более подробно. Экосистема означает комплекс мер, направленных на создание сложной системы, способной самостоятельно функционировать на основе взаимосвязи всех благ, ценностей, бизнес-процессов, проектов, инноваций¹. Взаимосвязанные организации имеют общую «платформу», состоящую из стейкхолдеров, производителей и других участников единой сети [7].

Успешностью экосистемы считается принятие ее всеми сторонами. Важно отметить, что все субъекты экосистемы взаимодействуют друг с другом в ее пределах, обмениваясь ресурсами. Так, формируется цепочка добавленной стоимости, когда все участники единого процесса создают взаимодополняемые условия друг для друга. Все стороны образуют сложную структуру, когда у каждой стороны со своими индивидуальными потребностями, целями, границами происходит обмен запасов и потоков, образуя точки воздействия на экосистему².

На одной из конференций, посвященных развитию бизнеса в России, Retail Business Russia 2018, директор по стратегии X5RetailGroup Вадим Капустин и вице-президент, руководитель дирекции по развитию цифрового бизнеса Сбербанка Марк Завадский рассказали о будущем экосистем в России и об их роли на потребительском рынке в целом. Бизнесмены отметили, что для традиционных компаний ориентиром действий считаются процессы, направленные на внутреннее развитие и становление компании, и это и является их ошибкой на современной мировой арене. Отличающей характеристикой

¹ Дорожная карта развития «сквозной» цифровой технологии «Системы распределенного реестра». Москва, 2019 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.digital.gov.ru/ru/documents/6670> (дата обращения: 10.02.2021).

² *Jacobides M., Cennamo C., Gawer A.* Industries, ecosystems, platforms, and architectures: rethinking our strategy constructs at the aggregate level. Working paper, London Business School, 2015 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/323916602_Towards_a_Theory_of_Ecosystems (дата обращения: 10.02.2021).

любой экосистемы является как раз противоположное направление развития. Успешные экосистемы функционируют как оркестр, управляя всем окружающим миром.

Так, лидером на рынке становится тот бизнес, руководители которого смотрят далеко в будущее. Рассмотрим пример ведущей во всем мире экосистемы – американская компания Amazon. Компания начинала как онлайн-ритейл и продавец книжек на американском рынке в 1994 году. Джеффа Безоса, основателя Amazon, можно смело назвать гениальным руководителем. Как говорит сам основатель, у его компании нет конкурентов на рынке, потому что никто, кроме него, не мыслит в долгосрочной перспективе на 7–10 лет. Он еще много лет назад понимал, что нужно строить экосистему, состоящую из множества платформ. Стоит пояснить, что платформа и экосистема есть два взаимодополняющих понятия, образующих единый маркетплейс, который объединяет товары и услуги и соединяет потребителей с производителями³.

В Amazon есть огромное количество платформ, минимаркетплейсов, объединенных между собой механизмом Amazon Prime, который через подписку дает потребителям доступ к огромному ассортименту товаров, и у клиентов не возникает необходимости идти за покупками куда-либо еще. В этой системе покупатели получают абсолютно все: видео, продукты питания, ресторанные доставки, детские товары и другие – 450 млн позиций на веб-сайте⁴.

Можно с уверенностью считать экосистему Amazon одной из лучших в мире. В подтверждение этого утверждения сравним ее с конкурентом, компанией Walmart. Американская компания, управляющая крупнейшей в мире сетью оптовой и розничной торговли, вырвалась на рынок в 80-е годы прошлого века и заполонила США своими магазинами. В 2011 году глобальный оборот Walmart составлял около 360 млрд долларов, в то время как у Amazon он составлял около 20 млрд долларов. Казалось бы, руководству Walmart можно не беспокоиться о таком конкуренте, как Amazon. Но, несмотря на то, что Walmart активно инвестирует в экосистемы в последние 10 лет, существует утверждение “Walmart проспал Amazon”, потому что у Walmart отсутствует понимание, что такое экосистема и как ее развивать, в отличие от главного конкурента. На сегодняшний день рыночная стоимость Amazon составляет более триллиона долларов, в то время как Walmart стоит около 350 млрд долларов. Как известно, для инвесторов важным аспектом является перспективность бизнеса, и они инвестируют, как правило, не в сегодняшний и вчерашний бизнес, а в будущее [3]. И, если раскладывать обе компании на три позиции важности товаров для покупателя, где необходимыми условиями являются доступная цена продукта, быстрая доставка и большое разнообразие, то Walmart проигрывает Amazon. Несмотря на то, что обе компании занимаются одинаковой деятельностью, Amazon обогнал конкурента в цене (цены на товары такие же или же даже ниже), в ассортименте (у Amazon 450 млн товаров, в то время как у Walmart 150 000 наименований в каждом магазине) и быстром получении товаров (продукт доставляется покупателю в течение 2 часов)⁵. Таким образом, наиболее инвестиционно привлекательной является компания Amazon, преуспевшая в развитии экосистем еще несколько лет назад.

Экосистемный подход в управлении

Экосистемный подход в бизнесе подразумевает «стирание» границ не только между компаниями, но и отраслями деятельности. В подтверждение данному утверждению обратимся к работе Джеймса Мура «Хищники и жертва: новая эволюция конкуренции», в которой рассматривается бизнес-экосистема. Суть идеи Мура заключается в том, что на рынке существует несколько игроков, являющихся лидерами своей отрасли. Данные ведущие игроки рынка производят товары или осуществляют услуги, выстраивая свою деятельность в том стратегическом направлении, которое сами же и задают, подстраивая под себя остальных производителей-конкурентов. Статья эксперта была опубликована в журнале Harvard Business в 1993 году и стала новой идеей в конце XX века. Мур считал, что

³ Зачем крупному бизнесу экосистемы [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.x5retailgroup.ru/players.com/tXWms5jEaqWLqmw/za-em-kрупnomu-biznesu-kosistemy-rasskazyva-t-vadim-kapustin-i-mark-zavadskij.html> (дата обращения: 11.02.2021).

⁴ Amazon Prime [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.shopfans.ru/obzory/amazon-prime-3> (дата обращения: 14.02.2021).

⁵ Зачем крупному бизнесу экосистемы [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.x5retailgroup.ru/players.com/tXWms5jEaqWLqmw/za-em-kрупnomu-biznesu-kosistemy-rasskazyva-t-vadim-kapustin-i-mark-zavadskij.html> (дата обращения: 11.02.2021).

компания есть часть общей бизнес-экосистемы и относится сразу к нескольким отраслям. Он ушел от понимания того, что компания – элемент отрасли. Если рассматривать ту или иную компанию изнутри, то стоит обратить внимание на внутренние процессы и на то, как создаются возможности исходя из существующих инноваций. Одновременно функционирующие новые обстоятельства конкурируют друг с другом, поддерживая новые продукты и услуги, способы удовлетворения потребностей поставщиков, клиентов и других заинтересованных сторон. По мнению Мура, все элементы экосистемы непрерывно изменяются, эволюционируют с целью удовлетворения потребностей рынка наилучшим образом⁶.

Необходимо подчеркнуть, что далеко не все компании готовы принять постоянные изменения, сам факт того, что необходимо двигаться «в ногу со временем», разрабатывать и реализовывать на практике доработку и даже переработку продукции [5]. Многие боятся идти на риск и нести убытки, а это может повлечь за собой возникновение конфликтов и разногласий как внутри организации, так и между внешними заинтересованными сторонами⁷.

У экосистемного подхода есть ряд преимуществ, ради которых можно «окунуться» в неизведанные границы. Главными являются условия, которые создают платформу для продвижения диджитализации. Экосистемный подход есть неотъемлемое условие для всех современных компаний, стремящихся внедрить цифровые технологии в свой бизнес и преуспеть на рынке. Возможности, которые открываются перед организациями, готовыми принять экосистемный подход в свою деятельность:

- повышаются шансы привлечь новое поколение специалистов в свою компанию (молодых и начинающих профессионалов привлекает все новое, они видят в инновациях успешный путь к будущему, что заинтересовывает их в развитии в компании);

- появляются гарантии того, что талантливых сотрудников возможно удержать (компании, создающие инновационную среду, дают уверенность в том, что внутри ее у сотрудника есть возможность успешно развиваться и реализовать свой потенциал);

- переносится фокус внимания на потребность клиента (теперь можно не заикливаться на продукте, чтобы удержать аудиторию);

- развивается клиентский путь, который дает возможность и гарантии компании повысить ее потенциал к инновациям и креативным идеям (так как «головная боль» для компании теперь не продуктовая линейка, а решение вопросов клиентов);

- открытая система и общая база позволяет компаниям обмениваться ресурсами, клиентами, источниками средств (закрытый формат, который остается популярным у подавляющего числа организаций, подразумевает замкнутый круг ресурсов, возможностей, ограничивающий ту или иную компанию в развитии)⁸.

Сегодня многие ученые замечают тенденцию сокращения жизненного цикла организаций. Согласно теории И. Адизеса, американского эксперта, который провел аналогию организации с живым организмом, все компании переживают те же периоды, что и мы. Модель жизненного цикла корпорации сокращает годы «жизни» корпораций в силу неприспособленности их к условиям внешней среды, которые быстро меняются из-за множества факторов [1]. Данная теория американского ученого говорит о том, что жизненный цикл организации заметно сокращается ввиду того, что чем меньше организации отходят от намеченного пути традиционного подхода, тем больше вероятность их стремительного движения к завершающей стадии жизненного цикла, стадии смерти. На смену устаревающим подходам должен прийти экосистемный подход.

⁶ Руководство по цифровой трансформации производственных предприятий. Москва, 2019 [Электронный ресурс]. – URL: http://www/assets.fea.ru/uploads/nticenter/112019/Rukovodstvo_po_cifrovizacii_proizvodstvennyh_predpriyatij.pdf (дата обращения: 10.02.2021).

⁷ Moore J.F. Predators and prey: a new ecology of competition [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. – 1993. – No. 71. – URL: <https://www.hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата обращения: 11.02.2021).

⁸ Модель повышения инновационной открытости крупных компаний. 2019 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.kokos-asi-production-ice.asi.ru/iblock/cab/cab6fc3d6329858918523e78e01615c8/Standart_all_int.pdf (дата обращения: 10.02.2021).

Цифровизация и диджитализация

Тренд на внедрение цифровых технологий в экономику ставит перед компаниями новые цели, вызовы, задачи. Однако изменения не смогут быть осуществимы, когда у организации отсутствует благоприятная организационная среда [8]. Очевидно, что далеко не все на рынке могут принять инновации, а для принимающих нововведения это означает, что их организационные модели готовы идти «в ногу со временем». Внедрение инноваций связано с понятиями «цифровизация», «диджитализация», «цифровая трансформация».

Цифровизация есть процесс внедрения современных цифровых технологий в сферы жизнедеятельности людей и производства. Это также концепция экономической деятельности, основой которой являются внедряемые в различные сферы жизни цифровые технологии. Термин «диджитализация» означает глубокую трансформацию бизнеса, ведущую к активному использованию цифровых технологий для оптимизации в компании бизнес-процессов, а также повышения опыта взаимодействия с клиентами и производительности организации. Еще один важный термин в современной экономике – «цифровая трансформация». Это глубокое преобразование структуры организации, различных продуктов, услуг, работы с клиентами, взаимодействия со стейкхолдерами, стратегии развития, корпоративной культуры, а также инвестирование в новые технологии, самые известные из которых – блокчейн, искусственный интеллект и другие. Цифровая трансформация есть современный подход к ведению бизнеса, подразумевающий внедрение инновационных технологий во все аспекты деятельности организации [4]. Интеграция осуществляется во всех сферах: коммуникация (как с поставщиками, так и с клиентами), корпоративная культура и социальная ответственность, производственные процессы и управление данными. Изменения происходят везде, где нужны коренные преобразования, а также там, где бизнес-процессы уже налажены, но допускают внедрение новых разработок⁹.

Экосистема становится единой площадкой для компаний разных сфер деятельности, позволяющей бизнесам осуществлять переход на цифровые услуги, предоставляет возможность использовать инструменты и сервисы для ведения бизнеса, пользоваться облачными системами, дающими полную информацию о своей аудитории, ее предпочтениях, т.е. создавать портрет потребителя, а также получать детальную статистику о доходах и расходах предприятия [9].

Рассмотрим ресторанный бизнес и два самых популярных в наше время типов данного бизнеса. На рисунке 1 представлены два типа бизнеса, абсолютно отличающиеся друг от друга своими подходами к ведению компании, использованием средств для достижения целей, перспективами развития и рисками ухода с рынка. Очевидно, что возможностями для второго ресторана являются обмен идеями, продуктами, опытом с конкурентами, сотрудничество с новыми партнерами (далеко за пределами местонахождения ресторана), освоение новых рынков, новых товаров, новых каналов продвижения и digital-инструментов, в то время как для первого ресторана потенциальным ориентиром развития будет нахождение на том уровне, на котором он находится сейчас. Есть вероятность, что первый ресторан увеличит сегментирование рынка, перейдет в расширение предоставляемых услуг, проникнет в digital-пространство, но все это сможет осуществиться при условии, что ресторан пойдет по пути экосистемного подхода.

Россия только стоит на пороге грандиозного открытия. Экосистемный подход должен охватить повсеместно компании разной сферы деятельности. Важно отметить, что наша страна готова к изменениям, к новшествам, внедрению инноваций. На территории РФ периодически проходят международные форумы, посвященные инновациям и тому, как можно внедрить современные подходы в различные сферы жизнедеятельности [2]. Например, последнее крупное научное мероприятие прошло осенью 2020 года, несмотря на мировую проблему, повлиявшую абсолютно на все сферы деятельности по всему миру. Московский Международный форум инновационного развития был посвящен развитию цифровизации под влиянием пандемии и технологическим трендам постковидного будущего. Благодаря угрозам, вызванным COVID-19, человечество задумалось над тем, что глобальных перемен по всему миру никак не избежать, что традиционные методы ведения бизнеса уходят в прошлое¹⁰. Сторо-

⁹ Adner R. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy [Электронный ресурс] // Journal of Management. – 2017. – Vol. 43, No. 1. – P. 39–58. – URL: <https://www.journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206316678451> (дата обращения: 09.02.2021).

¹⁰ Московский Международный форум инновационного развития [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.openinnovations.ru> (дата обращения: 09.02.2021).

ны общества, бизнеса, власти, социальная сфера, система здравоохранения, рынки изменили свое отношение к цифровизации из-за новых экономических рисков, что дало начало развитию новых идей, стартапов, трендов во всех сферах деятельности людей. Новая реальность ускорила темпы цифровой трансформации, радикально изменила экономику, и запустился необратимый процесс преобразования. Очевидно, что экосистемный подход как никогда раньше имеет место быть. Это доказал еще и тот факт, что крупнейшее в России и одно из самых масштабных конгрессно-выставочных мероприятий в мире прошло впервые за всю его историю в онлайн-формате¹¹.

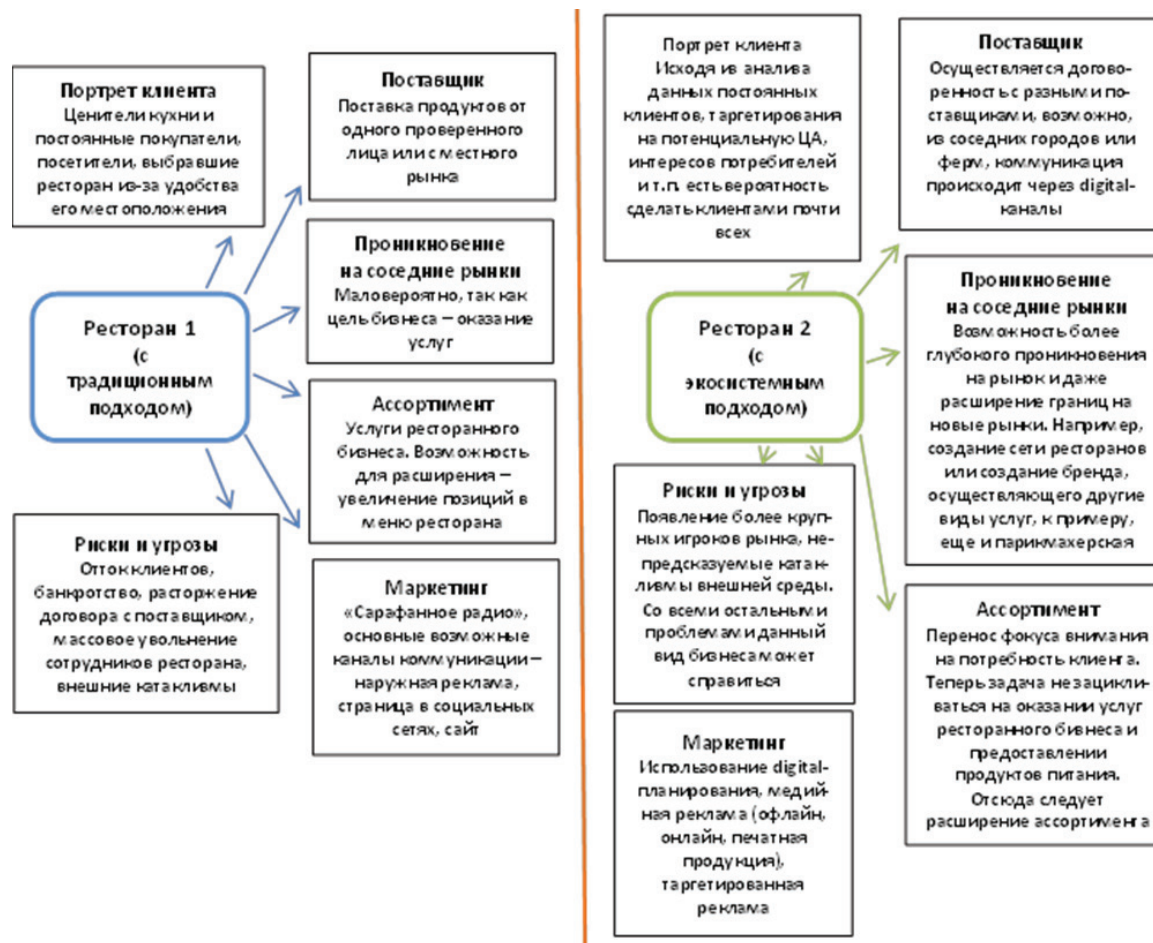


Рисунок 1 – Концептуальная характеристика ресторанного бизнеса: традиционный и экосистемный подходы (составлено авторами)

Это означает, что те компании, которые уже приняли цифровые технологии и смогли успешно внедрить инновации в свои бизнес-процессы, уже используют экосистемный подход в своей деятельности или стоят на начинающей стадии принятия данного подхода [6]. А это хорошая новость для российской экономики.

Заключение

Экосистема, являясь сложным экономическим сообществом, включает в себя организации, физические лица, тесно взаимосвязанные между собой и зависящие друг от друга. Все участники и ресурсы экосистемы важны для ведения инновационной деятельности, при этом могут оказывать влияние на стратегию организации, отдельного проекта. Экосистемный подход служит основой комплексного

¹¹ Открытые инновации 2020 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.comnews.ru/content/211174/2020-10-23/2020-w43/cifrovoy-put-k-zdorovyu-chelovekocentrichnye-tehnologii-otkrytykh-innovatsiyakh-2020> (дата обращения: 10.02.2021).

управления системами в экономике и обеспечивает их сохранение и устойчивое развитие. Диджитализация бизнеса, как движущая сила его развития, способна быть реализована только с налаженной системой внутреннего и внешнего взаимодействия компаний. Для нашей страны экосистемный подход непривычен, нов и требует больших подтверждений на практике и экспериментов. Главным преимуществом экосистемного подхода является то, что он позволяет компаниям покрывать максимальный объем потребностей клиентов благодаря обширной партнерской сети. Поэтому руководителям компаний необходимо внедрить экосистемный подход в свою деятельность, чтобы выжить в двадцать первом веке и преуспеть на рынке.

Список литературы

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций / пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 512 с.
2. Алексеева М.Б., Ветренко П.П. Анализ инновационной деятельности. – М.: Юрайт, 2016. – 303 с.
3. Боброва О.С., Цыбуков С.И., Бобров И.А. Основы бизнеса. – М.: Юрайт, 2019. – 330 с.
4. Гаврилов Л. П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе. – М.: Юрайт, 2014. – 384 с.
5. Кужева С.Н. Инновационный менеджмент. – М.: РГГУ, 2005. – Ч. 1. – 702 с.
6. Пыткин А.Н. Перспективы развития промышленной политики // Совершенствование стратегического управления корпорациями и региональная инновационная политика: материалы Российской научно-практической конференции (г. Пермь, 6 декабря 2012 г.). – Пермь, 2012. – Т. 1. – С. 142–146.
7. Социально-экономические экосистемы в свете системной парадигмы // Системный анализ в экономике-2018: материалы V Международной научно-практической конференции – биеннале (г. Москва, 21–23 ноября 2018 г.) / под общ. ред. Г.Б. Клейнера, С.Е. Щепетовой. – М.: Прометей, 2018. – С. 5–14.
8. Чалдаева Л.А. Экономика организации. – М.: Юрайт, 2015. – 410 с.
9. Шаркова А.В., Ахметшина Л.Г. Экономика организации. – М.: Дашков и К°, 2016. – 120 с.

References

1. Adizes I.K. Upravlenie zhiznennym ciklom korporacij / per. s angl. V. Kuzina. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2007. – 512 s.
2. Alekseeva M.B., Vetrenko P.P. Analiz innovacionnoj deyatel'nosti. – M.: Yurajt, 2016. – 303 s.
3. Bobrova O.S., Cybukov S.I., Bobrov I.A. Osnovy biznesa. – M.: Yurajt, 2019. – 330 s.
4. Gavrilov L. P. Innovacionnye tekhnologii v kommercii i biznese. – M.: Yurajt, 2014. – 384 s.
5. Kuzheva S.N. Innovacionnyj menedzhment. – M.: RGGU, 2005. – Ch. 1. – 702 s.
6. Pytkin A.N. Perspektivy razvitiya promyshlennoj politiki // Sovershenstvovanie strategicheskogo upravleniya korporacijami i regional'naya innovacionnaya politika: materialy Rossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii (g. Perm', 6 dekabrya 2012 g.). – Perm', 2012. – T. 1. – S. 142–146.
7. Social'no-ekonomicheskie ekosistemy v svete sistemnoj paradigmy // Sistemnyj analiz v ekonomike-2018: materialy V Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii – biennale (g. Moskva, 21–23 noyabrya 2018 g.) / pod obshch. red. G.B. Klejnera, S.E. Shchepetovoj. – M.: Prometej, 2018. – S. 5–14.
8. Chaldaeveva L.A. Ekonomika organizacii. – M.: Yurajt, 2015. – 410 s.
9. Sharkova A.V., Ahmetshina L.G. Ekonomika organizacii. – M.: Dashkov i K°, 2016. – 120 s.