

УДК 658.6

DOI: 10.34670/AR.2022.63.54.017

## Проблемы внедрения организационно управленческих инноваций в электронном бизнесе

**Стеблюк Илья Юрьевич**

Аспирант,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 49;  
e-mail: i89265373978@yandex.ru

### Аннотация

Темпы изменений, а также постоянное появление новых технологий и ниш затрудняют организациям самостоятельное противостояние технологическому прорыву. Компаниям, которые не видоизменяли свои бизнес-модели, не внедряли новые прорывные технологии и, конечно, не внедряли организационно-управленческие инновации не смогли остаться на рынке. Поэтому в последнее десятилетие компании реагировали на технологический прорыв, вступая в разного рода альянсы. На сегодня такое сотрудничество стало нормой. Участники рынка сегодня признают необходимость быть частью более широкой экосистемы, опираясь на достижения партнеров. Поэтому и появляются новые платформенные концепции, которые помогают провести интеграцию, расширить свою представленность и войти на новые рынки. Следующим шагом расширения платформ станет интеграция экосистем в метавселенную, где организационно управленческие инновации будут играть главную роль.

### Для цитирования в научных исследованиях

Стеблюк И.Ю. Проблемы внедрения организационно управленческих инноваций в электронном бизнесе // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 1А. С. 138-146. DOI: 10.34670/AR.2022.63.54.017

### Ключевые слова

Электронная коммерция, платформенная экономика, экосистемы, бизнес-процессы, маркетплейсы.

## Введение

У компаний есть как внутренняя среда организации, так и внешняя среда организации, поэтому в современном мире компании взаимодействуют со множеством типов партнеров: поставщики, клиенты, бизнес-партнеры, различные комплементарные организации и др. Визуализированная схема таких взаимодействий представлена на рис. 1. Сверху некоторое количество стратегических альянсов, например, для крупных технологических компаний такой альянс может быть в сфере сервисных или лицензионных соглашений с другими крупными компаниями. Такой вид взаимодействия согласовывается и предполагает включение топ-менеджмента компаний в совет директоров друг друга для увеличения эффективности взаимодействия между фирмами. Наглядным примером такого взаимодействия могут выступать Microsoft с Intel в США или Яндекс и Сбербанк в России [Casadesus-Masanell, 2007].

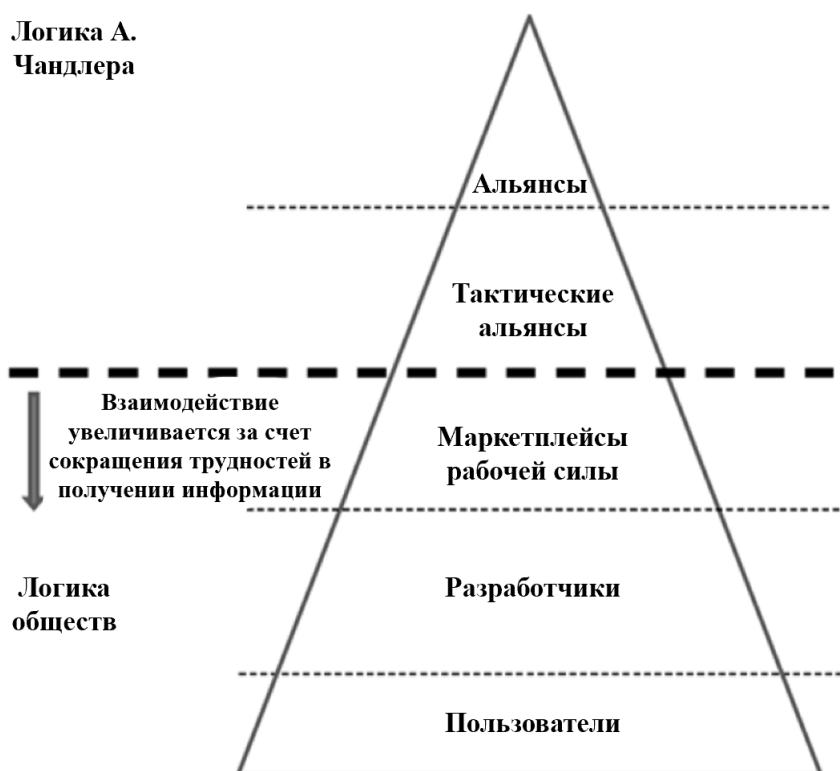


Рисунок 1 - Типы взаимодействий

Следующий этап взаимодействий характеризуется больше с тактической стороны, чем со стратегической, но все же так же рассматривает индивидуальный подход от проблемы к проблеме. Взаимодействие в этом типе происходит тогда, когда компания-производитель продукта или услуги лицензирует технологию, которая интегрируется в данный продукт, либо услугу. Крупные компании, вероятно, могут иметь ограниченное количество таких компаний, и управлением такими взаимоотношениями занимается уже не топ-менеджмент компании, а больше операционные сотрудники, такие как специалисты по развитию бизнеса. Взаимодействие операторов мобильной связи с поставщиками распознавания речи, являются примерами таких альянсов [Nuance Communications, 2018].

Помимо стратегических и тактических альянсов существуют еще несколько типов взаимодействия, которые существуют за счет сокращения информационных потоков и издержек на данные процессы. Такими типами взаимодействия являются:

- Появление внешних рынков труда;
- Рост значимости экосистемы разработчиков;
- Растущее влияние пользователей на продукт или услугу.

Рассматривая внешние рынки труда, рассматривается вопрос взаимодействия фирм со сторонами, которые находятся вне их ведения, вне их правового поля. Такой труд компании привлекают для выполнения задач, которые могли бы выполняться внутри фирмы или уже выполнялись ранее сотрудниками компаний. В экосистемах разработчиков рассматривается вопрос как комплементарные фирмы создают ценность конечным потребителям. С точки зрения пользователей рассматривается вопрос как компании влияют на потребителей, которые пользуются данной ценностью. В таблице 1.6 представлен анализ привлечения внешней рабочей силы, разработчиков и пользователей с информационными ограничениями и без них.

Сокращение затрат на хранение, обработку, передачу информации делают такие взаимодействия, описанные выше не только реалистичными, но и привлекательными. Правда их управление должно осуществляться совсем по-другому, чем стратегические и тактические альянсы. Новая институциональная логика, парадигма, которая базируется на основе открытости и совместного использования ресурсов, становятся все более релевантными, существенно отличаясь от парадигмы четкой иерархии и контроля. Компаниям необходимо принять решение как осуществить процесс управления такими взаимодействиями, так как им приходится сталкиваться с большим количеством сложных общественных взаимодействий. Такие взаимодействия проявляют проблемы (например, большое количество получаемой информации от потребительского опыта, чем компания может обработать) и возможности (например, получение дополнительных конкурентных преимуществ и выгод от субъектов, которые находятся вне ведения компании и не контролируются ею). Изучение таких явлений позволит иначе рассмотреть вопрос выбора организационно-управленческих инноваций и пересмотреть классические теории, которых их объясняют. Инновационный процесс и инновации больше не происходят внутри фирмы, в большой степени инновации начинают проявляться после взаимодействия с другими компаниями, которые также внедряют инновации, чтобы улучшить конкурентные преимущества продукта или услуги, потребительский опыт и ценность организации. Такое взаимодействие приводит к рождению новых моделей управления для создания, сбора, и отбора инноваций, в то же время, создавая новые управленческие задачи.

### **Маркетплейсы рабочей силы**

Маркетплейсы труда, также известные как маркетплейсы задач, представляют собой многосторонние платформы, которые предоставляют возможность компаниям и людям, имеющим конкретные задачи под определенные проекты, находить людей для выполнения этих задач. Задачи могут размещаться на таких популярных платформах: oDesk, eLance, YouDo, Яндекс.Услуги) могут включать все что угодно, начиная от верстки сайта, заканчивая написанием кода под учетную систему компании. Иногда данный маркетплейсы называют «человеческим облаком данных» и рассматривается как новый вид аутсорсинга. Данный рынок представляет собой экосистему платформ, связывающих виртуальных работников с работодателями, которые нанимают их по мере необходимости.

## Экосистема разработчиков

Появление новых методов и способов технологии разработки позволяют компаниями разворачивать MVP продуктов, которые становятся все более модульными, с возможностью внесения изменений в интерфейсы, то есть делая их более открытыми, предоставляя возможность другим организациям вносить свой вклад в финальный продукт [Baldwin, 2011]. В то же время, конечно, есть компании, которые разрабатывают продукты, которые предлагают потребителям «без шовный» опыт взаимодействия с ними, предлагая более широкий пользовательский опыт, но при этом все больше таких продуктов требуют послепродажного сервиса и приобретения доп. аксессуаров для обеспечения полной функциональности данного продукта. Как было приведено ранее, компании используют маркетплейсы рабочей силы для привлечения и найма внешних ресурсов для выполнения и реализации своих задач, а создавая экосистему разработчиков, организации, напротив, позволяют внешним сторонам (разработчикам) креативить и создавать доп. конкурентные преимущества и дополнительные продукты (приложения или аксессуары), которые потребители приобретают либо непосредственно у внешних сторон без контроля производителя основного продукта, либо через маркетплейс, который находится под контролем производителя.

Фирмы, которые занимаются производством смартфонов, планшетов и других мобильных устройств являются яркими примерами фирм с экосистемами разработчиков. Помимо сферы потребительских товаров данное явление можно заметить и в других отраслях, например, в такой отрасли как медицинские диагностические приборы. Welch Allyn традиционно предлагал интегрированные системы для кабинетов врачей и больниц, предоставляющие возможность врачам оказывать измерение кровяного давления, температуру и т.п. На сегодняшний день Welch Allyn предоставил платформу для больниц, в которую врачи и больницы могут самостоятельно добавлять новые модули и приложения, предлагаемые другими фирмами [Welch Allyn, 2011].

Доступность многих приложений стала возможным благодаря сокращению издержек на информацию. Многие компании начали стремиться предоставлять доступ к свободному API и набору для разработки программного обеспечения для внешних партнеров, мотивируя и поощряя их создавать дополнительный контент и новый функционал для своих продуктов. Пользователи могут свободно загружать и использовать такие приложения, оценивая их качество, улучшая их с помощью своего пользовательского опыта.

Комплементарные компании, такие как разработчики приложений стремятся разрабатывать как можно больше новых приложений, так как им предоставлен свободный доступ к информации о продукте. Они могут распространять свои приложения не только свои веб-сайты, но и размещать их через определенные магазины приложений.

## Пользователи

Благодаря сокращению издержек на обратку и хранению информации многим компаниям позволило облегчить привлечение разработчиков, что повлекло за собой улучшения качества взаимодействия сторонних организации с продуктом, производимым держателем платформы [Von Hippel, 2019]. Обосновывая данный факт, Бенклер указывает на «чрезмерный рост совместного взаимодействия компаний в сфере информации, знаний и определенной культуры» [Benkler, 2016]. Данный факт поддерживается еще тем, что, предоставляя ПО с открытым

исходным кодом, пользователи становятся клиентами не только одной компании, но и других, которое помогли создать новые функции или внедрить новые приложения в продукт. В таких случаях сообщество имеет свое собственное количество определенных операционных процедур и норм, которые были внедрены для управления пользовательским поведением [O'Mahony, 2017].

Из-за резкого снижения стоимости информации и увеличения уровня вовлечения всех трех типов сообществ в действия компаний на рынке появляются новые противоречивые логистические схемы. Топ-менеджмент компании должен ориентироваться и балансировать свою работу между традиционным режимом ведения бизнеса, ориентированном на внутренние потребности, с работой, которая больше ориентируется на внешние факторы. В таблице 1 проведен анализ изменяющиеся как внутренней, так и внешней среды трех типов сообществ: рабочая сила, разработчики и пользователи платформ. Анализ указывает на различия между взаимодействия данных сообществ в среде с ограниченной информацией и в среде, где информационные ограничения отсутствуют.

**Таблица 1 - Влияние информации на компоненты организации, составлено автором**

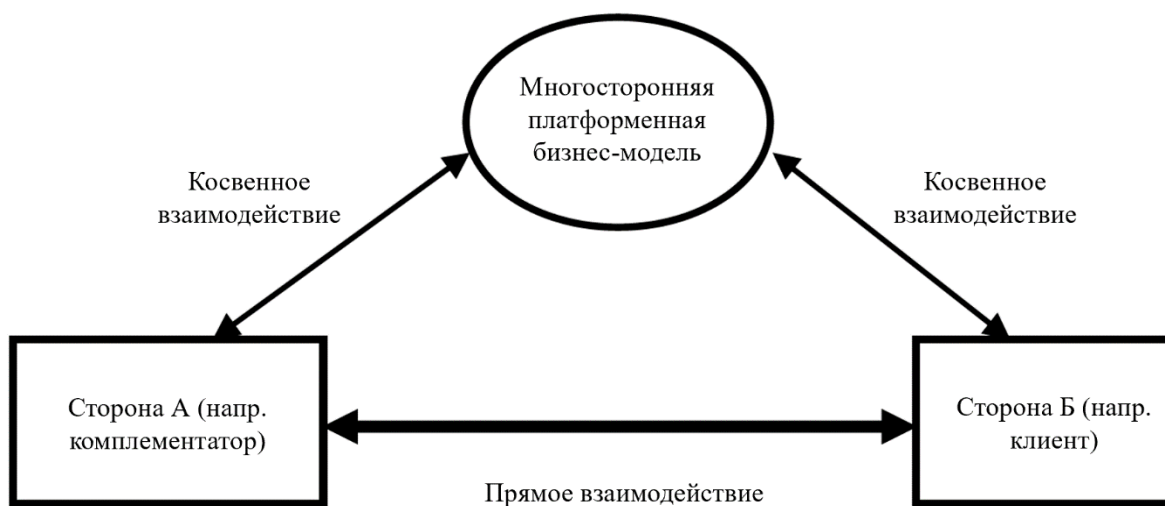
	<b>Ограниченный доступ к информации</b>	<b>Без ограничений к информации</b>
Рабочая сила	Все внутренние для компании сотрудники, либо специализированные временные контракты с агентствами или сторонними подрядчиками; Долгосрочные обязательства и крупномасштабные проекты; Ограниченный контроль за качеством выполнения работы и мониторингом производительности определенных функций	Маркетплейсы рабочей силы; Доступны микро-задания Цифровой мониторинг и схема рейтингов сообщества
Разработчики	Заключение трудовых договоров с разработчиками Выбор ограниченного количества взаимодействий между компаниями и разработчиками Индивидуальный подход в области ИТ инфраструктуры Встроенные приложения (своя предварительная загрузка)	Контракты заключается между пользователями и разработчиками платформ или приложений Взаимоотношения с разработчиками регулируются стандартными лицензионными соглашениями Автоматизация процессов взаимодействия с ИТ инфраструктурой Приложения, куда сторонние разработчики могут загружать свои приложения
Пользователи	Пользователи в большинстве своем взаимодействуют через отдел по работе с клиентами Обратная связь в большей степени через жалобы или через гарантийное обслуживание Обратная связь от внешних стейкхолдеров не рассматривается	Пользователи осуществляют обратную связь всем функциональным подразделениям компании, способствуя редактированию продукта Обратная связь не только через негативную обратную связь, но и через положительную Внешние стейкхолдеры воспринимаются как ценные потребители продукта

В литературе можно увидеть большое количество различных определений термина «платформа». Самое встречающаяся определение было выдвинуто Nagui и Wright. Они рассматривали определение платформы (многосторонних платформ, еще их называют многосторонними сетями), утверждая, что платформа – это организация, которая стремится

обеспечить и облегчить прямое взаимодействие между несколькими участниками процесса [8]. Данное определение сосредотачивается на платформенных бизнесах в контексте отношении с фирмами, которые независимо друг от друга предлагают комплементарные продукты или услуги клиентам. Оно также указывает на то, что многосторонние платформы обеспечивают треугольный набор отношений, в которых многосторонняя платформа и комплементарии поддерживают независимые отношения с клиентом. Данное определение можно соотнести с бизнес-моделью поставщик-покупатель-клиент (или реселлер), которое характеризуется таким образом, в котором поставщик продает покупателю, который уже продает конечному потребителю (рис. 2), таким образом комплементарии начинают создавать полноценную экосистему бизнеса.



**Рисунок 2 - Линейная бизнес-модель, составлено автором**



**Рисунок 3 - Многосторонняя платформенная бизнес-модель, составлено автором**

Создавая экосистему бизнеса, появляются косвенные сетевые эффекты, которые обычно играют важную роль в успехе и развитии данных платформ, поскольку рост количества поставщиков, приложений, на платформе приносят ценность пользователям, которые взаимодействуют с данной платформой [Zhu, 2012]. Данная гипотеза была подтверждена на рынке персональных цифровых помощников, где ограниченное количество приложений негативно повлияла на развитие данной отрасли, а именно аппаратного обеспечения и в отрасли видео игр, в котором ценообразование и разнообразие игр влияло на дальнейший рост рынка [Nair, 2004]. Данная гипотеза также верна и для отрасли планшетов и смартфонов, где чем больше сторонних приложений и аксессуаров предлагается для данных продуктов, тем большую ценность получает пользователь из использования планшета или смартфона. С другой

стороны, данные сетевые эффекты не обязательно выгодны для любого конкретного комплементария, поскольку они открывают новые возможности для других конкурирующих комплементариев, получая меньшую власть над пользователями по сравнению с платформой. Таким образом, можно сделать важный вывод, который указывает на то, что чем больше комплементариев присоединяется к платформе, к экосистеме, тем платформа больше увеличивает свое влияние, создавая некую монополию, диктуя свои условия и, изменяя условия ведения бизнеса в одностороннем порядке. Еще один важный плюс для платформ является то, что они становятся менее зависимы от конкретного поставщика (комплементария).

Исследования, связанные с комплементариями? в большинстве своем рассматривают стратегические решения, с которыми сталкиваются фирмы-поставщики на платформе, такие как преимущество первых участников платформы и стандартизированный подход ко всем, взаимодействовать с комплементариями как с частью платформы или как с отдельным поставщиком услуг/продуктов, структура ценообразования, предоставление модулярных решений для комплементариев, стратегии, которые анализируют следуют ли платформам конкурировать со своими комплементариями внутри платформы или какие требуются организационные изменения платформе во время смещения фокуса на своих комплементариев.

### Зависимости присоединения к экосистеме

Проанализировав научную литературу и различные исследования можно сделать вывод, что существует 3 вида зависимости, которые влияют на компании при присоединении к платформам:

- Технологическая зависимость;
- Информационная зависимость;
- Ценностная зависимость.

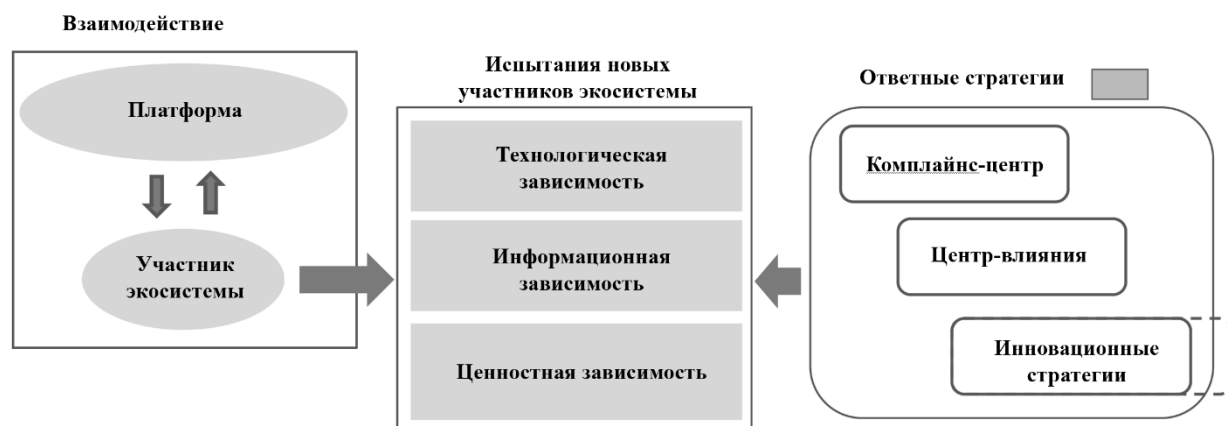


Рисунок 4 - Взаимодействие при работе с платформой

### Заключение

Таким образом, именно коллаборация в сфере реализации платформенных стартапов все больше рассматривается как привлекательный вариант, поскольку небольшие компании имеют маневренность двигаться динамично, быстро адаптируясь к новым тенденциям и требованиям рынка. Кроме привлечения талантливой молодежи, новейших технологий и креативных идей,

стартапы, как правило, свободны от инфраструктуры, культуры и регуляторного бремени крупных компаний. Главные причины, по которым стартап может потребовать партнерских отношений, это получение доступа к более широкой клиентской базе и выгоды от ресурсов и бренда крупной корпорации. Хорошо спланированная стратегия выхода из партнерства помогает обеспечить максимальными выгодами обе стороны. Стратегические альянсы с другими крупными участниками рынка являются еще одной потенциальной моделью.

### Библиография

1. Baldwin C.Y., von Hippel E. Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation // *Organization Science*. 2011. 22. P. 1399-1417.
2. Benkler Y. The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom. New Haven, CT: Yale University Press, 2016. 528 p.
3. Casadesus-Masanell R., Yoffie D.B. Wintel: Cooperation and conflict // *Management Science*. 2007. 53(4). P. 584-598.
4. Hagiu A., Wright J. Marketplace or Reseller? // *Management Science*. 2015. 61 (1). P. 184-203.
5. Nair H., Chintagunta P., Dubé J.-P. Empirical Analysis of Indirect Network Effects in the Market for Personal Digital Assistants // *Quantitative Marketing and Economics*. 2004. 2 (1). P. 23-58.
6. Nuance Communications. Second quarter fiscal 2018 earnings announcement. P. 21.
7. O'Mahony S., Ferraro F. The emergence of governance in an open-source community // *Academy of Management Journal*. 2017. 50 (5). P. 1079-1106.
8. Von Hippel E. Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation // *International Journal of Innovation Science*. 2019. 1 (1). P. 29-40.
9. Welch Allyn introduces High-Performance Healthcare technology at Medica 2011: Medical device manufacturer will showcase its newest line of platform based connected and configurable solutions demonstrate telehealth solution with Cisco. URL: <http://www.businesswire.com/>
10. Zhu F., Iansiti M. Entry into platform-based markets // *Strategic Management Journal*. 2012. 33 (1). P. 88-106.

### Problems of innovation implementation in electronic business

**И'ya Yu. Steblyuk**

Postgraduate,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 49, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: i89265373978@yandex.ru

#### Abstract

The pace of change, as well as the constant emergence of new technologies and niches, make it difficult for organizations to independently confront a technological breakthrough. The companies that did not modify their business models, did not introduce new breakthrough technologies and, of course, did not introduce organizational and managerial innovations could not stay on the market. Therefore, in the last decade, companies have responded to technological breakthroughs by entering into various kinds of alliances. Today, such cooperation has become the norm. Market participants today recognize the need to be part of a broader ecosystem, relying on the achievements of partners. Therefore, new platform concepts are emerging that help to integrate, expand their representation and enter new markets. The next step in the expansion of platforms will be the integration of ecosystems into the metaverse, where organizational and managerial innovations will play a major role. The author concludes that the main reasons why a startup may seek partnerships is to gain



access to a wider customer base and benefit from the resources and brand of a large corporation. A well-planned exit strategy helps maximize the benefits for both parties. Strategic alliances with other major market players are another potential model.

**For citation**

Steblyuk I.Yu. (2022) Problemy vnedreniya organizatsionno upravlencheskikh innovatsii v elektronnom biznese [Problems of innovation implementation in electronic business]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (1A), pp. 138-146. DOI: 10.34670/AR.2022.63.54.017

**Keywords**

E-commerce, platform economy, ecosystems, business processes, marketplaces.

**References**

1. Baldwin C.Y., von Hippel E. (2011) Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation. *Organization Science*, 22, pp. 1399-1417.
2. Benkler Y. (2016) *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. New Haven, CT: Yale University Press.
3. Casadesus-Masanell R., Yoffie D.B. (2007) Wintel: Cooperation and conflict. *Management Science*, 53(4), pp. 584-598.
4. Hagiu A., Wright J. (2015) Marketplace or Reseller? *Management Science*, 61 (1), pp. 184-203.
5. Nair H., Chintagunta P., Dubé J.-P. (2004) Empirical Analysis of Indirect Network Effects in the Market for Personal Digital Assistants. *Quantitative Marketing and Economics*, 2 (1), pp. 23-58.
6. (2018) *Nuance Communications. Second quarter fiscal 2018 earnings announcement*.
7. O'Mahony S., Ferraro F. (2017) The emergence of governance in an open-source community. *Academy of Management Journal*, 50 (5), pp. 1079-1106.
8. Von Hippel E. (2019) Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *International Journal of Innovation Science*, 1 (1), pp. 29-40.
9. *Welch Allyn introduces High-Performance Healthcare technology at Medica 2011: Medical device manufacturer will showcase its newest line of platform based connected and configurable solutions demonstrate telehealth solution with Cisco*. Available at: <http://www.businesswire.com/> [Accessed 12/12/2021]
10. Zhu F., Iansiti M. (2012) Entry into platform-based markets. *Strategic Management Journal*, 33 (1), pp. 88-106.