



СМЕНА ПАРАДИГМЫ КОНКУРЕНЦИИ В ЭПОХУ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМ

А. М. Суварян, А. Е. Карапетян
Российско-Армянский университет,
Ереван, Армения

Статья посвящена изучению вопросов изменения форм конкуренции в бизнесе в XXI в. Авторами исследованы разные точки зрения о концепции бизнес-экосистем, зарождающейся в 90-е гг. прошлого столетия, которая заостряет внимание на рассмотрении конкуренции не в рамках отдельных организаций или даже отраслей, а более широко – в среде в целом. Развитие сетевых форм организаций в прошлом столетии сопровождалось переносом условий свободного рынка между участниками цепочки создания ценности внутрь экосистемы (сообщества участников, работающих над созданием частей продукта). Такая форма взаимодействия ведет к гибкости и адаптивности благодаря подвижности частей экосистемы, участники которой преследуют цель совместного создания ценности. Сообщества, в отличие от отдельных участников вне экосистемы, способны создавать комплексные решения для потребителей, при этом поддерживая высокое качество. При таких сетевых взаимоотношениях изменяются отношения между конкурентами, участники стремятся к ко-эволюции и повышению эффективности цепочки создания ценности. Экологический подход к конкуренции – актуальное и новое течение в стратегическом управлении, которое имеет широкий потенциал изучения и подразумевает рассмотрение конкуренции с сотрудничеством.

Ключевые слова: бизнес-экосистема, конкуренция, экологический подход, конкурентная стратегия, сетевые взаимоотношения, синергетический эффект.

CHANGE OF THE PARADIGM OF COMPETITION IN THE AGE OF BUSINESS ECOSYSTEMS

Arzik M. Suvaryan, Armine E. Karapetyan
Russian-Armenian University,
Yerevan, Armenia

The article is devoted to the study of the issues of changing forms of competition in business in the 21 century. The authors explore different points of view about the concept of business ecosystems, originated in the 90s of the last century, which focuses on the consideration of competition not within individual organizations or even industries, but more broadly – in the environment as a whole. The development of network forms of organizations in the last century was accompanied by the transfer of free market conditions between participants in the value chain into the ecosystem (a community of participants working on the creation of product parts). This form of interaction leads to flexibility and adaptability due to the mobility of parts of the ecosystem, whose participants pursue the goal of joint value creation. Communities, unlike individual participants outside the ecosystem, are able to create integrated solutions for consumers, while maintaining high quality. With such network relationships, the relationships between competitors change, participants strive for co-evolution and increase the efficiency of the value chain. The ecological approach to competition is an actual and new trend in strategic management, which has a wide potential for study and implies consideration of competition with cooperation.

Keywords: business ecosystem, competition, ecological approach, competitive strategy, network relationships, synergetic effect.

Так же, как и ткань обеспечивает новый, более высокий уровень организации для группы отдельных клеток, так и новые социальные структуры порождают новую ткань для отдельных людей.

К. Келли

В XXI в. полностью изменилось мироустройство: с развитием технологий, глобализацией, роботизацией, институциональным развитием и т. д. произошли системные изменения не только в социальном укладе, но и в науке управления. В экономической и социальной сфере общества наблюдается тенденция повсеместной горизонтальной интеграции отдельных организаций и индивидов для эффективного функционирования в среде с высокой долей неопределенности.

В условиях современной глобальной экономики на первое место ставится изучение более сложных категорий, чем просто иерархические организации или свободный рынок. Феномен новых форм сетевых взаимоотношений между экономическими агентами состоит в том, что компании из разных отраслей имеют между собой многомерные нелинейные связи, так как по своей сущности их продукты являются взаимодополняющими и взаимозависимыми, но при этом зачастую не связанными иерархическим контролем. Таким образом, с учетом характера экономики XXI в. в практике управления формируется гибридная форма взаимоотношений между участниками цепочки создания ценности.

Методологические основы всеобщей организационной науки в своих работах еще в начале XX в. рассмотрел А. А. Богданов, который отмечал важность того, что два элемента, вступающие в единый организованный процесс, могут в результате дать намного больше, чем их арифметическую сумму. При установлении кластерно-сетевых взаимоотношений возникает необходимость конъюгации, т. е. соединения активностей разных комплексов при встрече, но в силу того, что активности комплексов зачастую несовместимы, возникает необходимость в *ингрессии* – связывании комплексов (различных социальных и природных систем) путем введения до-

полнительных «склеивающих» факторов, например, соглашений и контрактов. Таким образом, в современных экономических условиях появляется тенденция к созданию взаимоотношений там, где их не было раньше. Это явление в своих трудах А. А. Богданов описывал как мировая ингрессия [1].

Кластерно-сетевые взаимоотношения возникают в ответ на недостатки других конфигураций взаимодействия и имеют конкретную направленность, а благодаря соединению активностей комплексов происходит:

- вытеснение лишних звеньев из цепочки перехода ценности от производителя к потребителю;
- выполнение инновационно ориентированного процесса по частям посредством межфункционального деления этапов создания ценности (*innovation-led growth*);
- смена парадигмы конкуренции: взаимодействия и коллаборации с конкурентами.

Уклад современной глобализированной экономики ведет к формированию новых моделей бизнеса, направленных на получение синергетических эффектов путем управления динамическими горизонтальными взаимодействиями между фирмами и потребителями, которые ожидают комплексного удовлетворения своих потребностей.

Вышеизложенные факторы привели к расширению разновидностей организаций и способов взаимоотношений в 80-х гг. прошлого столетия, а конкретно к переходу от механистического построения организационных структур к органическому построению, которое отражается в *концепции внутренних рынков*.

Концепция внутренних рынков зародилась в ответ на недостатки централизованного планирования и ценообразования международных корпораций, в которых начала снижаться результативность и про-

изводительность труда. В этих условиях возникла необходимость в ослаблении центра путем перенесения закономерностей и принципов функционирования свободного рынка на внутреннюю среду организаций таким образом, что в результате подразделения превращались в автономные составные части системы, принимающая самостоятельные решения по созданию ценности. Прямые внутренние связи способствуют снижению издержек, а межфирменный кругооборот ценностей и повышение специализации единиц повышают качество создаваемых ценностей. Повсеместная децентрализация в конце прошлого столетия привела к распространению сетевых организаций.

В сетях специализированные единицы действуют как подсистемы единого целого и направлены на участие в цепочке создания ценности. При этом взаимоотношения в сети несут многосторонний характер и подкрепляются контрактами и соглашениями. Возникает тектологическая организационная форма – *депрессия*, так как в сети взаимоотношения строятся благодаря возможной подвижности частей – можно заменить тех участников, кто плохо выполняет функции, т. е. осуществить перегруппировку элементов. В таких структурах акцент делается на гибкости и адаптивности.

Логика сетевых взаимоотношений в том, чтобы установить экономику внутри фирмы – условия купли-продажи, условный доход и другие критерии, на основе которых в организациях такого рода возникает конкуренция внутри себя. Отсюда вытекает актуальность переосмысления понятия «конкуренция».

Таким образом, из-за наличия депрессии в сети участники, будучи частью единой цепи создания ценности, конкурируют между собой заочно, а на первый план выходит сотрудничество. Таким образом, в современном мире конкуренция обретает теневой характер. Кроме того, важной составляющей конкуренции в сетевых орга-

низациях выступает конкуренция участников с аналогами извне.

Смена парадигмы конкуренции особенно важна в эпоху стратегического подхода к управлению, который отражается в сложившихся во второй половине XX в. школах стратегического управления, так как усложнение конструкции бизнес-моделей, заключающееся в согласованном функционировании группы экономических агентов, приводит к возникновению новых принципов организации, сотрудничества и конкуренции. В XXI в. конкурентные преимущества определяются путем выбора правильных альтернатив в цепочке создания ценности посредством *образования сообществ*.

Для того чтобы понять истоки смены парадигмы конкуренции, в науке управления нужно обратиться к методологическим теориям прошлого столетия, которые были направлены на изучение именно тех феноменов, которые легли в основу философии зарождения новой парадигмы.

Свое внимание к смене форм конкуренции обратили представители одной из школ стратегий – школы внешней среды, которые воспринимали стратегию как реактивный процесс под влиянием внешних изменений. Именно внешняя среда предопределяет будущую стратегию, и от нее зависит организационное развитие. Следовательно, имеет место переосмысление принципов организации в целом.

В свою очередь внешнюю среду представители данной школы характеризовали как совокупность ниш, за которые борется множество организационных популяций (в большей части идеи отражены в работе М. Ханнона и Дж. Фримана «Популяционная экология организации»). Успешность стратегии в этих условиях зависит не только от плотности и численности популяций, но и от состояния ниш в целом. Организации, стремящиеся сохранить свою структуру при провокациях внешней среды и изменениях состояния ниш, снижают конкурентоспособность [3].

В продолжение воззрений представителей экологического подхода к конкуренции в 90-х гг. прошлого столетия в своих исследованиях бизнес-стратег и аналитик Дж. Ф. Мур предложил новую концепцию рассмотрения современных форм конкурентной борьбы через призму экологического подхода к конкуренции, взяв за базу другой термин из биологии – *экосистема*.

В биологии экосистема – относительно молодой термин (1935 г.). Он был предложен ботаником Артуром Тенсли, который изучал экологию – науку о взаимодействиях живых (биотических) и неживых (абиотических) существ в естественной среде. Он предложил ввести термин «экосистема», который подчеркивает уровень орга-

низации биосистем. Экология – природная единица, характеризующая совокупность организмов и окружающей ее среды, находящихся в закономерных взаимоотношениях, образуя единую систему (например, озеро). Таким образом, экосистема – это не просто сумма биоценоза (организмов) и биотопа (внешней среды), а их совокупность и многосторонние взаимоотношения между ними (рис. 1). В природе внутри каждой популяции взаимодействуют растения, животные, воздух и т. д. Ослабление или отсутствие одного из элементов приведет к гибели экосистемы в целом, поэтому экосистема не способна выжить без постоянного взаимодействия между конкурентами [7].

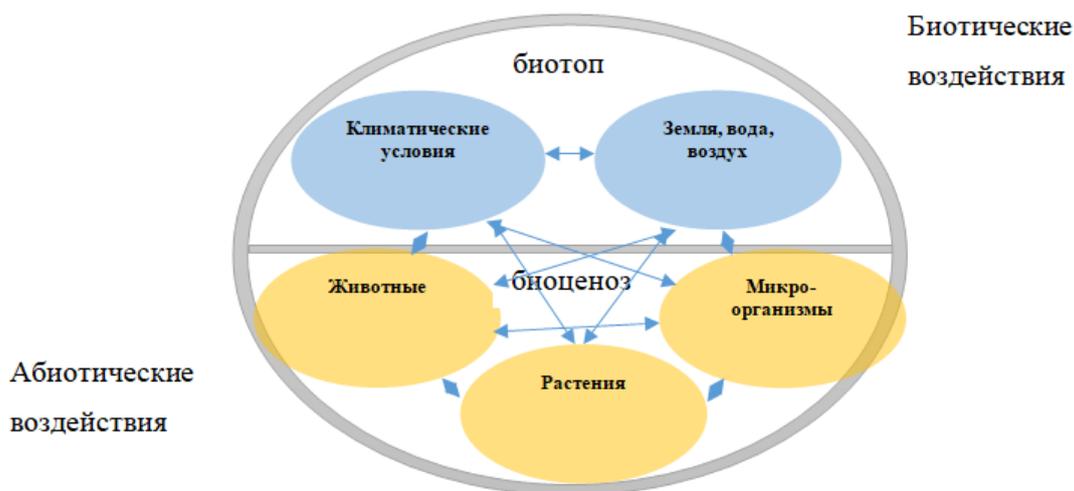


Рис. 1. Модель взаимоотношений в естественных экосистемах

Таким образом, актуальна гипотеза о том, что в современных экономических условиях неэффективно применять традиционные способы в конкурентной борьбе. Эффективнее создавать инновации, к которым привык потребитель XXI в. путем взаимодействия со всеми игроками экосистемы. Нужен концептуально новый подход к рассмотрению единиц конкуренции.

Данное научное течение в стратегическом управлении предлагает рассматривать организации не в качестве части отдельно взятой отрасли, а именно как часть

целой экосистемы, аналогичной той, которая изучается в биологии, где проходят многосторонние сетевые взаимоотношения между всеми участниками. В рамках одной экосистемы взаимодействуют группы организаций и потребители, а внешние условия производят на их экосистему непрерывные воздействия, однако кооперация способствует получению выгод благодаря синергетическим эффектам и снижению неопределенности при формировании траектории организационного развития.

Важная особенность бизнес-экосистем состоит в том, что, формируя экосистемы, можно достичь стратегической устойчивости, выстраивая взаимоотношения с другими участниками рынка, создавая вокруг себя благоприятный климат, ведь в современности организации, как минимум, нуждаются в одинаковой информации о потребителе, а возможность взаимного обмена информацией снижает внешний уровень неопределенности. Таким образом, управление активами за пределами организации открывает для фирм – участников предпринимательских экосистем пространство возможностей. Продумывая стратегию, нужно учитывать состояние других членов «паутины», так как здоровье каждого зависит от здоровья экосистемы в целом [4].

Этот подход к управлению интегрированными в сети организациями актуален в XXI в. в силу того, что наблюдается все большая тенденция к адаптивным формам организации деятельности. Учитывая вышесказанное, в настоящее время сетевым организациям легче поддерживать уровень конкурентоспособности, соблюдая баланс динамических возможностей – предпринимательской пригодности (рис. 2). Форма ведения бизнеса в условиях сетевых взаимоотношений позволяет поддерживать эффективность выполнения функций организации с учетом имеющегося ресурса и эволюционного соответствия продукта требованиям рынка благодаря внутренней кооперации и конкуренции внутри сети.



Рис. 2. Условия предпринимательской пригодности

Пример эволюционной непригодности: производитель мобильных телефонов компания Nokia (с мобильной системой Symbian) не учла эволюционную пригодность своих телефонов по сравнению с выпускаемыми смартфонами Apple и Samsung, мобильные системы которых (iOS и Android) давали возможность скачивания множества приложений, заменяющих для потребителей группу функций (музыка, чтение, спорт и т. д.).

Таким образом, выбирая стратегическую траекторию, необходимо осознавать системность изменений. Потребитель ждет не просто продукта, а инновационного комплекса решений своих потребностей; в однородных фирмах имеет место вытеснение конкуренции на второй план, а на первое место выдвигается принцип кооперации для обмена информацией и ноу-хао. Эта кооперация приводит к выгодам благодаря частично реализуемому процессу, так как связи между участниками экосистемы формируются вследствие того, что они добровольно отказываются от выполнения некоторых функций в силу ресурсной ограниченности.

Экосистемы можно рассматривать по-разному: как сообщество, направленное на получение выгод; как общность, направленную на инновации; как платформу взаимодействия организаций и отдельных индивидов. Однако специфика взаимоотношений такого рода в том, что соглашения о взаимодействии между ними не имеют иерархической логики. Тем не менее существуют другие механизмы управленческого взаимодействия: стандарты, права собственности, условия вхождения в экосистему и т. д. [5].

Внешнюю среду компании нужно рассматривать как бизнес-экосистему – экономическое сообщество, состоящее из множества сложных детерминант, между которыми формируются нелинейные сложные сетевые взаимоотношения. В то же время эти взаимоотношения способствуют тому, чтобы компании, действующие в данной экосистеме, коэволюциони-

ровали (совместно развивались) – термин, также заимствованный из биологии [6].

Фирмы, действующие под эгидой одной целостной бизнес-экосистемы, отвечают за отдельные этапы создания, т. е. отдельные этапы воспроизводства цепочки ценностей. В результате благодаря межфирменному взаимодействию и частичному выполнению процесса продукт воспроизводится более эффективным способом. Следовательно, для улучшения движения в ценностной цепочке особый упор должен быть сделан на распределение этапов создания ценности между партнерами, конкурентами, поставщиками и т. д. При этом основное благо, которое создают бизнес-экосистемы, – пространство возможностей для участников. В рамках бизнес-экосистемы вырабатываются уникальные решения для создания инноваций, так как современный потребитель (особенно поколения Y и Z) привык удовлетворять свои потребности сразу комплексом решений, к примеру, многофункциональностью своих смартфонов. Так, например, в Кремниевой долине, где в 1960-х гг. наблюдался бурный рост в индустрии информационных технологий и коэволюция разных взаимодействующих компаний по созданию персонального компьютера, микропроцессоров, разработке программного обеспечения и операционной системы (гиганты IBM, HP, Intel и т. д.), эти компании, не теряя фактически своей хозяйственной независимости и, по сути, являясь конкурентами, проводили непрерывные инвестиции в деятельность друг друга для совместного развития.

В результате изменения экономического и социального уклада в настоящее время актуально переосмысление не только понятия «конкуренция», но и многих других вопросов науки управления. К примеру, рассмотренная нами тенденция формирования плоских организационных структур в виде сетей требует пересмотра принципов организации для поддержания их деятельности. В XXI в. в условиях построения сетевых взаимоотношений актуальны сле-

дующие принципы: во-первых, приоритет *плоских структур* в целях интеграции при условии неиерархических взаимоотношений; во-вторых, тенденция к *адаптивности* с учетом системных изменений среды. Кроме того, с развитием сетевых, многомерных, виртуальных и интеллектуальных организаций возникает необходимость выдвигания на первый план *сотрудничества* для более эффективного соединения комплексов. Важное место имеет также *процессность*, так как функции в современных организациях выстраиваются вокруг процесса, а не задач [2].

Смена природы конкуренции заключается в том, что конкурентная стратегия сводится к поиску эффективных сетевых взаимодействий для создания новых инновационных решений, а не к традиционной борьбе альтернатив. В современном мире нет отраслевой перспективы конкуренции, так как она не открывает пространство возможностей для стратегического развития. Это обусловлено изменением единиц стратегического анализа в силу того, что цифровая трансформация экономики не только размывает разницу между продуктом и услугой, но и ведет к необходимости создания комплексных решений, соответствующих требованиям современного потребителя.

В XXI в. устойчивую конкурентную стратегию нужно формировать с осознанием логики изменения конкуренции. Интенсивная конкурентная борьба за позицию на рынке и традиционное столкновение продуктов конкурентов носят узкоправленный характер. Конкуренция обретает теневой характер, ведется борьба на внутренних рынках в рамках сети, но при этом более весомое место занимают принципы кооперации и сотрудничества для коэволюции участников сети в целом.

Так, имеют место новые механизмы конкуренции: формирование благоприятных экосистем, бои за экспансию и лидерство в экосистеме, совместная борьба против устаревания бизнес-экосистемы, изменение правил в экосистеме, перекрестные

инвестиции в инновации между участниками экосистемы, обмен информацией и т. д.

Так как бизнес-экосистемы развиваются не аналогично своему биологическому аналогу, а под постоянным управленческим воздействием, актуальным методологическим вопросом науки управления становится принятие управленческих решений и формирование механизмов управления в неиерархических горизонтальных структурах. Рассмотренная нами тема ак-

туальна при современных системных изменениях и имеет широкий потенциал исследования и практического применения.

Таким образом, в современных условиях парадигма конкуренции приобретает новый, двойной смысл: во-первых, коренным образом меняется философия конкуренции, а во-вторых, в современных организациях необходимость принятия комплексных решений на первый план выдвигает сотрудничество составляющих подсистем бизнес-экосистем.

Список литературы

1. Богданов А. А. Тектология: всеобщая организационная наука. – 3-е изд., перераб. и доп. – М., 1989.
2. Суварян А. М. Некоторые методологические проблемы развития науки управления // Стратегии бизнеса. – 2016. – № 6 (26). – С. 25–29.
3. Hannan M. T., Freeman J. The Population Ecology of Organizations // American Journal of Sociology. – 1977. – Vol. 82. – N 5. – P. 929–964.
4. Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. – Harvard Business School Press, 2004.
5. Jacobides M., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems // Strategic Management Journal. – 2018. – Vol. 39. – Issue 8. – P. 2255–2276.
6. Moore J. F. Predators and Prey: a New Ecology of Competition // Harvard Business Review. – 1993. – N 71. – P. 76–86.
7. Tansley A. G. The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms // Ecology. – 1935. – N 16 (3). – P. 284–307.

References

1. Bogdanov A. A. Tektologiya: vseobshchaya organizatsionnaya nauka [Tektology: General Organizational Science]. 3rd edition, revised and amended. Moscow, 1989. (In Russ.).
2. Suvaryan A. M. Nekotorye metodologicheskie problemy razvitiya nauki upravleniya [Certain Methodological Problems of Developing Science of Management]. *Strategii biznesa* [Business Strategy], 2016, No. 6 (26), pp. 25–29. (In Russ.).
3. Hannan M. T., Freeman J. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 1977, Vol. 82, No. 5, pp. 929–964.
4. Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Harvard Business School Press, 2004.
5. Jacobides M., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*, 2018, Vol. 39, Issue 8, pp. 2255–2276.

6. Moore J. F. Predators and Prey: a New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 1993, No. 71, pp. 76-86.

7. Tansley A. G. The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. *Ecology*, 1935, No. 16 (3), pp. 284-307.

Сведения об авторах

Арзик Михайлович Суварян

доктор экономических наук,
профессор, заведующий кафедрой
управления и бизнеса
Российско-Армянского университета.
Адрес: Российско-Армянский университет,
0051, Республика Армения, Ереван,
ул. Овсепя Эмина, д. 123.
E-mail: arzik.suvaryan@rau.am

Армине Егишеевна Карапетян

магистрантка МОП
«Стратегическое управление»
Российско-Армянского университета.
Адрес: Российско-Армянский университет,
0051, Республика Армения, Ереван,
ул. Овсепя Эмина, д. 123.
E-mail: armine.karapetyan@rau.am

Information about the authors

Arzik M. Suvaryan

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department
for Management and Business
of the Russian-Armenian University.
Address: Russian-Armenian University,
123 Hovsep Emin Str., Yerevan, 0051,
Republic of Armenia.
E-mail: arzik.suvaryan@rau.am

Armine E. Karapetyan

Master's Student of the IOC
"Strategic Management"
of the Russian-Armenian University.
Address: Russian-Armenian University,
123 Hovsep Emin Str., Yerevan, 0051,
Republic of Armenia.
E-mail: armine.karapetyan@rau.am