

На правах рукописи



Бусалова Аглая Дмитриевна

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ УЧАСТНИКОВ БИЗНЕС-
ЭКОСИСТЕМЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОРПОРАЦИИ

Специальность 5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2023

Работа выполнена на кафедре теории менеджмента и бизнес-технологий федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В.Плеханова», г. Москва.

Научный руководитель	доктор экономических наук, доцент Денисов Игорь Владимирович
Официальные оппоненты	Плахин Андрей Евгеньевич доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», кафедра менеджмента и предпринимательства, заведующий Шмелева Надежда Васильевна кандидат экономических наук, доцент, ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», кафедра индустриальной стратегии, доцент
Ведущая организация	федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова Российской академии наук

Защита состоится 9 ноября 2023 г. в 13:30 на заседании диссертационного совета 24.2.372.11 на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре им. академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан « ____ » _____ 2023 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета 24.2.372.11
кандидат экономических наук



Манахов
Сергей Владимирович

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Динамичное внедрение цифровых технологий во все социально-экономические сферы деятельности дает толчок для развития новых подходов к управлению. Бизнес-сообщество и правительства многих стран признают необходимость цифровизации процессов хозяйственной деятельности и трансформации подходов к управлению народным хозяйством. Цифровая трансформация в отраслях экономики Российской Федерации необходима для достижения и поддержания конкурентоспособности и занятия устойчивых позиций в новой мировой экономике, что требует разработки методологических рекомендаций по оптимизации процессов и адаптации «предыдущих» (старых) технологий в цифровой экономике.

Изменения, обусловленные переходом к цифровой экономике, задают высокий темп для науки, которой предстоит изучить и разработать механизмы перехода в новые реалии для микро-, мезо- и макроуровней. Данные перспективы определяют необходимость проведения исследований в области трансформации бизнес-процессов и перевода различных областей экономики на новые технологии. При этом сама трансформация влияет не только на бизнес-процессы внутри организации, но и на подход к принятию решений владельцами бизнеса и лицами, принимающими решения в организациях. Трансформация бизнес-среды ведет к изменению бизнес-моделей организаций, тем самым создавая новые формы хозяйствования и пути взаимодействия участников рынка, реализуемые посредством создания и объединения в бизнес-экосистемы.

Наше исследование обусловлено необходимостью применения новых гибких подходов в системе управления, что можно реализовать посредством создания бизнес-экосистем. Эти сравнительно новые формы ведения и организации бизнеса призваны расширить возможности производителей различных товаров и услуг, создающих ценности для потребителей. Основным условием их появления является гиперконкуренция, возникшая на рубеже XX–XXI вв. В этом контексте бизнес-экосистемы представляют собой новые возможности для удовлетворения потребностей и желаний потребителей.

Очевидно, что в этих условиях в экономике должны были появиться новые формы организации производства товаров и услуг. И этим формам необходимо быть эффективными как с точки зрения конкурентоспособности, так и с точки зрения удовлетворения спроса потребителей. На сегодняшний день в России зафиксировано около 330 различных бизнес-экосистем. Автор предлагает следующую гипотезу научного исследования: бизнес-экосистема позволяет формировать оптимальные цепочки создания ценности с целью повышения эффективности деятельности всех ее участников в условиях цифровой трансформации экономики и быстро меняющейся внешней среды. Особенно это применимо к телекоммуникационным корпорациям вне зависимости от общей макроэкономической среды.

Приведенные обстоятельства обуславливают актуальность темы

диссертационного исследования как в части становления и развития современного подхода к управлению народным хозяйством, так и для приращения научно-методологической базы практико-ориентированного инструментария цифровой трансформации и развития социально-экономических систем, находящихся в условиях перехода к новой экономической парадигме.

Степень научной разработанности темы. Анализ российской и зарубежной практики показывает: цифровизация социально-экономических систем осуществляется на различных обособленных сетевых платформах и в бизнес-экосистемах, которые интегрируют в себе различных участников рынка. Это является важным толчком для создания и описания бизнес-процессов, которые формируются в различных сферах деятельности. Возникает также потребность в создании совершенно новой методологии, которая позволит интегрировать потоки информации, технологии и человеческие ресурсы в едином информационном поле, выстроить взаимодействие между всеми субъектами и объектами, находящимися в нем.

Тематике исследования в контексте ее многообразия посвящены труды отечественных и зарубежных авторов, придерживающихся самых различных позиций. Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды ученых и практиков в области управления и систематизации научного познания в сфере разработки методологии по вопросам, связанным с трансформацией бизнес-процессов и развитием объединений организаций, науки и государства в единую сеть.

Существенный вклад в разработку проблемы управления организациями внесли отечественные и зарубежные авторы Б. А. Аникин, Дж. Голдсмит, П. Друкер, О. С. Виханский, И. В. Владимирова, А. А. Егоров, Е. А. Ерохина, В. С. Ефремов, Т. Ю. Иванова, Э. Кемпбелл, К. Клок, Э. М. Коротков, С. П. Курдюмов, Г. Р. Лафтуллин, Г. Г. Малинецкий, М. Месарович, Б. Мильнер, В. Д. Могилевский, В. В. Масленников, Н. Н. Моисеев, А. В. Наумов, В. И. Некрасов, С. П. Никаноров, В. И. Синько, Л. Ф. Никулин, И. Р. Пригожин, В. С. Пудич, С. В. Рубцов, И. Л. Рудая, Г. Саймон, В. С. Степин, Р. Фостер, Г. Хакен, В. Е. Хиценко, Д. С. Чернавский, Л. Якокка, М. Янг и другие исследователи. Благодаря трудам этих и иных ученых подходы к трансформации управленческих подходов развиваются и подчеркивают важность деятельности организации, как отдельной единицы.

Большой вклад в изучение цепочек создания ценностей внесли следующие ученые: М. Портер, А. Маршалл, Дж. Беккатини, Э. Бергман, Л. Гохберг, Л. Марков, И. В. Пелепенко, Н. И. Ларионова, О. С. Романова, Е. В. Ерохина.

Проблематику развития и функционирования бизнес-экосистем изучали следующие ученые: В. И. Вернадский, Д. Мур, М. Рассел, К. Дэвлин, А. И. Яковлева, Т. О. Толстых, И. В. Денисов, Г. Б. Клейнер, М. Н. Кулапов, О. Ю. Кириллова, М. Ривз, Е. И. Колбин, К. Ронг, Д. Р. Белоусов, А. И. Громов, К. В. Михайленко, Е. А. Пенухина, Л. Берталанфи, М. Якобидис, Д. Тис, В. Ванг, Дж. Вертиз и иные.

Объектом исследования является процесс управления взаимодействием участников бизнес-экосистемы телекоммуникационной корпорации.

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие при

организации взаимодействию участников бизнес-экосистемы телекоммуникационной корпорации.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке и научном обосновании методической основы построения модели управления взаимодействием участников бизнес-экосистемы, направленной на совершенствование деятельности телекоммуникационной корпорации.

Для достижения цели диссертационного исследования сформулированы следующие **задачи**:

- 1) определить степень изученности проблемы;
- 2) сформулировать научную гипотезу, определяющую содержание научного исследования;
- 3) провести анализ объекта исследования и определить основные аспекты формирования бизнес-экосистем;
- 4) уточнить классификацию бизнес-экосистем для телекоммуникационных корпораций;
- 5) разработать типологизацию участников бизнес-экосистемы для телекоммуникационной отрасли;
- 6) разработать модель управления взаимодействием участников бизнес-экосистемы;
- 7) разработать рекомендации для организации деятельности бизнес-экосистемы.

Область диссертационного исследования. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с пунктами Паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент:

1. Наука об управлении и ее развитие. История управленческой мысли. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления; 2. Теория менеджмента; 4. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах; 9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие; 10. Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями.

Теоретическую и методологическую базу исследования составили работы отечественных и зарубежных авторов на тему управления, формирования цепочек создания ценности, а также исследования, связанные с изучением бизнес-экосистем.

Методы исследования. В процессе исследования применялись диалектический и системный подходы, методы системного анализа, методы стратегического менеджмента, моделирования, ценностно-ориентированный подход, статистического анализа, а также прогностический метод и др., что обеспечивает высокую степень обоснованности и достоверности основных выводов и результатов исследования.

Информационная база исследования включает официальные данные Федеральной службы государственной статистики; национальные и федеральные проекты и программы; данные Министерства экономического развития Российской

Федерации, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации; Национальной технологической инициативы; обзоры экономической политики; действующие нормативно-правовые документы Российской Федерации, монографии, научные статьи и отчеты научно-исследовательских институтов, информационных агентств и служб, а также научные труды отечественных и зарубежных авторов.

Обоснованность и достоверность результатов исследования подтверждается проверкой теоретических обобщений аналитическими расчетами на массиве данных крупной корпорации.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке и научном обосновании методических основ (положений) формирования бизнес-экосистемы, а также теоретических и практических рекомендаций по совершенствованию (трансформации) управления взаимодействием ее участников, обеспечивающих адаптацию всех участников к новым условиям рыночной (цифровой) экономики за счет интеграции потоков информации, технологий и человеческих ресурсов в едином информационном поле.

Существенные результаты диссертационного исследования, полученные лично автором и выносимые на защиту:

1. Представлено авторское определение понятия телекоммуникационная бизнес-экосистема, впервые описывающее наиболее сформировавшуюся отечественную бизнес-экосистему, что позволяет определить специфику отраслевого развития и заложить основы изучения для экосистем на более ранних стадиях развития (пункт 1 Паспорта специальности Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации 5.2.6. Менеджмент; гл. 1, параграф 1.1).

2. Дополнена двухфакторная классификация телекоммуникационных бизнес-экосистем, уточняющая способ создания ценностей и разнообразие продуктов, что обеспечивает методологическую ценностную базу управления взаимодействием участников (пункты 1 и 2 Паспорта специальности Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации 5.2.6. Менеджмент; гл. 1, параграф 1.1).

3. Разработан отношенческий подход к типологизации участников телекоммуникационной бизнес-экосистемы, позволяющий выделить основные роли участников взаимоотношений при создании совместной ценности для конечного потребителя и обеспечивающий интеграцию управленческого учета, как инструмента оперативного управления организации в систему управления взаимодействием всех участников бизнес-экосистемы (пункт 10 Паспорта специальности Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации 5.2.6. Менеджмент; гл. 3, параграф 3.1).

4. Предложена методика организационно-экономического моделирования взаимодействия участников бизнес-экосистемы, обеспечивающая согласованность взаимоотношений и способы интеграции участников в бизнес-процессы компании-организатора для эффективного создания совместной ценности, что обеспечивает

повышение конкурентоспособности и адаптивности бизнес-экосистем к изменению условий внешней среды (пункты 4, 9 и 10 Паспорта специальности Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации 5.2.6. Менеджмент; гл. 2, параграфы 1.1–1.2; гл. 3, параграф 3.1).

5. Сформирован механизм отбора участников бизнес-экосистемы, позволяющий выстраивать более эффективные взаимосвязи за счет квалификационных критериев для включения организаций в бизнес-экосистему, что позволяет компании-организатору повысить жизнеспособность и эффективность всей системы (пункт 9 Паспорта специальности Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации 5.2.6. Менеджмент; гл. 2, параграф 2.3).

6. Разработан алгоритм управления взаимодействием участников телекоммуникационной бизнес-экосистемы, включающий использование омниканальной системы бизнес решений, оценку эффективности изменения бизнес-процессов и генерацию независимых инновационных бизнес-единиц, что позволяет масштабировать бизнес-модель за счет внутреннего формирования новых продуктов для потребителей (пункт 10 Паспорта специальности Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации 5.2.6. Менеджмент; гл. 3, параграф 3.2).

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования заключается в том, что основные положения и выводы, а также предложенные методики данного исследования могут применяться в практической деятельности организаций телекоммуникационного бизнеса, участвующих в формировании бизнес-экосистемы и создании конечного продукта для потребителя.

Апробация работы. Основные концептуальные и методологические положения исследования апробированы в публичных выступлениях и докладах на четырех международных и российских конференциях, которые проводились в Москве (с 2018 по 2022). Теоретические, методологические и методические разработки автора доведены до конкретных научно-практических рекомендаций и нашли применение в деятельности предприятий ПАО «ВымпелКом», Ташкентском трубном заводе им. В. Л. Гальперина и ТОО «КазФерроСталь», что подтверждено справками о внедрении.

Использование результатов исследования подтверждается также актами внедрения в учебный процесс РЭУ им Г. В. Плеханова при разработке и проведении занятий по дисциплине «Современные мировые концепции менеджмента», а также при проведении «Воскресной школы бизнеса» (г. Сатпаев, Республика Казахстан).

Публикация результатов исследования. Результаты исследования опубликованы в 20 научных работах автора общим объемом 9,38 печ. л. (авт. вклад – 5,01 печ. л.), из них 9 публикаций (авт. вклад – 3,15 печ. л.) в научных журналах из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук.

Структура и объем диссертации. Диссертационное исследование включает введение, три главы, заключение, список литературы и четыре приложения. Работа изложена на 167 страницах, содержит 15 таблиц и 47 рисунков. Список использованной

литературы включает 187 наименования.

Во введении обоснована актуальность темы диссертации и оценена степень разработанности проблемы, сформулированы цели и задачи исследования, определены предмет и объект исследования, выявлены теоретико-методологическая база исследования и его методический аппарат, раскрыты позиции научной новизны, теоретическая и практическая значимость исследования, представлены результаты апробации.

В первой главе «Теоретические и практические основы формирования и развития бизнес-экосистем» проведено исследование истории возникновения понятия бизнес-экосистема, рассмотрены методологические подходы к ее формированию и предложено авторское определение понятия «бизнес-экосистема» для телекоммуникационной отрасли.

Во второй главе «Исследование взаимодействия телекоммуникационной корпорации с участниками бизнес-экосистемы» определены и проанализированы современные методы управления в телекоммуникационной организации. Рассмотрены основные проблемы организации при взаимодействии с поставщиками и партнерами.

В третьей главе «Совершенствование модели взаимодействия участников бизнес-экосистемы организации на основе эффективной цепочки создания ценности» разработаны методологический подход и алгоритмы для трансформации организации в бизнес-экосистему.

В заключении подведены итоги проделанной научной работы, обобщены результаты исследования.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Представлено авторское определение понятия телекоммуникационная бизнес-экосистема, впервые описывающее наиболее сформировавшуюся отечественную бизнес-экосистему, что позволяет определить специфику отраслевого развития и заложить основы изучения для экосистем на более ранних стадиях развития.

Бизнес-экосистемы приобретают огромную значимость для экономики России за счет возможности предоставлять большое количество инновационных и технологических товаров и услуг в едином цифровом пространстве. Согласно исследованиям, проведенным департаментом информационных технологий города Москвы, количество бизнес-экосистем в B2B сегменте достигает 191, а в B2C 146. В главе 1 диссертационного исследования рассмотрены различные подходы к эволюции и развитию данной бизнес-модели. Проведя анализ определений различных отечественных и зарубежных авторов, были сделаны выводы, что в современных условиях выстраивание бизнес-экосистемы должно происходить на базе технологической организации. В рамках исследования была выбрана телекоммуникационная отрасль, как отрасль, обеспечивающая доступность всех информационных сервисов любой бизнес-экосистемы.

В диссертационном исследовании представлено авторское определение понятия бизнес-экосистемы для телекоммуникационной корпорации: бизнес-экосистема – это отраслевая бизнес-модель, создающая единое цифровое пространство для формирования многосторонних взаимовыгодных отношений с целью создания и доставки ценности для конечного потребителя в телекоммуникационной отрасли.

2. Дополнена двухфакторная классификация телекоммуникационных бизнес-экосистем, уточняющая способ создания ценностей и разнообразие продуктов, что обеспечивает методологическую ценностную базу управления взаимодействием участников.

Рассмотрев различные подходы к классификации бизнес-экосистем (Гл.1, параграф 1.3), были сделаны выводы, что их необходимо объединить в единый подход для комплексного определения типа, вследствие чего автором предложена двухфакторная классификация (таблица 1).

Тип бизнес-экосистемы позволяет определить способ создания ценности, а вид бизнес-экосистемы поможет определить клиентский путь закрытия потребности клиента. Соединение двух подходов позволяет более четко определить способ создания ценностей и разнообразие товаров и услуг в бизнес-экосистеме.

Для выбора подтипа необходимо проанализировать, какие задачи стоят перед организацией, и каким путем их решает бизнес-экосистема. Для этого организации необходимо выбрать вариацию критериев для своей бизнес-модели. Формируются следующие вариации из выбранных:

1. Первый показатель – это тип бизнес-экосистемы:

- бизнес-экосистема решений - продажа единого товара плюс товары-комплементаторы (1);
 - бизнес-экосистема транзакций - продажа различного типа товаров (2).
2. Второй показатель – это вид бизнес-экосистемы:
- горизонтальная - интеграция новых подходов к продаже продукта (1);
 - вертикальная - создание комплексного предложения единого продукта (2);
 - омниканальная - единая система для продажи ряда товаров и услуг (3).

Таблица 1 – Классификация бизнес-экосистем для телекоммуникационной отрасли

Тип бизнес-экосистем	Вид бизнес-экосистемы		
	горизонтальная	вертикальная	омниканальная
Бизнес-экосистема решений	1.1	1.2	1.3
Бизнес-экосистема транзакций	2.1	2.2	2.3

Источник: составлено автором.

В зависимости от пересечения типов и видов бизнес-экосистем формируется шесть различных подтипов:

- горизонтальная бизнес-экосистема транзакций (2.1);
- горизонтальная бизнес-экосистема решений (1.1);
- вертикальная бизнес-экосистема транзакций (2.2);
- вертикальная бизнес-экосистема решений (1.2);
- омниканальная бизнес-экосистема транзакций (2.3);
- омниканальная бизнес-экосистема решений (1.3).

Для телекоммуникационной отрасли наиболее применимой является омниканальная бизнес-экосистема решений за счет своей способности продвигать продукты через единую платформу и взаимно интегрировать разрозненные каналы и сервисы в единую систему с целью обеспечения бесшовной и непрерывной коммуникации с клиентом.

3. Разработан отношенческий подход к типологизации участников телекоммуникационной бизнес-экосистемы, позволяющий выделить основные роли участников взаимоотношений при создании совместной ценности для конечного потребителя и обеспечивающий интеграцию управленческого учета, как инструмента оперативного управления организации в систему управления взаимодействием всех участников бизнес-экосистемы.

В ходе разработки модели построения бизнес-экосистемы для ПАО «ВымпелКом» (Гл. 3, параграф 3.1) автором проведена типологизация участников для ведения управленческого учета в организации, которая позволяет формировать скоринговые модели и обеспечивать принятие решений на основе данных. Выделение ролей участников на первых этапах создания бизнес-экосистемы позволяет наиболее

эффективно моделировать связи между участниками при создании совместной ценности для конечного потребителя.

В результате типологизации определены следующие участники для бизнес-экосистемы (рисунок 1):

1) компания-организатор;

2) поставщики:

- поставщики услуг;
- поставщики товаров;
- поставщики работ;
- технологические и продуктовые стартапы.

3) заказчики:

- внутренние заказчики;
- внешние заказчики:

а) организации малого и среднего бизнеса;

б) организации крупного бизнеса.

4) потребители:

- физические лица;
- юридические лица;
- государство.

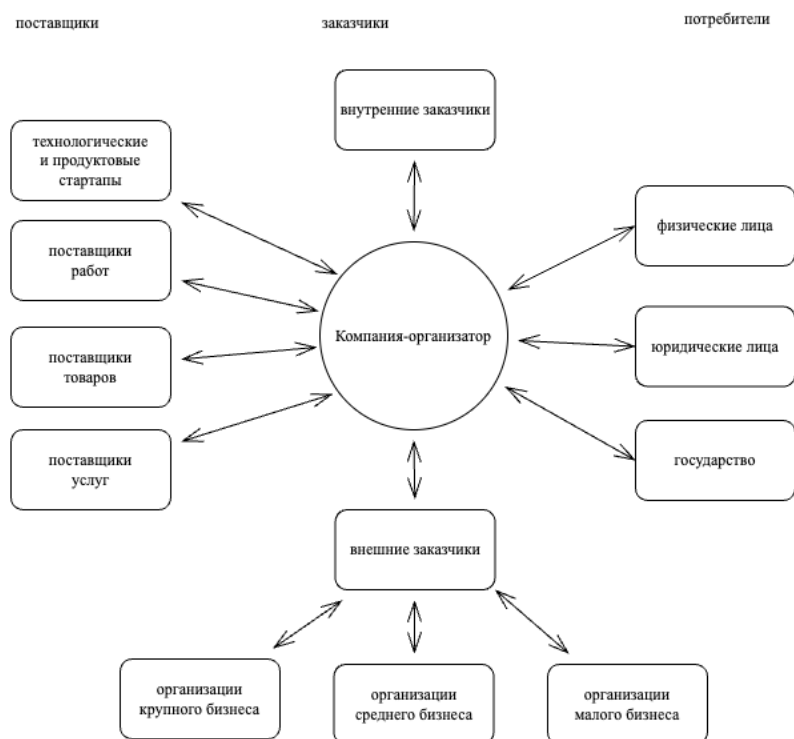


Рисунок 1 – Типологизация участников бизнес-экосистемы

Источник: составлено автором.

4. Предложена методика организационно-экономического моделирования взаимодействия участников бизнес-экосистемы, обеспечивающая согласованность взаимоотношений и способы интеграции участников в бизнес-процессы компании-

организатора для эффективного создания совместной ценности, что обеспечивает повышение конкурентоспособности и адаптивности бизнес-экосистем к изменению условий внешней среды.

Для выстраивания бизнес-экосистемы автор использует объектно-субъектный, процессный и методологический подходы для создания алгоритма формирования бизнес-экосистемы, состоящий из шести этапов (Гл. 3, параграф 3.2).

Этап 1. Оценка уровня зрелости бизнес-процессов в организации.

При трансформации бизнес-модели важно оценивать весь жизненный цикл процесса создания товара или услуги, включающий в себя следующие шаги:

- определение потребностей клиентов и разработка концепта, технического задания, технико-экономического обоснования;
- проектирование продукта/услуги;
- создание продукта/услуги;
- вывод продукта/услуги на рынок;
- послепродажное обслуживание.

При оценке зрелости бизнес-процессов технологических организаций целесообразно использовать ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504-1-2009¹ и методологию COBIT 5 (Control Objectives for Information and Related Technologies – задачи управления для информационных и смежных технологий)². Согласно данной методологии, уровни зрелости бизнес-процессов могут варьироваться от 0 до 5. Для определения уровня зрелости бизнес-процессов должен быть проведен аудит.

Уровни зрелости бизнес-процессов и выводы по трансформации бизнес-модели организации приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Уровень зрелости бизнес-процессов организации

Статус	Набрано баллов при проверке	Решение
Квалифицирован	16	Включение в бизнес-экосистему
Условно квалифицирован	≥ 8	Включение в бизнес-экосистему при условии предоставления необходимых данных
Не квалифицирован	0–8	Отказ во включении в бизнес-экосистему

Источник: составлено автором.

Оценка зрелости бизнес-процессов позволяет сделать вывод о том, готова ли организация трансформироваться. Если после проведенного аудита уровень зрелости находится на уровне от 0 до 2, то трансформация бизнес-модели невозможна. Бизнес-

¹ ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504-1-2009 Информационные технологии (ИТ). Оценка процессов. Часть 1. Концепция и словарь : национальный стандарт Российской Федерации : введен в действие 07.01.2010. – Москва : Стандартинформ, 2010. – 19 с.

² COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT / ISACA. – Rolling Meadows : ISACA, 2012. – ISBN 978-1-60420-237-3. – URL: www.oo2.fr/sites/default/files/document/pdf/cobit-5_res_eng_1012.pdf (дата обращения: 14.03.2022).

процессы находятся на слабом уровне и не готовы к трансформации. Если аудит процессов показал высокий уровень зрелости от 3 до 5, то организация готова к трансформации, так как процессы в ней выстроены и эффективно функционируют.

Этап 2. Оценка стоимости цепочки создания ценности.

Следующим важным шагом при подготовке к переходу к новой бизнес-модели необходимо оценить стоимость цепочки создания ценности для товара или услуги в рамках бизнес-экосистемы, которая в дальнейшем поможет оценить затраты на создаваемые совместные продукты.

Добавление стоимости конечной продукции или услуги, отражаемое в цене, определяется улучшением характеристик ценности для конечного потребителя. Чем выше ценность у продукта или услуги с улучшенными характеристиками, тем больше вероятность его востребованности у целевых потребителей с учетом возможностей их денежного спроса.

В алгоритме на рисунке 2 рассматривается принятие решения о замене участника в сформированной ранее цепочке создания ценности. При анализе работоспособности цепочки создания ценности важно провести комплексную оценку состояния бизнес-модели. Для этого необходимо проанализировать трансформацию цепочек создания ценности с точки зрения результативности взаимодействия ее участников.

Анализ соотношения цены для конечного потребителя и его денежного спроса основан на расчете запаса прочности:

- цена продукта для конечного потребителя меньше денежного спроса – сохранить цепочку с действующими участниками и развивать характеристики продукта/услуги;
- цена продукта для конечного потребителя больше спроса – разработать план мероприятий по снижению цены для конечного потребителя на основе анализа факторов, влияющих на цепочку создания ценности;
- при невозможности активировать факторы, позволяющие снизить цену для конечного потребителя, принимается решение о трансформации цепочки создания ценности.

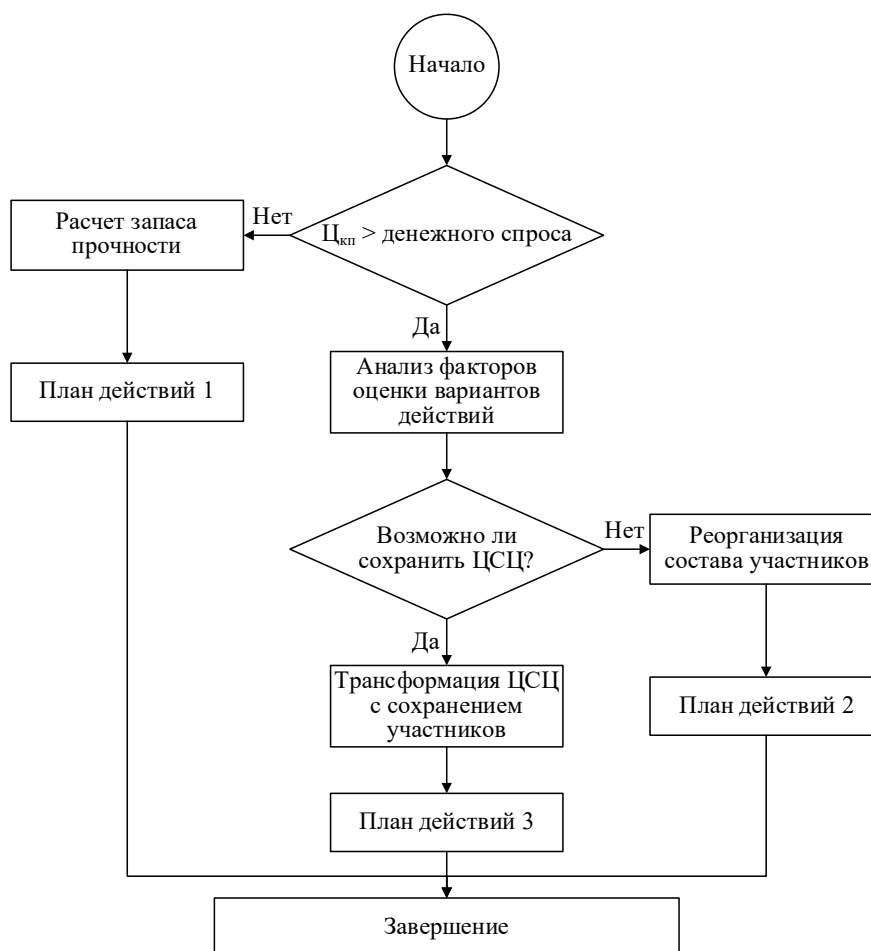


Рисунок 2 – Алгоритм принятия решения об изменении в ЦСЦ

Источник: составлено автором.

Этап 3. Организационно-экономическое моделирование взаимодействия участников бизнес-экосистемы.

Деятельность любой организации делится на два блока: бэк-офис поддерживает непрерывность деятельности организации, все ее основные бизнес-процессы; фронт-офис отвечает за взаимодействие с клиентами. При создании бизнес-экосистемы должно быть произведено организационно-экономическое моделирование данной трансформации (рисунок 3).

По результату проведения анализа деятельности ПАО «ВымпелКом» были определены две основные группы участников бизнес-взаимодействия:

- партнеры, с которыми создаются партнерские продукты и услуги;
- поставщики, через которых происходит закупка всех основных товаров и услуг, оборудования и программного обеспечения (ПО).

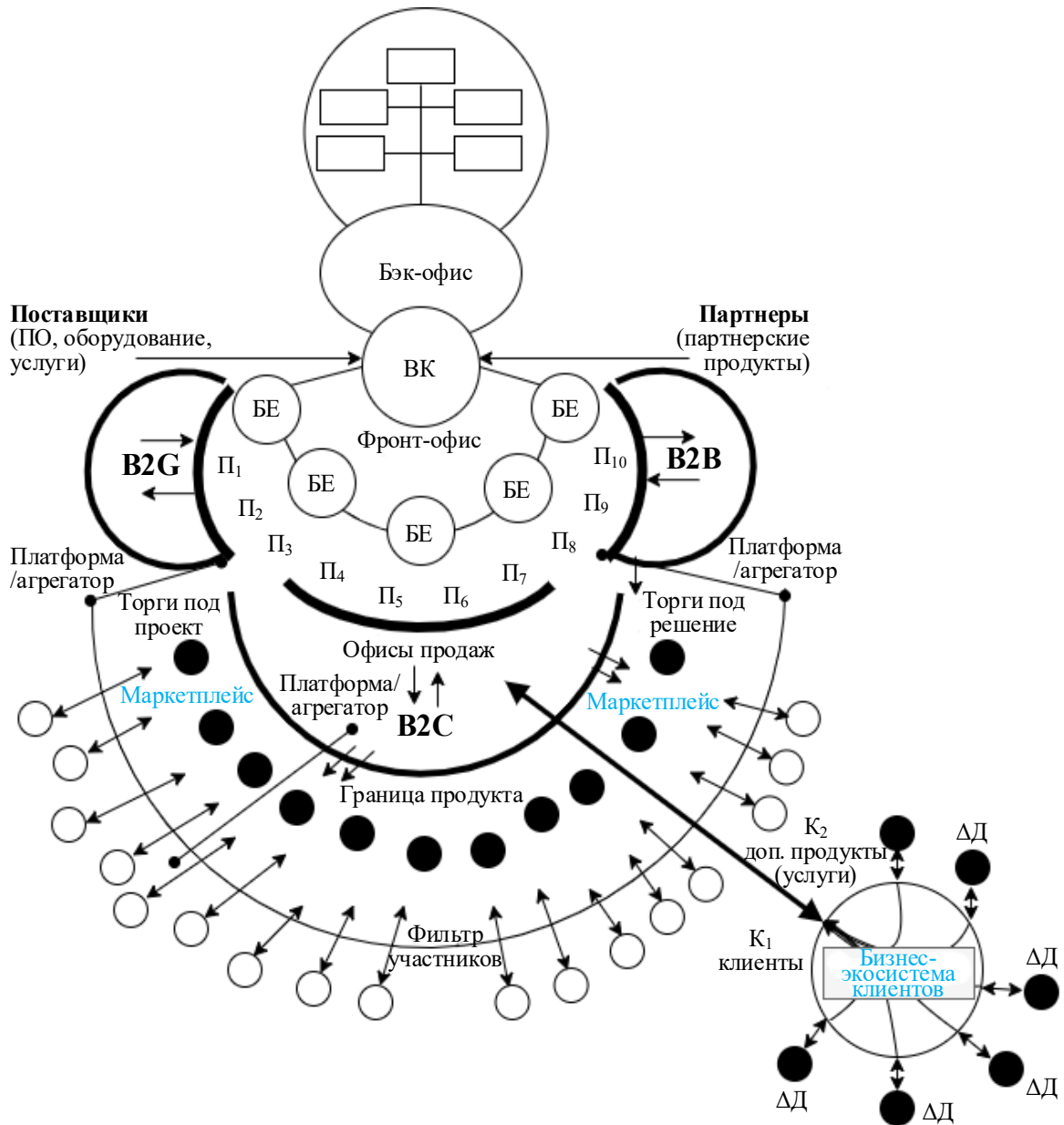


Рисунок 3 – Модель бизнес-экосистемы на примере телекоммуникационной корпорации ПАО «ВымпелКом»

Источник: составлено автором.

Процесс создания ценности в бизнес-экосистеме возможен при условии взаимодействия ее участников. Конечный потребитель получает тем самым возможность расширенного выбора из представленных организациями товаров и услуг.

Этап 4. Отбор участников бизнес-экосистемы.

Участники бизнес-экосистемы работают вместе, чтобы предотвратить отток клиентов, вдохновить их на долгосрочное взаимодействие и в итоге укрепить свои позиции в области обслуживания и поддержки клиентов. При принятии решения о сотрудничестве с той или иной организацией владельцу бизнес-экосистемы важно оценить, будет ли это присоединение оказывать положительное влияние на его бизнес-модель.

Этап 5. Построение системы ценностей для конечного потребителя.

При выстраивании бизнес-экосистемы важно рассмотреть, как выстраиваются потоки создания ценности для конечного потребителя. Это необходимо проработать при создании бизнес-экосистемы. На рисунке 4 отражены потоки взаимоотношений между участниками бизнес-экосистемы.

Основной особенностью создания ценности в бизнес-экосистеме является нестандартный процесс «сборки» ценности для потребителя, который происходит за рамками отдельных продуктов. Данную особенность обозначают, как совместное создание ценности для конечного потребителя.



Рисунок 4 – Взаимодействие участников бизнес-экосистемы при создании ценности для конечного потребителя

Источник: составлено автором.

5. Сформирован механизм отбора участников бизнес-экосистемы, позволяющий выстраивать более эффективные взаимосвязи за счет квалификационных критериев для включения организаций в бизнес-экосистему, что позволяет компании-организатору повысить жизнеспособность и эффективность всей системы.

Для отбора участников в бизнес-экосистему автором предложено использовать алгоритм для оценки потенциала кандидатов на основе прохождения ими автоматизированного отбора (Гл. 3, параграф 3.2). Критерии для включения в бизнес-экосистему формируются согласно особенностям организации. Перечень основных групп критериев представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Критерии оценки для организации-организатора бизнес-экосистемы

Группа критериев	Критерий	Способ оценки
Входные критерии	Экономический успех	Накопленная дополнительная прибыль от всех участников
	Оценка актуальности рынка	Количество клиентов для экосистемы
	Инвестиции в экосистему	Внешние инвестиции в бизнес-экосистему (не от участников)
	Реализация	Количество успешно завершенных инициатив (проектов/продуктов и т. п.)
	Осведомленность (узнаваемость)	Количество публикаций или соответствующих упоминания об бизнес-экосистеме
Критерии процесса	Ориентация на будущее	Качество возможностей для развития бизнес-экосистемы
	Сотрудничество	Удовлетворение от обмена и обмена в рамках «лучших» игроков рынка
	Удовлетворение	Средний уровень удовлетворенности участников и наименее удовлетворенный участник
	Последствие	Количество «отклоненных» инициатив
	Надежность временных рамок	Соблюдение первоначально запланированных этапов
Критерии на выходе	Масштаб	Количество участников в бизнес-экосистеме
	Расходы	Ежемесячные транзакционные издержки (для организации-организатора, мероприятий, прикомандирования сотрудников и т. д.)
	Ресурсы	Количество FTE для оркестровки
	Участие	Количество ассоциированных партнеров
	Продвижение	Объем маркетинговой деятельности (например, измеряется в соответствии с бюджетом)

Источник: составлено автором.

Алгоритм включает следующие этапы (рисунок 5):

- 1) заполнение анкеты участника бизнес-экосистемы в личном кабинете экосистемы;
- 2) фильтрация участников – оценка и проверка участников на соответствие квалификационным критериям;
- 3) принятие организации в бизнес-экосистему.

После регистрации в личном кабинете и заполнения анкеты участнику по результатам прохождения проверок может быть присужден один из трех статусов:

- квалифицирован – полное соответствие проходным критериям;

- условно квалифицирован – необходимо предоставить дополнительную информацию для включения в бизнес-экосистему;
- не квалифицирован – несоответствие критериям включения в бизнес-экосистему.

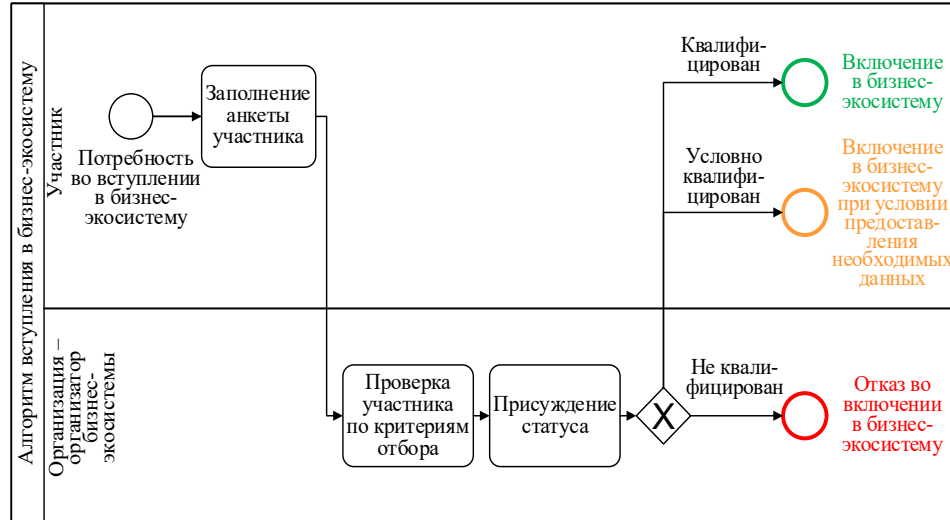


Рисунок 5 – Алгоритм отбора участников в бизнес-экосистему

Источник: составлено автором (нотация BPMN 2.0).

Для оценки участников должны быть сформированы входные критерии, для которых назначается следующая шкала оценки:

- 2 – полностью соответствует критериям отбора.
- 1 – будет соответствовать при условии доработки карточки поставщика.
- 0 – не соответствует полностью.

Полученный участником рейтинг служит основанием для принятия решения уполномоченным сотрудником (таблица 4).

Таблица 4 – Оценка участников для включения в бизнес-экосистему

Статус	Набрано баллов при проверке	Решение
Квалифицирован	16	Включение в бизнес-экосистему
Условно квалифицирован	≥ 8	Включение в бизнес-экосистему при условии предоставления необходимых данных
Не квалифицирован	0–8	Отказ во включении в бизнес-экосистему

Источник: составлено автором.

6. Разработан алгоритм управления взаимодействием участников телекоммуникационной бизнес-экосистемы, включающий использование омниканальной системы бизнес решений, оценку эффективности изменения бизнес-процессов и генерацию независимых инновационных бизнес-единиц, что позволяет

масштабировать бизнес-модель за счет внутреннего формирования новых продуктов для потребителей.

Автором исследовано состояние телекоммуникационной отрасли, которая является одной из важнейших отраслей экономики государства, обеспечивающей инфраструктуру для функционирования других отраслей. В ходе исследования рассмотрены основные проблемы, с которыми сталкиваются корпорации при взаимодействии с поставщиками товаров и услуг. Более подробно проанализировано состояние удовлетворенности сотрудников ПАО «ВымпелКом» процессом взаимодействия между внутренними подразделениями при проведении закупки для развития партнерских продуктов или перепродаж (Гл. 2, параграф 2.3).

Автором предложен подход к созданию бизнес-экосистемы для телекоммуникационной корпорации (Гл. 3, параграф 3.3). При формировании бизнес-экосистемы может быть использовано два взаимодополняющих подхода. Первый - включение других организаций в контур бизнес-экосистемы. Второй - формирование новых решений в контуре организации – создание технологических или продуктовых стартапов внутри.

При присоединении организаций используется партнерская схема контрактования между участниками и выстраивание сквозных процессов взаимодействия и правил работы, а для сформированных внутри организации стартапов может быть использована модель с выделением дочерних организаций для принятия управленческих решений, по которым может быть использован алгоритм управления созданием омниканальной бизнес-экосистемы решений (рисунок 6), позволяющий выделять новые решения как отдельных участников бизнес-экосистемы.

Расширение деятельности организации за счет предоставления большей вариативности товаров и услуг позволяет более качественно работать с потребностью конечного потребителя и тем самым повышать его лояльность и интерес к организации. Так же общая эффективность организации повышается за счет создания конкурентоспособной бизнес-модели.

ПАО «ВымпелКом» является одной из крупных телекоммуникационных корпораций в отрасли, на 2021 год количество обслуживаемых абонентов составило около 49 миллионов, а общая выручка организации составила 286 миллионов рублей.

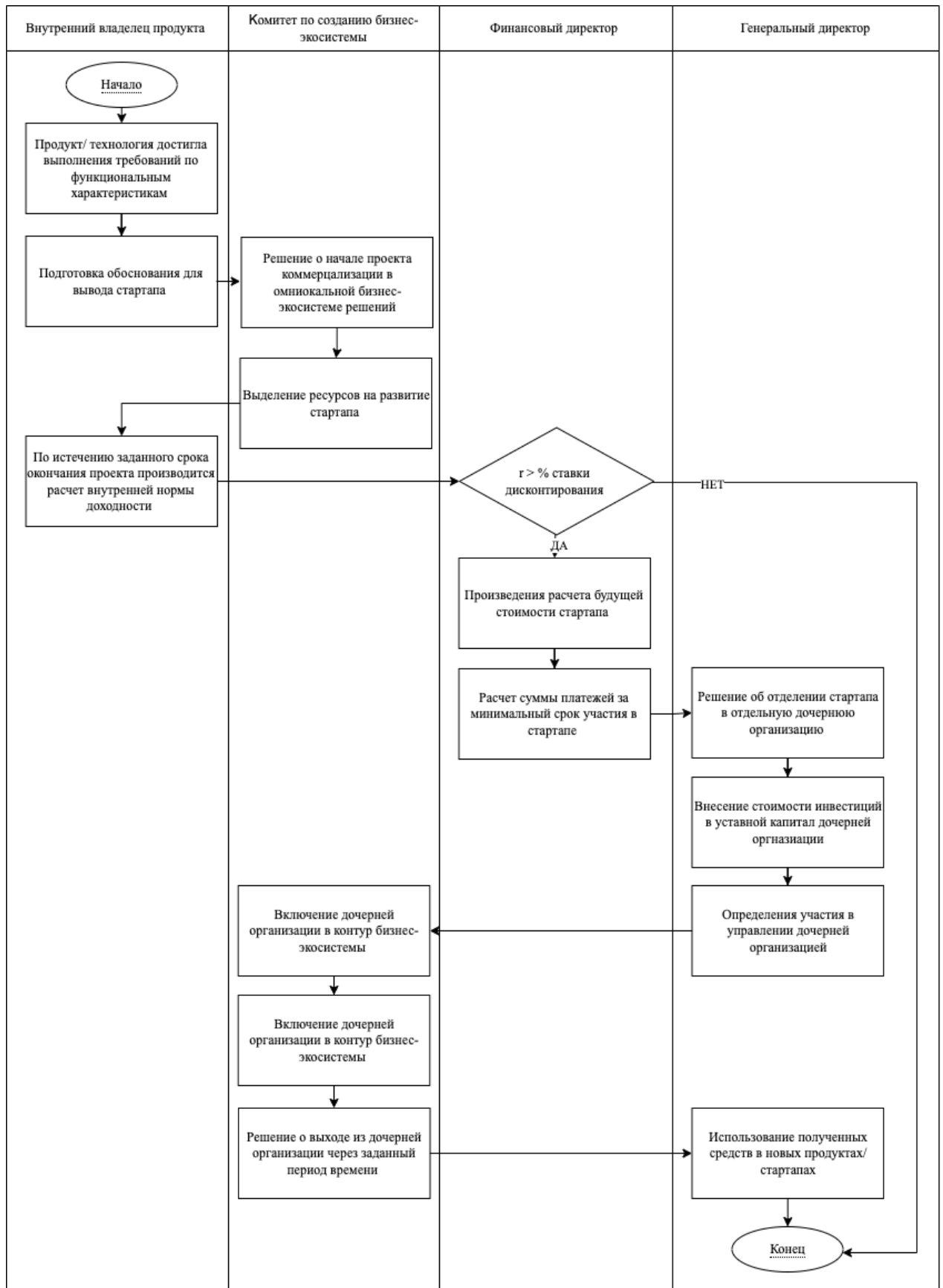


Рисунок 6 – Алгоритм управления созданием омниканальной бизнес-экосистемы решений

Источник: составлено автором.

Для оценки эффективности внедрения бизнес-экосистемы был проанализирован процесс снабжения ПАО «ВымпелКом». Была проведена оценка показателей, влияющих на оценку загрузки ресурсов организации на проведение закупочных мероприятий. Данная оценка позволила оценить экономический эффект от оптимизации бизнес-процессов путем внедрения изменений в деятельность (таблица 5).

Таблица 5 – Показатели бизнес-процесса

Показатель	До внедрения	После внедрения	Изменение
Эффективность бизнес-процесса по времени, дней	140	20	120
Фонд оплаты труда, руб.	268 800 000	120 960 000	147 840 000
Численность персонала, человек	160	72	88

Источник: составлено автором.

При изменении процессов участие сотрудника будет сокращено за счет автоматизации части процессов. Таким образом, продолжительность участия сотрудника в текущем процессе сократится со 140 дней до 50 дней, что экономит 225 часов затрат человека на одно закупочное мероприятие. Сократится время на проведение одного мероприятия, а также возможна оптимизация количества затрат на фонд оплаты труда за счет сокращения персонала. Тем самым эффективность оптимизации бизнес-процессов подкреплена снижением временных затрат на деятельность подразделения.

Создание устойчивой клиентоориентированной модели позволяет организации получать дополнительный доход за счет внутренней эффективности функционирования всех элементов организации, что может быть достигнуто путем формирования прозрачных и понятных бизнес-процессов для всех участников бизнес-экосистемы.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного диссертационного исследования были изучены подходы к формированию и эволюции бизнес-экосистемы, и даны предложения и рекомендации по построению бизнес-экосистемы для крупной телекоммуникационной корпорации. Систематизированы знания о различных типах и видах бизнес-экосистем. Изучены основные тенденции и тренды цифровой экономики, с опорой на которые разработана модель для выстраивания взаимосвязей между участниками бизнес-экосистемы, учитывающая влияние внутренних, внешних и ситуативных факторов на принятие решения при сборке цепочки создания ценности.

Автором даны рекомендации для принятия решения об организации бизнес-экосистемы для телекоммуникационной корпорации. Основными рекомендациями являются создание грамотного правового регулирования между участниками бизнес-экосистемы, создание продуктивно-сервисной модели в соответствии с лучшими

практиками управления, выстраивание четкой бизнес-архитектуры взаимодействия между участниками бизнес-экосистемы и ее последующая регламентация.

Бизнес-экосистема, построенная на базе технологических или продуктовых стартапов, позволяет повысить эффективность организации за счет получения прибыли от новых клиентов и меньших затрат на предоставление нового продукта в своей бизнес-экосистеме. Создание бизнес-экосистемы на базе технологической компании позволяет повысить вариативность путей создания новых продуктов и повысить конкурентоспособность организации за счет трансформации внутренних и внешних бизнес-процессов при взаимодействии между участниками.

IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в рецензируемых научных изданиях

1. Бусалова, А. Д. Методические подходы к исследованию экосистем в бизнесе / Д. Ю. Бусалов, А. Д. Бусалова – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 7. – С. 922–929. – 1,00 печ. л. – 0,50 авт. печ. л.
2. Бусалова, А. Д. Адаптивное управление в условиях цифровизации экономики / А. Д. Бусалова. – Текст : электронный // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 3. – С. 14. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42386249> (дата обращения : 30.09.2022). Режим доступа: Науч. электрон. б-ка eLIBRARY.RU для зарегистр. пользователей. – 0,29 печ. л.
3. Бусалова, А. Д. Креативный кластер или творческая бизнес-экосистема? / А. Д. Бусалова. – Текст: непосредственный // Креативная экономика. – 2021. – № 11. – С. 4215-4224. – 1,16 печ. л.
4. Бусалова, А. Д. Устойчивость предприятий в экосистемах. / А. Д. Бусалова. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 2 (127). – С. 1371-1373. – 0,50 печ. л.
5. Бусалова, А. Д. Экосистема, платформа или кластер - что будущее для менеджмента? / А. Д. Бусалова. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 10 (123). – С. 896-900. – 0,63 печ. л.
6. Бусалова, А. Д. Бизнес-модель: история развития понятия в зарубежных и отечественных научных публикациях / И. В. Денисов, Э. Велинов, А. Д. Бусалова, К. А. Виттер. – Текст : электронный // Лидерство и менеджмент. – 2019. – № 4. – С. 385-396. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42446123> (дата обращения : 30.09.2022). Режим доступа: Науч. электрон. б-ка eLIBRARY.RU для зарегистр. пользователей. – 0,75 печ. л. – 0,17 авт. печ. л.
7. Бусалова, А. Д. Есть ли конец у менеджмента / Л. Ф. Никулин, Д. Ю. Бусалов, А. Д. Бусалова. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 8 (109) – С. 897-900. – 0,50 печ. л. – 0,17 авт. печ. л.
8. Бусалова, А. Д. Обзор тенденций в цифровизации предпринимательства и менеджмента / М. Г. Умнова, А. Д. Бусалова. – Текст : электронный // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – № 6. – С. 1689-1700. – URL:

<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43811683> (дата обращения : 30.09.2022). Режим доступа: Науч. электрон. б-ка eLIBRARY.RU для зарегистр. пользователей. – 0,80 печ. л. – 0,40 авт. печ. л.

9. Бусалова, А. Д. Планирование и управление: опыт, тенденции, перспективы / Н. М. Фоменко, П. В. Журавлев, А. Д. Бусалова. – Текст : непосредственный // Экономические науки. – 2021. – № 205. – С. 383-390. – 0,93 печ. л. – 0,31 авт. печ. л.

Публикации в научных изданиях Scopus

10. Busalova, A. D. The problem of student-centered learning of it specialists for education sphere / E. Y. Novikova, E.V. Popova, T. A. Andreeva, V. Y. Garnova, A. D. Busalova. – Text : direct // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2022. – Т. 372. – р. 339-346. – 0,29 печ. л. – 0,11 авт. печ. л. 0,53

Публикации в других научных изданиях

11. Бусалова, А. Д. Развитие понятия «организационное поведение» в России и за рубежом / А. Д. Бусалова, И. В. Денисов, Н. М. Фоменко, Е. С. Петренко – Текст: непосредственный // Наука и инновации в современном мире: Сб. науч. ст. 4. IX. – Москва : Перо, 2021. – С. 71-74. – 0,25 печ. л. – 0,06 авт. печ. л.

12. Бусалова, А. Д. Просто об экосистемах в экономике А. Д. / Бусалова – Текст : непосредственный // Общество. Доверие. Риски : материалы 3-го Ежегодного междунар. форума : в 3 кн. – Москва : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2021. – С. 295-299. – 0,29 печ. л.

13. Бусалова, А. Д. Сетевые структуры как новый подход к управлению организацией / А. Д. Бусалова. – Текст : непосредственный // Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. – Москва: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2018. – С. 43-45. – 0,17 печ. л.

14. Busalova, A. D. The role of a man in a new technological revolution / A. D. Busalova. – Текст : непосредственный // XXXII Международные плехановские чтения., 12 марта 2019: Сб. ст. аспирантов и молодых ученых на английском языке. – Москва : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2019. – С. 18-22. – 0,29 печ. л.

15. Бусалова, А. Д. Экосистема как новый подход к формированию организации / А. Д. Бусалова. – Текст : непосредственный // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики : материалы XI Международной науч.-практ. конф. студентов, магистрантов и аспирантов. – Москва : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2020. – С. 26-28. – 0,17 печ. л.

16. Бусалова, А. Д. Живо ли еще направление "международный бизнес"? / А. Д. Бусалова, А. А. Семенова. – Текст : непосредственный // Актуальные тренды в экономике и финансах : материалы всероссийской науч.-практ. конф. , 21 дек. 2021 г. – Омск : Типография Омского филиала Финуниверситета, 2022. – С. 128-130. – 0,21 печ. л. – 0,11 авт. печ. л

17. Бусалова, А. Д. Развитие креативной экономики. Проблемы и возможности / А. Д. Бусалова. – Текст : непосредственный // XXXV Междунар. Плехановские чтения.

7-8 апр. 2022 г. : Сб. ст. аспирантов и молодых ученых. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2022. – С. 19-23. – 0,29 печ. л.

18. Бусалова, А. Д. Модернизация системы закупок в вертикально интегрированной корпорации / А. Д. Бусалова. – Текст : непосредственный // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики : материалы X Междунар. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. – Москва : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2019. – С. 56-58. – 0,17 печ. л.

19. Бусалова, А. Д. Самооптимизация горизонтального структурообразования организационной структуры / А. Д. Бусалова. – Текст : непосредственный // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. – 2019. – № 3 (27). – С. 15-21. – 0,61 печ. л.

20. Бусалова, А. Д. Управление изменениями в организации при трансформации бизнес-процессов / А. Д. Бусалова, Н. М. Фоменко, Т. В. Гапоненко. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы науки и техники. 2022 : материалы Всероссийской (национальной) науч.-практ. конф.(Ростов-на-Дону, 16-18 марта 2022 г.). – Ростов-на-Дону: ДГТУ, 2022 – С. 60-61 – 0,23 печ. л. – 0,08 авт. печ. л.