

УДК 334.76

P17

DOI: <http://doi.org/10.25728/econbull.2021.2.8-ustinova>

## ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ ЕГО ЭКОСИСТЕМЫ

Устинова Ольга Дмитриевна

*Северо-Западный институт управления РАНХиГС, Санкт-Петербург, Россия,  
e-mail: [o.ustinova97@gmail.com](mailto:o.ustinova97@gmail.com); SPIN-код: нет*

**Аннотация:** В статье рассматривается возможность трансформации бизнес-процессов в экосистему. Для эффективной организации хозяйственной деятельности бизнес должен понимать не только риски и внешние угрозы, но и представлять каким образом можно выстроить деятельность учитывая все заинтересованные стороны, в том числе государство. Анализ опыта крупных российских компании показывает готовность бизнеса к этим переменам, а также спрос общества на такие решения. Итогом является выявление эффективных путей развития экосистем, а также анализ сфер применения экосистем и предприятий, способных их создать.

**Ключевые слова:** экосистема бизнеса, инфраструктура, развитие бизнес среды, государственное регулирование.

## BUSINESS TRANSFORMATION THROUGH DEVELOPMENT OF ITS ECOSYSTEM

Ustinova Olga Dmitrievna

*North-West Institute of Management, RANEPA, St. Petersburg, Russia,  
e-mail: [o.ustinova97@gmail.com](mailto:o.ustinova97@gmail.com); SPIN-code: none*

**Abstract:** The article discusses the possibility of transforming business processes into an ecosystem. For an effective organization of economic activity, a business must understand not only risks and external threats, but also imagine how to build an activity taking into account all interested parties, including the state. An analysis of the experience of large Russian companies shows that business is ready for these changes, as well as public demand for such solutions. The result is the identification of effective ways to develop ecosystems, as well as an analysis of the areas of application of ecosystems and enterprises that can create them.

**Keywords:** business ecosystem, infrastructure, business environment development, government regulation.

**Введение.** В условиях развития цифровых технологий, изменяющихся условий внешней среды крупному бизнесу необходимо не отставать от современных тенденций, что может позволить развитие и расширяться через создание экосистемы. Понятие экосистема не новое, впервые оно появилось в статье под названием «Хищники и жертва: новая экология конкуренции» [Дж. Мур, 1993]. Крупные российские компаний (Сбербанк, Яндекс, Инновационный центр «Сколково»), МТС и другие) активно создают свои экосистемы, чтобы упростить и

расширить получение услуг для своих клиентов. Популярность данной деятельности объясняется тем, что они создают новые возможности для продукции и услуг, стирая традиционные границы с помощью цифровых платформ, технологий интернета вещей и новых инструментов сбора данных. Бизнес среда сейчас эволюционирует быстрее, чем государство, поэтому нужны новые возможности и их координация. Развитие бизнес-экосистем может приносить пользу обществу, так как компания берет издержки государства в строительстве социальной инфраструктуры (школы, детские сады, дороги, зоны отдыха). Ориентация бизнеса на человеческий капитал привлекает высококвалифицированные кадры. Крупный бизнес дает регионам рабочие места, а также усиливает взаимодействие между компаниями и университетами.

**Ситуационный анализ.** Развитие экосистем происходит в разных сферах, таких как образование, банкинг, инноваций, производство товаров, прорабатывается перспектива применения таких экосистем для развития регионов России. Во многих сферах происходит усложнение продукта, он становится наукоемкий, включает в себя новые технологии.

Экономический рост происходит за счет новаций. Требуется не просто поставить на рынок товар, который имеет аналоги, нужны комплексные решения, которые являются инновационными для каждой конкретной отрасли. Чтобы создать такое решение нужно отказываться от линейного подхода (купил-сделал-продал) и вовлекать профессионалов, обладающих необходимой компетенцией, чтобы изменить существующую парадигму на рынке товаров и услуг. Крупный бизнес должен стать ядром, который формирует вокруг себя все необходимые компетенции, которые трансформируются в продукт или решение. Такое ядро должно носить образовательные и социальные функции. Развивать ключевые компетенции нужно не только внутри компании, но и снаружи, во внешней среде, для успешного изменения.

По данным Росстата на 2019 год 63,3% от общих инвестиции в основной капитал являются частными, государство инвестирует в пределах 17,2%, а государственные корпорации только 1% [10], это свидетельствует о том, что и бизнес, и государство заинтересованы в сотрудничестве, а развитие экосистем неразрывно связано с взаимодействием с другими компаниями или с государством.

Большая часть инфраструктуры России создавалась и модернизировалась за государственный счет, и только относительно недавно заработал механизм государственно-частного партнерства (далее ГЧП), позволяющий привлекать в данную сферу частные инвестиции. Объем инвестиционных обязательств по заключенным соглашениям о государственно-частном партнёрстве составляет 1,6% от объема ВВП за 2019 год, для сравнения в Великобритании этот показатель равен 6,6% [5]. Недостаток инвестиции указывает на ключевую проблему: бизнес при строительстве объектов инфраструктуры не хочет нести дополнительные риски, гораздо привлекательнее использовать уже действующие объекты, поэтому для стимулирования ГЧП государство может брать часть рисков на себя. В то же время для коммерческих структур становится характерным создания собственных образовательных центров по подготовки кадров, данная функция перекликается с задачами государства по повышению уровня грамотности и профессиональной квалификации населения. В этом направлении деятельности коммерческие предприятия берут на себя роль государства и вкладывают в образование дополнительные средства.

**Успешные кейсы развития экосистем.** Компания «ТМК» (один из лидеров в России по созданию труб для строительства газо и нефтепроводов) демонстрирует трансформацию своей внутренней среды в экосистему за счет производимых преобразований. Подход, который использует компания носит последовательный характер: создание корпоративного университета, Научно-технического центра в Инновационном центре «Сколково», электронно-торговой площадки, формирование комфортной, высокотехнологичной и научно-образовательной среды, внутри компании. Комплекс таких действий положительно влияет не только на компанию, но и на внешнюю среду, поскольку часть вложений является инвестициями в инфраструктуру городов. Для успешного развития крупного бизнеса формирование экосистемы становится обязательной задачей, позволяющие снижать издержки хозяйствования.

Развитие происходит и в автомобильной индустрии. Если клиенту нужна машина, действующие платформы могут предложить широкий набор вариантов, от приобретения автомобиля в собственность до заключения краткосрочной аренды по типу carsharing, параллельно есть возможность получения дополнительных услуг таких как страховка, технический осмотр, приобретение шин и др. [2].

Концепция создания экосистем более успешно применяется в банковском секторе, она предусматривает восприятие банка, как организации, открытой всех заинтересованных сторон. Например, российская платформа «Росбанк Дом», один из ведущих международных банков создал вебсайт, где предлагает не только кредитные продукты, но и готовые решения по приобретению объектов недвижимости. Клиенту предлагается полный сектор необходимых услуг, от помощи в выборе дома, до предоставления кредита, страховки и других услуг. Концепция открытого банкинга ориентирована не только на данный сектор, она открыта для нахождения оптимального решения для клиента, которые представлены на рынке. Если не развиваться в этом направлении сейчас, в последствии придется опираться на посреднические решения других платформ.

Сбербанк, применяя экосистемный подход, провел ребрендинг и изменил название сократив его до «Сбер», что должно подчеркнуть для клиентов отход компании от чисто банковской деятельности и трансформацию платформу по предоставлению широкого спектра сервисов. В нее входит более 40 компаний, предоставляющих услуги в разных сферах: еда, здоровье, развлечения, транспорт, недвижимость, карьера, образование и финансы. Все они помогают клиентам решать задачи в рамках одной системы. От предпочтений пользователей меняется ландшафт экосистемы. Подтверждением этому является несколько крупных проектов Сбера, которые были выпущены во время пандемии с ростом спроса. Совместно с Okko осуществлен запуск проекта «Искусство онлайн». На одном ресурсе собраны спектакли, концерты, виртуальные экскурсии от ведущих российских культурных площадок [6].

Популярность приобрел сервис доставки продуктов, в экосистему Сбера входит СберМаркет и Delivery Club, их сотрудничество основано на разработке нового ассортимента продукции с опорой на взаимодополняющие решения. Рынок доставки и курьеров еще далек от насыщения, для сравнения в 2019 году в процентах от всех оказанных платных услуг телекоммуникационные услуги составили 13,7%, а курьерские всего 0,5%, лидирующие позиции занимают транспортные и коммунальные 20,3% и 20,6% соответственно [10]. Многие традиционные, как казалось, раньше услуги, переходят в онлайн, например,

платформа СберЗдоровье предлагает онлайн консультации с врачами в любое время, это меняет привычный взгляд на сферу здравоохранения. Этот тренд – переход на платные медицинские услуги растет с начала 2000-х годов, на тот момент медицинские услуги составляли всего 4,6% от всех оказанных платных услуг, на 2019 год этот показатель равен 7%. Экосистема Сбер демонстрирует как из банка, можно выйти на другие рынки, главное определить потребности покупателей.

**Направления трансформации.** Крупный бизнес стремится сохранять высокий уровень инновационной активности, который часто поддерживается за счет поиска успешных стартапов. Естественно, не всегда бизнес может себе позволить развивать новые компетенции, проекты внутри компании, принцип экосистемы подразумевает взаимодействие. Например, на территории «Сколково» создаются научно-исследовательские подразделения крупных компаний. Основное преимущество: созданная инфраструктура для эффективной работы. «Сколково» является местом интеллектуального потенциала, интеллектуальной среды, которая за счет эффекта кластеризации может давать более мощный толчок к развитию всех своих резидентов.

Проблема стартапа - разработка ландшафта программного обеспечения. Требуется создание платформы, которая предусматривает поддержку в разработке и реализации инновационных идей. Если создавать продукты на open source, то возникает проблема интеграции в ландшафт информационных систем заказчика. Цифровизация, оторванная от уже существующей системы, не актуальна для бизнеса. На многих предприятиях есть службы безопасности, которые не позволят купить IT-систему, которая недостаточно высоко защищена от киберугроз. С такими задачами сталкивается стартап. При решении их самостоятельно потребуется больше ресурсов: временных и финансовых, которых нет у стартапов, поэтому оптимальным решением будет присоединение к системе, которая комплексно занимается этими вопросами [9].

На данном этапе одной из важных проблем в развитии экосистем является отсутствие связи между академической и отраслевой наукой, а также дефицит специалистов, профессионалов в сфере цифровых технологий. Чтобы данную ситуацию требуется менять подход развитию высшего образования в России. Большинство компаний в условиях высокой волатильности не могут позволить себе создания и широкое использования собственных лабораторных комплектов, так как стремятся минимизировать издержки. Для высших учебных заведений ситуация обстоит иначе, обучение на реальных кейсах может повысить качество образовательного контента и дать учащимся применить свои знания на практике. В ряде ВУЗов уже сегодня имеются базовые кафедры предприятий, в большей степени это характерно для технических и инженерных направлений подготовки кадров.

Формирование экосистемы в образовательном процессе предполагает вовлечение стартапов и небольших компаний, в результате до 50% контента становится не контентом университета, а контентом сторонних команд. Формируется новый дизайн образовательных программ, в котором должно быть проектное обучение, реальные проекты предприятий, новые образовательные технологии. Университеты должны строить свою систему IT-сервисов, которые будут охватывать экосистему университета, что позволит воспользоваться его возможностями. Необходимо рассматривать университеты как площадки

взаимодействия бизнеса и студентов для формирования новых решений и продуктов. Университет предоставляет научную базу, бизнес – практическую помощь в реализации, а студенты – проекты и идеи, которые можно воплотить. Это обеспечит устойчивое развитие через новое поколение, будет способствовать развитию предпринимательского духа.

**Выводы.** Экосистема не является решением всех проблем бизнеса. Нужно четко понимать для чего она нужна и где принесет пользу. В предсказуемых секторах лучше отдать предпочтение классическому анализу, планированию, административному подходу. Экосистема будет эффективна, если целью является создание новых возможностей, разработка комплексного продукта, включающего в себя взаимодополняющие позиции, а также создание новых каналов дистрибуции.

Таким образом, цифровые платформы, опыт банковского сектора, государственный взгляд – это то, что можно объединить и тем самым расширить концепцию экосистемы. Переход к экосистеме – закономерный ответ на изменение потребностей всех участников рынка, а также на развитие технологий. Этот процесс требует огромного количества ресурсов, поэтому он под силу только крупным компаниям. Тенденция к формированию экосистем будет сохраняться и приобретать популярность даже среди компаний среднего предпринимательства. Однако не все компании смогут стать центром экосистемы, большинство просто объединяются вокруг одной экосистемы. Важным элементом этой интеграции является переход к IT-архитектуре во взаимодействии с партнерами.

При трансформации бизнеса в экосистему необходимо управлять инновациями, иметь гибкое управление в организации, чтобы быть конкурентоспособными на рынке. Большинство экосистем строится в центральной части России, так как там находится вся научно-техническая база, это не позволяет развиваться другим регионам России. Для этого необходимо уделять больше внимание созданию экосистем как совокупности участников, через взаимодействие между исследовательскими лабораториями, технологичными производствами, ВУЗами для построения «цепочки ценностей», в которой технопарки при университетах, инновационные проекты становятся интеллектуальными центрами такой цепочки.

## Литература

1. Андреева Е.Л., Глухих П.Л., Мыслякова Ю.Г. Бизнес-стратегии участия компании в предпринимательских экосистемах // Управленец. 2018. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-strategii-uchastiya-kompanii-v-predprinimatelskih-ekosistemah> (дата обращения: 18.03.2021).
2. Дорофеева Л.В., Рослякова Н.А. Концепция умных городов как инструмент формирования умной специализации регионов: монография / Л.В. Дорофеева, Н.А. Рослякова. – СПб.: Издательство, 2019. – 150 с.
3. Земцов С.П., Бабурин В.Л. Предпринимательские экосистемы в регионах России // Региональные исследования. 2019. № 2. С. 4–14.
4. Зокиров М.А. Банковская экосистема: необходимость построения в условиях усиления конкуренции в розничном бизнесе // Инновации и инвестиции. 2019. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskaya-ekosistema-neobhodimost-postroeniya-v-usloviyah-usileniya-konkurentsii-v-rozничном-biznese> (дата обращения: 18.03.2021).
5. Информационно-аналитический обзор: о развитии государственно-частного партнерства в Российской Федерации – URL:

<https://www.economy.gov.ru/material/file/6b5f12f3140cf044f1f715d18dfdef0a/gchp%2021.02.2020.pdf.pdf> (дата обращения: 18.03.2021).

6. Информационно-аналитическая система Фонда Росконгресс <https://roscongress.org/> (дата обращения: 29.01.2021).

7. Коротков, А.В., Зобнина М. Р. Стандарты предпринимательской экосистемы университета: рекомендации по развитию предпринимательской экосистемы / А.В Коротков, М. Р. Зобнина ; Нац. исслед. ун-т «Высшая Школа Экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 96 с.

8. Компания как экосистема: биология выживания: Ривз Мартин, Саймон Левин, Уэда Дайчи – Текст: электронный // Harvard Business Review: [сайт]. - 2016. - 29 марта. – URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/a17381>

9. Рослякова Н.А., Митрофанова И.В., Дорофеева Л.В. Коронакризис и трансформация потребительского спроса в регионах России // Экономика: вчера, сегодня, завтра, 2020. № 5А (10), стр. 448-468. DOI: 10.34670/AR.2020.46.64.052

10. Россия в цифрах. 2020: Крат.стат.сб./Росстат- М., Р76 2020 – 550 с. – URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/GOyirKPV/Rus\\_2020.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/GOyirKPV/Rus_2020.pdf)

11. Jack Fuller, Michael G. Jacobides, and Martin Reeves, “The Myths and Realities of Business Ecosystems”, MIT Sloan Management Review, February 25, 2019

## References

1. Andreeva EL, Glukhikh PL, Myslyakova Yu.G. Business strategies for the company's participation in entrepreneurial ecosystems // Manager. 2018. No. 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-strategii-uchastiya-kompanii-v-predprinimatelskih-ekosistemah> (date accessed: 03/18/2021).

2. Dorofeeva L.V., Roslyakova N.A. The concept of smart cities as a tool for the formation of smart specialization in regions: monograph / L.V. Dorofeeva, N.A. Roslyakov. - SPb.: Publishing house, 2019. -- 150 p.

3. Zemstov S.P., Baburin V.L. Entrepreneurial ecosystems in the regions of Russia // Regional studies. 2019. No. 2. P. 4–14.

4. Zokirov M.A. Banking ecosystem: the need to build in conditions of increased competition in retail business // Innovations and investments. 2019. No. 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskaya-ekosistema-neobhodimost-postroeniya-v-usloviyah-usileniya-konkurentsii-v-rozничном-biznese> (date of access: 03/18/2021).

5. Information and analytical review: on the development of public-private partnership in the Russian Federation - URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/6b5f12f3140cf044f1f715d18dfdef0a/gchp%2021.02.2020.pdf.pdf> (access date: 03/18/2021).

6. Information and analytical system of the Roscongress Foundation <https://roscongress.org/> (date accessed: January 29, 2021).

7. Korotkov, AV, Zobnina MR Standards of the university's entrepreneurial ecosystem: recommendations for the development of the entrepreneurial ecosystem / AV Korotkov, MR Zobnina; Nat. issled. un-t "Higher School of Economics". - M.: Ed. House of the Higher School of Economics, 2019. -- 96 p.

8. The Company as an Ecosystem: The Biology of Survival: Martin Reeves, Simon Levin, Ueda Daichi - Text: electronic // Harvard Business Review: [website]. - 2016. -- March 29. - URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/a17381>

9. Roslyakova N.A., Mitrofanova I.V., Dorofeeva L.V. Coronacrisis and transformation of consumer demand in the regions of Russia // Economy: yesterday, today, tomorrow, 2020. No. 5A (10), pp. 448-468. DOI: 10.34670 / AR.2020.46.64.052

10. Russia in numbers. 2020: Brief statistics collection / Rosstat- M., P76 2020 - 550 p. - URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/GOyirKPV/Rus\\_2020.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/GOyirKPV/Rus_2020.pdf)

11. Jack Fuller, Michael G. Jacobides, and Martin Reeves, “The Myths and Realities of Business Ecosystems”, MIT Sloan Management Review, February 25, 2019

*Поступила в редакцию 27 июня 2021 г.*