

**Неганова Валентина Петровна**

д-р хим. наук, профессор

ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения»

г. Екатеринбург, Свердловская область

## **УПРАВЛЕНИЕ ЭКОСИСТЕМАМИ: ОСНОВНЫЕ АКЦЕНТЫ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЙ**

***Аннотация:** в современных реалиях российские компании сталкиваются с растущей конкуренцией, требующей укрепления своих бизнес-экосистем, чтобы адаптироваться к двойному тренду: переходу к цифровым технологиям и устойчивому развитию. Однако управление такими экосистемами в сложных меж- и внутриорганизационных условиях требует глубокого, но пока малоопытного изменения роли и возможностей внутренних организационных функций. Целью данного исследования является изучение внутреннего потенциала управления экосистемами на базе углубленного тематического исследования 12 ведущих агропродовольственных компаний Свердловской области в 2021–2023 гг. Результаты анализа, основанного на перспективе динамических возможностей, позволили выделить три комплекса ключевых возможностей управления экосистемами: прогнозирование экосистем, их интеграция и управление экосистемами. Результаты исследования ключевых возможностей, процедур и деятельности компаний по управлению экосистемами в динамическом контексте вносят значительный вклад в управленческие и стратегические исследования экосистем в быстро развивающихся бизнес-средах, а также в совершенствование бизнес-практик.*

***Ключевые слова:** экосистемы, ключевые возможности управления, бизнес-среда, цифровые технологии, потенциал организационной трансформации.*

***Введение.** В условиях цифровой трансформации, платформизации рынков и отраслей российские компании на агропродовольственном рынке сталкиваются со множеством нестандартных проблем, связанных с изменениями и потрясениями, которые ставят под угрозу их будущую жизнеспособность [3–6]. В то же*

время сама логика бизнеса меняется с ростом потребности в инновациях бизнес-моделей в сторону устойчивости, цикличности и перехода от продуктов к услугам и цифровым решениям [5]. Внедрение этих передовых технологий часто требует значительных инвестиций в исследования и разработки, специализированных знаний, а также дополнительных информационных продуктов и услуг. Становится все более очевидным, что компании не могут справиться с этими преобразованиями в одиночку, что требует расширения экосистемного сотрудничества с комплементарными компаниями и партнерами как катализатора технологических инноваций и трансформации бизнес-моделей [3, 8, 10–11].

Задача, стоящая перед менеджерами агропродовольственных компаний, заключается в поиске методов управления быстро растущими, неопределенными и динамичными портфелями экосистемных партнерств [1, 3–4, 8]. Однако природа динамических возможностей, характерных для управления экосистемами, остается недостаточно изученной, литература, связывающая экосистемы и их возможности, остается ограниченной и фрагментарной. Исследователи сосредоточены преимущественно на согласовании действий внешних партнеров по экосистеме [2, 7, 9], игнорируя ориентированную на компанию внутреннюю перспективу согласования целей сотрудничества, интеграции дополняющих сторон и координации партнерских отношений в процессе сотрудничества [10]. В этой связи цель исследования заключалась в изучении динамических возможностей участников агропродовольственного рынка в управления экосистемами.

*Материалы и методы.* Для решения поставленных цели и задач был использован метод качественного тематического исследования, чтобы прийти к пониманию того, как настроено управление экосистемами в технологиях и трансформации бизнеса, а также – глубокое понимание сложных эмпирических явлений в их контексте. Мы опирались на 53 интервью, посвященные функциям управления экосистемами, особенно различным организационным функциям и связанными с ними участниками экосистемы. Данные были собраны посредством индивидуальных, углубленных, полуструктурированных интервью с менеджерами

двенадцати компаний агропродовольственного рынка Свердловской области, которые активно участвовали в постоянном экосистемном сотрудничестве. Группа респондентов формировалась при содействии Министерства агропромышленного комплекса и потребительского рынка области, а также благодаря установленным контактам по электронной почте и телефону. Наблюдения были использованы для сбора дополнительной информации о компаниях и получения целостного представления об их текущих методах работы. Выборка респондентов осуществлялась в соответствии с их ключевыми компетенциями и обязанностями в отношении управления экосистемами.

*Результаты.* Интерпретированные данные показали, что проблемное поле возможностей и процессов, имеющих ключевое значение для управления экосистемами, до сих пор остается практически «белым пятном». Исследования последних пяти лет подчеркивают серьезные внутренние барьеры, с которыми сталкиваются компании на традиционных рынках (препятствия со стороны устаревших бизнес-процессов, медленное внедрение и развитие новых взаимоотношений, а также отсутствие внимания к факторам, способствующим успеху экосистемы), также указывают на критический пробел в литературе и практике.

Реальные и потенциальные возможности, методики и основной функционал, необходимые координатору бизнес-платформ для эффективного, гибкого и инновационного управления довольно сложным портфелем партнеров по экосистеме требует от менеджеров агропродовольственных компаний развития новых возможностей для выявления, систематизации, стимулирования и координации сотрудничества между внутренними и внешними субъектами.

Чтобы учесть этот динамичный и в высокой степени неопределенный контекст управления экосистемами, представляется целесообразно принять за базу концепцию динамических возможностей [9], которая, как «способность фирмы интегрировать, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции для реагирования на быстро меняющуюся среду» [12, с. 516], обеспечивает надежную основу для понимания возможностей формирования или реконфигурации портфеля экосистемных партнерств.

Опираясь на перспективу динамических возможностей, результаты исследования раскрывают три системы потенциалов управления экосистемами: возможности экосистемного прогнозирования, возможности интеграции экосистем и возможности управления экосистемами для эффективной организационной трансформации.

Наше исследование вносит определенный вклад в теорию, методологию, методики научных исследований, а также в совершенствование бизнес-практик в сфере менеджмента и стратегии, касающихся динамических возможностей компании. В целом, получение более глубоких знаний о возможностях управления экосистемами является принципиальным фактором в понимании того, как фирмы создают экосистемы и управляют ими, что соответствует небольшому, но растущему потоку исследований. Открытие «черного ящика» внутренних возможностей управления экосистемами, изучение основных процедур и бизнес-процессов имеют решающее значение для объяснения того, как компании управляют экосистемами и развивают управленческую практику [12].

### *Список литературы*

1. Гилева Т.А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления / Т.А. Гилева // Вестник УГНТУ. Наука. Образование. Экономика. Серия: Экономика. – 2012. – №1 (27). – С. 38–51.
2. Корчагин И.В. Стратегия формирования инновационной экосистемы технологического предпринимательства региона на основе системы сбалансированных показателей / И.В. Корчагин, К.В. Рогова // Вопросы управления. – 2020. – №1 (62). – С. 93–107.
3. Неганов С.А. Факторы, препятствующие интеграции российских компаний в цифровые платформы / С.А. Неганов, В.П. Неганова // Экономика и управление. – 2022. – Т. 28. №8. – С. 767–777.
4. Неганов С.А. Формирование структуры экосистем с позиции конфигурации взаимодействий субъектов / С.А. Неганов, В.П. Неганова // Экономика и управление. – 2022. – Т. 28. №7. – С. 684–693.

5. Раменская Л.А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях / Л.А. Раменская // *Управленец*. – 2020. – Т. 11. №4. – С. 16–25. DOI 10.29141/2218-5003-2020-11-4-2. EDN BQQBJU
6. Смирнов Е.Н. Императивы управления глобальными цифровыми платформами / Е.Н. Смирнов, С.А. Лукьянов // *Управленец*. – 2020. – Т.11. №4. – С. 59–69. – DOI 10.29141/2218-5003-2020-11-4-5. – EDN AUTSAA
7. Gomes L.A., Facin A.L.F., Leal L.F., de Senzi Zancul, E., Salerno M.S., Borini F.M. The emergence of the ecosystem management function in B2B firms. *Ind. Mark. Manag.* 2022. Vol. 102. pp. 465–487.
8. Kolagar M., Parida V., Sjodin D., Ecosystem transformation for digital servitization: a systematic review, integrative framework, and future research agenda. *J. Bus. Res.* 2022. Vol. 146. pp. 176–200.
9. Linde L., Sjodin D., Parida V., Wincent J. Dynamic capabilities for ecosystem orchestration a capability-based framework for smart city innovation initiatives. *Technol. Forecast. Soc. Chang*, 2021. P. 166.
10. Sjodin D., Kamalaldin A., Parida V., Islam N. Procurement 4.0: how industrial customers transform procurement processes to capitalize on digital servitization. *IEEE Trans. Eng. Manag.* 2021. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3110424>. EDN OIYMVB
11. Sklyar A., Kowalkowski C., Tronvoll B. Sörhammar, D. Organizing for digital servitization: a service ecosystem perspective. *J. Bus. Res.* 2019. Vol. 104. pp. 450–460.
12. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., Dynamic capabilities and strategic management. *Strateg. Manag. J.* 1997. Vol. 18 (7). pp. 509–533.