

Секция «Управление финансами и кризис-менеджмент: актуальные практики»

Структура бизнес-моделей цифровых экосистем как инструмент создания стоимости компании

Научный руководитель – Львова Ольга Александровна

Крымова Ксения Михайловна

Студент (магистр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет государственного управления, Кафедра финансового менеджмента, Москва, Россия

E-mail: keyamkey@mail.ru

В условиях растущей конкуренции и ускорения технологического прогресса многие компании вынуждены пересматривать свои бизнес-модели с целью адаптироваться к новым реалиям экономической среды. Несмотря на то, что роль бизнес-модели как связующего звена между технологическими инновациями и созданием экономической ценности была обозначена еще в начале XXI века, в контексте развития цифровых экосистем это утверждение приобретает особую значимость [2].

Несмотря на то, что каждая из существующих экосистем обладает рядом отличных от других особенностей, исследователями предпринимаются попытки определить типовую структуру бизнес-экосистем. По мнению ряда авторов, структура бизнес-моделей цифровых экосистем играет значимую роль в современных реалиях: в условиях взаимозависимости участников бизнес-экосистем и цифровой трансформации особое значение приобретает анализ структуры цифровых экосистем, обеспечивающих компании устойчивым конкурентным преимуществом [4].

В отличие от бизнес-экосистем, под которыми, по Дж. Муру, понимается экономическое сообщество, базирующееся на «организмах делового мира», выстраивающих свою деятельность в соответствии с общим стратегическим направлением и производящих товары или услуги, представляющие ценность для клиентов (также являющихся частью экосистемы) [5], одним из ключевых элементов бизнес-модели цифровой экосистемы является платформенная архитектура, основанная на технологиях всеобъемлющей программной среды [6]. Платформы в цифровых экосистемах выступают в роли инфраструктуры, объединяющей различных участников и обеспечивающих их взаимодействие: платформенная модель ускоряет процесс масштабирования компаний, минимизирует издержки и создает новые источники стоимости за счет сетевых эффектов, т.е. такого свойства товарного рынка, при котором потребительская ценность цифровой платформы и экосистемы увеличивается вместе с увеличением количества совершающих на ней сделки продавцов и покупателей. В этом контексте сетевые эффекты можно считать одним из драйверов стоимости цифровых экосистем, поскольку чем больше участников вовлечено в экосистему, тем выше ценность, создаваемая для каждого из них, что, в свою очередь, создает положительную обратную связь, которая способствует росту компании и увеличению ее рыночной стоимости.

Кроме того, М. Якобидес, К. Сеннамо и А. Гавер обращают внимание не на акторов, а на структурные особенности экосистемы, среди которых выделяются взаимная и совместная специализация на уровне групп, нахождение акторов в различных позициях вдоль сектора или набора секторов, а также отсутствие одностороннего иерархического управления [3]. Отметим, что несмотря на то, что в некоторых исследованиях делается акцент на децентрализованности и невозможности формального контроля внутри экосистемы, одним из фокусов исследования их дизайна также является изучение их возможной неформальной иерархичности, поскольку зачастую в структуре экосистем выделяется центральная

компания. Подобные компании, находящиеся в условном «ядре» экосистемы, могут оказывать влияние на распределение ролей между остальными участниками и определять основные цели и ценности развития экосистемы в целом. При этом также важно учитывать равномерное распределение стоимости между участниками экосистемы, поскольку в противном случае возможно снижение устойчивости экосистем, что негативно отразится на стоимости компании в целом.

Говоря о современной структуре экосистем, важно также обратиться к публикациям Boston Consulting Group, где были обозначены основные особенности архитектурного дизайна современных экосистем с акцентом на их цифровую составляющую: модульность, кастомизация, многосторонность и координация [7]. Специалисты Института Хендерсона ВСГ также подчеркивают, что при проектировании бизнес-экосистем важно обращать внимание на основное ценностное предложение.

В докладе Банка России за 2021 г. при анализе структуры бизнес-моделей отечественных цифровых экосистем (Сбер, Яндекс, МТС и др.), которые синонимичны «платформенным моделям», отмечается, что существующие экосистемы, как национальные, так и мировые, функционируют по гибридной модели, сочетающей особенности как открытых, так и закрытых платформ [1]. Кроме того, в том же докладе была выделена условная обобщенная структура сервисов, которые в той или иной степени развиваются зарубежными и отечественными экосистемами: финансы, электронная коммерция, образ жизни и информационные технологии.

Таким образом, несмотря на то что в литературе четко не определена единая структура бизнес-моделей цифровых экосистем, с другой стороны, это позволяет говорить о их гибкости и адаптивности к условиям внешней среды в силу наличия у подобных бизнес-моделей определенной институциональной основы, позволяющей участникам цифровых экосистем достигать большей взаимосвязанности и интегрированности. Другими словами, трансформируя традиционные подходы к ведению бизнеса и созданию стоимости, цифровые экосистемы становятся одним из значимых элементов современной экономики.

Источники и литература

- 1) Доклад для общественных консультаций Центрального Банка Российской Федерации: Экосистемы: подходы к регулированию // Банк России. 2021. [Электронный ресурс]. – URL: http://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation_paper_02042021.pdf
- 2) Chesbrough H., Rosenbloom R. S. The role of the business model in capturing value from innovation // *Industrial and Corporate Change*. 2002. Vol. 11. № 3. P. 529–555.
- 3) Jacobides M., Cennamo C., Gawer A. Industries, Ecosystems, Platforms, and Architectures: Rethinking our Strategy Constructs at the Aggregate Level // Working paper, London Business School, 2015. – 49 p.
- 4) Jacobides M., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems // *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. P. 2255-2276.
- 5) Moore J. F. Predators and prey: a new ecology of competition // *Harvard business review*. 1993. Vol. 71. № 3. P. 75-86.
- 6) Nachira F. Towards a Network of Digital Business Ecosystems Fostering the Local Development // *European Commission Discussion Paper*. Bruxelles, 2002. – 23 p.
- 7) Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Do You Need a Business Ecosystem? // Boston Consulting Group Henderson Institute. 2019. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem>