

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОСИСТЕМНОЙ КОМПАНИЕЙ НА ПРИМЕРЕ ИНФОКОММУНИКАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

А.А. Кобылко, к.э.н., Центральный экономико-математический институт РАН, kobyлко@cemi.rssi.ru.

УДК 338.2

Аннотация. В работе рассматриваются экосистемные компании и особенности их управления на примере сектора инфокоммуникаций. Проведенный анализ позволил предложить рекомендации для формирования стратегии таких организаций. Необходимо более подробно формировать экосистемную часть стратегии развития через направления ее деятельности – товары, услуги, работы и управление экосистемой как продукта.

Ключевые слова: телекоммуникации; экосистема; экосистемная компания; управление экосистемой; стратегия; экосистемная стратегия; стратегическое планирование.

FEATURES OF ECOSYSTEM COMPANY MANAGEMENT BY THE EXAMPLE OF INFOCOMMUNICATION ORGANIZATIONS

Alexander Kobyлко, candidate of economics science, Central Economics and Mathematics Institute RAS.

Annotation. The article considers ecosystem companies and their management features using the example of the infocommunication sector. The analysis made it possible to offer recommendations for the formation of the strategy of such organizations. It is necessary to formulate the ecosystem part of the development strategy in more detail through the directions of its activity - goods, services, works and ecosystem management as a product.

Keywords: telecommunication; ecosystem; ecosystem company; ecosystem management; strategy; ecosystem strategy; strategic planning.

Понятие экосистемы

Первоначально это понятие было предложено А.Тенсли в ботанике. Экосистема представляется как совокупность совместно обитающих организмов и окружающей их среды [1]. Это совокупность связей между участниками какого-либо сообщества. Позже подобный подход был перенесен в экономическую область. Дж. Мур применил это понятие к общности потребителей и производителей как взаимосвязанных и взаимодополняющих субъектов [2]. С того момента экосистемный подход к рассмотрению бизнес-процессов с экосистемных позиций приобрел популярность и появилось большое число работ по данной тематике. Например, в большом обзоре [3] выделяют три группы определений понятия «экосистемы». Во всех случаях, перечисленных выше, экосистема формируется с позиций кооперации, коллаборации, объединения и т.п., а также общей философии или мировоззрения участников.

В первом случае экосистема трактуется как совокупность предприятий. Например, в работе [4] понятие определяется как экономическое сообщество субъектов, которые взаимодействуют посредством своей деятельности. В другой работе [5] отмечается, что эффективность отдельных ее элементов напрямую зависит от эффективности взаимодействия всей совокупности. Такие предприятия

вливают друг на друга и образуют в совокупности отдельный рынок или даже отрасль.

Вторая группа определений понимает экосистему как технологическую платформу. В данном случае предполагается наличие взаимоотношений между владельцем такой платформы и ее пользователями [6, 7]. Ее пользователями выступают поставщиками дополнений, размещаемых на ней: все те, кто с помощью наполнения – контента – делают эту платформу ценной и нужной для конечного потребителя за счет централизации различных сервисов, решений, товаров и услуг в одном месте.

Третья группа представляет экосистему как механизмы сотрудничества, посредством которых предприятия объединяют свои товары и услуги с целью создания принципиально новых продуктов [8-10]. За счет партнерства формируется общий сильный и всеобъемлющий продукт в какой-либо области, более востребованный потребителем. Ценность от использования такой совокупности товаров и услуг в рамках общего предложения гораздо выше, чем по отдельности.

Экосистемной компанией будет являться симбиоз данных подходов. Это совокупность предприятий и организаций из разных секторов и отраслей экономики, нацеленных на предложение единого комплексного продукта, объединенного общей философией. С точки зрения «изнутри» – самой компании – формирование экосистемы происходит для оптимизации бизнес-процессов и предложения на рынке нового комплексного продукта. Экосистемная компания – это некоторая надынституциональная сущность, функционирующая отдельно от понимания ее как фирмы или предприятия в смысле юридического лица. Это – некоторая совокупность качеств, характерных скорее для бренда, чем для некоторой экономической единицы. Это – то, с чем отождествляется товар или услуга фирмы, совокупность юридических лиц и т.д. Подобное различие между «компанией» и «предприятием» необходимо проводить в силу понимания экосистемы как компании-создателя продукта, компании-носителя бренда, компании, формирующей философию предложения товаров и услуг. Но в то же время объединяющей в себе группу предприятий и организаций.

С точки зрения «извне» – потребителя – экосистема сформирована для бесшовного потребления разрозненных товаров и услуг от единого поставщика под единым брендом. На практике же общий продукт экосистемы не является результатом деятельности одного предприятия, а всегда представляет из себя комплекс усилий различных юридических лиц, возможно даже не являющихся материнской и дочерними предприятиями, а объединенных между собой партнерскими соглашениями. Это в свою очередь формирует ряд специфических особенностей, формирующих трудности, например, в области формирования границ и статистического учета подобных рынков и их секторов [11].

Экосистемные стратегии в практике бизнеса

Еще в начале 2000-х гг. Л. Рейман в своих трудах [см. напр. 12, 13] рассматривал варианты сращивания телекоммуникационного сектора и информационных технологий в единый рынок. Однако выход в соседние отрасли с целью формирования компаний индустриального масштаба приобрел широкое распространение лишь в последние годы.

Стратегия отечественных компаний сферы ИКТ в лице крупнейших ее игроков следует курсом на формирование экосистемы, способной самостоятельно, без привлечения сторонних контрагентов реализовывать цифровые проекты. Открытые стратегии как телекоммуникационных операторов, так и ИТ-компаний

наглядно показывают, что стратегические решения относительно формирования экосистем с целью предоставления единого продукта, соответственно, на базе передачи данных и интернет-сервисов, являются сегодня их приоритетными направлениями [14-17] (табл. 1).

Таблица 1.

Компания	Основная сфера деятельности	Концепт экосистемной стратегии
<i>Mail.ru Group</i>	Информационные технологии	Экосистема экосистем – найти синергию между всеми проектами группы, провязывая их общей инфраструктурой и сервисными продуктами.
<i>Tele2</i>	Телекоммуникации	Создание экосистемы мобильных сервисов в партнерстве с лидерами рынка в других секторах экономики с акцентом на инновационных продуктах, отражающих интересы абонентов и их стиль жизни.
ВымпелКом (в составе <i>Veon Ltd</i>)	Телекоммуникации	Развитие экосистемы услуг компании посредством объединения передовых технологий, для удовлетворения новых цифровых потребностей каждого клиента.
МегаФон	Телекоммуникации	Создание крупнейшей цифровой экосистемы в России, которой будут пользоваться цифровые клиенты.
МТС	Телекоммуникации	Создание экосистемы сервисов вокруг базового продукта и выход за пределы телекоммуникационного сектора с целью увеличения доходов за счет новых услуг.
Ростелеком	Телекоммуникации	Качественная трансформация бизнеса от телекоммуникационного оператора в экосистемы цифровых продуктов для максимального удовлетворения всех запросов клиентов в данной области.
Сбербанк	Финансы	Создание единой экосистемы не только в финансовой, но и в других сферах жизни клиента: покупки, дом, отдых, здоровье, развитие бизнеса.
Тинькофф	Финансы	Расширение нефинансовых видов услуг с целью повышения лояльности к бренду и значительного расширения клиентской базы.

Источник: данные официальных сайтов, заявления в СМИ руководителей организаций.

Уточним, что в табл. 1 представлены не только ИКТ-компании, которые формируют на собственной базе экосистемные продукты, но также и компании из других отраслей экономики – из финансового сектора. На сегодняшний день это одни из самых активных направлений, которые в качестве стратегического рассматривают тренд на формирование экосистемы. При этом подобные компании также развивают и телекоммуникационное направление в своей деятельности посредством предоставления услуг мобильной связи как виртуального оператора, а также в области информационных технологий [18], например, в виде предоставления услуг онлайн-кинотеатров.

При этом в данном списке отсутствует концепт экосистемного развития компании «Яндекс», как одного из крупнейших представителей рынка со сформированной экосистемой. Данное обстоятельство обусловлено отсутствием какой-либо конкретной информации о ее стратегии в публичном доступе.

Экосистемный подход к бизнес-процессам формируется практически всеми крупными игроками ИКТ-сферы. Среди общих направлений развития в нетрадиционных для крупных компаний России секторах можно выделить следующие:

- информационные технологии;
- медиа;
- медицину;
- образование;
- отдых и развлечения;
- телекоммуникации;
- финансы и страхование.

Подобное распределение дополнительных областей предоставления услуг наглядно свидетельствует о том, что формирование экосистемы для любой компании формируется в два этапа. Сначала – экспансия соседних секторов отрасли, а затем – в сектора других отраслей. При этом выход за пределы традиционного сектора может происходить как самостоятельно, так и за счет процессов слияния и поглощения других игроков.

Стратегическое планирование экосистемы

Примеры из практической деятельности наглядно показывают, что формирование экосистемы вокруг продуктов крупных компаний становится долгосрочным трендом. Однако до сих пор эта особенность деятельности не находит своего обоснования в теории стратегического планирования. В то же время очевидным становится построение алгоритма, на основе которого компания может сформировать основные шаги по развитию экосистемной составляющей своей деятельности.

Вопросы планирования развития экосистемной компании можно сопоставить с ответами на два вопроса, формирующими некоторый концепт всей экосистемной стратегии и принципиально обозначающими необходимость ее формирования.

1. Есть ли видение развития компании в долгосрочной перспективе в форме экосистемы?

2. Как компания собирается выстраивать свои отношения с существующими экосистемами?

В первом случае имеется в виду понимание функционирования в форме мультидифференцированной компании, предлагающей товары и услуги в разных отраслях, отличных по своей сути друг от друга. При этом важным составляющим экосистемы является факт потребления части продуктов, производимых экосистемой непосредственно ею самой. Для второго вопроса, можно сформулировать уточнение: готово ли предприятие стать частью экосистемы, созданной другой компанией?

Экосистемная стратегия – совокупность подстратегий, отвечающих за формы взаимодействия с экосистемами и определение возможности реформирования деятельности компании в данном направлении. При этом общая, комплексная стратегия имеет ступенчатую структуру, представляющую совокупности различного вида стратегий, отражающих многообразие форм

функционирования предприятия, которые в свою очередь имеют наборы подстратегий с конкретными решениями по каждой из них. Данное представление аналогично подходу, описанному в [19, 20], поэтому для экосистемной стратегии могут быть предложены следующие виды подстратегий с основными вариантами стратегических решений.

Подстратегия отношения к формированию экосистемы на базе предприятия:

- формирование экосистемы на собственной основе;
- прекращение развития в форме экосистемы;
- продолжение развития вне экосистемных принципов.

Подстратегия формирования экосистемы на основе предприятия (как частный случай для принятия стратегического решения о формировании экосистемы на базе предприятия):

- активное формирование экосистемы в различных областях;
- формирование полисистемной компании (как предварительный шаг к формированию экосистемы);
- пассивное формирование экосистемы в формате поглощения существующей экосистемы.

Подстратегия взаимодействия с экосистемами:

- включение в экосистему другой компании;
- выход из экосистемы другой компании;
- независимое (суверенное) взаимодействие с экосистемными компаниями.

Подобное ступенчатое представление экосистемной составляющей комплексной стратегии позволит разработать совокупность мероприятий по развитию данного направления деятельности.

Принципы долгосрочного управления экосистемой

Экосистемная компания как особый вид подхода к организации бизнеса обладает специфичными особенностями, которые накладывают определенные особенности к функционированию. Среди таковых можно выделить, прежде всего, ведение деятельности на межотраслевом уровне, когда общий продукт представляет совокупность товаров и услуг из разных отраслей экономики. С другой стороны – это взаимодействие с другими участниками рынка на основе неконкурентных отношений. Подобное партнерское взаимодействие характеризуется процессами философии сотрудничества, подхода, описанного в работе [21]. И именно такие процессы протекают в телекоммуникационной сфере между конкурентами – телекоммуникационными операторами.

Рассматривая предприятие с системных позиций, его деятельность можно представить, как совокупность четырех подсистем: объектной, средовой, процессной и проектной [22]. В продуктовом разрезе подобное представление можно представить, как:

- товары – продукт объектной подсистемы;
- услуги – продукт средовой подсистемы;

- работы – продукт процессной подсистемы;
- преобразование всей системы – продукт проектной подсистемы.

Таким образом, проектная деятельность экосистемных компаний должна быть связана с управленческими функциями, основанными на решениях, ограниченных во времени и пространстве. Это те долгосрочные решения, которые не являются рутинными и циклическими, характерными для управления традиционным предприятием.

Подобную деятельность можно сравнить с решениями операторов связи на выделение собственной инфраструктуры в управление отдельным компаниям. Переход от модели содержания собственной инфраструктуры в сторону ее отчуждения и использования в дальнейшем на правах аренды – это один из главных трендов развития отрасли. Формирование в перспективе тандема «оператор услуг связи – оператор инфраструктуры связи» сформирует возможность каждому из них сконцентрироваться на задачах основного направления.

По аналогии с данной философией приоритетов бизнес-процессов, управленческие задачи развития экосистемы следует формировать в виде отдельного направления деятельности, в виде специализированного юридического лица, целью которого будет являться концептуальная проектная деятельность по развитию экосистемной компании как единого организма, а не как отдельных организаций. То есть управленческий функционал в масштабе концептуальных решений становится отдельным видом экосистемного продукта.

Подобный механизм внутрисистемного взаимодействия формируется путем двусторонней коммуникации проектной подсистемы с тремя остальными. Происходит сбор и анализ поступающей от объектной, средовой и процессной подсистем информации, на основе которой вырабатываются общие управленческие решения долгосрочного характера, оказывающие влияние на комплексное состояние экосистемы.

Заключение

Проведенный анализ стратегического планирования деятельности данных компаний показывает, что именно экосистемная составляющая подобного бизнеса формируется достаточно посредственно. Если подобное развитие бизнеса и декларируется в стратегиях, то конкретные стратегические решения «как развивать экосистему» отсутствуют. Подобное декларирование ограничивается общими заявлениями о необходимости такого формирования. На современном этапе развития экосистемного бизнеса в России, насколько можно судить из сообщений в СМИ, данный тренд реализуется в виде стремления к образу поставщика услуг индустриального спектра, т.е. за рамками своей традиционной сферы бизнеса. Например, для операторов связи отойти от представления себя как поставщика телекоммуникационных услуг¹, а финансовых организаций – перестать называться банками в пользу более широкого представления данных компаний².

Руководствуясь системным подходом, можно предложить алгоритм управления подобной компанией на основе более подробного формирования экосистемной составляющей стратегии. А именно, конкретики развития экосистемы продукта в виде оформления трендов развития по различным его направлениям. Уровень детализации может варьироваться: от обозначения

¹ Президент МТС: Завтра мы станем конкурентами Сбербанка и «Яндекса» // Ведомости. 30.07.2019.

² Сотрудников «Тинькофф банка» попросили не называть свое место работы банком // Ведомости. 16.06.2019.

развития продуктовых направлений по товарам, услугам, работам и управлению экосистемой до конкретизации стратегических решений по различным существующим и перспективным продуктам экосистемы. Отдельные элементы, составляющие экосистему, могут формировать собственные долгосрочные планы, которые должны учитывать в рамках единой продуктовой стратегии комплексные стратегии экосистемной компании.

Литература

1. Tansley A. The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms // *Ecology*, 1935. Vol. 16. No. 4, – pp. 284-307.
2. Moore J.F. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York, 1997.
3. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // *Strategic Management Journal*, 2018. Vol. 39. No. 8, – pp. 2255-2276. DOI: 10.1002/smj.2904.
4. Teece D.J. Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. No. 13, – pp. 1319-1350.
5. Iansiti M., Levien R. *The Keystone Advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004. – 255 p.
6. Ceccagnoli M., Forman C., Huang P., Wu D.J. Co-creation of Value in a Platform Ecosystem: The case of enterprise software // *MIS Quarterly*. 2012. Vol. 36. No. 1, – pp. 263-290.
7. Gawer A. Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an integrative framework // *Research Policy*. 2014. Vol. 43. No. 7, – pp 1239-1249.
8. Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem // *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84. No. 4, – pp. 98-107.
9. Adner R. *The Wide Lens: A new strategy for innovation*. London, England: Penguin, 2012, 288 p.
10. Kapoor R., Lee J.M. Coordinating and competing in ecosystems: How organizational forms shape new technology investments // *Strategic Management Journal*. 2013. Vol. 34. No. 3, – pp. 274-296.
11. Симонова М.Д., Мамий И.П. Рынок транспортных онлайн-услуг России в условиях развития цифровой экономики // *Управленец*, 2019. – Т. 10. – № 3. – С. 94-103. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-3-9.
12. Рейман Л.Д. Теория и практика функционирования инфокоммуникационных рынков. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2002. – 316 с.
13. Рейман Л.Д. Закономерности функционирования и регулирования инфокоммуникаций. – М.: Научная книга, 2003. – 272 с.
14. Кобылко А.А. Ретроспективный взгляд на стратегии операторов связи // *Экономика и качество систем связи*, 2018. – № 2. – С. 4-14.
15. Володина Е.Е., Бессилин А.В. Методические вопросы определения платы за использование радиочастотного спектра // *Вестник РАЕН*, 2009. – № 2. – С. 28.
16. Володина Е.Е., Тихвинский В.О. Конкуренция и качество услуг на рынке подвижной связи // *Мобильные системы*, 2003. – № 8. – С. 31.
17. Семенов В., Володина Е. Эффективность логистических систем // *Маркетинг*, 2000. – № 2.
18. Володина Е.Е., Девяткин Е.Е. Интернет вещей: тенденции и перспективы развития // в книге: *Мобильный бизнес: перспективы развития и реализации систем радиосвязи в России и за рубежом. сборник материалов (тезисов) XXXVIII международной конференции РАЕН*. 2016. – С. 16-17.

19. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 568 с.
20. Клейнер Г.Б. Сущность и структура стратегии предприятия // Современная конкуренция, 2008. – № 6. – С. 114-130.
21. Полтерович В.М. От социального либерализма – к философии сотрудничества // Общественные науки и современность, 2015. – № 4. – С. 41-64.
22. Клейнер Г.Б. Новая теории экономических систем и ее приложения // Журнал экономической теории, 2010. – № 3. – С. 41-58.