

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2022. № 4 (32): С. 107–116.
Vestnik MIRBIS. 2022; 4 (32): 107–116.

Научная статья
УДК 65.01:334.021
DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.4.12

Бизнес-экосистемы: ключевые вопросы построения и стратегии развития

Елена Игоревна Переверзева — Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС (Институт) — Институт МИРБИС, Москва, Россия. pereverzevae@yandex.ru

Аннотация. В статье рассмотрены виды существующих бизнес-экосистем и дана их классификация. Предложен пошаговый механизм формирования бизнес-экосистем как партнерских агломератов. Рассмотрены ключевые факторы, влияющие на управление экосистемой и построения структуры взаимодействия основных участников. Рассмотрены разные подходы к типизации экосистем и предложена авторская классификация. Результаты исследования могут быть интересны руководителям организаций, осуществляющим деятельность в создании и развитии современного бизнеса, а также студентам и аспирантам, интересующимся данной темой.

Ключевые слова: бизнес-экосистема, бизнес-модель, экосистемные платформы, интегрированное ценностное предложение, дирижер (оркестрант), партнер, дополнительный, мультипродуктовые экосистемы, многосторонние экосистемы.

Для цитирования: Переверзева Е. И. Бизнес-экосистемы: ключевые вопросы построения и стратегии развития. DOI 10.25634/MIRBIS.2022.4.12 // Вестник МИРБИС. 2022; 4:107–116.

JEL: J60, J61, J68

Original article

Business Ecosystems: Key Issues of Construction and Development Strategy

Elena I. Pereverzeva — Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute) — MIRBIS Institute, Moscow, Russia. pereverzevae@yandex.ru

Abstract. The article considers the types of existing business ecosystems and gives their classification. A step-by-step mechanism for the formation of business ecosystems as partner agglomerates is proposed. The key factors influencing the management of the ecosystem and building the structure of interaction between the main participants are considered. Various approaches to typification of ecosystems are considered and the author's classification is proposed. The results of the study may be of interest to leaders of organizations involved in the creation and development of modern business, as well as students and graduate students interested in this topic.

Key words: business ecosystem, business model, ecosystem platforms, integrated value proposition, conductor (orchestra), partner, add-on, multi-product ecosystems, multi-stakeholder ecosystems.

For citation: Pereverzeva E. I. Business Ecosystems: Key Issues of Construction and Development Strategy. DOI 10.25634/MIRBIS.2022.4.12. Vestnik MIRBIS. 2022; 4:107–116 (in Russ.).

JEL: J60, J61, J68

Введение

Системная перестройка экономических объектов, меняющая способы организации и принципы конкуренции компаний, стирает отраслевых границы — в связи с резким ростом цифровизации, развитием платформ, соединяющих различных участников. Эти изменения порождают уникальные возможности и вызовы. Компании все активнее создают бизнес-экосистемы, охватывающие широкий спектр деятельности и вовлекающие

множество различных дополнительных участников, с целью получения значительных конкурентных преимуществ. Уже сейчас видно, что развитие экосистем существенно изменяет сам ландшафт конкуренции, требуя от всех вокруг переосмысления подхода к формированию добавленной стоимости компании.

Ключевыми вопросами успешного развития практически каждой современной компании становится понимание развития межотраслевых структур как агломераций нового типа, объединяющих разноуровневых игроков — экосистем.

Компания должна определиться со своей ролью в этих структурах и понять: должна ли она стать партнером в чужой экосистеме или создавать свою собственную. Важнейшими вопросами становятся: формирование ценностного предложения экосистемы, выбор наполняющих ее партнеров и способов управления. Инвестиционная привлекательность создаваемой экосистемы определяется и обосновывается системой взаимосвязей между основными участниками, поэтому ключевой управленческой задачей становится изменение парадигмы управления. Компании, привыкшие к автономии, должны начать задумываться о сотрудничестве с другими компаниями и способах взаимодействия, и, возможно, столкнуться с необходимостью изменений в своей организации. В этой статье авторы анализируют подходы к созданию экосистем, предлагаемых разными авторами, формируют выводы и рекомендации по использованию наиболее эффективных подходов для построению экосистем разной конфигурации.

Современная концепция экосистем в экономике еще только формируется и сама проходит

непростой путь эволюционного развития – «от осознания сложной природы взаимоотношений внутри экономических систем, переноса модели живой природы и создания «живой модели» экономической среды до выделения в теории общего менеджмента в отдельный субъекта управления с присущими только экосистемам объектами» [Абязрова 2021]. Ранее в статье [Кулапов2022] автором были рассмотрены основные закономерности формирования бизнес-экосистем в условиях перехода к новому этапу технологической революции, особенности развития экосистем в Российской Федерации, проанализированы подходы разных авторов к классификации бизнес-экосистем. Выявляя связи с другими предметными областями менеджмента, объединяя подходы разных авторов, предлагается выделить три основных типа экосистем: экосистемы организаций, экосистемы инноваций и экосистемы платформ. Безусловно это не жесткое деление, поскольку отдельные типы могут как существовать самостоятельно, так и переходить друг в друга, меняя формы и масштаб (рисунок 1).



Рис. 1. Основные типы экосистем и направления в области их исследования

Источник: составлено автором по данным настоящего исследования

Тип 1. Экосистема организации. К этому типу относятся экосистемы, формирующиеся организацией и ее партнерами. По определению Якобидеса из Лондонской школы бизнеса [Jacobides 2018] такие экосистемы создают связанные продукты и формируют общую ценность. Они способны развиваться, привлекая дополнительных участников, дополняя возможности организации, отвечая на запрос потребителей. В этой категории экосистем основная тематика исследований сосредоточена на изучении возможностей развития взаимодействия предприятий друг с

другом, стартапов, проектов, всех у кого есть интерес к взаимодействию в экосистеме. Этот тип экосистем зачастую формируется на основе транзакций, используя возможности одного или нескольких игроков оперативно выйти на целевые группы пользователей, проанализировать их потребности и запросы.

Тип 2. Экосистема инноваций. Этот тип экосистем формируется на основе знания, из которого может быть сформировано инновационное решение. Экосистема инноваций строится на взаимодействии, в основе которого лежит воз-

возможность предложить потребителю не просто инновационный продукт, а целостное решение. «Инновационные экосистемы позволяют создать продукт, ориентированный на потребителя и обладающий для него уникальной ценностью. В таких экосистемах, эффект достигается не только через прямое взаимодействие партнерских компаний, но и через вовлечение компаний дополнителей, позволяющих дополнять и формировать инновации как связанные инновационные решения» [Абузярова 2021].

Экосистемы на основе инноваций по своей природе это экосистемы знаний, поскольку в основе их ценностного предложения лежит инновационное решение, сформированное на базе идей, ноу-хау, инновационных разработок — как результата генерации знаний. Ключевых игроков в такой системе объединяет стремление расширить или дополнить сферу использования инновационного решения.

Исследования знаниевых экосистем посвящены созданию механизмов развития ключевого знания и инструментов реализации инноваций. В таких экосистемах знание формирует ключевую ценность. Оно трансформируется из научных разработок в инновации, преобразуется из инновационных продуктов в сложные комплексные решения, которые и создаются при экосистемном взаимодействии партнеров.

В экосистемах этого типа как правило происходит накопление данных об использовании продуктов экосистемы пользователями, и основным вопросом может быть доступ или недоступ к ним игроков разного уровня.

Тип 3. Экосистемы на основе платформы наиболее заметны и именно они чаще всего идентифицируются как экосистемы. Именно в них перерастают знаниевые экосистемы, когда количество партнеров растет и возникает их взаимодействие, формирующее общую ценность. При таком взаимодействии конечный пользователь также участвует в создании ценности и влияет на ее изменение. Такие платформы могут быть как цифровыми, так и аналоговыми. Модель развития платформенной экосистемы имеет в своей основе структурный переход, превращение знаний в инновации (по сути инновационные продукты), что и создает ценность платформы, которую формируют как партнеры, так и пользователи. Экосистемы на основе платформ определяют

границы масштабам временной динамики могут функционировать как «полурегулируемые рыночные площадки» или «многосторонние рынки» [Петренко 2020].

Большинство исследователей экосистем стремятся описать принципы их создания. В Лондонской школе бизнеса М. Якобидесом и др. [Jacobides 2018a], предпринята попытка сформировать поэтапное руководство — Белую книгу по созданию экосистемы. Концепция разрабатывалась на основе опыта реализации консалтинговых проектов с реальными компаниями, в основе которой лежит определение параметров того, что определяет успех и неудачу экосистемы. Но уникальных рецептов не существует, меняются контексты, ситуации, ценности. Поэтому российским исследователям стоит разрабатывать новые экосистемы опираясь на методологическую базу Белой книги, в тоже время добавляя и развивая ее возможности и описывая особенности, соответствующие текущему положению дел.

Руководство по созданию экосистемы представляет собой поэтапное проектирование, охватывающее все области, формирующие экосистемную стратегию развития компании. Такой подход помогает формулировать правильные вопросы, принимать соответствующие решения и отлаживать реализацию стратегии. Безусловно, этот подход является интересным и применимым не только в области стратегического планирования как определения стратегического направления развития, но в формировании самих структур.

Различают экосистемы двух различных видов: мультипродуктовые и многосторонние (в литературе они часто называются многоакторными). Мало заметное различие стало является источником путаницы в классификациях. Мультипродуктовые экосистемы — это формат организации взаимосвязанных, интегрированных или комплексных продуктов или услуг, которые представляют собой решения для клиентов. Такие экосистемы строятся чаще всего вокруг ключевого организатора, имеющего доступ к большой группе потенциальных пользователей. Примером таких экосистем является экосистема Сбера, предлагающая большое количество комплексных продуктов, экосистема Яндекс и многие другие менее крупные игроки. Такие экосистемы называют еще экосистемами, основанными на транзакциях [Абузярова 2021].

Другим подходом к формированию экосистем являются Многосторонние экосистемы, в которых, как правило, сообщество партнеров, создает продукт. В основе такого типа экосистем лежит Знание, как основа технологий, ноу-хау, инноваций, используя которые и формируется уникальное и отличное предложение. Примером такой экосистемы является экосистема производителей кофе в капсулах Nespresso компании Nestle, в которой технология обработки зерен кофе сформировала отличный от привычного способ его приготовления и сформировала целый комплекс уникальных -продуктов: кофе-машин, капсул, и других сопутствующих товаров-дополнителей.

Организаторы экосистем, особенно часто из Big Tech компаний часто используют этих два подхода одновременно. С ростом количества продуктов и услуг предлагаемой компанией, становится все сложнее объединить их в одной экосистеме. Поэтому организатору мультипродуктовой экосистемы, вероятно, также понадобится многосторонняя экосистема для формирования нишевых продуктов. Примером может быть сервис Домклик и др. в экосистеме Сбер. Именно так построен Google, такой подход характерен и для многих Big Tech фирм.

В данной работе предлагается пошаговое руководство формирования экосистем, с учетом особенностей их деятельности в Российской Федерации.

Первый этап

Шаг 1.1. Определение масштаба

Один из важнейших вопросов: насколько широкой или узкой будет создаваемая экосистема. Необходимо выбрать есть ли потенциал для создания многосторонней экосистемы или стоит рассмотреть возможность стать частью мультипродуктовой экосистемы.

В каких случаях актуально создание многосторонней экосистемы? Для компаний с широкой сферой деятельности и множеством предложений (как, например, в экосистеме «Сбер») собирается большое количество видов деятельности. Разноуровневые участники в многосторонних экосистемах создают их мультипродуктовое предложение. Компаниям, которые имеют более узкий масштаб и хотят сосредоточиться на определенной нише нужно рассмотреть роли партнеров в нескольких или одной многосторонних экосистем. Но, несмотря на масштабы и слож-

ность, инициаторам создания экосистемы следует сформировать ответы на основные вопросы, а именно:

- Какая роль наиболее интересна компании в экосистеме с несколькими участниками? Нужно ли быть организатором, или лучше партнером (участником дополняющим ценностное предложение)?
- С каким ценностным предложением мы выходим к конечному потребителю, и какую ценность привносит сама компания в экосистему?
- Каких партнеров нужно привлечь? Чем их можно заинтересовать? Как должна управляться экосистема?
- Если компания выступает в роли дирижёра, как она должна устанавливать вклад каждого из участников экосистемы и формировать правила взаимодействия? Если она является партнером, как выстроить взаимодействие с организатором(ами)?
- Наконец, какие результаты ожидает компания от совместной активности, и как выбрать KPI для их измерения, чтобы обеспечить выполнение плана?

Шаг 1.2. Определение сферы

деятельности, конкурентного ландшафта экосистемы и топографии

Концепция начинается с определения масштабов мультипродуктовой экосистемы. Она состоит из двух этапов: сужение области, в которой компания должна быть активна в рамках экосистемы и сравнение с конкурентным ландшафтом, каким он представляется клиентам и конкурентам.

При выборе масштаба необходимо определиться в интересах какой конкретной группы клиентов, имеющей наиболее острые потребности формируется ценностное предложение. Это позволяет сфокусироваться на потребностях целевой группы. Например, в сфере здравоохранения г. Москвы в период борьбы с пандемией COVID-19 были созданы центры телемедицины - мультипродуктовые экосистемы, ориентированные на потребности пациентов. Объединив в единое целое звено взаимодействие с пациентами, первичную диагностику, сложные функциональные исследования, стационарное лечение, системакратно повысила возможности обслуживания пациентов и в период всплеска заболеваемости позволила получить нужную медицинскую по-

мощь тысячам людей. В этом случае экосистема формирует ценность отвечающую потребностям, которые еще не удовлетворены и делает продукт максимально комплексным.



Рис. 2. Ключевые вопросы построения экосистем
Источник: [Jacobides 2020]

Однако то, что желательно, не обязательно реалистично. Крайне важно определить, какой вклад может внести компания — не только как организатор, но и как потенциальный партнер или дополнительный. С помощью анализа методами «изнутри наружу» и «снаружи внутрь» формируется понимание желаемого масштаба распространения деловой активности.

Шаг 1.3. Определение количества многоактивных систем в которых может участвовать компания

Пример Сбербанк, ведущего финансового института в России, который изменил свое название на «Сбер» чтобы продемонстрировать свое намерение превратиться из банка с экосистемой в более широкого экосистемного игрока. Используя подходы китайской AntGroup (WeChat) в стремлении охватить все потребности клиентов "Сбер" сделал ставку на доставку еды (Sberkitchen), бронирование ресторанов (Sberfood), доставку продуктов (Самокат), онлайн-медицину (Sberhealth), логистику (Sberlogistics), торговлю автомобилями (SberAuto), поездки на такси (CityMobil) или carshering (YouDrive), поиск работы (Rabota.ru) и виртуальных помощников (Salute). Для каждой из этих «вертикалей» Сбер выполняет необычную (и для многих компаний не рекомендуемую) роль оркестратора¹. Компании должны проанализи-

ровать каждую из своих потенциальных многосторонних экосистем, которые поддерживают их ценностные предложения и формируют мультипродуктовые пакеты.

В области формирования экосистем сформировался специфический терминологический аппарат, определяющий роли участников, функции и решаемые задачи.

Распределение ролей участников экосистемы

Терминологический аппарат, используемый на практике применительно к описанию, анализу и управлению экосистемами находится в стадии формирования. Учитывая сложившуюся практику и возможности русского языка можно предложить следующие названия ролей участников экосистем:

Дирижер (Оркестратор) — организатор экосистемы, компания, решающая ключевую задачу пользователя. Формирует взаимосвязи партнеров, определяет условия участия в экосистеме. Решает главную задачу пользователя.

Партнер — участник создания ценности для клиентов, обладает точкой взаимодействия с клиентами, участвует в экосистеме на условиях оркестратора, решает значимую задачу пользователя.

Дополнитель (комплементарий) — дополняет ценностное предложение, вносит вклад в решение задачи конечного пользователя. Создает то-

1 По данным: Экосистема // Сбербанк: сайт. URL: <https://www.sberbank.com/eco> (дата обращения 17.07.2022).

вары и услуги для разных экосистем.

На рисунке 4 представлены роли участников

создания экосистемы в зависимости от решаемых задач.

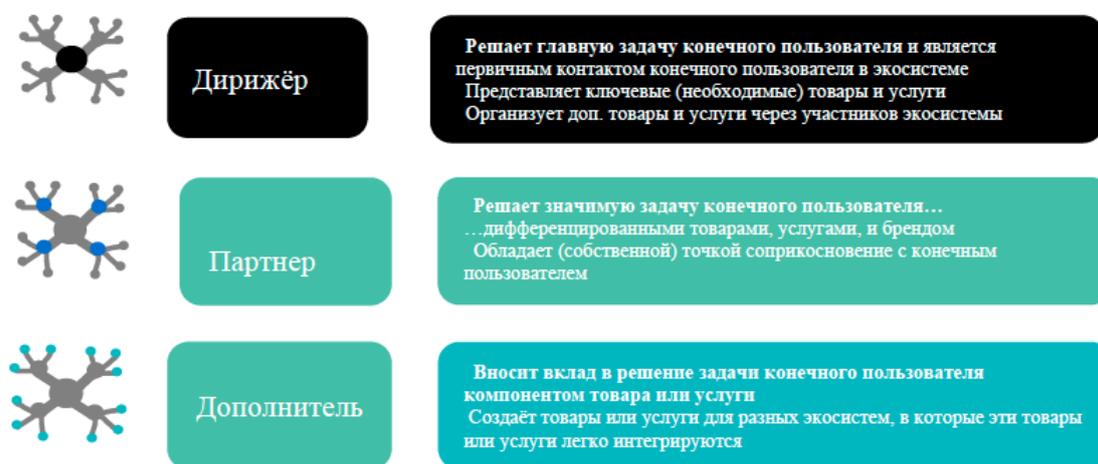


Рис. 3. Роли участников экосистемы

Источник: составлено автором по данным настоящего исследования

Формируя экосистемы компании зачастую рассматривают возможность владения и управления только своей собственной экосистемой, как будто другого выбора нет. Но следует внимательно изучать возможности партнерств, ведь в ряде случаев, более выгодной позицией является участие в других экосистеме в качестве Партнера или, если проявить еще большую осторожность, то и в качестве Дополнителя. Главная задача определиться с лучшей ролью, причем она не обязательно должна быть самой значительной. Ее можно пересматривать, если она окажется слишком дорогой, слишком сложной или слишком рискованной. Формируя экосистему мультипродуктов необходимо ответить на вопрос: «Должен ли я организовывать этот набор предложений для конечного клиента или быть партнером в этом процессе?». Чтобы ответить на этот вопрос, нам нужно рассмотреть, как должна формироваться каждая часть добавленной стоимости: через вертикальную интеграцию, обычных поставщиков или многостороннюю (многоакторную) экосистему. Крупные технологические и производственные компании, такие как, например, Яндекс и Газпромнефть, являются организаторами как мультипродуктовых, так и многосторонних экосистем. Более мелкие фирмы могут выбрать один из этих двух подходов. И для многих мелких компаний, особенно стартапов с уникальными продуктами, стратегия входа в существующую экосистему может оказаться более жизнеспособной, чем выстраивание собственной.

Исследования показывают, что компании, ре-

шающие стать дирижером, должны иметь ключевой ресурс, делающий их уникальными в привлечении как партнеров, так и клиентов. Это может быть уже существующий доступ к клиентам, подобный тому, которым пользуются компании Big Tech (например Яндекс и др.) и «суперприложения». Или это может быть уникальное новое предложение, которое формирует их бизнес-модель. Например, компания Airbnb приобрела известность благодаря тому, что позволила частным владельцам недвижимости сдавать свое жилье пользователям. При этом компания максимально учла пожелания как желающих сдать, так и желающих арендовать апартаменты, сформировала систему гарантий и контроля качества. Это позволило компании стать значимым игроком на рынке аренды недвижимости фактически не владея ни одним из этих объектов.

Второй этап. Управление многосторонней экосистемой

Следующие три шага показывают, как собрать экосистему воедино в качестве дирижера (оркестратора), и как определить вклад каждого партнера или дополнителя.

Шаг 2.1. Формирование ценностного предложения экосистемы

Здесь необходимо понимание запроса конечного потребителя, и понимание вклада каждого участника в формирование этой общей ценности. Например ценностное предложение компании X5 Retail Group предлагает покупателям доступ к товарам через свои торговые центры, в которых объединены предложения магазинов-партнеров.

Но при этом, компания выходит к владельцам магазинов с ценностным предложением совместного торгового пространства, формируя бизнес-модель: «вознаграждение на уровне торгового центра», используя как физические, так и цифровые возможности. Это повышает заинтересованность в нахождении владельцев магазинов в этом общем пространстве. Использование такой системы двойных выгод позволяет поддерживать стратегический фокус экосистемы, выявлять слабые места и невостребованные ценности, что позволяет четче сформулировать ценностное предложение заинтересованных сторон и формировать заинтересованность конечного потребителя. Этому способствуют прямые или косвенные сетевые взаимодействия, через которые члены экосистемы оценивают присутствие других участников, что помогает удерживать клиентов в процессе роста и приводит к «переломному моменту». Прямые сетевые эффекты возникают, когда участник экосистемы ценит присутствие других членов. Косвенные сетевые эффекты возникают в контексте многосторонних платформ, когда каждый участник экосистемы получает преимущества от присутствия других участников. Например, продавец eBay ценит присутствие покупателей (положительный косвенный сетевой эффект) и, наоборот, в то время как покупатели не ценят присутствие других покупателей (отрицательный прямой сетевой эффект). Сетевые эффекты возникают при наращивании масштабов экосистемы и увеличении влияния участников экосистемы друг на друга. Они могут проявляться на уровне региона или субрынка, а не на глобальном уровне. Для владельцев и организаторов (дирижеров) экосистемы крайне важно понимание того, как они действуют и как их усилить, поскольку это может помочь укрепить стратегию развития экосистемы.

Шаг 2.2. Определение возможностей компании и уровней ее отношения с партнерами

Чтобы стать партнером экосистемы необходимо ответить на вопрос о том, какие навыки, ресурсы, продукты и возможности необходимы этой экосистеме? Кто может стать партнером и как из привлечь и мотивировать к участию в экосистеме? Важно понимать и продумать сам процесс отбора партнеров и стимулы для партнеров, а также план привлечения и развития партнеров. Многие могут зависеть масштаба экосистемы,

является ли экосистема местной, многонациональной, национальной или глобальной.

Шаг 2.3. Еще один важный вопрос: как управлять экосистемой?

Необходимо сформировать правила и роли управления экосистемой, которые могут описывать принцип ее создания, распределение прав на принятие решений, процессы, лежащие в основе доверия, выбора и покупки со стороны заинтересованных сторон. Это важная область, которая только недавно привлекла внимание исследователей.

Некоторые интересные исследования по управлению экосистемами происходят из Computer Science, которая сосредоточилась на управлении экосистемами программного обеспечения и создала ценный сборник атрибутов в этом отношении. Например, Jensen, Cusumano (2018). Саадатманд и др. (2019) обнаружили, что экосистемы могут управляться в иерархическом (вертикальном) режиме, а также в децентрализованном (горизонтальном) или модульном режиме. Выбор модели управления влияет на вовлеченность дополнительных участников. Она низкая при использовании вертикальной структуры, и высокая (если разрозненная и потенциально контрпродуктивная) при горизонтальной структуре, средняя при модульной структуре. Это создает компромиссы, так как, например, вертикальные структуры вызывают выравнивание, но также и дискомфорт у дополнительных участников.

Управление требует инструментов для мониторинга экономического «здоровья» экосистемы в целом, а значит должно содержать определенный набор показателей, которые, в свою очередь, должны быть адаптированы к поставленным целям и конкретному положению компании. Это имеет решающее значение, если компания иницирует создание экосистемы, но также важно для руководства стратегией участия для партнера или дополнительного участника. Разработка этих подходов формирует ключевые смыслы взаимодействия в экосистеме, на основе которых можно сформировать планы действий.

Шаг 2.4. Перевод стратегического замысла в измеримые цели и изменение организации

Когда план создания экосистемы составлен, необходимо вернуться к вопросу: «Что мы ожидаем от создаваемой экосистемы? Какие выгоды мы надеемся получить?». Это необходимо сде-

лять по двум причинам. Необходимо перевести ожидаемые стратегические выгоды в конкретные результаты, которые могут послужить проверкой реальности. Особое внимание следует уделить потенциальной монетизации преимуществ, а также возможности доступа к клиентам, что напрямую связано с эффективностью всей экосистемы. Кроме того, важно сформулировать показатели эффективности экосистемы — ключевые показатели, которые покажут, достигает ли организация поставленных целей или нет.

Цели развития экосистемы и ее показатели эффективности будут меняться и эволюционировать в течение жизненного цикла. Но важно разработать меры, оценивающие вклад экосистемы, и определить параметры, которые необходимо отслеживать. Также необходимо сформулировать изменения, которые должна произвести организация. Сложность заключается в том, что развитие экосистем требует гораздо более гибкой и адаптивной организации, чем это принято — особенно для действующих нецифровых компаний с их более медленным временем реакции и более замкнутыми процессами.

Интересен примером компании Haier, ведущего производителя бытовой техники [Jacobides 2020], показывающий как реструктуризация компании, выпускающей варочные панели и другую бытовую технику, сформировала «экосистемные сообщества микропредприятий» по принципу «снизу вверх». Это потребовало усилий по реструктуризации компании, направленной на придание импульса инновациям, в том числе и структурным и организационным. То есть, для процветания в мире экосистем могут потребоваться значительные изменения в структуре компании и в стиле руководства.

Формирование экосистемы — итерационный процесс. После завершения определенного этапа важно сделать шаг назад и спросить: «Теперь, основываясь на том, что мы знаем, считаем ли мы, что это лучший вариант развития?». Используя подходы промежуточного контроля и оценки эффективности возможно сформировать эффективную экосистему со связанными и взаимодополняющими друг друга партнерами и дополнителями. Использование предлагаемой схемы, таким образом, позволяет разработать стратегию, которую можно пересматривать по мере изменения среды.

Экосистемная стратегия как дорожная карта преобразований компании (основные выводы)

Содержание термина «экосистема» применительно к экономической практике хозяйствующих субъектов на текущем этапе вызывает множество вопросов к содержанию данного понятия, его месту, составу и роли как объекта управления. Вместе с тем, данные интеграционные образования в бизнесе — практическая реальность, и наука должна найти ответы на вызовы связанные с проблематикой их управления.

Чтобы ориентироваться в ландшафте организационных структур нового типа, нам нужен общий язык, общие инструменты и проверенные передовые подходы.

В данной статье описаны подходы разных авторов, исследователей из разных стран и консультантов известных компаний. Предложены свои определения и наименования. Безусловно, формирование терминологии, классификаций, типологий экосистем является одной из актуальнейших задач современного менеджмента. Создание универсальных определений для фиксации отличительных особенностей разных типологий, включая различие между мультипродуктовыми и многосторонними (многоакторными) экосистемами, позволит сформировать определение четырех различных стратегий позиционирования мультипродуктовых экосистем (*tabula rasa* — с чистого листа) — *Wildberries*, *head-on* (лоб в лоб), *unbundling* (разделение на сегменты) — Сбер, Яндекс и т. п., и *enveloping* (взятие в окружение); важность дополнения анализа «снаружи внутрь» работой «изнутри наружу» над «якорями» компании; не менее интересно и исследование взаимосвязей и взаимопревращение мультипродуктовых и многосторонних экосистем.

При формировании экосистем крайне важно выбрать роль, которую организация должна играть в экосистеме — дирижера (организатора), партнера или дополнителя. При формировании каждой многосторонней экосистемы необходимо провести комплексную проверку с точки зрения двойного ценностного предложения (для конечного клиента и для партнеров), сформировать процесс выбора и развития партнерских отношений, методы управления экосистемой, метрики, преимущества, показатели эффективности и требования к организационным изменениям. Теоретически выверенная и практически апроби-

рованная стратегия развития экосистем как конкурентное преимущество компании в сложившихся взаимовыгодных партнерствах на базе цифровых платформ позволяет обеспечить эффективное развитие в глобализующемся мире на принципах устойчивости.

Список источников

1. Абузярова 2021 — Абузярова М. И. Знаниевые экосистемы как доминирующий подход формирования новых моделей управления. DOI: 10.18334/epp.11.12.113960. EDN: XTVSWK // Экономика, предпринимательство и право = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2021; 11(2): 2659-2670. eISSN: 2222-534X.
2. Кулапов 2022 — Кулапов М. Н. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития / М. Н. Кулапов, Е. И. Переверзева, О. Ю. Кириллова. DOI: 10.18334/vinec.12.3.115234. EDN: RLKOFЕ // Вопросы инновационной экономики = Russian Journal of Innovation Economics. 2022; 12(3): 1597–1612. eISSN: 2222-0372.
3. Петренко 2020 — Петренко Е. С. Менеджмент предпринимательской деятельности: «экосистема» как новое представление экономических отношений / Е. С. Петренко, С. К. Мажитова, Б. К. Джазыкбаева, И. В. Денисов [и др.]. DOI: 10.18334/epp.10.3.100596. EDN: ZGRPBR // Экономика, предпринимательство и право = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2020; 3:601–614. eISSN: 2222-534X.
4. Jacobides 2018 — Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. DOI: 10.1002/smj.2904 // Strategic management journal. 2018; 8:2255–2276. ISSN: 0143-2095; eISSN: 1097-0266.
5. Jacobides 2018a — Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. DOI: 10.1002/smj.2904 // Strategic Management Journal. 2018a; 39:2255–2276.
6. Jacobides 2020 — Jacobides M. G., Duke L. Haier's (2019) ecosystem revolution: From Rendanheyi 2.0 to Rendanheyi 3.0 : LBS Case Study CS-20-14 / London Business School, 2020. URL: <https://publishing.london.edu/cases/the-haier-cases-c/> (accessed 08/22/2022). Registration required.
7. Jacobides 2022 — Jacobides M. G. How to Compete When Industries Digitize and Collide: An Ecosystem Development Framework // California Management Review. 2022; 64(3):99–123. ISSN: 0008-1256; eISSN: 2162-8564.

References

1. Abuzyarova M. I. Znaniyevyye ekosistemy kak dominiruyushchiy podkhod formirovaniya novykh modeley upravleniya [Knowledge ecosystems as a dominant approach to the formation of new management models]. DOI: 10.18334/epp.11.12.113960. EDN: XTVSWK. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2021; 11(2): 2659-2670. eISSN: 2222-534X (in Russ.).
2. Kulapov M. N. Biznes-ekosistemy: opredeleniya, tipologii, praktiki razvitiya [Business ecosystems: definitions, typologies, development practices]. By M. N. Kulapov, E. I. Pereverzeva, O. Yu. Kirillova. DOI: 10.18334/vinec.12.3.115234. EDN: RLKOFЕ. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2022; 12(3): 1597–1612. eISSN: 2222-0372. (in Russ.).
3. Petrenko E. S. Menedzhment predprinimatel'skoy deyatelnosti: «ekosistema» kak novoye predstavleniye ekonomicheskikh otnosheniy [Business management: “ecosystem” as a new representation of economic relations]. By S. K. Mazhitova, B. K. Dzhazykbaeva, I. V. Denisov [et al.]. DOI: 10.18334/epp.10.3.100596. EDN: ZGRPBR. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2020; 3:601–614. eISSN: 2222-534X (in Russ.).
4. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. DOI: 10.1002/smj.2904. *Strategic management journal*. 2018; 8:2255–2276. ISSN: 0143-2095; eISSN: 1097-0266.
5. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. DOI: 10.1002/smj.2904. *Strategic Management Journal*. 2018a; 39:2255–2276.
6. Jacobides M. G., Duke L. Haier's (2019) ecosystem revolution: From Rendanheyi 2.0 to Rendanheyi 3.0 : LBS Case Study CS-20-14 / London Business School, 2020. URL: <https://publishing.london.edu/cases/the-haier-cases-c/> (accessed 08/22/2022). Registration required.
7. Jacobides M. G. How to Compete When Industries Digitize and Collide: An Ecosystem Development Framework. *California Management Review*. 2022; 64(3):99–123. ISSN: 0008-1256; eISSN: 2162-8564.

Информация об авторе:

Переверзева Елена Игоревна — кандидат химических наук, преподаватель Института МИРБИС, ул. Марксистская 34/7, Москва 109147, Россия. Член совета директоров Российской ассоциации обучения предпринимательству, ответственный секретарь СПК в сфере управления и права, преподаватель MBA, профессор Института МИРБИС.

Information about the author:

Pereverzeva Elena I. – Candidate of Chemical Sciences, Lecturer at the Institute MIRBIS, st. Marksistskaya 34/7, Moscow 109147, Russia. Member of the Board of Directors of the Russian Association for Entrepreneurial Education, executive secretary of the SEC in the field of management and law, MBA teacher, professor at the Institute MIRBIS.

*Статья поступила в редакцию 23.08.2022; одобрена после рецензирования 12.09.2022; принята к публикации 08.12.2022.
The article was submitted 08/23/2022; approved after reviewing 09/12/2022; accepted for publication 12/08/2022.*