

## ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЛАТФОРМЕННЫХ РЫНКОВ, ЭКОСИСТЕМ И БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

*Кочергина Т.В., к.э.н., доц.*

*Уральский государственный экономический университет,  
г. Екатеринбург, Российская Федерация*

Реферат. *Статья посвящена проблемам теоретического обоснования вопросов управления сложными интеграционными структурами: платформенными рынками, экосистемами и бизнес-моделями.*

Ключевые слова: интеграция, цифровизация, сетевые структуры.

Цифровые технологии как новый универсальный инструмент последовательно модифицирует традиционные отрасли экономики. Организации, действующие в рамках рыночной модели развития, формируют с помощью цифровых технологий новую реальность, интегрируя ранее фрагментированные отрасли. Научные исследования применения цифровых технологий в различных сферах жизни стали мейнстримом сравнительно недавно. Внедрение цифровых технологий требует совершенствования инструментов анализа, предусматривающих исследование экосистемы, в которой функционирует компания, ее бизнес-среды, стейкхолдеров, предоставляемых ими ресурсов и достигаемых различных эффектов, а также оценку степени требуемой трансформации бизнес-модели компании в контексте включения в нее цифровых технологий; исследование возможностей развития бизнеса [1; 2]. Ряд зарубежных исследований, посвященных изучению экосистем, свидетельствует о все возрастающей роли стейкхолдерского подхода при их формировании и развитии.

Однако большая часть исследований проводится в западных странах с развитой экономикой, которые уже создали необходимую инфраструктуру и сети институционального управления, а для государств, стремящихся развивать свою экономику экосистемы, становятся новым объектом пристального изучения [3]. Тем не менее, в странах с переходной экономикой темпы роста по некоторым направлениям настолько высоки, что лица, определяющие политику, и учреждения не успевают регистрировать изменения по мере их возникновения, включая появление новых секторов экономики, обусловленных процессами цифровой трансформации, что приводит к пробелам в знаниях и недостаточности понимания.

В этой связи нарастает актуальность использования бизнес-экосистемного подхода к исследованию функционирования компаний, вступающих в сетевые отношения с другими участниками бизнес-среды [4]. При этом среди исследователей продолжает оставаться предметом спора вопрос о том, могут ли рамки предпринимательской экосистемы быть ограничены отдельной отраслью в отдельности, не говоря уже о том, можно ли использовать такой подход к сферам, отличным от быстрорастущих отраслей, которые изучаются в научной литературе в рамках данной тематики [5].

Поскольку имплементация экосистемного подхода становится одним из направлений устойчивого развития компаний, возрастает роль формирования пула экосистемных услуг, которые могут быть основаны на научных знаниях, социальных соглашениях, политических решениях и других факторах, регулируемых в той или иной степени широким кругом стейкхолдеров. В содержательном плане экосистемные услуги выступают новым и весьма значимым направлением развития коллаборативной цифровой экономики. Фактически речь идет о процессе совместного создания знаний посредством научно-практических семинаров, деловых встреч, стратегических сессий и т.д. в контексте важности налаживания конструктивного и взаимоприемлемого диалога между различными стейкхолдерами – акционерами, государством, техническими экспертами и учеными. Такое «наведение мостов» между стейкхолдерами бизнес-экосистемы может помочь установить научно обоснованные руководящие принципы и инструменты управления, которые помогают повысить устойчивость бизнеса и территорий их локализации.

Обобщение теоретических и эмпирических исследований бизнес экосистем свидетельствует о том, что они формируют вокруг себя динамичные и развивающиеся компании, которые работают в единой рыночной нише (или соседних рыночных нишах) и

активно взаимодействуют как между собой, так и с другими участниками, вовлекая в свою деятельность все большее число акторов или стейкхолдеров.

Таким образом, можно говорить о появлении понятия «стейкхолдеры бизнес-экосистемы» как совокупности субъектов внешней среды, участвующих тем или иным образом в деятельности одновременно нескольких взаимосвязанных компаний. Совершенно очевидно, что для стейкхолдеров, в свою очередь, формирование бизнес-экосистемы имеет множество положительных преимуществ, поскольку позволяет открыть доступ к широкому спектру возможностей, способствуют быстрому масштабированию, представляют собой гибкую и устойчивую модель развития компании на рынке.

Однако, все большее распространение цифровых технологий в процессе формирования и развития бизнес-экосистем привнесит и некоторые «неудобные» для топ-менеджеров компаний и ряда стейкхолдеров моменты. Так, следует учитывать рост прозрачности и дополнительного контроля всей структуры со стороны каждого участника средствами цифрового слежения и мониторинга результативности как отдельных элементов, так и экосистемы в целом, а также возрастающую зависимость от других стейкхолдеров.

Следовательно, суть формирования бизнес-модели должна сводиться к тому, чтобы организовать работу с внешними партнерами без создания иерархической системы управления или внедрения механизмов всеобщего контроля, а для этого необходимо внедрение стандартов поведения участников и правил функционирования всей экосистемы бизнеса. С другой стороны, повышается уровень контроля, позволяющий более обстоятельно оценивать факторы роста и падения тех или иных показателей деятельности компании, входящей в экосистему.

Выделяются следующие последствия интенсивного распространения цифровых технологий:

- 1) диджитализация экономических процессов, формирующая совокупность горизонтальных неиерархичных взаимодействий экономических агентов, действующих в режиме реального времени;
- 2) кастомизация производства, предполагающая активное участие потребителей в создании продукта, и, как следствие, изменение структуры производственных затрат в сторону интеллектуальных ресурсов;
- 3) изменение структуры рынка труда;
- 4) формирование распределенной производственной модели, меняющей представления о специализации стран и регионов;
- 5) трансформация традиционных жестких иерархических структур в распределенные сетевые компании;
- 6) распространение цифровых платформ.

Очевидным является факт того, что цифровое преобразование экономики является мощным драйвером сетевой экономики. Экономические отношения выстраиваются в структуры, более подвижные, чем жесткие иерархии, и более интегрированные, чем дискретные рынки.

Высокая изменчивость экономических параметров, их динамичность являются отличительной особенностью современных условий хозяйствования. Тем не менее, методы экономического управления, базирующиеся на применении прежних моделей и прежнего инструментария, не могут дать хороших результатов. Необходимо использование комплексной методологии и соответствующего ей инструментария, системного подхода применительно к нарождающимся новым формам организации бизнеса, сетевых взаимодействий, экосистем, моделям взаимодействия субъектов, имеющих разнонаправленные интересы и природу.

#### Список использованных источников

1. Плахин, А. Е. Архитектура инновационной экосистемы промышленности региона / А. Е. Плахин, И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева // Вестник НГИЭИ. – № 8 (111). – 2020. – С. 51–59.
2. Шкарупета, Е. В. Концептуальные положения экосистемного подхода к управлению развитием экономических систем в условиях цифровой трансформации / Е. В. Шкарупета, Д. Н. Бачурин // Организатор производства. – Т. 28 – № 3. – 2020. – С. 7–15.
3. Солодилова, Н. Искусственные предпринимательские экосистемы как фактор реконфигурации деловой среды региона / Н. Солодилова, Р. Маликов, К. Гришин //

Общество и экономика. – № 4. – 2020. – С. 38–55.

4. Соловьева, Т. С. Теоретические аспекты формирования и развития региональных социально-инновационных экосистем / Соловьева, Т. С. // Вестник НГИЭИ. – № 3 (94). – 2019. – С. 84–93.
5. Евсеева, М. В. (2020). Анализ функциональной сложности как фактора устойчивости региональной экономики на основе экосистемного подхода / М. В. Евсеева, Л. А. Раменская // Фундаментальные исследования. – № 9. – 2020 – С. 25–30.

УДК 338.24

## УСТРАНЕНИЕ ПОТЕРЬ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ

*Ефимова О.В., д.э.н., проф.*

*Российский университет транспорта,  
г. Москва, Российская Федерация*

Реферат. В статье отражена современная концепция операционного совершенствования, основанная на совместном использовании основных приемов устранения потерь в бизнес-процессах – моделировании, оптимизации, картировании и функционально-стоимостном анализе. Особое внимание уделено технологиям аудита бизнеса-процессов для выявления узких мест и приоритетов формирования программ операционного совершенствования.

Ключевые слова: бизнес-процесс, потери, уровень зрелости и оптимизация процессов, аудит процессов.

Особое внимание в операционном совершенствовании уделяется проектированию и оптимизации сквозных процессов, включающем следующие основные шаги:

- декомпозиция сквозного процесса-отображается состав и иерархическая подчиненность подпроцессов;
- построение модели движения внутренних продуктов (услуг), предоставляемых участниками процесса друг другу в рамках выполнения сквозного процесса;
- отображение логики выполнения и взаимосвязей, входящих подпроцессов;
- декомпозиция показателей сквозного процесса, отображающая иерархию показателей сквозного процесса до уровня подпроцессов;
- декомпозиция рисков сквозного процесса, отображающая иерархию рисков сквозного процесса до уровня подпроцессов;
- детализированные взаимосвязанные модели подпроцессов (этапов) сквозного процесса для отображения порядка его выполнения
- модели окружения процессов, отображающие владельцев процессов и окружение процессов (цели, входы и выходы, показатели, информационные системы, продукты/услуги и основные операционные риски).

Важнейшими параметрами устранения потерь в бизнес-процессах являются показатели удовлетворенности клиентов процесса (внутренних и внешних потребителей) результатами процесса (выходом, продуктом, услугой).

В качестве таких показателей могут использоваться числовые величины (например, количество возвратов и рекламаций на продукцию процесса, количество жалоб и рекламаций на качество обслуживания, поступивших от клиентов), так и субъективные оценки, которые различаются по их источнику (клиенты компании, руководители компании, работники компании, эксперты – руководители и специалисты структурных подразделений, задействованных в процессе, или внешние эксперты). Для получения субъективной оценки уровня удовлетворенности результатом процесса могут использоваться как прямые оценки (например, по 5-балльной шкале), так и более точные методы с использованием специально разработанной шкалы с описанием состояния процесса (например, «полностью не удовлетворен – при выполнении процесса есть грубые нарушения, ведущие к полной потере качества результата, отказу от него клиента или полной переработке»).

Субъективные оценки используются как источник информации об общем состоянии процесса и информации о необходимости и направлениях проведения более детального анализа процесса по тем областям, которыми недовольны клиенты, руководители или эксперты (время, качество продукта (услуги), затраты, технология).