

УДК 33**DOI: 10.34670/AR.2023.25.28.028****Формирование экосистемы в условиях трансформации
экономики: институциональные аспекты****Денисов Игорь Владимирович**

Доктор экономических наук, профессор,
кафедра теории менеджмента и бизнес-технологий,
Российский экономический университет им. Плеханова,
117997, Российская Федерация, Москва, Стремянный переулок, 36;
e-mail: denisov.id@gmail.com

Половова Татьяна Александровна

Доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры государственного управления и кадровой политики,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28;
e-mail: t.a.polovova@gmail.com

Уваров Роман Александрович

Аспирант,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28;
e-mail: r.a.uvarov@mail.ru

Аннотация

Для обеспечения конкуренции на рынке в условиях трансформации экономики получила развитие новая форма хозяйствования - экосистемы. Экосистема позволяет создать уникальный клиентский опыт, сформулировать потребности и нужды целевого сегмента, инновационные пути создания добавленной ценности, разработать систему управления инновациями. Принципиально новое в экосистемах - расширение границ взаимодействия за пределы одной отрасли с целью захвата новых сегментов рынка непрофильного направления, что позволяет дифференцировать деятельность, но при этом материализовать совместное ценностное предложение инновационного характера, которого одна организация не может достичь в одиночку. Структура согласования взаимодействия многосторонних партнеров для материализации ценностного предложения определяют различие типов экосистем. Участники экосистемы могут создать совместное ценностное предложение только в том случае, если они сосредоточат свое внимание на соответствующих инновационных возможностях. Несмотря на преимущества создания бизнес-экосистем существует ряд проблем, с которыми могут сталкиваться

организации: большие финансовые и управленческие вложения при создании совместных модулей, трудности с выравниванием качества всех продуктов, риск потери управляемости. Поэтому при безусловной перспективе развития концепция экосистемы ключевой задачей будет создание механизма управления распределенной деятельностью.

Для цитирования в научных исследованиях

Денисов И.В., Половова Т.А., Уваров Р.А. Формирование экосистемы в условиях трансформации экономики: институциональные аспекты // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 1А. С. 254-264. DOI: 10.34670/AR.2023.25.28.028

Ключевые слова

Инновации, экосистемы, добавочная ценность, управление инновациями, механизм интеграции участников.

Введение

Новый виток развития рынков, смена центров влияния, формирование многоядерного экономического мира и трансформация технологического уклада влекут изменения в технологической сфере и закономерно определяют новое развитие бизнес-процессов в экономической среде. Усиление конкуренции, достижение предельной емкости рынка, изменения потребительских предпочтений замедляют доходность бизнеса и толкают его на поиск новых форм хозяйствования. В ответ на новые вызовы экономической среды, отличительными факторами которой, являются потребность инновационности, развитие цифровизации, глобализация, интеграция со смежными отраслями и прочее – получила развитие новая форма хозяйствования - экосистемы.

Основная часть

Концепция бизнес-экосистемы основывается на совместном развитии хозяйствующих субъектов вокруг инновации: они работают совместно и на конкурентной основе, чтобы поддерживать новые продукты, удовлетворять потребности клиентов и, в конечном итоге, внедрять следующий раунд инноваций.

Для обеспечения конкуренции на рынке в условиях трансформации экономики в рамках формируемой экосистемы необходимо понимать источники возникновения такой системы работы организации и структурировать основные элементы ее внутренней среды. Работа в данном направлении позволит организациям:

- создать уникальный привлекательный клиентский опыт, т.е. охватить все аспекты предложения предприятия (реклама, упаковка, характеристики продукта/услуги, надежность и удобство использования, качество обслуживания, внутренние субъективные впечатления клиента от контакта с предприятием и др.);
- выявить и сформулировать потребности и нужды целевого клиентского сегмента;
- сформулировать инновационные пути и способы создания добавленной ценности (т.е. определить стратегический фокус), являющейся основой долгосрочных интересов участников;
- разработать систему управления инновациями (создание и внедрение инноваций в новой

среде).

Для полноценной, плодотворной работы экосистемы, обеспечивающей развитие и поддержание экономических рынков и достижения целей организаций необходимо выполнить ряд условий, которые позволят стать конкурентными преимуществами для участников. Основными условиями могут стать:

- формирование комфортной клиентской среды экосистемы;
- создание специальных механизмов интеграции участников экосистемы на базе единой платформы (с целью свободного перехода от сервиса к сервису);
- создание системы управления данными (в т.ч. обмена между участниками) для взаимодействия внутри экосистемы, а также обеспечения запросов и доверия потенциальных клиентов;
- определение возможных рисков в экосистеме с разработкой планов реагирования на возникающие риски, при предварительном ранжировании по возможности наступления, вероятных последствий, экономическом и репутационном воздействии на всех участников экосистемы;
- определить виды координации деятельности внутри экосистемы.

Сама идея объединения для получения совместного конкурентного преимущества не нова и использовалась в древние времена, позволяющая демпинговать на рынках и создавать, в том числе, монополистические объединения. Первым, кто использовал концепцию бизнес-экосистемы, в современном понимании, был Дж. Ф. Мур. В 1996 г. он представил бизнес-экосистему как «экономическое сообщество, поддерживаемое фундаментом взаимодействующих организаций и индивидуумов – организмов делового мира. Это экономическое сообщество производит товары и услуги, представляющие ценность для клиентов, которые сами являются членами экосистемы. Организм-член также включает поставщиков, ведущих производителей, конкурентов и других заинтересованных лиц. Со временем они совместно развивают свои возможности и роли и, как правило, следуют направлению, заданному одной или несколькими центральными компаниями. Те компании, которые занимают лидирующие позиции, могут меняться со временем, но функция лидера экосистемы ценится сообществом, потому что она позволяет участникам двигаться к общему видению, согласовывать свои инвестиции и находить взаимоподдерживающие роли».

На текущий момент концепции экосистем наиболее популярны в таких вопросах как стратегия, инновации и организационные потребности организаций. В отличие от традиционной структуры отраслевой организации, разработанной М. Портером, среда рассматривается как система, не ограниченная одной отраслью и отдельными организациями, а включающая в себя ее и взаимодействующих друг с другом акторов. Принципиально новым, в текущем развитии, стало расширение границ взаимодействия за пределы одной отрасли с целью захвата новых сегментов рынка непрофильного направления, что позволяет дифференцировать деятельность, но при этом материализовать совместное ценностное предложение инновационного характера. В связи с реализацией данной концепции расширения возникает проблема подбора квалифицированных кадров, способных реализовывать новые идеи.

Сама по себе концепция экосистемы стала популярным способом описания сотрудничества, выходящим за пределы одной организации. Такое сотрудничество становится многосторонней системой организаций, которая материализует совместное ценностное предложение. Именно в идее такого сотрудничества выражается особенность модели бизнес-экосистем. Модель основывается на синергетическом эффекте интеграции процессов взаимодействия – это

взаимодополняемость и взаимозависимость, а также то, что вся система не полностью иерархически контролируется. Чтобы концепция экосистемы была работоспособной, каждый из дополнительных модулей не должен быть общим. Это означает, что взаимосвязанные взаимодополняемости должны быть либо уникальны, т.е. не могут функционировать без другого компонента, либо увеличивают ценность других модулей (так называемая супермодульность). Другими словами, в основе концепции экосистемы лежит создание совместного ценностного предложения для клиента, которого одна организация не может достичь в одиночку. Именно такое поведение организаций позволяет создавать комфортную клиентскую среду и проводить внедрение инноваций в свою деятельность.

Участникам, для оперативного решения возникающих проблем и увеличения эффективности, за счет совместного приложения труда, необходимо создавать новые модули или, по крайней мере, взаимно адаптировать существующие модули, дополняющими модулями, предоставляемые другими партнерами. Это показывает, что партнеры по экосистеме имеют индивидуальные цели и планы, но в то же время они должны разрабатывать и взаимно адаптировать, и согласовывать свои модули во взаимных отношениях с другими партнерами. Всё это подразумевает сильную зависимость между игроками, тем более что взаимная адаптация модулей вызывает значительные затраты на их ввод в эксплуатацию. Следовательно, если один игрок терпит неудачу или покидает экосистему, то она терпит неудачу или, по крайней мере, испытывает трудности в целом. Это делает экосистемы еще более важными, поскольку действующие лица в них по-прежнему являются независимыми экономическими субъектами с индивидуальными программами и целями. Следовательно, разработка структуры согласования между партнерами лежит в основе концепции экосистемы. Согласование по своей сути является многосторонним, т.е. связи между партнерами не могут быть составлены как двусторонние договоренности, чтобы гарантировать, что все модули функционируют друг с другом и используют весь потенциал взаимодополняемости.

При этом, как и в любой другой системе управления, а такого рода взаимоподдерживающее применение труда для создания совместного ценностного предложения образует систему управления, влекущее трансформацию механизма управления персоналом выделяется лидер. Именно поэтому ученые сосредотачиваются на силе лидера экосистемы в формировании цели для конкретного типа экосистемы и объясняют, что роль лидера важна для создания общих коллективных результатов. Такого рода лидера экосистемы принято называть терминами «оркестратор», «организатор», «фокусная фирма» или «кейстоун».

Как отмечалось ранее действия организаций должны быть согласованы с ценностным предложением [6]. Организатором такого согласования становится оркестратор.

Расширение использования концепции экосистем позволяет выделять разные типы, в зависимости от общей цели совместной работы по созданию ценностного предложения. К настоящему времени были концептуализированы и такие **типы экосистем** как:

- бизнес-экосистема;
- инновационная экосистема;
- экосистема знаний;
- предпринимательская экосистема.

Бизнес-экосистему можно определить, как систему, в которой «... компании совместно развивают возможности вокруг новой инновации: они работают совместно и на конкурентной основе, чтобы поддерживать новые продукты, удовлетворять потребности клиентов и, в конечном итоге, внедрять следующий раунд инноваций». Бизнес-экосистемы сосредоточены на

оркестраторе и его среде, а также описывают, как оркестратор может сотрудничать за пределами отрасли. Исследования бизнес-экосистемы сосредоточены на отношениях, выборе партнеров, управлении, эволюции, структуре и эффективности бизнес-экосистемы.

Инновационную экосистему можно определить, как «... договоренности о сотрудничестве, посредством которых фирмы объединяют свои индивидуальные предложения в согласованное решение, ориентированное на клиента». Инновационная экосистема фокусируется на разработке инноваций или совместной реализации ценностного предложения. Исследования инновационной экосистемы сосредоточены на ее возникновении и развитии, управлении, ценностных предложениях, отношениях и бизнес-моделях.

Экосистему знаний можно определить, как «...разнородный набор наукоемких компаний и других участников, эффективность и результативность которых зависят друг от друга, и как таковые должны находиться в непосредственной близости». Экосистема знаний фокусируется на взаимодействии знаний между субъектами для разработки новых знаний. Исследования экосистемы знаний сосредоточены на механизмах обмена знаниями, преодолении границ, бизнес-моделях и создании знаний.

Предпринимательскую экосистему можно определить, как «...предпринимателей, [которые] создают новую стоимость, организованную с помощью самых разных режимов управления, разрешенных и ограниченных определенным институциональным контекстом» [6]. Предпринимательская экосистема ориентирована на обеспечение экономического роста путем стимулирования предпринимательства в различных географических регионах. Исследования предпринимательской экосистемы сосредоточены на предпринимательстве, географическом масштабе, институтах, экономическом росте, отношениях и управлении.

При этом, выбор типа экосистемы для получения совместного ценностного предложения зависит от соотношения ожидаемого результата с **целями типов экосистем**. В зависимости от типа экосистем организациям необходимо проводить подбор или обучение персонала для достижения общей цели, для которой экосистема и была создана. Таким образом, типы экосистем различны по целям, на которые они направлены. Каждая экосистема имеет ценностное предложение и организационную структуру, предназначенную для достижения общей цели экосистемы.

На основе анализа научной литературы можно определить несколько возможных целей для каждого типа экосистемы. Сравнение целей экосистем приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнение целей типа экосистемы

Тип экосистемы	Фокусное выживание и рост организации	Выживание и рост партнера по экосистеме	Устойчивая и/или социальная ценность	Генерация знаний
Бизнес	X	X	X	
Инновации	X	X	X	
Знаний		X		X
Предпринимательский		X	X	

Отличительной чертой для каждого типа экосистем является важность выживания и роста партнера в действующей экосистеме, это обусловлено корреляцией основных акторов. Другими словами, при провале одного звена в экосистеме достижение совместного ценностного предложения ставится под угрозу.

Различия в целях экосистем позволяет сформулировать отличительные черты-

характеристики типов экосистем. Характеристика может быть определена как специфичный атрибут, который способствует определению концептуального различия между различными типами экосистем. Ряд атрибутов, связанных с определением конкурентных преимуществ, географическим охватом, временной сферой, оркестровкой, акторами, структурой, а также создание ценности и захвата подходят для проведения сравнительного анализа типов экосистем, выявляя сходства и различия, рассматривая способы проведения границ между контекстами и типами экосистем. Каждая экосистема определяется уникальным сочетанием характеристик, которые позволяют им реализовать цели типов экосистем. Характеристики типов экосистем приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Обзор атрибуты разных типов экосистем

Тип/ атрибуты экосистемы	Бизнес	Инновации	Знания	Предпринимательский
Конкурентное преимущество	Фокусная организация	Экосистема и ориентация на партнеров	Экосистема и ориентация на партнеров	Акцент на экосистему
Географический охват	Сочетание глобального и локального, локального, глобального	Сочетание глобального и местного, местного, национального	Географическое расположение	Местный, региональный, национальный
Временная сфера	Эволюционный фокус	Эволюционный фокус	Эволюционный фокус	Эволюционный фокус
Оркестровка	Фокусная организация	Фокусная организация	Нет фокусной организации	Нет фокусной организации
Акторы	На основе ролей или типов партнеров	На основе ролей или типов партнеров	По типам партнеров	По типам партнеров
Структура	Платформа, сеть	Платформа, сеть, кластер, альянс	Префигуративная форма, частичная форма	Кластер, платформа
Создание ценности и захват	Акцент на уровне партнера по захвату ценности	На уровне экосистемы и партнеров	На уровне экосистемы и партнеров	Акцент на уровне экосистемы создания ценности

Наиболее распространены бизнес-экосистемы, которые изначально были ориентированы на выживание и рост оркестратора, согласно обзору атрибутов [6]. Однако, все чаще начали встречаться экосистемы в которых уделяется больше внимания возможностям партнеров по экосистеме, предполагая, что такого рода акторы также могут извлечь выгоду из деятельности всей бизнес-экосистемы.

Особый интерес в исследовании бизнес-экосистем вызывает тот факт, что реализация данной концепции стала источником для решения вопросов сотрудничества и конкуренции на системном уровне, таких как свободная сеть заинтересованных сторон, совместная инновационная сеть, основанный на рынке платформенный бизнес, экономика совместного использования агентов с недоиспользованными ресурсами, что по своей сути является **целью бизнес-экосистем**.

Эта перспектива на уровне экосистемы сильно отличается от традиционной точки зрения на конкурентную динамику и стратегию на уровне фирм, поскольку фирмы в бизнес-экосистеме должны учитывать, что любые связанные заинтересованные стороны, например, конкуренты,

поставщики, клиенты и лица, определяющие политику, не являются экзогенными факторами окружающей среды, но предстают как эндогенные факторы управления.

В контексте экосистем понятие конкурентного преимущества приобрело несколько иное значение, чем традиционное определение конкурентного преимущества М. Портера, у которого оно относилось к способности фирмы работать лучше, чем другие на том же рынке или в отрасли. Экосистемы могут охватывать несколько отраслей и рынков, и поэтому конкурентное преимущество экосистемы объясняет, как конкретная экосистема может превзойти другие экосистемы и/или отдельные компании.

Общие технологические платформы - яркий пример структурного источника конкурентного преимущества. Использование платформ приводит к таким преимуществам, как общие коммуникационные структуры, стандартизация технологий, экономия за счет масштаба, процессы инновационного продукта следующего уровня, а также улучшение технологических характеристик и управление ими.

Географический охват оказался существенным, потому что доступ к ресурсам важен для достижения бизнес-экосистемой своих целей. А также важны местные специализированные знания, которые дополняются знаниями и опытом глобального рынка.

Экосистемами часто руководит организатор, который использует механизмы управления для согласования партнеров, предотвращения оппортунистического поведения, реализации совместного ценностного предложения. В литературе по бизнес-экосистемам «крупная» организация (Microsoft, Google, Cisco, Walmart, Сбер) часто определяется как организатор экосистемы. Эти крупные организации обладают большой властью в экосистеме - они устанавливают правила участия и определяют или обеспечивают общую техническую инфраструктуру. Бизнес-экосистемы структурированы как платформа оркестратора. Платформа соединяет оркестратора, дополнительные организации и пользователей. Когда платформа предлагает широкий спектр дополнительных услуг и продуктов, она становится привлекательной для пользователей, создавая сетевой эффект.

Источник конкурентного преимущества бизнес-экосистем является структурным, что означает, что конкурентное преимущество является результатом **структурного дизайна экосистемы**.

Бизнес-экосистемы, как источник преимущества, уникальны и их определяет «структура согласования многостороннего набора партнеров, которые должны взаимодействовать для того, чтобы материализовалось основное ценностное предложение».

Дизайн структуры согласования особенно важен, поскольку все партнеры, участвующие в экосистеме, преследуют свои индивидуальные цели, что требует совместного принятия решений всеми вовлеченными партнерами. С точки зрения взгляда на организацию, такое принятие решений требует от лица принимающего решения, сосредоточить свое внимание на доступной информации об окружающей среде и понять альтернативные возможные решения. Кроме того, по той же причине участники экосистемы могут создать совместное ценностное предложение только в том случае, если они сосредоточат свое внимание на соответствующих инновационных возможностях, поскольку люди вряд ли будут использовать возможности, которые не привлекают их внимания.

Таким образом, важно понимать, как организатор проектирует структуру согласования экосистемы, чтобы способствовать надлежащему распределению и таким образом, совместному принятию решений и созданию совместного ценностного предложения.

Утверждая, что экосистемы возникают из-за необходимости координировать

необобщенные взаимодополняемости, то участники не заинтересованы в том, чтобы выяснить, откуда берутся взаимодополняемости, что может быть **проблемой**. Теория дополнительности должна серьезно учитывать контекстуальность, поскольку «дополнительность может стать полностью эффективной только тогда, когда она встроена в общую систему, включающую множество элементов».

Структурный дизайн выстраивается в соответствии с необходимостью достижения долгосрочных и стабильных результатов, а также по более краткосрочным процессам/действиям, происходящим внутри этих структур. До сих пор исследования дизайна экосистем были предметом многих исследований, в которых рассматривались отдельные элементы или аспекты согласования изолированно. Связи между участниками, безусловно, являются краеугольным камнем, который касается обмена деньгами или товарами, а также влияния и, таким образом, вопроса о том, как управляются экосистемы. Экосистемы, в свою очередь, менее иерархичны, чем цепочки поставок, но, с другой стороны, они требуют определенной иерархии и контроля, чтобы обеспечить согласованность участников в отношении ценностного предложения. Важность связей между участниками технического прогресса была подтверждена моделированием и эмпирическими исследованиями.

Что касается **субъектов**, участвующих в экосистеме, то оркестратор, безусловно, играет ключевую роль, поскольку оркестратор отвечает за разработку структуры согласования, а также является главным лицом, принимающим решения в экосистеме. Такая власть возникает в связи с тем, что оркестратор приносит ключевые ресурсы и инфраструктуру или динамические возможности. Таким образом, чаще всего, оркестратор рассматривается как крупная, мощная и устоявшаяся компания. При этом, в некоторых экосистемах отмечается, что партнеры, выполняют специализированные функции и виды деятельности в рамках экосистемы.

На текущий момент в России наиболее популярными и самыми развитыми являются бизнес-экосистемы Сбера, VK, Яндекса и МТС. Данные примеры являются показательными, так как компании в своей основе являлись разными по первичной направленности, но создавая бизнес-экосистему стали лидерами в разных отраслях экономической деятельности составляя друг другу конкуренцию. Так, рассматривая пример Сбера, который начал работу над созданием собственной экосистемы в 2017 году, можно увидеть развитие компании от финансовой к компании с множеством сервисов, которую невозможно причислить к одной из отраслей деятельности, выстроенным на базе компании оркестранта. Доказательством данного тезиса является ребрендинг компании в 2020 году обоснованный именно развитием и невозможностью оставаться компанией с названием, ограничивающим деятельность. На текущий момент компания осуществляет свою деятельность более чем в 50 направлениях бизнеса, создавая экосистему для реализации концепций B2B, B2C, B2G.

Российские компании, создавшие бизнес-экосистему наиболее часто к основной деятельности, приращивают такие сферы, которые:

- связанные с потреблением цифрового контента (онлайн-кинотеатры, музыкальные сервисы);
- связанные с финансовой отраслью (собственные платформы по работе с финансовыми активами как юридических, так и физических лиц);
- связанные с телекоммуникациями (сотовая связь, интернет, ТВ инфраструктура, почтовые сервисы);
- связанные с онлайн продажей розничных товаров (интернет-магазины, сервисы по предоставлению площадки для осуществления продаж);

- связанные с здоровьем граждан (сервисы телемедицины, аптеки (онлайн));
- связанные с человеческим капиталом (онлайн сервисы по обучению, подбору работы, а также печатные издательства);
- связанные с технологиями (онлайн сервисы обработки и хранения данных, «умные» устройства разработка IT продуктов под потребности заказчика и обработку собственных проектов);
- связанные с доставкой еды (компании по доставке готовой еды и продуктов. Особое развитие получило в период пандемии);
- связанные с мобильностью граждан (сервисы проката (в т.ч. краткосрочной) автомобилей, велосипедов, самокатов, агрегирующие такси);
- связанные с физической розницей (офисы, салоны, пункты выдачи).

Несмотря на преимущества создания бизнес-экосистем существует ряд проблем, с которыми могут сталкиваться организации. Такими проблемами могут выступать: необходимость больших финансовых и управленческих вложений при создании совместных модулей, трудности с выравниванием качества всех продуктов, а также существует риск увеличения экосистемы при котором теряется управляемость ею.

Развитие бизнес-экосистем носят повсеместный характер и являются источником для развития трансформация технологического уклада, иногда являясь причиной таких изменений.

Заключение

Таким образом, в отраслевой практике фирмы все чаще строят разнообразные экосистемы и ожидается, что концепция экосистемы возьмет верх над традиционным мышлением в организации производства продуктов и рынках, поскольку «отдельные корпорации больше не подходят для использования в качестве основной единицы анализа». Это довольно неоднозначное утверждение, но отмечается, что ключевой задачей для организаций будет управление распределенной деятельностью в экосистемах.

Библиография

1. Moore J. The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. — New York: Harper Business, 1996. — 320 p.
2. Cobben, D., W. Ooms, N. Roijackers and A. Radziwon, 2022. Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals. *Journal of Business Research*, 142: pp. 138-164.
3. Ganco, M., R. Kapoo and K. Gwendolyn, 2020. From Rugged Landscapes to Rugged Ecosystems: Structure of Interdependencies and Firms' Innovative Search. *Acad. Manag. Rev.*, 45(3): pp. 646-674.
4. Hou, H. and Y. Shi, 2021. Ecosystem-as-structure and ecosystem-as-coevolution: A constructive examination. *Technovation*, 100: 24-43.
5. Jacobides M.G., C. Cennamo, A. Gawer, 2018. Towards a theory of ecosystems. *Strat. Manag. J.*, 39 (8): pp. 2255-2276.
6. Lingens, B., L. Miché and O. Gassmann, 2021. The ecosystem blueprint: How firms shape the design of an ecosystem according to the surrounding conditions. *Long Range Planning*, 52(2): pp. 1-53.
7. Thomas LDW, Autio E, Gann DM, 2014. Architectural Leverage: Putting Platforms in Context. *Acad Manag Perspect* 28(2): pp. 198–219.
8. Cha, H., 2020. A paradigm shift in the global strategy of MNEs towards business ecosystems: A research agenda for new theory developmen. *Journal of International Management*, 26. Date Views 09.02.2023 DOI 10.1016/j.intman.2020.100755.
9. Hannon B. The structure of ecosystems // *Journal of theoretical biology*. – 1973. – Т. 41. – №. 3. – С. 535-546.
10. O'Neill R. V. et al. A hierarchical concept of ecosystems. – Princeton University Press, 1986. – №. 23.

Ecosystem formation in the context of economic transformation: institutional aspects

Igor' V. Denisov

Doctor of Economics,
Professor,
Department of Management Theory and Business Technologies,
Russian University of Economics named after Plekhanov,
117997, 36 Stremyanny lane, Moscow, Russian Federation;
e-mail: denisov.id@gmail.com

Tat'yana A. Polovova

Doctor of Economics, Docent,
Professor at the Department of state administration and personnel policy,
Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
107045, 28 Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: t.a.polovova@gmail.com

Roman A. Uvarov

Postgraduate,
Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
107045, 28 Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: r.a.uvarov@mail.ru

Abstract

To ensure competition in the market in the context of the transformation of the economy, a new form of management has been developed - ecosystems. The ecosystem allows you to create a unique customer experience, formulate the needs and needs of the target segment, innovative ways to create added value, and develop an innovation management system. Fundamentally new in ecosystems is the expansion of the boundaries of interaction beyond the boundaries of one industry in order to capture new segments of the non-core market, which allows you to differentiate activities, but at the same time materialize a joint value proposition of an innovative nature, which one organization cannot achieve alone. The structure of coordinating the interaction of multilateral partners for the materialization of the value proposition is determined by the difference in the types of ecosystems. Ecosystem participants can only create a shared value proposition if they focus on relevant innovation opportunities. Despite the advantages of creating business ecosystems, there are a number of problems that organizations may face: large financial and managerial investments in creating joint modules, difficulties in leveling the quality of all products, and the risk of losing control. Therefore, with an unconditional development perspective, the concept of an ecosystem will be a key task to create a mechanism for managing distributed activities.

For citation

Denisov I.V., Polovova T.A., Uvarov R.A. (2023) Formirovanie ekosistemy v usloviyakh transformatsii ekonomiki: institutsional'nye aspekty [Ecosystem formation in the context of economic transformation: institutional aspects]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (1A), pp. 254-264. DOI: 10.34670/AR.2023.25.28.028

Keywords

Innovateons, ecosystems, added value, innovation management, participant integration mechanism.

References

1. Moore J. The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. — New York: Harper Business, 1996. — 320 p.
2. Cobben, D., W. Ooms, N. Roijakkers and A. Radziwon, 2022. Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals. *Journal of Business Research*, 142: pp. 138-164.
3. Ganco, M., R. Kapoo and K. Gwendolyn, 2020. From Rugged Landscapes to Rugged Ecosystems: Structure of Interdependencies and Firms' Innovative Search. *Acad. Manag. Rev.*, 45(3): pp. 646-674.
4. Hou, H. and Y. Shi, 2021. Ecosystem-as-structure and ecosystem-as-coevolution: A constructive examination. *Technovation*, 100: 24-43.
5. Jacobides M.G., C. Cennamo, A. Gawer, 2018. Towards a theory of ecosystems. *Strat. Manag. J.*, 39 (8): pp. 2255-2276.
6. Lingens, B., L. Miché and O. Gassmann, 2021. The ecosystem blueprint: How firms shape the design of an ecosystem according to the surrounding conditions. *Long Range Planning*, 52(2): pp. 1-53.
7. Thomas LDW, Autio E, Gann DM, 2014. Architectural Leverage: Putting Platforms in Context. *Acad Manag Perspect* 28(2): pp. 198–219.
8. Cha, H., 2020. A paradigm shift in the global strategy of MNEs towards business ecosystems: A research agenda for new theory developmen. *Journal of International Management*, 26. Date Views 09.02.2023 DOI 10.1016/j.intman.2020.100755.
9. Hannon B. The structure of ecosystems // *Journal of theoretical biology*. – 1973. – T. 41. – №. 3. – C. 535-546.
10. O'Neill R. V. et al. A hierarchical concept of ecosystems. – Princeton University Press, 1986. – №. 23.