

**ЭКОСИСТЕМЫ КАК ФОРМА СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС – МОДЕЛЕЙ****Зборина Ирина Михайловна, к.э.н., доцент****Полесский государственный университет**

Zbornyna Irina, PhD in Economics

Polessky State University, Zborina75@mail.ru

*Аннотация.* Статья посвящена актуальной проблеме развития бизнес – экосистем, и содержит краткую историю эволюции бизнес – экосистем, ключевые факторы их эффективного функционирования, риски и угрозы для общества, а так же прогноз развития.

*Ключевые слова:* кооперация, стратегические альянсы, бизнес – модель, бизнес – экосистема, синергетический эффект

История бизнеса – это интереснейшая комбинация формирования новых теоретических концепций и развития инновационных практик. Практики мигрируют из одной отрасли в другую. Но в любом случае неизменным остается стремление всех игроков рынка к повышению эффективности бизнеса и его расширению.

Поначалу поиски источников эффективности шли через изучение взаимодействия организации и среды ее обитания. Оказалось, что компания может менять среду: тот же переход к выпуску автомобилей на конвейере превратил их из предмета роскоши в продукт массового спроса. Однако воспользовалась этим не компания Генри Форда, а General Motors, которая ввела модельные ряды и стала регулярно модифицировать свои автомобили для поддержания интереса рынка и обеспечения роста.

Затем выяснилось, что компании могут расти не только органически (запуская новые производственные мощности), но и с помощью слияний и поглощений. Так, немецкая фирма AEG, основанная в 80-е годы XIX века, в 1996 году прекратила свое существование, и теперь шведский концерн Electrolux выпускает «белую технику» под маркой AEG.

Однако развитие бизнеса может происходить не только за счет слияний и поглощений, но и благодаря кооперации, когда одна компания заказывает другой (или другим) производство отдельных компонентов своих продуктов, оставляя себе их конечную сборку и продажу.

Концепция аутсорсинга поставила под сомнение преимущества вертикальной интеграции. К концу XX века использование аутсорсинга достигло таких масштабов, что взаимодействие с поставщиками стало источником проблем. Например, в компании Ford в середине 1990-х годов только основных поставщиков насчитывалось более 18 000. Сложность координации при работе со столь многочисленными контрагентами привела к решению сократить их общее число примерно до 800.

Формы взаимодействия деловых организаций менялись и в отношении конкуренции. В последней трети XX века получили распространение стратегические альянсы – соглашения о сотрудничестве между двумя или несколькими независимыми компаниями для получения синергетического эффекта. В таких объединениях компании кооперируются в рамках конкретного направления, продолжая конкурировать между собой в других областях.

Вместе с трансформацией организации бизнеса менялась и теория организаций. В 1970-е годы получила развитие так называемая популяционно-экологическая или эволюционная теория. В 1993 г. в журнале *Harvard Business Review* была опубликована статья Джеймса Мура «Хищники и жертва: новая эволюция конкуренции», в которой он ввел понятие «бизнес-экосистема». Новым термином Мур назвал экономическое сообщество участников рынка, производящих товары и услуги и выстраивающих свою деятельность в соответствии с общим стратегическим направлением, которое задается одним или несколькими ведущими игроками.

Д. Мур отмечал, что компания должна рассматриваться не как элемент отрасли, а как часть бизнес-экосистемы, которая относится к нескольким отраслям. Внутри нее компании совместно создают возможности на основе инновации: они работают в кооперации, одновременно конкурируя друг с другом, для поддержания новых продуктов и удовлетворения потребностей клиентов и, в конечном счете, запускают новый раунд инноваций [1].

Элементы экосистемы эволюционируют таким образом, чтобы в наибольшей степени удовлетворять потребностям рынка. С момента публикации статьи Д. Мура термин «экосистема» расширил сферу своего применения в бизнесе.

Считается, что любая экосистема имеет особое ценностное предложение, а также определенный круг людей, играющих важнейшие роли, будь то производители, поставщики, организаторы и тому подобное. Подобное объяснение исключает расплывчатые понятия подобных структур без явной связи с конкретной бизнес-проблемой, описывающие простую принадлежность к отраслевым кластерам (например Кремниевой долине или Бостонскому биотехнологическому кластеру) или партнерские сети компаний (Ford Motor Company с их поставщиками или Yahoo! с обширной партнерской сетью).

Данное ранее определение экосистемам бизнеса, как стало понятно, слишком обширно. Сюда относятся такие разные структуры, как:

- Маркетплейсы, с их огромным количеством производителей, поставщиков и покупателей. К примеру, в сфере торговли это Amazon, eBay, AliExpress, в гостиничном бизнесе – Airbnb, TripAdvisor, Booking, на территории перевозок – Uber, Lyft.
- ИТ-системы с их комплексом на одной площадке множества поставщиков приложений и активных пользователей этих самых программ. К примеру, Microsoft Windows, Apple iOS, Android.
- Предложения по объединению на единой платформе компонентов различных игроков рынка: видеоигры, электронные книги, системы умного дома, 3D-печать.
- Инициативы по концентрации на одной платформе услуг сразу нескольких поставщиков: системы кредитных карт, умные фермерские или горнодобывающие решения.

В современном мире компании и пользователи объединяются через сети, а значит, ценность передается непосредственно между ними. Раньше развитие бизнеса было результатом инвестирования и наращивания внутренних ресурсов компании. Теперь эффекты возникают благодаря развитию внешней сети вокруг бизнеса. При этом важнейшим конкурентным ресурсом становится информация. Методы работы с большими данными позволяют создавать новые продукты и услуги, а также совершенствовать существующие. Очень важно, что сотрудничество компаний на основе сбора и обмена информацией создает принципиально новую основу для формирования бизнес-экосистем, что, в свою очередь, создает новые возможности для бизнеса. В России яркие примеры формирования бизнес-экосистем – это Сбербанк и Яндекс: каждая из них строит свою экосистему, и они активно сотрудничают между собой [2].

Развитие партнерств, как правило, базируется на принципе комплементарности или взаимного дополнения. Традиционные партнерства зачастую возникают на основе комплементарности предложения. Партнерам выгоднее объединить ресурсы и совместно производить продукт, чем делать это в одиночку. Это своеобразный тип экономии от разнообразия, только эффекты в этом случае возникают не для одной компании, а для партнерской сети.

Возникает комплементарность на стороне спроса, когда потребитель получает больше, если использует несколько продуктов или услуг одновременно, а не по отдельности. Это и определяет стратегический путь, который выбирают большинство экосистем в современной экономике. Классические примеры экосистем, предлагающих комплементарные продукты, – это Apple App Store и Amazon с Amazon Web Services.

Развивая экосистемы, компании выходят за пределы привычных отраслей и активнее экспериментируют с новыми продуктами без ущерба для основного бизнеса. Три крупнейшие экосистемы Китая Baidu, Alibaba Group и Tencent (BAT) объединяют сотни бизнесов, конкурируют в десятках разных отраслей, на стыке онлайн и офлайн, постоянно и очень быстро расширяются и перегруппируются – все это для непрерывного создания инноваций. Они не только мгновенно отвечают на меняющиеся потребности, но и задают рыночные тренды.

Несомненно, помимо синергетического эффекта для компаний и потребителей, возникает вопрос: как управлять рисками в такой неоднородной системе? Помимо наиболее актуальных рисков (налоговый, стратегический, технологический, киберриск, репутационный риск и др), особый интерес представляют вопросы формирования, диагностики и управления культурой компании после сделок по слияниям или поглощениям. Важно понять, что будет в приоритете – скорость вывода продукта на рынок, инновации, коллаборация – и каким образом эти ценности будут транслироваться непосредственно в действия сотрудников. Необходимо понимать, что некоторые культурные различия могут только усилить новое предприятие. Но это можно понять, только выработав подходы к оценке и измерению состояния культуры, которые должны стать частью оценки эффективности интеграции в целом.

Еще один важный вопрос: готово ли общество к экосистемам? Очевидный предмет беспокойства многих людей – нарастающая прозрачность нашего бытия. Если где-то хранится информация о наших потребностях и склонностях, она может стать доступной и тем, кто попытается ее использовать в своих интересах. И речь здесь не только и не столько о взломе извне. Экосистемы – это в первую очередь коммерческие структуры, которые заинтересованы в максимизации прибыли. Следовательно, им выгодно использовать данные о наших потребительских привычках, чтобы принимать более эффективные решения, например, точнее рассчитать кредитный рейтинг или сумму страховой премии. Таким образом, при работе экосистем с данными отчетливо возникают этические проблемы [3].

Международная исследовательская и консалтинговая фирма IDC дала свои прогнозы о развитии таких структур начиная с 2022 года. Сценарии предполагают исследование цифрового разрыва между компаниями, которые преобразовались либо не объединялись в единую бизнес-экосистему путем включения сети партнеров, отраслевых организаций и консорциумов:

1. В 2022 году организации, обменивающиеся данными, приложениями и операциями со своей бизнес-экосистемой, увеличат прибыль на три процентных пункта выше, чем не участники.

2. В 2024 году 80 % организаторов таких структур будут предписывать одну экологическую, социальную и управленческую политику (ESG) для участников бизнес-экосистем через платформу управления и приложения для начальной и постоянной проверки.

3. В 2023 году 60 % данных схем смогут создать центры открытых инноваций для межотраслевого сотрудничества, совместной разработки приложений, персонализированного взаимодействия с клиентами и роста числа участников на 5 % в год.

4. В 2025 году 80 % представителей бизнес-экосистем будут особенно активно пользоваться своими собственными продуктами, активами и цифровыми двойниками процессов для обмена данными и знаниями с другими партнерами.

5. В 2026 году 25 % нового портфеля приложений глобальных и местных государственных, частных и некоммерческих организаций будут состоять из приложений, которые разработают консорциумы в рамках их бизнес-экосистем [4].

Таким образом, возможное дальнейшее развитие экосистем может лежать не только в плоскости расширения числа сервисов за счет поглощения средних игроков и выхода в новые сектора. Альтернативный путь развития – это выделение узкоспециализированных экосистем как части ныне существующих. За счет выделения специфических направлений деятельности и целевой аудитории тем самым могут формироваться новые экосистемы меньшего масштаба как совокупность продуктов и сервисов для узкосегментированных групп потребителей.

Уже сегодня курс на спецификацию некоторых экосистемных продуктов проявляется в узко сегментированных комплексных товарах и услугах, в совокупности формируемых либо как самостоятельный продукт, либо как одно из специальных направлений. То есть выделение узкоспециализированных экосистем представляется более реалистичным и рациональным, чем формирование мегаэкосистем за счет процессов слияния и поглощения.

Это позволит уже сформированным экосистемам перейти на этап интенсивного развития и повышать эффективность и синергию. В то время как дальнейшее экстенсивное развитие чревато возникновением плохо прогнозируемых факторов риска, в том числе угрожающих самой концептуальной составляющей конкретной экосистемы.

### **Список использованных источников**

1. Морщинина Н.И. Характеристика научных подходов к исследованию предпринимательской экосистемы // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Том 12. – № 3. – С. 1065–1076
2. Каленов О. Е. Развитие концепции экосистем в экономике // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. – 2021. – Том 18. – № 1 (115). – С. 37 – 46.
3. Как работают экосистемы [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <https://vc.ru/u/262310-andrey-bashin/305858-pochemu-bolshinstvo-biznes-ekosistem-terpyat-neudachu> – Дата доступа: 04.04.2023.
4. Кобылко А. А. Перспективы развития бизнес-экосистем: конкуренция, сотрудничество, специализация // Russian Journal of Economics and Law. 2022. Т. 16, № 4. – С. 728–744. DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/2782-2923.2022.4.728-744>