МАРКЕТИНГ, ЛОГИСТИКА, СФЕРА УСЛУГ

DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2020-3-124-131

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ: ОТ КЛАССИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ К ЭКОСИСТЕМЕ¹

О. Е. Каленов

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия

Современная бизнес-среда характеризуется быстрыми изменениями, значительным разнообразием и усилением взаимосвязи ее элементов. Эти факторы, присущие данной среде, требуют новых подходов к трансформации имеющихся бизнес-моделей. Воспринимая концептуальное описание предпринимательской деятельности сквозь призму экосистемы, организации способны не только обеспечить свое выживание, но и в значительной мере повысить эффективность своей деятельности. В статье рассматриваются процессы взаимодействия и взаимозависимости организаций, их экосистем и бизнес-среды. Автором выделяется ряд свойств, которыми должна обладать экосистема для успешного функционирования в турбулентной социально-экономической среде: гетерогенность, модульность, редундантность, адаптивность, проактивность, конфидентность. Особое внимание при трансформационных процессах бизнес-модели в направлении экосистем уделяется формированию соответствующей системы управления, организационной структуры и корпоративной культуры. Подчеркнута особая роль лидера экосистемы, определяющего ее развитие, показаны основные правила игры центра экосистемы (ее драйвера) и описаны преимущества всех ее участников. Автор не только дает характеристику нынешнему состоянию развития экосистем, но и отмечает возможные перспективы их формирования.

Ключевые слова: экосистема, бизнес-модель, организация, свойства, организационная культура, цифровизация, знания, инновации, технологии, драйверы.

BUSINESS-MODEL TRANSFORMATION: FROM CLASSICAL ORGANIZATION TO ECOSYSTEM

Oleg E. Kalenov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Today's business-environment is characterized by fast changes, serious diversity and tightening connection between its elements. These factors typical of this environment require new approaches to transformation of existing business-models. Perceiving conceptual description of entrepreneurial activity in the light of ecosystem, organizations can ensure their survival and at the same time raise the efficiency of their functioning. The article also studies processes of interaction and interdependence of organizations, their ecosystems and business-environment. The author identifies a number of characteristics, which are obligatory for ecosystem for successful functioning in the turbulent social and economic environment: heterogeneity, modality, redundancy, adaptation, pro-activity, confidentiality. Special attention during transformation processes of business-models towards ecosystems is paid to shaping a relative system of management, organizational structure and corporate culture. A specific role of the ecosystem leader is underlined, which determines its development and key rules of the ecosystem center (its driver) are shown and advantages of all its participants are described. The author characterizes the current stage of the ecosystem development and shows possible prospects of their shaping.

Keywords: ecosystem, business-model, organization, characteristics, organizational culture, digitalization, knowledge, innovation, technology, drivers.

 $^{^{1}}$ Статья подготовлена по результатам исследования, проведенного при финансовой поддержке РФФИ, проект № 18-010-00325.

настоящее время экономика характеризуется высокой степенью динамичности и усилением роли в процессах развития экономических систем нематериальных факторов - информации, знаний, новых технологий, человеческого капитала. В то же время в сфере бизнесмоделей на рынке все более явно прослеживается тренд по переходу от концепции классической организации к концепции экосистемы. Предпосылками данных трансформаций в экономических отношениях являются процессы развития новых технологий, изменение потребительских предпочтений в сторону получения разнообразных продуктов и услуг с минимальными усилиями за счет применения цифровизации, появление на рынке клиентоориентированных компаний, использующих в своей деятельности инновационные подходы. Современные рыночные тенденции таковы, что достигать лидерских позиций, ведя бизнес обособленно, уже невозможно. Факторы роста требуется искать вовне, объединяя свои усилия с другими участниками рынка для формирования новых способов доставки ценностей клиентам.

Впервые понятие экосистемы предложено в 1935 г. английским ботаником и экологом Артуром Тенсли, который подразумевал под ней биологическую систему, включающую в себя совокупность живых организмов, среды их обитания и связей, посредством которых протекает их жизнедеятельность (обмен веществ или энергии). Став одним из основных понятий в экологии, термин позднее распространился и в другие области науки, в том числе и на экономику. В 1990-х гг. эксперт в области менеджмента Джеймс Ф. Мур предложил концепцию стратегического планирования бизнес-экосистемы, в которой он использовал ряд экологических метафор при обосновании конкурентоспособности и развития компаний [10]. Очевидно, что сами экосистемы существовали задолго до этого. Например, компания Ford придерживалась экосистемного подхода к своей бизнес-модели еще в начале XX в., что подтверждается известной фразой самого Генри Форда: «Автомобиль – не роскошь, а средство передвижения», тем самым обозначая вовлеченность потребителя в процесс производства и реализации автомобилей.

Современная экономическая теория выделяет несколько подходов к определению экосистемы, рассматривая одну модель с разных точек зрения [1; 2]. Во-первых, она может представляться в качестве совокупности элементов (участников), взаимодействующих в процессе разработки, производства и сбыта продукции. Это могут быть поставщики, производители, сбытовые организации, инвесторы, а также сами покупатели. Во-вторых, это цифровая платформа взаимодействия перечисленных выше участников, позволяющая иссинергетический пользовать эффект. И наконец, экосистема - это сама организация, использующая инновационные подходы к управлению и рассматривающая предприятие как саморазвивающийся живой организм, который активно взаимодействует с внешней средой.

Зачастую мелкие системы входят в состав более крупных. Это характерно и для экономики. Организация является сложной адаптивной системой, встроенной в экосистему. Пересекающиеся экосистемы вместе с государственными учреждениями, общественными и иными организациями формируют социально-экономическую среду (рис. 1).

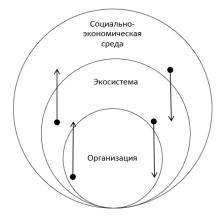


Рис. 1. Соотношение и взаимовлияние развития организации, экосистемы и социально-экономической среды

Трансформационные процессы, происходящие в отдельно взятых организациях, по цепной реакции передаются экосистеме в целом, что также приводит к ее изменениям, преобразовывая ее и наделяя абсолютно новыми свойствами. Аналогичные явления происходят и в отношении взаимодействия экосистем с социально-экономической средой (бизнес-средой), в которой они функционируют. Тем самым реализуется такой феномен сложных систем, как эмерджентность - появление у системы свойств, не присущих отдельным ее элементам (организациям, экосистемам). Затем процесс запускается в обратную сторону, и изменившаяся внешняя среда оказывает влияние на экосистемы. Формируются новые условия для взаимодействия, которые в свою очередь требуют нового от организаций, позволяя одним из них развиваться и переходить на новый уровень и обрекая других, оказавшихся не готовыми к переменам, на прекращение бизнеса.

Изменения на микроуровне снова порождают изменения систем более высокого порядка, и далее процесс развития продолжается по раскручивающейся вверх спирали. Для успешного функционирования и развития экосистем в условиях турбулентности социально-экономической среды необходима реализация целого ряда свойств (рис. 2).

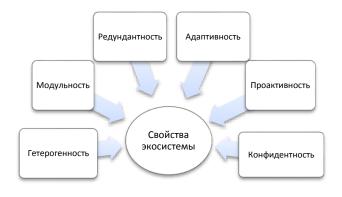


Рис. 2. Основные свойства экосистемы

В реальности не все эти свойства могут проявляться разом у каждой экосистемы,

но их наличие гарантирует системе устойчивость и жизнеспособность.

Гетерогенность (разнородность). Чем многообразнее состав сложной адаптивной системы, тем больше вероятности ее приспособления к изменениям. Исходя из этого менеджмент организации должен разнообразить работу по следующим направлениям: вид деятельности, персонал, идеи, инновации. Если не диверсифицировать бизнес, велик риск коллапса. При изменениях на рынке или в отрасли бизнесмодель компании устаревает и становится неконкурентоспособной.

Модульность. Потрясения, происходящие в одной части экосистемы, быстро распространяются на другие. Чем ниже уровень жесткости в системе, тем легче ей пережить и погасить удары. Модульное построение позволяет экосистеме выстраивать полезные барьеры или ослаблять связи между элементами, что затрудняет распространение кризисных явлений. Модульный принцип может нести в себе некоторые убытки или потери, так как зачастую приходится отказываться от тесных связей с другими организациями, что могло бы способствовать обмену информацией, знаниями, новыми технологиями и в конечном итоге повышать эффективность. Однако модульность обеспечивает бизнесу жизнеспособность, несмотря порой на отказ от получения сиюминутной прибыли и неблагоприятно складывающиеся обстоятельства.

Редундантность. В редундантных (избыточных) системах наблюдается дублирование функций, что позволяет в случае сбоев в работе одних элементов заменять их другими. Однако с точки зрения организаций здесь могут возникать некоторые противоречия: как соотнести между собой редундантность и величину издержек, необходимых для ее обеспечения? Для этого менеджменту необходимо определить, от каких поставщиков и партнеров организация зависит в большей степени. Далее следует оценить, насколько реально создать минимизировать избыточность, чтобы

риски. Это в свою очередь подразумевает поиск новых партнеров и анализ преимуществ и недостатков от взаимодействия с ними.

Адаптивность. Как уже отмечалось раньше, современные предприятия функционируют в условиях турбулентности внешней среды и непредсказуемых изменений, поэтому должны характеризоваться высоким уровнем адаптации к меняющимусловиям. Способность экосистемы адаптироваться к изменениям во внешней и внутренней средах, к переориентации деятельности и новой стратегии развития определяет ее жизнеспособность. Основным условием адаптивности системы является наличие гибкой структуры, устойчивой к воздействию негативных факторов и способной получить максимум результатов от имеющихся и вновь открывающихся возможностей. А при помощи механизма обратной связи экосистемы должны выявлять изменения во внешней среде, чтобы затем, учитывая их, развивать предпочтительные качества.

Проактивность. Безусловно, в современных реалиях очень сложно предсказать будущее, но можно внимательно относиться к поступающим из внешней среды сигналам, анализировать их и предпринимать действия по предотвращению нежелательного исхода. Под проактивностью понимается способность организации действовать, опережая события и формируя нужный для себя результат. Сейчас большую угрозу не только для конкурентоспособности компании, но и для ее существования в целом таят в себе новые технологии и последствия их применения [3].

Для того чтобы не оказаться застигнутыми врасплох, организациям необходимо пристально следить за деятельностью конкурентов. Рано или поздно существующая бизнес-модель компании устареет, поэтому надо заранее предусматривать возможные сценарии. Как правило, все новое исходит от стартапов и новых организаций на рынке, которым просто необходимо внедрять инновации, чтобы конкуриро-

вать с флагманами и старожилами рынка. Анализируя потенциальные угрозы, исходящие от них, а также направления вложения денежных средств осведомленными инвесторами, компании должны предпринимать превентивные меры, направленные на покупку технологий, заимствование новых знаний, привлечение креативных высококвалифицированных сотрудников и т. д.

*Конфидентность*¹. Залог эффективности функционирования и развития экосистемы - это сотрудничество и плодотворное взаимодействие ее элементов. Зачастую отдельные элементы экосистемы преследуют различные цели и могут тем самым ослаблять ее. Инструментом, позволяющим консолидировать действия для достижения общего блага всех участников экосистемы, выступает формирование механизма доверия. Именно доверие позволяет сплачиваться элементам экосистемы, заставляя их самоорганизовываться и выполнять имеющиеся договоренности. Механизм доверия таит в себе огромный потенциал, для раскрытия которого требуется осознание менеджментом организаций условий полезности для других участников экосистемы. В стремлении получения собственной выгоды необходимо способствовать благу всей экосистемы. При этом особое внимание должно уделяться работе с потребителями.

Трансформация бизнес-модели в сторону экосистемы требует формирования соответствующей системы управления, организационной структуры и корпоративной культуры. Научно-технический прогресс дает возможность применять современные цифровые технологии (большие данные, блокчейн, искусственный интеллект) в процессе управленческой деятельности. В связи с этим целесообразно говорить о системе цифрового управления организацией как совокупности взаимосвязанных объединенных цифровой элементов, платформой и использующих вышеназванные технологии. Применение плат-

¹ От лат. confidencia – доверие.

форм и использование оцифрованных процессов между участниками экосистемы позволяет снижать трансакционные издержки, модернизировать бизнес-модели и повышать общую эффективность бизнеспроцессов [8; 9].

Цели деятельности компаний также должны претерпеть изменения [5]. Максимизация прибыли уже не должна рассматриваться как самоцель, но выступать как средство развития. Основными целями организации при экосистемной модели становятся развитие человека и максимальное удовлетворение его потребностей. Причем эти цели будут реализовываться параллельно, без превалирования одной над другой.

Стараясь упрочить свое положение на рынке, организации вынуждены оперативно реагировать на динамично меняющийся спрос. Для этого они должны отойти от бюрократических процессов и структур и стать организациями адхократического (органического) типа. В таких организациях человек не привязывает себя к конкретному рабочему месту. Современный специалист предпочитает работать индивидуально и удаленно.

Изменения в организационной структуре должны привести к тому, что компании станут преимущественно децентрализованными. Количество иерархических уровней будет сведено к минимуму, в основе останутся команды. Такие команды будут формироваться для выполнения конкретных работ или проекта. В них будут господствовать принципы самоуправления. Координация работы команд будет осуществляться естественным образом, без собраний и совещаний, по мере необходимости. Это повлечет за собой сокращение аппарата управления организацией до минимума.

Все чаще мы можем наблюдать формирование организаций нового типа, в полной мере реализующих все преимущества цифровизации экономики, т. е. виртуальные организации.

Виртуальная организация - это формальная или неформальная организация, объединяющая пространственно разделенные экономические субъекты (юридические и физические лица), которые взаимодействуют в процессе совместной деятельности (изготовление продукции и оказание услуг), используя преимущественно информационно-коммуникационные технологии. Большинство современных экономистов и предпринимателей в один голос заявляют, что будущее за онлайн-компаниями, способными наиболее оперативно и грамотно реагировать на постоянные изменения на рынке. Преимущество плюсов над минусами значительно, а сама система настолько привлекательна, что сомнений в ее эффективности не остается. С учетом развития цифровых технологий совсем скоро дистанционная коммуникация внутри коллектива станет еще более понятной и простой, а контроль над выполнением работы будет доведен практически до автоматизированного режима.

Отличительной чертой организации при рассмотрении ее сквозь призму экосистемы является ее высокая социализация. Основная цель менеджмента по отношению к сотрудникам – не заставлять их выполнять необходимые действия по изготовлению экономических благ, а организовать персонал – носителей новой организационной культуры для сознательных творческих действий [4].

Современные руководители рассматривают корпоративную культуру в качестве мощного стратегического инструмента, который позволяет ориентировать структурные подразделения и отдельных сотрудников на общие цели, повышать их инициативность и способствовать эффективной коммуникации между ними.

Исходя из этого корпоративная культура должна обладать следующими характеристиками:

 отсутствие страха принятия решений как у подчиненных, так и у руководителей;

- каждый член коллектива должен иметь доступ к информации, процесс должен быть непрерывным [6];
- личные цели каждого должны согласовываться с организационными целями, что приведет к повышению эффективности работы;
- процесс труда должен содержать в себе творческое начало. Труд и творчество должны не противостоять друг другу, а тесно переплетаться между собой, дополняя и замещая друг друга там, где это необходимо [7].

Использование инноваций является обязательным условием функционирования организации в экосистеме. Инновационные процессы должны охватывать все направления ее деятельности. Нововведения будут не только иметь технологический характер и прямую связь с производственным процессом. Это будут организационные, маркетинговые и социальные нововведения. Для реализации этого необходимо широко и эффективно использовать знания.

Эффективность деятельности организации как части экосистемы во многом определяется ее специализацией. В каждой экосистеме есть свои лидеры, определяющие ее развитие и основные правила игры в ней. Это центры экосистемы, или ее драйверы. Они формируют высокую степень лояльности клиентов к их продукции и тем самым повышают уровень своих доходов. Для того чтобы стать лидером на

рынке, организация должна создавать продукт с лучшими качествами по сравнению с конкурентами и максимально удовлетворять запросы каждого потребителя. Отметим, что преимущества получают не только драйверы, но и другие производители и поставщики данной экосистемы (например, за счет использования новых каналов сбыта), а клиенты в свою очередь могут приобретать более широкий спектр товаров и услуг.

Сейчас экосистемы являются одним из трендов развития бизнес-ландшафтов. По-ка они преимущественно применимы к технологичным компаниям, банковской и телекоммуникационной среде. Однако перспективы в этой области огромны. Это девелоперские компании, туроператоры, авиакомпании, торговые сети, автодилеры, компании индустрии развлечений и др.

Наиболее развиты экосистемы в США и Китае. Всем известны такие гиганты, как Apple, Google, Alibaba Group, Baidu, Uber и т. д. Россия же пока не может этим похвастаться, хотя многие отечественные компании стремятся к их созданию. Формирование экосистем должно кардинальным образом преобразовать экономические реалии в направлении повышения ценности знаний и информации, развития и распространения технологий, возрастания конкуренции, применения новых способов сбыта продукции, усиления процессов глобализации.

Список литературы

- 1. Великороссов В. В. Некоторые аспекты цифровой трансформации экономики // Организационно-управленческие и социокультурные инновации в развитии цифровой экономики и систем электронного образования : сборник статей. М. : КноРус, 2019. С. 31-40.
- 2. Великороссов В. В., Брюханов Ю. М., Донская С. Л. Концептуальная модель стратегического управления инновационными процессами на основе плоской распределенной экосистемы (на примере развития интегрированных пирамид в распределенных сетях криптообязательств) // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 2. № 3. С. 126–133.

- 3. Докукина А. А., Щербак Л. О. Современная конкурентоспособность: основные аспекты и проблемы российских производителей // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2017. № 2 (22). С. 62–73.
- 4. *Каленов О. Е.* Организация в экономике знаний // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2019. № 5 (107). С. 5–14.
- 5. *Кукушкин С. Н.* Бизнес-модель организации в экономике знаний // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2018. № 6 (102). С. 24–31.
- 6. Кукушкин С. Н. Становление экономики постиндустриального общества // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2018. Т. 7. № 2. С. 51–60.
- 7. *Кукушкин С. Н.* Эволюция модели организации в общественно-экономических формациях // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2018. № 4 (100). С. 3–18.
- 8. *Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А.* Формирование системы цифрового управления организацией // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2019. № 6 (108). С. 116–123.
- 9. *Мрочковский Н. С., Ляндау Ю. В., Пушкин И. С., Федосимова М. А.* Цифровая трансформация бизнес-моделей // Инновации и инвестиции. 2019. № 5. С. 69–72.
- 10. *Moore J. F.* The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: Harper Business, 1996.

References

- 1. Velikorossov V. V. Nekotorye aspekty tsifrovoy transformatsii ekonomiki [Certain Aspects of Economy Transformation] *Organizatsionno-upravlencheskie i sotsiokulturnye innovatsii v razvitii tsifrovoy ekonomiki i sistem elektronnogo obrazovaniya, sbornik statey* [Organizational-Managerial and Socio-Cultural Innovation in the Development of Digital Economy and Systems of E-Education, collection of articles]. Moscow, KnoRus, 2019, pp. 31-40. (In Russ.).
- 2. Velikorossov V. V., Bryukhanov Yu. M., Donskaya S. L. Kontseptualnaya model strategicheskogo upravleniya innovatsionnymi protsessami na osnove ploskoy raspredelennoy ekosistemy (na primere razvitiya integrirovannykh piramid v raspredelennykh setyakh kriptoobyazatelstv) [The Conceptual Model of Strategic Management of Innovational Processes on the Basis of Flat Distributed Ecosystem (Illustrated by the Development of Integrated Pyramids in Distributed Networks of Crypto-Liabilities)]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Challenges, Solutions], 2019, Vol. 2, No. 3, pp. 126–133. (In Russ.).
- 3. Dokukina A. A., Shcherbak L. O. Sovremennaya konkurentosposobnost: osnovnye aspekty i problemy rossiyskikh proizvoditeley [Today's Competitiveness: Key Aspects and Challenges of Russian Manufacturers]. *Chelovecheskiy kapital i professionalnoe obrazovanie* [Human Capital and Professional Education], 2017, No. 2 (22), pp. 62–73. (In Russ.).
- 4. Kalenov O. E. Organizatsiya v ekonomike znaniy [The Organization in Economy of Knowledge]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 5 (107), pp. 5–14. (In Russ.).
- 5. Kukushkin S. N. Biznes-model organizatsii v ekonomike znaniy [Business-Model of Organization in Economy of Knowledge]. Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni

- G. V. Plekhanova [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 6 (102), pp. 24–31. (In Russ.).
- 6. Kukushkin S. N. Stanovlenie ekonomiki postindustrialnogo obshchestva [Developing Economy of Post-Industrial Society]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy* [Academic Research and Developments. Economy of Company], 2018, Vol. 7, No. 2, pp. 51–60. (In Russ.).
- 7. Kukushkin S. N. Evolyutsiya modeli organizatsii v obshchestvenno-ekonomicheskikh formatsiyakh [Evolution of Organizational Models in Public Economic Formation]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 4 (100), pp. 3–18. (In Russ.).
- 8. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Kalinina I. A. Formirovanie sistemy tsifrovogo upravleniya organizatsiey [Developing the System of Digital Management of Organization]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 6 (108), pp. 116–123. (In Russ.).
- 9. Mrochkovskiy N. S., Lyandau Yu. V., Pushkin I. S., Fedosimova M. A. Tsifrovaya transformatsiya biznes-modeley [Digital Transformation of Business-Models]. *Innovatsii i investitsii* [Innovation and Investment], 2019, No. 5, pp. 69–72. (In Russ.).
- 10. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York, Harper Business, 1996.

Сведения об авторе

Олег Евгеньевич Каленов

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики промышленности РЭУ им. Г. В. Плеханова. Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36. E-mail: oekalenov@yandex.ru

Information about the author

Oleg E. Kalenov

PhD, Assistant Professor of the Department for Industrial Economics of the PRUE. Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation. E-mail: oekalenov@yandex.ru