

ЭКОСИСТЕМНЫЕ КОМПАНИИ: ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И ГРАНИЦЫ¹

А.А. Кобылко

DOI: 10.33293/1609-1442-2019-4(87)-126-136

В статье рассматриваются экосистемные компании как совокупность предприятий, выпускающих широкую номенклатуру товаров и услуг. Особенность заключается в предложении продуктов в различных отраслях под единой торговой маркой. Развитие экосистемы как набора предприятий из разных отраслей формирует отношение к ней прежде всего как к бренду, а не как к юридическому лицу или группе компаний. В процессе исследования были уточнены граница понятия «социально-экономическая экосистема» и целевые свойства ее элементов, а именно: гармоничность, дополняемость, всеобщность, бесшовность и связность. Была выстроена последовательность трансформаций компании в экосистемную через микро-, мезо- и индустриальный уровни масштабирования деятельности. Это позволило структурировать уровни развития экосистем начиная от отдельного предприятия, к отраслеподобной и сложной индустриальной структуре. Экосистемные компании формируют новый подход к управлению такими структурами. Основное отличие такого управления от традиционного понимания менеджмента предприятия как набора циклических и точечных решений заключается в более мягком характере воздействий. Управленческие воздействия представляют собой набор уникальных нециклических решений, формирующих концепцию развития экосистемы. Взаимодействие экосистем между собой выстраивается тремя способами: через партнерство – в явном виде, скрытно – в паразитарной форме

© Кобылко А.А., 2019 г.

Кобылко Александр Анатольевич, к.э.н., ведущий научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, kobyenko@cemi.rssi.ru

¹ Работа выполнена при финансовой поддержке Российского научного фонда (проект № 19-18-00335).

и косвенно – при помощи экосистемы-посредника. Соответственно как официально оформленные партнерские отношения или скрыто использованные в будущем приведут к интеграционным процессам – слияниям и поглощениям экосистем, для которых необходим специфический управленческий аппарат, основанный на специфике сложности таких структур.

Ключевые слова: экосистема, экосистемная компания, системная экономическая теория, индустрия, развитие экосистем.

JEL: G34.

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы крайне активно происходит формирование экосистем в экономике. Причины этого процесса коренятся в повышении уровня цифровизации экономики, ускорении бизнес-процессов, как следствие, возникает необходимость в предложении новых и модернизации традиционных продуктов. Подобная трансформация продукции в принципиальное расширение номенклатуры услуг может быть обеспечена за счет экосистемного подхода к организации деятельности, демонстрируя высокие конкурентные преимущества перед фирмами, использующими традиционные подходы к организации бизнес-процессов (Конопатов, Салиенко, 2018, с. 21). Экосистемы в бизнесе формируются сегодня в областях банковской, телекоммуникационной сферах, в области информационных технологий. За счет более широкого понимания того продукта, который должна предоставлять современная компания, чтобы быть конкурентной на рынке, и формируются новые межотраслевые связи, объединяющиеся в единую бесшовную систему, удобную и привычную в использовании для клиента.

Понятие «экосистема» первоначально было введено в ботанике А. Тенсли. Она представляется как совокупность совместно обитающих организмов и окружающей их среды (Tansley, 1935). В более общем смысле

это общность взаимосвязей между участниками какого-либо сообщества. В конце XX в. вопросы подобного взаимодействия были транслированы в экономическую область. Так, Дж. Мур использовал понятие экосистемы в виде общности потребителей и производителей как взаимосвязанных и взаимодополняющих субъектов (Moore, 1997).

В масштабном обзорном исследовании определений этого понятия в работе (Jacobides, Cennamo, Gawer, 2018) выделяется несколько подходов: как к группе предприятий, как к технологической платформе и как инновационному решению, созданному из некоторой совокупности товаров и услуг.

Представителем *первого подхода* является Д. Тис. Например, в работе (Теесе, 2007) экосистема понимается как экономическое сообщество взаимодействующих субъектов, которые взаимодействуют посредством своей деятельности, т.е. общность нескольких компаний, образующих в совокупности рынок или отрасль и влияющих друг на друга в этом процессе. В данном случае эффективность отдельных ее элементов напрямую зависит от эффективности взаимодействия всей совокупности (Iansiti, Levien, 2004).

Второй подход к пониманию экосистемы как технологической платформы предполагает взаимозависимости между владельцем такой технологии и ее пользователями, т.е. поставщиками дополнений, размещаемых на ней (Cessagnoli et. al., 2012; Gawer, 2014). Вместе они делают платформу более ценной для конечного потребителя за счет централизации различных сервисов, решений, товаров и услуг в одном месте.

Третий подход к пониманию данного термина представляется как механизмы сотрудничества, посредством которых предприятия объединяют свои товары и услуги в последовательно ориентированные на клиента продукты или решение (Adner, 2006). Таким образом, экосистему можно интерпретировать как экосистему продукта, который становится сильнее за счет партнерства товаров и услуг, которые в совокупности формируют общий

сильный и всеобъемлющий продукт в какой-либо области, более востребованный потребителем (Adner, 2012; Kapoor, Lee, 2013).

Во всех случаях, перечисленных выше, экосистема формируется с позиций кооперации, коллаборации, объединения и т.п. Результатом подобных партнерств становится трансформация бизнес-моделей и развитие в результате межорганизационных связей между компаниями, участвующими в данном процессе. В свою очередь, это может приводить к преобразованиям рынков за счет традиционных бизнес-процессов: сюда можно отнести объединения с партнерами, слияния и поглощения конкурентов и т.п. В процессе совместного развития экосистема укрепляется ввиду формирования возможности управления сложными взаимодействиями на основе общего для всех участников мировоззрения (Угнич, 2016, с. 93). Предприятия развиваются внутри какой-либо экосистемы, дополняя и улучшая ее. Результатом подобной совместной работы становится повышение конкурентоспособности каждой из этих компаний.

Понимая экосистему как сложную систему (Клейнер, 2019), состоящую из совокупностей гармонично функционирующих блоков, ее можно рассмотреть как набор взаимосвязанных элементов, состоящий из четырех подсистем – объектной, средовой, процессной и проектной. Подобное представление позволяет рассмотреть экосистему как набор разнообразных товаров и услуг различных отраслей экономики, объединенных единой концепцией и брендом.

В таком контексте *продуктом экосистемы* будет *общность товаров и услуг, выпускаемых ею под единым брендом и в единой концепции*.

Экосистемы диверсифицируют собственные товары и услуги таким образом, что приводит к размыванию классического понимания об отраслях экономики как совокупности однородного продукта. В данном исследовании предполагается проанализировать этапы развития экосистем с позиций предприятий, задействованных в их функци-

онировании и наметить пути развития теоретических исследований в области управления экосистемами.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЭКОСИСТЕМЫ

Для социально-экономических экосистем характерен ряд особенностей и характерных черт, позволяющих более точно определить границы рассматриваемого понятия.

В работе (Белоусов, Пенухина, 2018) формулируются характерные функциональные черты экосистемы.

Устойчивая сложная структура. Экосистема представляет собой широко развитую совокупность товаров и услуг из разных отраслей экономики. Эти товары и услуги формируют в совокупности сложный системный продукт, состоящий из относительно простых элементов.

Устойчивая система взаимодействий. Номенклатура товаров и услуг в пределах экосистемы должна органично добавлять друг друга и не вступать с противоречие. Тем самым в процессе функционирования вырабатываются коммуникационные связи, не только обеспечивающие передачу информации, но и переводящие клиента от одной экосистемной составляющей к другой. Экосистемный продукт может сформироваться только при наличии устойчивых и гармоничных связей внутри него.

Преобразование системных ресурсов. В силу частичной замкнутости производственного цикла экосистемы преобразование ресурсов частично происходит внутри. Отчасти любая экосистема формируется в том числе с целью реализации упрощений тех или иных процессов. То есть в процессе развития экосистема предоставляет возможности самой себе являться ее клиентом.

Интерпретируем особенности экосистем, описанные в (Клейнер, 2018): про-

странственная геолокация, производственно-воспроизводственный кругооборот, разнокачественность и адаптивность.

Пространственная геолокация – функционирование участников экосистемы должно происходить в относительно ограниченных границах территорий (Смородинская, 2014, с. 29). В то же время для экосистем, основанных на инфокоммуникационных технологиях, данная особенность является довольно условной, но все равно выполняется в силу реализации таких услуг на определенных территориях, в рамках правового регулирования такой деятельности.

Производственно-воспроизводственный кругооборот – потребление продуктов экосистемы происходит в том числе ее же участниками. Сущность экосистемы, таким образом, заключается в наборе взаимодополняющих субъектов, частично потребляющих ресурсы экосистемы, частично отдающих их во внешнюю среду.

Разнокачественность. В рамках крупных экосистемных компаний присутствуют все (или почти все) из четырех подтипов социально-экономических систем по продуктовому и (или) функциональному признакам: объектная, средовая, процессная и проектная (Клейнер, 2010). Тем самым обеспечивают коммуникация данной системы с внешней средой и обеспечение процессов внутреннего функционирования (Кобылко, 2019).

Адаптивность как стремление к сохранению экосистемы в целом через ее развитие, рост, эволюцию и т.п. При том что конкретная экосистема формируется в результате процессов синергии и дифференциации секторов, развитие через адаптацию является одним из ключевых факторов ее функционирования.

На данной основе можно выделить также и целевые свойства элементов экосистемы как сложной совокупности бизнес-процессов, товаров и услуг, предприятий ее составляющих:

- *гармоничность* – составные части экосистемы должны быть органично связаны между собой;

- *дополняемость* – составные части экосистемы должны органично дополнять друг друга;
- *всеобщность* – составные части экосистемы должны охватывать широкий спектр различных областей жизнедеятельности;
- *бесшовность* – составные части экосистемы должны позволять потребителю беспрепятственно переходить от потребления одного ее продукта к другому;
- *связность* – составные части экосистемы должны эффективно коммуницировать между собой и внешней средой.

УРОВНИ ОХВАТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭКОСИСТЕМНЫХ КОМПАНИЙ

Введем понятие *экосистемной компании* как некоторой надынституциональной сущности, функционирующей 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 отождествляются 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.

В контексте данной статьи под *экосистемной компанией* предлагается понимать совокупность юридических лиц, предлагающих товары, услуги, сервисы, решения, который направлены на удовлетворение потребностей в различных областях жизнедеятельности, часто в рамках единого зонтичного бренда. В этом смысле экосистемную компанию можно сравнить с пазлом, в котором отдельные кусочки являются его составными

компаниями или товарами и услугами, а их части, скрепляющие кусочки между собой, символизируют единство и зависимость этих кусочков друг от друга. Их совокупность образует единую и крупную картинку-продукт.

Стоит отличать экосистемную компанию от группы компаний в традиционном виде. В данном случае первая функционирует в различных областях деятельности и направлена на предложение широкого спектра продуктов в этих областях. Вторая же – это чаще предприятия, объединенные выпуском одного товара или услуг.

Необходимо также отличать экосистемную компанию от вертикально-интегрированной структуры. В данном случае вертикально-интегрированная компания не обеспечивает всеобщности входящих в нее элементов, а только дополняет их за счет выстраивания производственной цепочки. В то же время вертикально-интегрированная компания может являться составной частью экосистемы. Часто различные составные элементы такой структуры подчинены одной цели – содействия в выпуске и распространении основного продукта.

Обычно заметная доля продуктов экосистемы производится не самим владельцем торговой марки, а в рамках его *зонтичного бренда* другими юридическими лицами. Однако, с точки зрения потребителя, это выглядит как оказание услуги непосредственно создателем экосистемы. Тем самым в рамках «зонтика» формируется экосистема, которая в большой степени закрывает потребности владельца в обеспечении необходимой инфраструктуры и набора услуг для внешнего потребления, направленных на генерирование новых предложений для клиентов и развитие всей экосистемы.

В условиях экосистемности для предприятий – поставщиков товаров и услуг становится критически важным сформировать у потребителя лояльность не к конкретному продукту, а к бренду. Таким образом будет сформировано желание пользоваться возможностями экосистемы, так как за счет реализа-

ции целевых свойств, перечисленных выше, делать это будет удобнее и привычнее (Шерешева, Кульгаева, 2013). Подобная лояльность призвана формировать у клиента *жажду потребления* внутри экосистемы, в рамках единого бренда. Расширение масштабов охвата экосистемной компании за счет экспансии в другие секторы и отрасли происходит за счет перехода с микроэкономического уровня на мезоэкономический и далее на индустриальный (рис. 1). Индустриальный уровень в данном случае понимается как сложная, межотраслевая совокупность секторов. Масштаб индустрии не обязательно будет превышать отраслевой в денежном или другом количественном выражении. Но широта задействованных отраслей целиком или в виде отдельных их секторов будет шире в индустриальном разрезе.

Преобразование экосистемной компании проходит через два уровня: расширения за счет полисистемных процессов (Кобылко, 2016) предоставления товаров и услуг от предприятия к отраслеподобной структуре и далее к индустриальной структуре, включающей в себя товары и услуги секторов различных отраслей. Другими словами, масштабные горизонтальные, вертикальные и диагональные интеграционные процессы делают возможным присутствие экосистемной компании (в большей или меньшей степени) во всех секторах первоначальной отрасли и выходят за ее пределы. Формируется новая форма

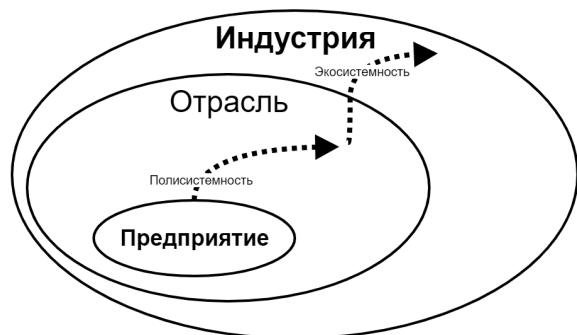


Рис. 1. Преобразование в экосистему: основные этапы

организации бизнеса в виде надотраслевых образований – индустрий, сформированных экосистемными компаниями. Таким образом, все экосистемные компании фактически сами формируют *новую индустрию экосистем*, включающую в себя секторы из различных отраслей экономики, в которых они присутствуют. При этом каждая такая компания индивидуальна, она может формировать свою «*индустрию*», не похожую на другую. И на этом может выстраиваться специфика изучения данного феномена.

Удовлетворение потребностей включает в себя не только клиентские запросы, но и запросы непосредственной самой компании – организатора экосистемы, образуя тем самым *условно замкнутую систему*. Сама дифференциация направлений деятельности внутри экосистемы выходит далеко за пределы первоначального бизнеса компании, ее образовавшей, не только в соседних секторах отрасли, но и в совершенно других отраслях экономики.

СТАДИИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ: ОТ ПРЕДПРИЯТИЯ ДО ЭКОСИСТЕМЫ

Исходя из рабочего определения можно описать этапы формирования экосистемной компании как совокупности предприятий, объединенных единым брендом, через процессы слияния и поглощения, сопоставления масштабов и функционала бренда на разных этапах (табл. 1).

Первый этап – создание и функционирование компании в форме предприятия, формирование бренда компании как поставщика товара или услуги. В процессе развития бизнеса происходит сначала экстенсивное, а позже интенсивное его развитие в рамках одного сектора экономики.

Очевидно, что прохождение первого этапа является стандартным для любого юридического лица. Это и те, кто в будущем сформиру-

Таблица 1
Этапы формирования экосистемной компании

Этап	Название этапа	Уровень функционирования	Сопоставление широты охвата	Масштаб развития	Функционал бренда
1	Подготовительный	Микроуровень	Предприятие	Внутри сектора отрасли	Формирование бренда внутри сектора отрасли
2	Полисистемный	Мезоуровень	Группа компаний	В рамках отрасли	Развитие бренда на отраслевом уровне
3	Экосистемный	Индустриальный уровень	Корпорация	За рамками одной отрасли в рамках экосистемы	Независимое развитие бренда на межотраслевом уровне
4	Интеграционный	Макроуровень	Конгломерат	Межотраслевое развитие за счет интеграционных процессов между экосистемами	Поглощение или замещение бренда

ет на собственной основе экосистему, и те, кто не смог экстенсивно развиваться и останется на ней в течение всего жизненного цикла.

Второй этап – экспансия в соседние секторы отрасли, диверсификация ассортимента и номенклатуры товаров и услуг до масштабов, сопоставимых с размерами отрасли, в которой изначально работает предприятие; укрепление бренда в различных секторах отрасли как поставщика товаров и услуг в соседних секторах наравне с исходным. Данный этап является, по сути, стартовым для активной фазы формирования экосистемы.

Формирование и развитие экосистемы происходит на основе какой-либо технологической платформы. Для банка подобной платформой является совокупность технологий применения финансовых сервисов. Для экосистемы поискового портала – это интернет-сервисы. Для экосистемы телекоммуникационных операторов – это совокупность технологий услуг связи, реализованных на базе инфраструктуры связи.

Третий этап – преобразование совокупности товаров и услуг в экосистему, выход в другие отрасли, укрепление связей между различными продуктами; формирование бренда как показателя качества вне зависимости от отраслей, в которых он задействован.

На данном этапе в окончательном виде формируется экосистема, основанная на тех-

нологической платформе и объединенная единым брендом. При этом ключевая компания, создавшая бренд и сформировавшая экосистему, является их оператором, т.е. осуществляет общий надзор за концепцией развития. Также на данном этапе может происходить взаимодействие нескольких экосистем на основе партнерских взаимоотношений между ними. Тем самым предполагается коллаборация в форме сохранения независимости функционирования каждой экосистемы от ее партнера.

Четвертый этап – развитие компаний-экосистем в форме объединения или поглощения друг другом; слияние или поглощение брендов.

Если предыдущие этапы относились к формированию экосистемы, то данный этап можно отнести уже к стадии преобразования. То есть трансформации и интеграции нескольких экосистем в единый гиперорганизм размеров, сопоставимых с макроэкономикой. Такие интеграционные процессы приводят к необходимости согласования различных бизнесов, продуктов, мировоззрения и пр., их гармонизации и приведения к единому виду.

Тем самым просматривается цепочка процессов, приводящих к развитию экосистемной компании через расширение от масштабов микроуровня к более широким по охватам и задействованным в их функциони-

ровании секторов и отраслей, в том числе до масштаба макроуровня экосистемы.

РАЗВИТИЕ ЭКОСИСТЕМ ЧЕРЕЗ КОЛЛАБОРАЦИЮ (СОТРУДНИЧЕСТВО)

Подобно слияниям и поглощениям предприятий, схожее может происходить и с экосистемными компаниями, образующими сначала альянсы, партнерства и т.п., а далее – объединяющимися в единое целое. На основе таких коллабораций появляются новые формы взаимодействия двух и более экосистем, что в будущем приведет к формированию некой гиперэкосистемы. На основе современного опыта подобных взаимодействий можно представить виды явной и скрытой коллабораций, т.е. официальных партнерских взаимоотношений в первом случае и неявного использования одной экосистемой другой без оформления партнерских соглашений.

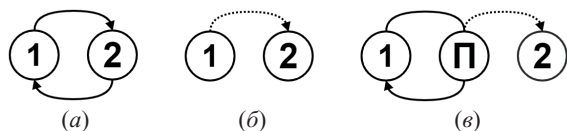
Явная коллаборация:

партнерская – создание официально оформленных партнерских отношений между несколькими экосистемами (рис. 2 а).

Скрытая коллаборация:

паразитарная – скрытое использование одной экосистемы другой (рис. 2 б);

косвенная – путем неявного взаимодействия одной экосистемы с другой посредством партнерских отношений с посреднической, у которой оформлены партнерства двумя этими экосистемами (рис. 2 в).



1 и 2 – взаимодействующие экосистемы; П – экосистема-посредник. Сплошные стрелки – явные связи; пунктирные стрелки – неявные связи.

Рис. 2. Виды взаимодействий экосистем:
(а) партнерская, (б) паразитарная, (в) косвенная

Первая из них – это достаточно стандартная форма взаимодействия, когда между двумя или более экосистемами для взаимовыгодного сотрудничества документально определяются его формы и выгоды. Подобная практика схожа с коллаборациями между собой нескольких предприятий для обеспечения возможности выхода на новые рынки или обеспечения возможности для собственных клиентов получить доступ к услугам в более широких областях, например в географическом смысле. На основе взаимовыгодных партнерств по принципу «*философии сотрудничества*» (Полтерович, 2015) подобные крупные объединения могут совместно достигать целей, разделяя между собой выполнение общих задач.

Вторая форма – неявного использования одной экосистемы другой – это уже более тонкая форма взаимодействия, при которой выгоду получает лишь одна из экосистем. В то время как другая может не получать никакой выгоды или даже ощущать на себе негативное влияние подобного взаимодействия. Подобное может проявляться, например, в виде косвенного использования инфраструктуры. Наиболее ярким примером является телекоммуникационный рынок, когда инфраструктура операторов связи применяется интернет-сервисами для доставки данных конечным потребителям без каких-либо комиссионных отчислений за ее использование.

Смешение двух вариантов выше может иметь место при взаимодействии трех и более экосистем. В этом случае явные партнерские связи могут провоцировать косвенное паразитарное использование третьей экосистемы и более путем посредничества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выделенные этапы формирования и развития экосистем указывают на переход от экстенсивного развития к интенсивному

в виде коллаборационных и интеграционных процессов. И явные, и скрытые виды взаимодействий между крупными экосистемами уже сегодня имеют место. Между собой взаимодействуют различные экосистемные компании, которые замещают различный функционал или дополняют услугу, составляющую друг друга. В качестве примеров можно привести партнерства крупных операторов связи в области совместного развития и эксплуатации инфраструктуры или взаимодействие банковских и торговых платформ-экосистем с целью предложения потребителям самых удобных платежных сервисов на торговых онлайн-площадках. Даже на данном этапе развития экосистем становится очевидным, что в будущем факты дружественных и недружественных взаимодействий между ними будут только учащаться и усилятся глубина взаимопроникновения.

Экосистемный подход к организации бизнес-процессов в будущем будет только усиливаться. Это открывает новые возможности по экстенсивному развитию крепких торговых марок в новых для них отраслях посредством коллабораций на микро-, мезо- и индустриальных уровнях взаимодействия. Подобная философия позволяет крупным компаниям диверсифицировать свои продукты и услуги не традиционными способами, а за счет взаимодополнения продуктов игроков экосистемы, масштаба предоставления продуктов, технологической цепочки с единой философией бизнес-процессов и т.п. Такие возможности проявляются на волне цифровизации, основным продуктом таких сложных систем станет услуга как *нематериальный вид продукта*.

Отчасти управленческие процессы схожи с подобными им процессами деятельности предприятий, но имеют свою специфику в плане масштабов осуществления взаимодействий, широты номенклатуры продуктов и индустриального уровня рассмотрения объектов.

Взаимодействие экосистем в будущем может оказать серьезное влияние на их развитие. Особенно на поздних стадиях фор-

мирования стоит ожидать возникновения «операторов экосистем», наделенных компетенциями по управлению такими сложными объектами. Если представить экосистему как совокупность компаний, где каждой соответствует набор товаров и услуг, ими предлагаемых, то рационально было бы говорить о необходимости отдельной структуры-оператора, которая будет специально выделена в рамках экосистемной компании. Это могут быть отдельные управленческие организации, специализирующиеся на менеджменте специфических экосистемных структур и отвечающие за их концепцию развития. Такое управление как набор проектов будет являться продуктом для подобного экосистемного элемента проектного типа, наравне с продуктами в виде товаров и услуг других ее элементов – объектного, среднего и процессного. Основное отличие такого управления от традиционного понимания менеджмента предприятия в виде операций, т.е. набора циклических и точечных решений, в том что управление экосистемной компанией должно носить более мягкий характер и представляться в виде набора уникальных (не циклических) наборов концептуальных проектов. Данный подход к управлению экосистемой в противовес стратегическому и тактическому функционалу классического менеджмента можно интерпретировать как управление через сущности более высокого порядка, как, например, миссия или цель предприятия.

Список литературы

- Белюсов Д.Р., Пенухина Е.А. О построении качественной модели российской экосистемы ИКТ // Проблемы прогнозирования. 2018. № 3. С. 94–104.
- Клейнер Г.Б. Новая теории экономических систем и ее приложения // Журнал экономической теории. 2010. № 3. С. 41–58.
- Клейнер Г.Б. Промышленные экосистемы: взгляд в будущее // Экономическое возрождение России. 2018. № 2. С. 53–62.

- Кобылко А.А. Современные операторы связи: исследование с позиции системной экономической теории // Экономическая наука современной России. 2016. № 2. С. 118–124.
- Кобылко А.А. Межсистемное взаимодействие в деятельности телекоммуникационных операторов // Terra Economicus. 2019. № 1. С. 77–93. DOI: 10.23683/2073-6606-2019-17-1-77-93.
- Конопатов С.Н., Салиенко Н.В. Анализ бизнес-моделей на основе платформ // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. Экономика и экологический менеджмент. 2018. № 1. С. 21–32. DOI: 10.17586/2310-1172-2018-11-1-21-32.
- Полтерович В.М. От социального либерализма – к философии сотрудничества // Общественные науки и современность. 2015. № 4. С. 41–64.
- Сморodinская Н.В. Сетевые инновационные экосистемы и их роль в динамизации экономического роста // Инновации. 2014. № 7. С. 27–33.
- Угнич Е.А. Экосистемный подход к исследованию инновационных процессов // Россия в глобальной экономике: вызовы и институты развития: материалы III Международного политэкономического конгресса и VI Международной научно-практической конференции: Т. 2 / под ред. М.А. Боровской, Ю.М. Осипова, А.В. Бузгалина, А.Ю. Архипова. Ростов н/Д.: Изд-во Южного федерального ун-та, 2016. С. 92–96.
- Шерешева М.Ю., Кульгаева К.М. Роль экосистемы бренда в решении задач маркетинга высокотехнологичных продуктов // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Сер. Гуманитарные и общественные науки. 2013. № 9. С. 141–146.
- Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. № 4. P. 98–107.
- Adner R. The wide lens: A new strategy for innovation. L., England: Penguin, 2012, 288 p.
- 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. № 1. P. 263–290.
- Gawer A. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework // Research Policy. 2014. Vol. 43. № 7. P. 1239–1249.
- 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.
- Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39. № 8. P. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904.
- Kapoor R., Lee J.M. Coordinating and competing in ecosystems: How organizational forms shape new technology investments // Strategic Management Journal. 2013. Vol. 34. № 3. P. 274–296.
- Moore J.F. The death of competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. N.Y.: Harper Business, 1997.
- Tansley A. The use and abuse of vegetational concepts and terms // Ecology. 1935. Vol. 16. № 4. P. 284–307.
- Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28. № 13. P. 1319–1350.

Рукопись поступила в редакцию 03.09.2019 г.

ECOSYSTEM COMPANIES: THE STAGES OF DEVELOPMENT AND LIMITS

A.A. Kobylko

DOI: 10.33293/1609-1442-2019-4(87)-126-136

Alexander A. Kobylko, Central Economics and Mathematics Institute Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia, kobylko@cemi.rssi.ru

Acknowledgments. This work was financially supported by the Russian Science Foundation (project No. 19-18-00335).

The article discusses ecosystem companies. This is a set of enterprises that produce a wide range of goods and services in various industries and under a single brand. The develop-

ment of an ecosystem forms an attitude towards it as a brand, and not as a legal entity or a group of companies. This brand is represented as a set of goods and services from different industries. This study clarified the boundaries of the concept of socio-economic ecosystem and the target properties of its elements. These elements are harmony, complementarity, universality, seamlessness and connectedness. The article formulates the sequence of transformations of the company into an ecosystem. Transformation occurs through micro-, meso- and industrial levels of activity. This allowed us to structure the levels of ecosystem development. The initial level is a separate enterprise, then to the industry structure and, as a result, to the industrial structure. Ecosystem companies form a new approach to managing large and complex structures. Its main difference is a set of cyclic and point solutions. Such control is characterized by milder effects. Ecosystem management is a set of unique non-cyclic solutions that form the concept of ecosystem development. There are three ways ecosystems interact with each other. The first is an explicit partnership, the second is secretive in a parasitic form, and the third is indirectly through an intermediary ecosystem. Similar ways of interaction in the future will lead to integration processes of merging and absorption of ecosystems. These processes require a particular managerial staff, taking into account large and complex structures.

Keywords: ecosystem, ecosystem company, system economic theory, industry, ecosystem development

JEL: G34.

References

- Adner R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 4, pp. 98–107.
- Adner R. (2012). *The Wide Lens: A new strategy for innovation*. London, Penguin, 288 p.
- Belousov D.R., Penukhina E.A. (2018). On the Construction of a Qualitative Model of the Russian ICT Ecosystem. *Problems of Forecast*, no. 3, pp. 94–104 (in Russian).
- Ceccagnoli M., Forman C., Huang P., Wu D.J. (2012). Co-creation of Value in a Platform Ecosystem: The case of enterprise software. *MIS Quarterly*, vol. 36, no. 1, pp. 263–290.
- Gawer A. (2014). Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, vol. 43, no. 7, pp. 1239–1249.
- Iansiti M., Levien R. (2004). *The Keystone Advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 255 p.
- Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 8, pp. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904.
- Kapoor R., Lee J.M. (2013). Coordinating and competing in ecosystems: How organizational forms shape new technology investments. *Strategic Management Journal*, vol. 34, no. 3, pp. 274–296.
- Kleyner G.B. (2010). The New Theory of Economic Systems and Its Applications. *Journal of Economic Theory*, no. 3, pp. 41–58 (in Russian).
- Kleyner G.B. (2018). Industrial ecosystems: Foresight. *Economic Revival of Russia*, no. 2, pp. 53–62 (in Russian).
- Kobyenko A.A. (2016). Modern Telecommunication Operators: A Study from the Point of View of the System Economic Theory. *Economics of Contemporary Russia*, no. 2, pp. 118–124 (in Russian).
- Kobyenko A.A. (2019). Intersystem interaction in the telecommunications operators' activities. *Terra Economicus*, no. 1, pp. 77–93. DOI: 10.23683/2073-6606-2019-17-1-77-93 (in Russian).
- Konopatov S.N., Salienko N.V. (2018). Platform-based business models. *Scientific journal NRU ITMO. Series "Economics and Environmental Management"*, no. 1, pp. 21–32. DOI: 10.17586/2310-1172-2018-11-1-21-32 (in Russian).
- Moore J.F. (1997). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York, Harper Business.
- Polterovich V.M. (2015). From Social Liberalism Towards the Philosophy of Collaboration. *Social Sciences and Modernity*, no. 4, pp. 41–64 (in Russian).
- Sheresheva M.Yu., Kulgayeva K.M. (2013). The role of brand ecosystem in solving the tasks of hi-tech product marketing. *IKBFU's Vestnik. Ser. The Humanities and Social Science*, no. 9, pp. 141–146 (in Russian).
- Smorodinskaya N.V. (2014). Network Innovation Ecosystems and their Role in Dynamisation of Eco-

-
- conomic Growth. *Innovations*, no. 7, pp. 27–33 (in Russian).
- Tansley A. (1935). The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. *Ecology*, vol. 16, no. 4, pp. 284–307.
- Teece D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 13, pp. 1319–1350.
- Ugnich E.A. (2016). Ecosystem approach to the study of innovation processes. *Russia in the global economy: challenges and development institutions: proceedings of the III International political economic congress and VI International scientific and practical conference*. Vol. 2. Ed. by M.A. Borovskoy, Yu.M. Osipova, A.V. Buzgalina, A.Yu. Arkhipova. Rostov-on-Don: SFEDU, pp. 92–96 (in Russian).

Manuscript received 03.09.2019

УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ КОМПАНИИ: ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД И КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

К.М. Ильенкова

DOI: 10.33293/1609-1442-2019-4(87)-136-

Цель данной работы заключается в проведении сравнительного анализа существующих подходов к управлению ассортиментной политикой компании (традиционный подход и категорийный менеджмент), определении их основных отличий, выявлении преимуществ и недостатков, а также степени распространения каждого. В статье даются краткое описание и определения понятий, связанных с существующими подходами к управлению ассортиментной политикой компании. На основании 17 критериев дается сравнительный анализ подходов, позволяющий выявить их основные отличия. По результатам опроса 18 категорийных менеджеров из торговых сетей УрФО выявлено, что в настоящее время в торговых сетях УрФО активно внедряется категорийный менеджмент, постепенно замещая собой традиционный подход. Однако в чистом виде торговые сети УрФО не применяют ни традиционного подхода, ни категорийного менеджмента, что демонстрирует преобладание смешанных форм управления ассортиментной политикой торговых сетей. При этом степень распространения данных подходов в различных торговых сетях существенно различается. Проведенное нами исследование позволило выявить большой потенциал для дальнейшего развития и роста торговых сетей УрФО,

© Ильенкова К.М., 2019 г.

Ильенкова Каролина Михайловна, аспирантка, Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, Екатеринбург; руководитель департамента закупок, категорийного менеджмента и маркетинга, ООО «Зоолэнд», Екатеринбург, Россия, reiz@inbox.ru