

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-4-85-94

Цифровые бизнес-экосистемы как драйвер роста стартапов

М. Д. Рубан^{1*}

¹ Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

* rubanmaxime@mail.ru

Аннотация. Появившись сравнительно недавно, цифровые экосистемы стали незаменимым стратегическим инструментом развития крупного бизнеса путем привлечения новых и удержания старых потребителей цифровых услуг. В данной статье автором рассматриваются цифровые экосистемы бизнеса как возможность стремительного экономического роста стартапов. Актуальность работы состоит в недостаточной изученности в научной литературе участия стартапов в деятельности цифровых экосистем крупного бизнеса, а также в их активном влиянии на бизнес-среду как креаторов инноваций. Целью работы является разработка теоретических и практических знаний как для стартапов, так и для их контрагентов – владельцев цифровых бизнес-экосистем. Главной задачей предстает разработка управленческих решений для стартапов в вопросах вступления в экосистему крупного партнера. Бизнес-экосистемы в данной работе выступают новым направлением реализации стратегии слияний и поглощений для владельцев рассматриваемого цифрового инструмента бизнеса. Базу данных исследования составили характеристики и особенности деятельности крупных российских и зарубежных бизнес-экосистем в вопросах задействования стратегии слияния и поглощения путем качественного анализа их профилей и пресс-релизов. Как результат, автором выявлены преимущества и недостатки цифровых бизнес-экосистем для стартапов, использующих данную модель бизнеса, выделены особенности экономического развития стартапов, их характеристики, необходимые для вступления в экосистему крупного бизнеса, а также проведен SWOT-анализ интеграции стартапа в цифровую экосистему, коррелирующий все полученные результаты в матрицу – инструмент для принятия стратегического управленческого решения, – которая в зависимости от ориентации развития стартапа указывает на такие решения, как интеграция (полное слияние), интеграция с правами на объекты интеллектуальной собственности, интеграция с правом голоса владельца стартап-проекта и корпоративный венчурный капитал. Практические результаты данной работы могут быть использованы исследователями цифровых экосистем бизнеса, а также как владельцами стартапов, планирующими вступление в экосистемы крупного бизнеса, так и владельцами таких экосистем.

Ключевые слова: бизнес-экосистема, цифровизация, стартап, слияния и поглощения, интеграция

Для цитирования: Рубан М. Д. Цифровые бизнес-экосистемы как драйвер роста стартапов // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 4. С. 85–94. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-4-85-94

Digital Business Ecosystems as a Growth Driver for Startups

M. Ruban^{1*}

¹ Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

* rubanmaxime@mail.ru

Abstract. Having appeared relatively recently, digital ecosystems have become an indispensable strategic tool for the development of large businesses by attracting new and retaining old consumers of digital services. The author of the article views digital business ecosystems as an opportunity for rapid economic growth for startups. The relevance of the work lies in the insufficient study in the scientific literature of the participation of startups in the activities of digital ecosystems of large businesses, as well as in their active influence on the business environment as creators of innovations. The aim of the work is to develop theoretical and practical knowledge for both startups and their counterparties, owners of digital business ecosystems. The main task is to develop management solutions for startups in terms of joining the ecosystem of a major partner. Business ecosystems in this paper act as a new direction for the implementation of the strategy of mergers and acquisitions for the owners of the considered digital business tool. The database of the study was compiled by the characteristics and features of the activity of large business ecosystems in Russia and the world in terms of activating the merger and acquisition strategy through a qualitative analysis of their non-financial statements and press releases. As a result, there are revealed the advantages and disadvantages of digital business ecosystems using this business model, there are highlighted the features of the economic development of startups, their characteristics required to enter the ecosystem of big business and carried out a SWOT analysis of the integration of a startup into a digital ecosystem, correlating all the results in a matrix (a tool for making strategic management decisions), which, depending on the orientation of the development of a startup, points to such decisions as integration (full merger), integration with intellectual property rights, dual leadership and corporate venture capital. The practical results of this work can be used by researchers of digital business ecosystems, as well as by owners of startups planning to enter large business ecosystems, and by owners of such ecosystems.

Keywords: business ecosystem, digitalization, startup, mergers and acquisitions, integration

For citation: Ruban M. Digital Business Ecosystems as a Growth Driver for Startups. *Sovremennaya konkurentsya*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.4, pp.85-94 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-4-85-94

Введение

Обычные обыватели, научные деятели, инвесторы, предприниматели, которые захотели бы на сегодняшний день ознакомиться с научными работами по тематике о связях между цифровыми бизнес-экосистемами и развитием стартапов, наткнутся лишь на статьи об экосистемах для стартапов – цифровых площадках, объединяющих множества стартап-проектов, которые

ждут своих инвесторов. Такими площадками выступают краудфайдинговые, фандрайзинговые платформы, множество грантовых интернет-ресурсов, но, по мнению автора, это не более чем «социальные сети для стартапов и социальных проектов». Их роль для развития стартапов несомненно высока, путь развития данных цифровых площадок интересен, сложен и требует анализа и прогнозирования в долгосрочной перспективе, однако что делать владельцу стартапа, кото-

рый хотел бы запустить свой проект на базе цифровой экосистемы крупного бизнеса? К какой литературе ему обратиться?

Научная литература уже вполне всеобъемлюще реализовалась в изучении стартапов как драйверов роста для крупного бизнеса, дано множество рекомендаций для разработки инвестиционных проектов стартапов, но, по мнению автора, такое новое направление деятельности бизнеса, как цифровые экосистемы, требует пересмотра канонов.

В сфере потребительских услуг для предпринимателей важен выбор мобильного приложения, как и выстраивание коммуникаций с потребителями в зависимости от определенной платформы, приложений, девайсов и других аспектов цифровой среды [9].

Бизнес-экосистема – это пользовательское пространство, предоставляющее доступ к множеству услуг компании, которые объединены общей идеей. Все услуги бизнес-экосистемы имеют значение для удобства клиента, эти услуги универсальны и рациональны для клиента, хотя и могут проникать сразу в несколько сфер жизни. Данные услуги могут быть как собственными сервисами компании, так и партнерскими, но вход в определенную экосистему доступен не всем стартапам.

Переходя от цифрового пространства к реальному, можно сказать, что бизнес-экосистема – это объединение организаций – поставщиков услуг, клиентов, конкурентов, правительственных учреждений и т. д. В центре данной системы стоит клиент – владелец гаджета, который хочет быть все более причастным к бренду, став частью цифрового комьюнити (community).

Таким образом, стартапам при разработке инвестиционного проекта для владельца цифровой экосистемы необходимо изучить не только деятельность компании, ее предпочтения и пути развития, а в большей степени изучить потребителя, доказав крупному контрагенту, что его проект не только прибылен, но и интересен потенциальному клиенту, может стать частью уже имеющихся сервисов.

Цель данной работы – дать теоретическую и практическую базу как для стартапов, желающих присоединиться к цифровым экосистемам, так и для бизнеса – владельца экосистемы. Первым необходимо понимание возможностей и угроз от интеграции в цифровую экосистему, а также инструмент для принятия стратегического управленческого решения, вторым – основы (правила, принципы) отбора стартапов для участия в конкурсе инвестиционных проектов. На сегодняшний день такая база недостаточно проработана или же полностью отсутствует в научном мире.

Методология исследования

В рамках исследования были изучены профили российских и зарубежных компаний, имеющих действующие цифровые бизнес-экосистемы. Среди российских компаний были отобраны Сбер, Яндекс, Mail.ru Group, Тинькофф, МТС, ВТБ и Ростелеком, среди зарубежных – Apple, Amazon и Huawei.

В ходе качественного анализа деятельности отобранных компаний методом индукции автором были получены основные черты стартапа, который мог бы стать частью (элементом) действующих цифровых бизнес-экосистем. Анализ выявил преимущества и недостатки цифровых бизнес-экосистем для стартапа, показал, на каком уровне развития находятся крупнейшие цифровые экосистемы в России и в мире, чего им не хватает или что жизненно необходимо для дальнейшего развития и конкуренции, а также какими характеристиками и уровнем развития должен обладать стартап, чтобы получить одобрение от «головной» компании.

Автором также был проведен SWOT-анализ интеграции стартапа в цифровую бизнес-экосистему с вариантами управленческих решений в зависимости от выбранной стратегии. Составленная матрица является практически значимой для владельцев стартап-проектов в сфере информационных технологий и носит рекомендательный характер.

Обзор литературы

В качестве имеющегося опыта анализа бизнес-взаимодействий внутри цифровых экосистем были взяты статьи российских и зарубежных авторов, а именно теоретические и практические исследования А.П. Барсукова, А.Г. Бездудной, М.Г. Трейман, М. Григорьевой, И.О. Жаринова, Е.А. Разомасовой, Т.А. Аверьяновой, Н.М. Розановой, И.М. Степнова, К. Волкова, А. Морошкиной, М. Тургунова, М. Бабиолакиса, Л. Чэнь, Т.У. Тун, Я. Го, В. Чанга (Chung), М. Диецца (Dietz), И. Рэба (Rab) и З. Таунсид (Townsend).

К. Волков в своей работе [3] большей частью ориентируется на особенности и характеристики бизнес-экосистем, отмечая, что такое направление бизнеса не обязательно должно быть применено в цифровой среде. Среди недостатков бизнес-экосистем он выделяет проблему независимости игроков и необходимости контроля. С одной стороны, партнеры должны развиваться, создавая новые технологии, тем самым развивая всю экосистему, с другой – свобода входа и множество партнеров не оставляют топ-менеджменту шансов не внедрять инструменты и методы тотального контроля. Свободный вход в бизнес-экосистему, таким образом, ведет к дополнительным затратам со стороны владельца экосистемы по созданию и ведению новой сбалансированной структуры управления. Другой проблемой в работе предстает проблема захвата стоимости, когда игрок – поставщик услуг имеет право на обговоренные или фиксированные проценты с прибыли. Таким образом, открытость бизнес-экосистемы снижает эффективность ее деятельности.

Вышеуказанную проблему рассматривает А. Морошкина [8], но уже не со стороны владельца экосистемы, а со стороны участников. По ее мнению, участники внутри бизнес-экосистемы развиваются быстрее за счет общей инфраструктуры и базы клиентов. Такое ускоренное развитие также осуществляется за счет технологического и маркетингового обмена участниками данными, кейсами и ноу-хау.

Рассматривая два этих противоположных мнения, можно подумать, что бизнес-экосистемы выгодны лишь их участникам, но никак не владельцам. М. Тургунов [13] рассматривает данный вопрос с точки зрения «экологичности» бренда. Бизнес-экосистема бренда, по его мнению, схожа с естественной биологической экосистемой, когда отсутствие или исчезновение одного элемента не может развить систему или же и вовсе ведет к ее краху. Таким образом, низкая эффективность деятельности бизнес-экосистемы может говорить не только об ошибках в имеющейся системе, но и о недостатке функциональных элементов в виде недостающей услуги. Также основной характеристикой бизнес-экосистемы Тургунов выделяет конкуренцию, что противоречит мнению Морошкиной об отсутствии какой-либо конкуренции между участниками экосистемы.

Таким образом, становится важным вопрос создания ценности внутри бизнес-экосистемы и распределения ценности между всеми ее участниками.

Первыми ощутили потребность в более тесном взаимодействии всех участников цепочки создания ценности продукта, чем в традиционных контрактных отношениях, ИТ-компании, у которых и появилась первоначальная идея экосистем [10]. М. Бабиолакис (Babiolakis) [15] ставит в пример такие ИТ-продукты нового поколения, как корпоративные мессенджеры Slack и Trello, которые интегрируют в свои мобильные сервисы различные приложения, формирующие экосистему. Таким образом ценность экосистемы повышается для всех ее участников.

Эффективность такого сотрудничества возникает не только на основе применения инновационных технологий создания ценности, но и в процессе повышения ценности новых идей, технологий, товаров и услуг за счет совместного использования активов, ресурсов и знаний множества участников [4].

Управление цепочками ценности осуществляется адаптивными методами, которые трансформируют жизненный цикл про-

дукции с целью ее оперативного вывода на рынок [1]. Однако инновационные механизмы управления цепочками ценности предполагают не только трансформацию основных технологических и бизнес-процессов компаний, но и трансформацию бизнес-отношений, возникающих между бизнес-партнерами [11]. И.О. Жаринов [5] отмечает, что перевод цепочки создания ценности на новые бизнес-модели функционирования компаний и перенос ряда функций компаний в цифровую среду обуславливают внедрение в жизненный цикл продукции бизнес-процессов менеджмента.

К основным элементам экосистемы относится ценностное предложение, на котором основываются все предложенные проекты и формы сотрудничества. По мнению А.Г. Бездудной и М.Г. Трейман [2], бизнес-экосистемой является принципиально новая форма делового сотрудничества, позволяющая всем партнерам эффективно и равноправно развиваться в сложившейся деловой среде. Эффект синергии внутри экосистемы позволяет улучшать имеющееся положение и достигать масштабных целей. Риски для участников минимальны, так как партнеры осуществляют синергию функций, сокращая риски своей деятельностью.

В своем исследовании Л. Чэнь, Т.У. Тун и Я. Го [14] на примере корпорации Xiaomi выделяют три стратегии развития для владельцев цифровых платформ: корпоративный венчурный капитал (CVC), экосистемы и смешанный подход, сочетающий в себе элементы как CVC, так и экосистем. В случае с CVC корпорация может напрямую вложиться в стартап, но часто происходит вынужденный отказ от прямой финансовой отдачи от самих стартапов ради существенного роста главного бизнеса владельца. При стратегии экосистемы компания – владелец экосистемы, как правило, не приобретает капитал стартапа, а предоставляет собственные ресурсы и технологии для создания стартапами новых продуктов и внедрения их в интерфейс своего сайта или приложения. По мнению авторов, страте-

гия корпорации Xiaomi имеет характеристики обеих стратегий, именно поэтому они выделяют третью, объединенную стратегию. Главное отличие от других стратегий в том, что Xiaomi прямо поддерживает своих партнеров, устанавливая для них единый брендинг и общие стандарты качества. Такая взаимодополняемость продуктов несет в себе и риски, так как любая проблема партнера отражается на самой корпорации. Такой риск минимизируется более строгим отбором в экосистему.

В. Чанг и другие в своем исследовании [16] говорят о новой концепции «Экосистема 2.0», которая включает в себя измененные принципы разработки стратегии экосистемы. По мнению авторов, в ближайшие годы будет необходим целостный подход развития. Во-первых, владельцам экосистем необходимо использовать стратегическое картографирование с целью определения контрольных точек – возможностей для максимизации влияния на цепочку создания стоимости. Во-вторых, необходимо приоритизировать выявленные контрольные точки. В-третьих, необходимо спроектировать организационную систему для множества участников. Авторы статьи в данном вопросе рекомендуют схожую с Xiaomi модель управления, говоря о смешанной модели, которая должна быть адаптирована как к внутренним, так и внешним аспектам. На внешнем уровне будет происходить поощрение сотрудничества путем прозрачного обмена данными и технологиями, на внутреннем – успешная модель выгодного сотрудничества для участников.

Таким образом, имеющаяся литература в вопросах B2B (business-to-business) взаимодействия владельцев экосистемы и ее участников рассматривает особенности, преимущества и недостатки, пути реализации стратегий лишь для одной стороны партнерства – владельцев экосистем. Крупные участники экосистемы, по мнению автора, обладают достаточным опытом для выгодной интеграции в экосистему, а владельцы стартапов – основная доля участников

цифровых платформ – не обладают ни теоретическими, ни практическими инструментами для планирования вхождения в бизнес-экосистему крупного бизнеса. Данная статья призвана восполнить выявленный информационный пробел, так как, по мнению автора, две стороны имеют различные возможности, представления и пожелания от сотрудничества, для них имеются различные преимущества и недостатки от интеграции, а также владельцы стартапов должны разрабатывать собственные стратегии деятельности в экосистеме крупного партнера, так как стратегия владельца экосистемы не всегда может положительно сказаться на малом IT-бизнесе.

Результаты

В результате качественного анализа профилей российских и зарубежных компаний, владеющих цифровыми бизнес-экосистемами, были выявлены преимущества и недостатки такой модели бизнеса для стартапов.

Во-первых, цифровые бизнес-экосистемы дают стартапам огромные возможности в развитии за счет внешних ресурсов, на создание и приобретение которых начинающему бизнесу понадобилось бы много времени и сил. Владелец экосистемы может предоставить консультацию своих экспертов для стартапов, финансовую поддержку, технологии, квалифицированных сотрудников для команды проекта, собственные решения для автоматизации процессов, свою бизнес-модель, развитую инфраструктуру для решения бизнес-кейсов и анализа гипотез [12] стартапов, базу поставщиков, новые каналы продаж и, конечно же, самое главное – своих клиентов.

Во-вторых, это масштабирование бизнеса, которое вытекает из предоставления ресурсов владельцем цифровой экосистемы. Владелец экосистемы берет на себя ответственность за затраты на рекламу, продвижение, внедрение инноваций, что снижает затраты стартапа при одновременном укрупнении производства услуги.

В-третьих, цифровые бизнес-экосистемы – гибкие и устойчивые модели. Благодаря новым технологиям новые участники системы легко внедряются в интерфейс крупного игрока, получая новых клиентов всей экосистемы. Также гибкость цифровых экосистем выражается в беспрепятственном добавлении и удалении компонентов системы, что актуально для неоднородности и непредсказуемости вкусов и предпочтений клиентов [6]. Таким образом, проводя маркетинговый анализ и анализ рынка, стартапы могут разрабатывать диверсифицированные услуги и внедрять их в зависимости от текущих задач для бизнеса в целом.

Среди главных недостатков цифровых экосистем для стартапов можно выделить ограниченный контроль над управлением бизнес-процессами, что как раз таки является следствием любых слияний и поглощений. В связи с этим автор считает нужным создание «деиерархической» системы управления внешними партнерами цифровых бизнес-экосистем путем внедрения в бизнес-процессы владельца норм и стандартов, а также системы контроля за выполнением этих правил. По мнению автора, в цифровом бизнесе должно быть пространство для творчества и свободного внедрения инноваций с ошибками, за которыми не будет стоять наказание.

Второй недостаток применим для обеих сторон, так как чем более открытый и свободный вход в экосистему, тем меньшую прибыль получит владелец. Это связано с привлечением больших финансовых средств для развития внешних проектов, выплатой процентов как инвесторам, так и стартап-проектам, не говоря уже об увеличивающихся затратах при масштабировании. Отсюда выводится и третий недостаток.

Именно по причине того, что владелец цифровой экосистемы хочет получать больше от своего бизнеса, он с большей вероятностью предпочтет уже готовый проект или проект, требующий небольших изменений, с первыми доходами, а лучше прошедший тест-

драйв по пересечению точки безубыточности идеи или гипотезе на стадии зародыша. Этот недостаток цифровых экосистем для стартапов и подводит к тому, что не любой стартап может стать частью крупного бизнеса.

Для интеграции в экосистему крупного бизнеса стартап должен показывать устойчивый рост, то есть быть либо на конечной точке стадии раннего роста, либо уже даже уверенно вступить и идти на стадии расширения. Одним из таких примеров является российский стартап доставки еды «Кухня на районе» [7]. Всего за 3 года небольшой стартап, конкурируя с такими гигантами по смежной отрасли, как Яндекс, Сбер и Mail.ru Group, даже в условиях пандемии коронавируса стал частью одного из них, а именно экосистемы Сбера.

Конечно, бывают исключения, но опыт российских и зарубежных сделок по интеграции стартапов показывает именно эту тенденцию. По мнению автора, пытаться попасть под крыло крупного бизнеса может стартап любого масштаба, главное, чтобы он и/или его продукт:

а) помогал привлекать пользователей в экосистему;

б) монетизировался в рамках единого сервиса, то есть был гармоничным с другими продуктами и услугами экосистемы;

в) непрерывно создавал новые проекты инкрементального и радикального характера;

г) непрерывно совершенствовался с целью оптимизации процессов внутри экосистемы.

Все вышеперечисленные теоретические результаты исследования автор считает целесообразным объединить в практический инструмент для стартапов, которым необходимо разобраться в этом новом рынке, а главное – в вопросе, связанном с принятием или отклонением решения об интеграции проекта в цифровую экосистему крупного бизнеса. Данным инструментом в работе выступит SWOT-матрица (табл. 1) сильных и слабых сторон интеграции, возможностей и угроз для стартапа.

Используя данные таблицы 1, владелец стартапа проекта сможет принять решение об интеграции в цифровую экосистему в зависимости от того, как соотносятся с его проектом сильные и слабые стороны такой сделки. Такая интеграция возможна на особых условиях по совместной договоренности обеих сторон или же в случае использования стартапом стратегии выживания на уровне привлечения корпоративного венчурного капитала без самого вступления в экосистему партнера.

Обсуждение

Полученные результаты на первый взгляд во многом описывают обычные бизнес-процессы при сотрудничестве, слияниях и поглощениях и инвестировании в перспективные проекты. Однако важно понимать объект исследования, то есть с какой стороны рассмотрен вопрос. Имеющаяся научная литература в области цифровых бизнес-экосистем описывает лишь владельцев, характеристики, плюсы и минусы таких систем, прогноз их развития и т. д. В данной работе на передний план выходит именно стартап, который на сегодняшний день не обладает достаточной информацией для «уверенной» интеграции, создания заявки, соответствующей крупному бизнесу. Умение разбираться в инновационной среде, быть технологически и технически подкованным сегодня не помогут стартапу найти инвестора. Современному инвестору, ищущему стартап, интересны уже развитые бизнес-модели, которые бы могли адаптироваться в его бизнес-системе. Идеи уже недостаточно, нужна грамотная реализация с успешным опытом.

Интересны цифровые экосистемы и тем, что объединяют в себе все имеющиеся тренды, ориентированные на тесный контакт с потребителем. По мнению автора, крупный бизнес именно поэтому и ищет проекты с устойчивым ростом, а не «зародыши», так как такие стартапы уже успели «написать портрет» своего потребителя и могут

Таблица 1. Матрица SWOT-анализа интеграции стартапа в цифровую бизнес-экосистему
Table 1. Matrix of SWOT analysis of startup integration into digital business ecosystem

SWOT-анализ <i>SWOT analysis</i>		O: Возможности <i>O: Opportunities</i>	T: Угрозы <i>T: Threats</i>
		Постоянная инновационная деятельность <i>Invariable innovative activity</i>	«Выгон» из экосистемы <i>“Kick out” ecosystem</i>
		Новые постоянные клиенты <i>New invariable clients</i>	Ликвидация бизнеса/ экосистемы <i>Liquidation of business or ecosystem</i>
		Долгосрочное партнерство <i>Long-term partnership</i>	Госрегулирование отрасли <i>Government regulation of industry</i>
S: Сильные стороны <i>S: Strengths</i>	Внешние ресурсы <i>External resources</i>	SO: укрепление преимуществ. Решение: интеграция (полное слияние) <i>SO: strengthening the pros.</i> <i>Solution: integration (full merger)</i>	ST: предотвращение угроз. Решение: интеграция с правами на объекты интеллектуальной собственности <i>ST: threat prevention.</i> <i>Solution: integration with intellectual property rights</i>
	Ускоренное масштабирование <i>Faster scalling</i>		
	Гибкость и устойчивость <i>Flexibility and sustainability</i>		
W: Слабые стороны <i>W: Weaknesses</i>	Иерархическая система управления <i>Hierarchic system of management</i>	WO: преодоление слабых сторон. Решение: интеграция с правом голоса владельца стартап-проекта (двойное руководство) <i>WO: overcoming weaknesses.</i> <i>Solution: integration with the right to vote the owner of startup project</i>	WT: выживание. Решение: CVC (корпоративный венчурный капитал) <i>WT: survival.</i> <i>Solution: CVC (corporate venture capital)</i>
	Открытость вхождения = слабые финансовые показатели экосистемы <i>Openness of entry = weak financial indicators of ecosystem</i>		
	Ограничение вхождения <i>Restriction of entry</i>		

делать выводы о схожести его с портретом владельца экосистемы.

В будущем исследовании автором планируется узнать выгоды (потери) от слияний и поглощений стартапов владельцами цифровых экосистем крупного бизнеса, проанализировав финансовые показатели обеих сторон до и после сделки. Однако для этого нужно время, так как подобные сделки начали происходить относительно недавно, и на сегодняшний день выборка будет мала, а результат исследования нерелевантным.

Заключение

В результате исследования автором была достигнута цель по созданию теоретической и практической базы для стартапов и владельцев цифровых бизнес-экосистем, которые в рамках работы являются партнерами и взаимосвязаны одной бизнес-моделью. Изучив данную работу, владелец крупного бизнеса должен понять, что можно требовать от стартапа для интеграции в экосистему, а владелец стартапа – какие возможности и угрозы несет данное сотрудничество

и какое управленческое решение принять в зависимости от ситуации. Стартап и его продукт должны быть гибкими для интеграции, но в то же время локальными в рамках сервиса. Сам стартап получает от такой интеграции возможности развиваться в инновационной деятельности, совершенствуя свой продукт и создавая новые, обретает новых клиентов, масштабирует свой бизнес, но при всем этом сталкивается с ограниче-

ниями в управлении собственными разработками. В зависимости от выбранной стратегии стартап-проект может интегрироваться в систему на особых условиях, но это уже искусство переговоров и мастерство убеждений. В иных случаях можно прибегнуть к классическому инвестированию. Все полученные результаты помогут развить у предпринимателя понятийное мышление в вопросах по теме исследования.

Список литературы

1. Барсуков А. П. Трансформация цепочек создания ценности на основе внедрения цифровых технологий // Вестник Ростовского государственного экономического университета. 2019. № 2 (66). С. 92–105.
2. Бездудная А. Г., Трейман М. Г. Бизнес-экосистемы компаний: конкуренция или сотрудничество, развитие цифровых подходов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 4 (130). С. 129–134.
3. Волков К. Бизнес-экосистема: структура, преимущества и недостатки [Электронный ресурс] // Hussle. 2020. URL: <https://hussle.ru/biznes-ekosistema-struktura-preimushhestva-i-nedostatki/> (дата обращения: 07.07.2022).
4. Григорьева М. Каждой компании нужна экосистема [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. Приложение «Информационные технологии». 2015. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2697933> (дата обращения: 29.07.2022).
5. Жаринов И. О. Управление цифровыми цепочками создания ценности в жизненном цикле продукции // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 5 (131). С. 87–92.
6. Какие преимущества бизнесу дают экосистемы [Электронный ресурс] // MARKETMEDIA. 2020. URL: <https://marketmedia.ru/media-content/kakie-preimushchestva-biznesu-dayut-ekosistemy/> (дата обращения: 07.07.2022).
7. Корк Б. Как «Кухня на районе» завоевала холодную Москву и горячее сердце Сбера [Электронный ресурс] // Эксперт. 2020. URL: <https://expert.ru/expert/2020/42/kak-kuhnya-na-rajone-zavoevala-holodnuyu-moskvu-i-goryachee-serdtse-sbera/> (дата обращения: 07.07.2022).
8. Морошкина А. Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны [Электронный ресурс] // РБК. 2021. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3> (дата обращения: 06.07.2022).
9. Разомасова Е. А., Аверьянова Т. А. Конкуренция на рынке потребительских услуг в условиях цифровизации // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3 (87). С. 18–29. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-18-29.
10. Розанова Н. М. Цифровая экосистема как новая конфигурация бизнеса в XXI веке // Общество и экономика. 2019. № 2. С. 14–29. DOI: 10.31857/S020736760004132-4.
11. Степнов И. М., Ковальчук Ю. А. Цифровая бизнес-модель: управление технологиями и контроль прибыли // Инновации в менеджменте. 2020. № 3 (25). С. 68–79.
12. Тинькофф объявляет об отборе стартапов для интеграции в экосистему [Электронный ресурс] // Тинькофф. 2021. URL: <https://www.tinkoff.ru/about/news/23062021-tinkoff-announces-selection-of-startups-for-integration-into-ecosystem/> (дата обращения: 07.07.2022).
13. Тургунов М. Бизнес экосистема бренда [Электронный ресурс] // Восточный продавец. 2021. URL: <https://turgunov.ru/business-ecosystem-brand/> (дата обращения: 07.07.2022).
14. Чэнь Л., Тун Т. У., Го Я. Три правила Xiaomi: когда и как инвестировать в экосистему [Электронный ресурс] // Большие идеи. 2021. URL: <https://big-i.ru/innovatsii/trendy/887183> (дата обращения: 06.07.2022).
15. Babiolakis M. Forget Products. Build Ecosystems. How products are transforming to open interconnectable interfaces // Medium. 2016. URL: <https://medium.com/@manolisbabiolakis/forget-products-build-ecosystems-792dea2cc4f2> (дата обращения: 29.07.2022).
16. Chung V., Dietz M., Rab I., Townsed Z. Ecosystem 2.0: Climbing to the next level // McKinsey Digital. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level> (дата обращения: 06.07.2022).

Сведения об авторе

Рубан Максим Денисович, ORCID 0000-0002-4008-9180, аспирант, кафедра мировой экономики и международных экономических отношений, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия, rubanmaxime@mail.ru

Статья поступила 06.07.2022, рассмотрена 05.08.2022, принята 29.08.2022

References

1. Barsukov A. P. Transformation of value chains through the introduction of digital technology. *Vestnik of Rostov State University of Economics*, 2019, no.2(66), pp.92-105 (in Russian).
2. Bezdudnaya A. G., Treyman M. G. Business ecosystems of companies: competition or cooperation, the development of digital approaches. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2021, no.4(130), pp.129-134 (in Russian).
3. Volkov V. *Biznes-ekosistema: struktura, preimushchestva i nedostatki* [Business ecosystem: structure, pros and cons]. Hussle, 2020. Available at: <https://hussle.ru/biznes-ekosistema-struktura-preimushchestva-i-nedostatki/> (accessed 07.07.2022).
4. Grigor'eva M. *Kazhdoi kompanii nuzhna ekosistema* [Every company needs an ecosystem]. *Kommersant*. *Prilozhenie «Informatsionnye tekhnologii»*, 2015. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/2697933> (accessed 29.07.2022).
5. Zharinov I. O. Managing digital value chains in the product lifecycle. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2021, no.5(131), pp.87-92 (in Russian).
6. *Kakie preimushchestva biznesu dayut ekosistemy* [What pros do ecosystems gives to business]. MARKETMEDIA, 2020. Available at: <https://marketmedia.ru/media-content/kakie-preimushchestva-biznesu-dayut-ekosistemy/> (accessed 07.07.2022).
7. Kork B. *Kak kuhnya na rajone zavoevala holodnuyu Moskvu i goryachee serdtse Sbera* [How does "Kuhnya na rajone" conquer cold Moscow and hot heart of Sber]. *Ekspert*, 2020. Available at: <https://expert.ru/expert/2020/42/kak-kuhnya-na-rajone-zavoevala-holodnuyu-moskvu-i-goryachee-serdtse-sbera/> (accessed 07.07.2022).
8. Moroshkina A. *Chto takoe biznes-ekosistemy i zachem oni nuzhny* [What is business ecosystems and why do they need]. *RBK*, 2021. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3> (accessed 06.07.2022).
9. Razomasova E., Averyanova T. Competition in the Consumer Services Market in the Context of Digitalization. *Sovremennaya konkurentsya*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3(87), pp.18-29 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-18-29.
10. Rozanova N. M. Digital ecosystem as a new business configuration in the XXI century. *Obshchestvo i ekonomika*=Society and Economy, 2019, no.2, pp.14-29 (in Russian). DOI: 10.31857/S020736760004132-4.
11. Stepnov I. M., Koval'chuk Yu. Digital business model: technology management and profit control. *Innovatsii v menedzhmente*=Innovations in Management, 2020, no.3(25), pp.68-79 (in Russian).
12. *Tin'koff ob "yavlyaet ob otboire startupov dlya integratsii v ekosistemu* [Tinkoff announces selection of startups for integration into ecosystem]. Tinkoff, 2021. Available at: <https://www.tinkoff.ru/about/news/23062021-tinkoff-announces-selection-of-startups-for-integration-into-ecosystem/> (accessed 07.07.2022).
13. Turgunov M. *Biznes ekosistema brenda* [Business ecosystem of brand]. *Vostochnii prodavets*, 2021. Available at: <https://turgunov.ru/business-ecosystem-brand/> (accessed 07.07.2022).
14. Chan L., Tun T.U., Go Ya. *Tri pravila Xiaomi: kogda i kak investirovat v ekosistemu* [Three rules of Xiaomi: when and how to invest ecosystem]. *Bol'shie Idei*, 2021. Available at: <https://big-i.ru/innovatsii/trendy/887183> (accessed 06.07.2022).
15. Babiolakis M. Forget Products. Build Ecosystems. How products are transforming to open interconnectable interfaces. Medium, 2016. Available at: <https://medium.com/@manolisbabiolakis/forget-products-build-ecosystems-792dea2cc4f2> (accessed 29.07.2022).
16. Chung V., Dietz M., Rab I., Townsed Z. Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. McKinsey Digital, 2020. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level> (accessed 06.07.2022).

About the author

Maksim D. Ruban, ORCID 0000-0002-4008-9180, Postgraduate, World Economy and International Economic Relationship Department, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia, rubanmaxime@mail.ru

Received 06.07.2022, reviewed 05.08.2022, accepted 29.08.2022