

## Бизнес-стратегии участия компании в предпринимательских экосистемах\*

### Аннотация

Исследование посвящено обоснованию изменений корпоративных бизнес-стратегий в современных условиях, когда, с одной стороны, провозглашена и реализуется политика «прорывного развития», а с другой стороны, требуется преодолевать новые глобальные вызовы. Изменения актуализируют поиск эффективных механизмов адаптации бизнеса и оценку целесообразности их научной разработки. Методологической базой исследования выступили теоретические основы концепции экосистем, теории предпринимательства, положения стартап-методологии (Lean Canvas, Customer Development, Lean Startup). В статье обобщены теоретико-методологические основы формирования предпринимательских экосистем, включающие биологический, структурный и инновационный подходы. В работе применялись методы системного, структурно-функционального и компаративного анализа. Выявлены методологические особенности формирования предпринимательских экосистем. Обоснованы тенденции в предпринимательских экосистемах, выходящие за рамки простого реагирования или адаптации бизнеса. Рассмотрены четыре типа управленческих бизнес-стратегий: «Чебурашка», «Клонирование», «Хитрый лис», «Охота на слона», выделены их отличительные особенности. Отличие управления, основанного на участии предпринимательских структур в экосистемах, заключается в способности согласовывать тенденции изменения среды с деятельностью компаний через внедрение соответствующих бизнес-стратегий. Авторами подтвержден высокий положительный, но часто не используемый компаниями потенциал участия в предпринимательских экосистемах как средство корпоративного управления в ответ на вызовы внешней среды.

### ВВЕДЕНИЕ

Очередные экономические потрясения все меньше удивляют бизнес-общество. Российские экономические субъекты все спокойнее воспринимают неизбежность постоянных изменений условий ведения бизнеса. Разная природа таких изменений приводит к разным по действию эффектам. Глобальное влияние на бизнес во всем мире окажут новые геэкономические сдвиги, как, например, описываемые в докладе Всемирного банка предупреждения об угрозе мировой рецессии в результате экономических потерь для всех стран от «каскадного увеличения торговых издержек в глобальных цепочках поставок» в случае начала полномасштабных торговых войн из-за резкого усиления протекционистской политики США в отношении не только России, но и европейских стран<sup>1</sup>.

Кроме геэкономических вызовов существенное воздействие на бизнес оказывает российский вызов, заключающийся в новой президентской экономической идеологии «прорывного развития страны» (1 марта 2018 г. в Послании Президента Федеральному Собранию глава государства 12 раз употребил слово «прорыв»; этот же подход пронизывает новый «майский» Указ Президента, в котором одна из поставленных задач – «ускорение технологического развития Российской Федерации, увеличение количества организаций, осуществляющих технологические инновации, до 50% от их общего числа»). Следовательно, стоит ожидать от государства новых более интенсивных попыток «прорывного развития», а значит, возможны и прорывные изменения в бизнес-среде.

\* Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-310-00130.

<sup>1</sup> Global Economic Prospects. The Turning of the Tide? // The World Bank. June 2018 URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29801/9781464812576.pdf>.



▶ **АНДРЕЕВА Елена Леонидовна**  
Доктор экономических наук, профессор  
кафедры мировой экономики

Уральский государственный  
экономический университет  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
Тел.: +7 (343) 221-17-39  
E-mail: elenandr@mail.ru



▶ **ГЛУХИХ Павел Леонидович**  
Кандидат экономических наук,  
научный сотрудник

Институт экономики  
Уральского отделения РАН  
620014, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. Московская, 29  
Тел.: +7 (343) 371-38-15  
E-mail: gluchih\_p\_l@mail.ru



▶ **МЫСЛЯКОВА Юлия Геннадьевна**  
Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры маркетинга  
и международного менеджмента

Уральский государственный  
экономический университет  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
Тел.: +7 (343) 221-17-39  
E-mail: jul\_jul@inbox.ru

**JEL classification**

**M13, L26, M11**

▶ **Elena L. ANDREEVA**

*Dr. Sc. (Econ.), Professor of Global Economy Dept.*

**Ural State University of Economics**  
**62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St.,**  
**Yekaterinburg, 620144, Russia**  
**Phone: +7 (343) 221-17-39**  
**E-mail: elenandr@mail.ru**

▶ **Pavel L. GLUKHIKH**

*Cand. Sc. (Econ.), Research Fellow*

**Institute of Economics (Ural Branch**  
**of the Russian Academy of Sciences)**  
**29 Moskovskaya St.,**  
**Yekaterinburg, 620014, Russia**  
**Phone: (343) 371-38-15**  
**E-mail: gluchih\_p\_l@mail.ru**

▶ **Yulia G. MYSLYAKOVA**

*Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Marketing and International Management Dept.*

**Ural State University of Economics**  
**62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St.,**  
**Yekaterinburg, 620144, Russia**  
**Phone: +7 (343) 221-17-39**  
**E-mail: jul\_jul@inbox.ru**

**Ключевые слова**

ЭКОСИСТЕМА

БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ

СТАРТАП

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**Keywords**

ECOSYSTEM

BUSINESS STRATEGY

START-UP

STATE SUPPORT FOR BUSINESS

CORPORATE GOVERNANCE

**JEL classification****M13, L26, M11**

## A company's business strategies for participating in ecosystems

**Abstract**

In the context of today's economic situation, where, on the one hand, the policy of "break-through development" is proclaimed and implemented and, on the other hand, it is necessary to overcome new global challenges, there is a need for substantiating the changes in corporate business strategies. The changes increase the relevance of finding effective business adaptation mechanisms and evaluating the expediency of their scientific development. The methodological basis of the study includes the concept of the ecosystem, entrepreneurship theory, provisions of startup methodology (Lean Canvas, Customer Development, Lean Startup). The authors apply the methods of system, structural-functional and comparative analysis. The article generalizes theoretical-methodological foundations of entrepreneurship ecosystems including the biological, structural and innovation approaches; reveals the methodological peculiarities of entrepreneurship ecosystems' formation; discusses the major trends in entrepreneurship ecosystems that are beyond the scope of mere response and adaptation of business. We distinguish between four types of managerial business strategies – Cheburashka, Cloning, Sly fox and Hunting for elephant – and look at their distinguishing characteristics. The distinctive feature of management, which is based on participation of entrepreneurial structures in ecosystems, lies in coordinating environmental changes with companies' activity through introduction of relevant business strategies. The authors prove that companies demonstrate a high positive potential for participating in entrepreneurship ecosystems but it is not uncommon that they do not use it as a means of corporate governance in the conditions of environmental challenges.

Подтверждением проблемы неспособности традиционных бизнес-стратегий нивелировать возникающие глобальные угрозы и реализовать представляющиеся возможности являются следующие факты:

- удельный вес России в мировом ВВП сократился с 2,11% в 2000 г. до 1,93% в 2017 г., т.е. на 0,18 процентного пункта ВВП мира, или в среднем на 0,01% в год [4];
- экспорт по итогам 2017 г. в натуральном выражении составил 95,7% экспорта 2011 г.<sup>1</sup>;
- инвестиции в основной капитал в 2017 г. составили всего 106% от величины 2011 г. (в натуральном выражении)<sup>2</sup>;
- по итогам 2017 г. лишь 4% инвестиций в основной капитал было профинансировано за счет банковских кредитов (8,6% в 2011 г.)<sup>3</sup>.

Такие изменения актуализируют поиск новых эффективных механизмов адаптации бизнеса и целесообразность их научной разработки. Цель исследования – оценить потенциал внедрения в корпоративное управление бизнес-стратегий по нивелированию угроз и реализации возможностей глобальных вызовов посредством участия компании в предпринимательской экосистеме. Задачи исследования:

- 1) обобщить теоретико-методологические основы формирования предпринимательских экосистем;
- 2) сформулировать актуальные тенденции в развитии предпринимательских экосистем, требующие превентивной реакции бизнеса;

<sup>1</sup> Российский статистический ежегодник. 2017: стат. сб. / Росстат. М., 2017.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Печальный итог. Почему в России нет денег и реальных успехов в экономике // Forbes. URL: [www.forbes.ru/biznes/360011-pechalnyy-itog-pochemu-v-rossii-net-deneg-i-realnyh-uspehov-v-ekonomike](http://www.forbes.ru/biznes/360011-pechalnyy-itog-pochemu-v-rossii-net-deneg-i-realnyh-uspehov-v-ekonomike).

3) выработать рекомендации для компаний и начинающих бизнес-проектов по внедрению в корпоративное управление бизнес-стратегии участия компании в предпринимательской экосистеме как ответа на современные вызовы.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ЭКОСИСТЕМ

Можно выделить несколько подходов к бизнес-системам.

**Биологический подход** (А. Тенсли, Дж. Мур, Т. Парсонс, Э. Дюркгейн, Ф. Тённис и др.). Данный подход положил начало формированию нового тренда в исследовании сущности и организации деятельности предпринимательских структур через обращение к основам совместного обитания организмов и окружающей их среды [14]. При этом четкое выделение таких глобальных групп системных биологических элементов, как сообщество живых организмов, среда их обитания, а также энергетический обмен между ними, позволило в дальнейшем под бизнес-экосистемой понимать хозяйственные сообщества, появившиеся как результат взаимодействия организаций и индивидов с внешней средой.

**Структурный подход** (Дж. Мур, Д. Тис, Д. Айзенберг, М. Портер и др.). Данный подход ориентирован на раскрытие сущности предпринимательских экосистем через их свойства, обусловленные структурными особенностями их элементов. В качестве базовых черт данных систем отмечаются их многомерность, открытость внешнему миру, способность динамично развиваться, коэволюционное сосуществование всех участников, интегративные процессы, вариативность видов, разнообразие форм организации, склонность к самоорганизации и гибкость связей между активными элементами системы [2]. В основе большинства бизнес-экосистем лежит сетевой подход к организации, поэтому качество именно всех взаимосвязей, а не отдельно взятых оказывает существенное влияние на конкурентные преимущества в цепочке создания ценности производимой продукции или услуги [10].

**Инновационный подход** (Д. Джексон, Ч.В. Веснер, Р. Аднер, К. Факуда, С. Ватанэйб, Б. Меркон, Д. Гоктас, С. Дерст и др.). В рамках данного подхода предпринимательская экосистема понимается как динамическая система сложных взаимоотношений, образующихся между всеми субъектами предпринимательства для создания инновационных технологий и разработки прорывных идей. Важным моментом здесь является организация пересечения исследовательских процессов с рыночными условиями ведения бизнеса, что, с одной стороны, обуславливает реализацию и практическое применение теоретических наработок в современных условиях хозяйствования, а с другой – подчеркивает первостепенную роль образовательных и научных учреждений, передающих технологии из научно-образовательной среды в реальный сектор экономики. При этом сложно провести

четкую грань между инновационными и научно-образовательными бизнес-экосистемами [7–9; 11; 12].

Анализ трех представленных выше подходов к пониманию сущности предпринимательских экосистем позволил нам выделить следующие методологические особенности формирования последних.

1. У любой экосистемы есть своя уникальная структура, которая определяется спецификой деятельности входящих в нее участников и условиями хозяйствования, в которых они вынуждены функционировать. Это говорит о том, что каждой бизнес-экосистеме будут присущи индивидуальные решения, которые помимо прочего зависят от ее обменных процессов с внешней средой.

2. В основе каждой бизнес-экосистемы лежит действие и взаимодействие ее элементов, так как она всегда ориентирована на создание продукции либо на оказание услуги, востребованных на рынках.

3. Взаимодействие элементов предпринимательской экосистемы определяется культурой и традициями ведения бизнеса, а также ценностными установками задействованных индивидов.

4. В основе формирования данного вида систем лежит принцип селекции, поскольку не каждый субъект хозяйствования может стать их элементом, при этом можно наблюдать конкуренцию потенциальных участников предпринимательской экосистемы за место в цепочке сетевого взаимодействия.

5. Предпринимательские экосистемы имеют способность трансформироваться и видоизменяться под воздействием процессов обмена информации и энергии как между элементами системы, так и между ними и внешней средой.

6. Каждая из предпринимательских экосистем ориентирована на оптимизацию удовлетворения интересов всех ее участников, в противном случае система становится склонной к распаду или перерождению.

### НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ ЭКОСИСТЕМ, ТРЕБУЮЩИЕ УЧЕТА В БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯХ КОМПАНИЙ

Представленные выше методологические положения позволили нам разработать авторскую классификацию участников предпринимательской экосистемы (табл. 1).

Для выявления основных существующих и набирающих силу тенденций в стратегии развития компании рассмотрим классификацию участников предпринимательской экосистемы подробнее.

1. Классификация по виду конечных товаров/услуг основана на доминирующем в разные временные периоды типе продукции – эволюции потребностей общества. Хронологически первыми доминировать начали торгово-производственные предприятия, к которым благодаря новым технологиям на следующем этапе добавились, а позднее заняли лидерские позиции финансово-юридические корпорации. На следующем этапе развития общества и экономики усилилась потребность в качественных научно-образовательных и медицинских услугах. В на-

Таблица 1 – Классификация участников предпринимательской экосистемы

Классификация	Вид бизнес-экосистемы
1. По виду конечной продукции/услуги	Торгово-производственные
	Финансово-юридические
	Научно-образовательные и медицинские услуги
	Информационно-коммуникационные
	Социально значимые, в том числе экологические
2. По основанию создания	Традиционные
	Инновационные
	Инвестиционные
3. По отраслевой специфике	Внутриотраслевые
	Моноотраслевые
	Надотраслевые
4. По форме собственности	Частные
	Государственные
	С государственным участием, в том числе ГЧП
5. По динамике развития	Застывшие
	Динамично растущие
	Устойчиво растущие
6. По организации взаимодействия	Рыночные
	Иерархические
	Гибридные (сетевые и кластерные)
7. По степени глобальности охвата	Действующие на внутреннем рынке, в том числе локализация
	Экспортоориентированные
	Глобально рожденные
8. По масштабу	Малые
	Средние
	Крупные

чале 2000-х годов развитие информационно-коммуникационных компаний вылилось в так называемый «бум доткомов». С этого времени обязательным условием успеха становится использование передовых информационных технологий. Последнее десятилетие приоритет общественных потребностей сместился в социально значимые сектора, в том числе экологической безопасности. Для этого периода и сферы характерны особые организационные формы некоммерческого типа (партнерства, ассоциации), а также формализующийся тип бизнеса – социальное предпринимательство. Большую отдачу получают субъекты, ориентирующиеся на социальную ответственность и значимость. Ярким примером служит крупная российская компания УГМК, прошедшая путь от традиционного металлургического производства через создание актуальных для своего времени направлений (негосударственный пенсионный фонд «УГМК-Перспектива»), позднее частной медицинской компании («УГМК-Здоровье»), участие в информационно-коммуникационном тренде («УГМК-Телеком») до современной структуры поддержки социально и технологически зна-

чимых инициатив (например, образовательный проект «Робототехника и инновационное техническое творчество»). Компании, не учитывающие этих трендов, практически не имеют будущего.

2. По основанию создания. Согласно концепции и дорожным картам Национальной технологической инициативы удельный вес традиционных компаний в структуре экономики в ближайшие годы должен сократиться в пользу инновационных, которые охватывают весь цикл создания продукции, начиная с формирования новой потребности и замысла продукта, его реализующего. Новым трендом в появлении прорывных компаний становится инвестиционный подход [6. С. 9–10]. Например, отечественная стартап-компания OCSiAl, производящая углеродные нанотрубки (их добавление превращает любой материал в более прочный, легкий и проводящий электрический ток), создавалась принципиально иным способом: сначала команда выбрала сверхперспективное направление (были оценены более 1600 hi-tech идей авторов из Новосибирска, Томска и Красноярска), а потом нашла сверхуспешное решение.

3. По отраслевой специфике. Например, предпринимательская экосистема университета как открытая

саморазвивающаяся система, образованная субъектами предпринимательской деятельности (студентами, учеными, преподавателями и сотрудниками университета, желающими стать предпринимателями и участвующими в предпринимательской деятельности на базе университета) и условиями их функционирования, обеспечивающая ускоренное развитие молодежного предпринимательства в университетской среде [3. С. 33]. Таким образом, внутриотраслевые экосистемы могут строиться вокруг одного субъекта хозяйствования, а моноотраслевые объединяют множество субъектов вокруг единой продукции.

Поскольку подход, предполагающий деление национального хозяйства на отрасли, трансформируется в стремление государств и отдельных компаний к опережающему созданию передовых рынков будущего (все чаще говорится о переходе от concepts of «high-tech» and «low-tech» XX века к концепции «передовых» (advanced) отраслей в XXI века), то предпринимательские экосистемы, включающие таких участников, все больше приобретают надотраслевой характер.



4. *По форме собственности.* Если в большинстве развитых и развивающихся стран основу хозяйства составляет частный бизнес, то в России особый вес имеют компании с государственным участием, которые традиционно компенсируют существующие институциональные проблемы. Преимущество экосистемы состоит в возможности, независимо от формы собственности, полноценного совместного участия в ней частных фирм, государственных учреждений и смешанных, например, компаний с государственным участием, в том числе в формате государственно-частного партнерства, т.е. охвате всего спектра, начиная от полной монополии государства на производство общественных благ (национальная оборона) до коммерческого производства с частичной компенсацией из госбюджета (частные больницы оказывают услуги в рамках обязательно медицинского страхования) и заканчивая бизнесом в полностью рыночных сферах (например, бытовая электроника). Нужно понимать, что такое взаимодействие далее будет только нарастать ввиду наметившегося тренда по передаче государством производства общественных благ (а значит, и бюджетных денег) некоммерческим организациям. Выгодоприобретателями в этом случае могут стать и социальные предприниматели.

5. *По динамике развития.* В отличие от динамично растущих компаний, чьим приоритетом является количественный рост как основа для необходимого экономического прорыва, устойчиво растущий бизнес подкрепляет количественный рост качественными изменениями. Субъекты, не демонстрирующие ни качественного, ни количественного роста, характеризуются «застывшими» показателями, что требует выявления причин такого застоя.

6. Для *организации взаимодействия* участников в экосистеме могут использоваться как классические рыночные механизмы по схеме «поставщик – потребитель», действующие на договорной основе более результативно, и стандартные иерархические «правила игры» на принципах административного подчинения, так и новые гибридные (смешанные), включая сетевое сотрудничество и кластерные структуры, которые могут быть самостоятельной частью экосистемы.

7. Традиционно *по степени глобальности* охвата компании стремились продвигаться последовательно от действий на внутреннем рынке, начиная часто с очень узкой местной локализации, постепенно увеличивая регионы присутствия вплоть до выхода на зарубежные рынки. Современная открытость экономики создает условия для нового тренда – появления глобально рожденных бизнес-структур. Такие прорывные компании принципиально отличаются от традиционных подходов изначальной ориентацией на мировое лидерство [5. С. 19–20]. Создание таких бизнесов определено государством в Национальной технологической инициативе как приоритетное (уже подкрепляется финансированием, пока в большей степени необходимой инфраструктуры). Успехи таких компаний в России являются единичными случаями. Например, та же самая компания OCSiAl (сооснова-

телем является академик РАН Михаил Предтеченский из Новосибирска) владеет 90% мирового рынка углеродных нанотрубок. Другая особенность появления глобально рожденной компании обусловлена не тем, что она была первой, а тем, что весь мировой рынок в этой сфере слишком мал для нескольких компаний.

8. Классическое разделение субъектов предпринимательства *по размеру* на малые, средние и крупные подкрепляется законодательством и является основой для государственной политики поддержки предпринимательской деятельности. Утвержденными, но менее используемыми, а иногда более массовыми выступают дополнительные градации субъектов на самозанятых (новая правовая форма единоличного предпринимательства), микропредприятия (до 15 сотрудников) и т.д. В российских условиях перспективность малых форм пока не слишком очевидна из-за классической ориентации на более представительные и обеспеченные бизнес-структуры. В то же время большой потенциал для прорыва, в том числе и крупных компаний, содержится в таких формах предпринимательства, как стартапы и компании «скрытые чемпионы».

Термин «стартап» понимается в достаточно устоявшемся значении как 1) экономический субъект (как действующий, так и потенциальный), 2) характеризующийся или имеющий потенциал для высокого прироста бизнеса за короткий период, 3) путем внесения в существующий рынок качественной новизны и 4) действующий в условиях повышенного риска и высокой неопределенности. По мнению немецкого эксперта Г. Симона, инновационным источником роста экономики страны выступают компании «скрытые чемпионы», являющиеся создателями и часто владельцами узкоспециализированной рыночной ниши и обладающие емким потенциалом развития за счет процесса глобализации [15]. Основным признаком «скрытого чемпиона» – целевая установка на лидерство на мировом или региональном рынке, в том числе психологическое, хотя компания и является малоизвестной. По нашему мнению, устойчивое развитие заключается в сотрудничестве разных масштабов бизнеса (табл. 2), что и приводит к необходимости оформления предпринимательской экосистемы [1. С. 76–79].

Реализация стратегии кооперации различных типов компаний предполагает преодоление слабых сторон и одновременно усиление имеющихся шансов в глобальном лидерстве. Предвосхищение, а не просто запоздалое реагирование бизнеса на обозначенные тенденции требует своевременного применения соответствующих бизнес-стратегий.

#### **БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ УЧАСТИЯ КОМПАНИИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ЭКОСИСТЕМАХ КАК ОТВЕТ НА ВЫЗОВЫ**

Наиболее адекватным средством адаптации и получения выгоды от отмеченных выше вызовов и тенденций являются следующие типы стратегий, предложенные рос-

сийскими идеологами стартап-методологии и предпринимателями И. Антиповым и Н. Митюшиным (основатели RIS Ventures), применимые для повышения эффективности участия компаний в предпринимательских экосистемах: «Чебурашка», «Клонирование», «Хитрый лис», «Охота на слона». Рассмотрим подробнее каждую из них.

**А. Бизнес-стратегия «Чебурашка».** Более всего подходит для новых и потребительских рынков (B2C). Эта стратегия ориентирована на быстрые действия, простейший или минимально жизнеспособный продукт (МЖП) для проверки бизнес-модели, предполагает быстрый выход на рынок и проверку, насколько продукт интересен. Например, запускается недорогая контекстная рекламная кампания, которая ведет на страницу, рекламирующую тот или иной продукт. Причем может быть несколько разных страниц, которые предлагают попробовать один и тот же продукт за 10 р., за 100 р., за 1 000 р. и т.д. На каждой из них делается контекстная реклама на небольшую сумму, например 1 000 р. Затем оценивается, на какую страницу перейдет больше людей. На основании этого принимается решение о том, какую цену лучше всего установить. Это очень дешевый и эффективный способ быстро понять потребность рынка без того, чтобы тратить на это большие деньги и вести долгую разработку продукта, который потом может оказаться невостребованным.

Этапы применения бизнес-стратегии «Чебурашка»:

- 1) формулируется гипотеза о проблеме клиента;
- 2) создается МЖП; тестируется поведение пользователя на МЖП;
- 3) МЖП корректируется под запросы клиентов; строится воронка продаж;
- 4) меняется упаковка и свойства продукта до тех пор, пока не будут достигнуты критерии в воронке продаж;
- 5) строятся маркетинговые каналы;
- 6) осуществляется подготовка к продаже основным клиентам;
- 7) масштабируется механизм маркетинга;
- 8) создается полный продукт.

**Б. Бизнес-стратегия «Клонирование».** Подходит для любых продуктов, запаздывающих рынков. Требуется использование опыта и знаний существующего бизнеса в качестве «неконкурентного преимущества» для захвата нового рынка, пока он только формируется. Берется уже готовая бизнес-модель, проверенная, как правило, в более развитых странах, и повторяется в отечественных

условиях. Для успешного копирования нужно детальное понимание бизнес-процессов (должен быть доступ к информации). Эта стратегия может дать хорошие результаты при ее грамотной реализации.

Этапы применения бизнес-стратегии «Клонирование»:

- 1) формулируется гипотеза о проблеме клиента;
- 2) находится доступ к требуемым знаниям или лицензиям;
- 3) оценивается достаточность емкости локального рынка;
- 4) передаются знания;
- 5) оформляется продукт;
- 6) адаптируются показатели воронки продаж.

**В. Бизнес-стратегия «Хитрый лис».** Подходит для любых продуктов, существующих или перерождающихся рынков. Необходим доступ к уникальному каналу дистрибуции и разработка (покупка, лицензирование) продуктов пригодных для данного канала. При этом подходе важен не столько продукт, сколько доступ к каналу. Например, если есть доступ к сайту с большим количеством посетителей, то можно подобрать какой-то подходящий продукт (даже стандартных параметров) и продавать его на этом сайте. В этой стратегии главным конкурентным преимуществом является доступ к аудитории сайта.

Этапы применения бизнес-стратегии «Хитрый лис»:

- 1) формулируется гипотеза о проблеме клиента;
- 2) обеспечивается доступ к каналу сбыта;
- 3) оценивается емкость канала сбыта;
- 4) подбирается или разрабатывается готовый базовый продукт в канале сбыта;
- 5) упаковка продукта оформляется под требования канала сбыта;
- 6) продукт адаптируется под нужные показатели воронки продаж.

**Г. Бизнес-стратегия «Охота на слона».** Подходит для корпоративных продуктов (B2B), новых рынков. Нужно найти крупного «якорного» клиента, для которого решаемая проблема настолько велика, что он может купить бизнес-идею на уровне замысла или прототипа, а далее самостоятельно масштабировать. Это может быть один крупный клиент, например, нефтяная компания, у которой есть проблема в области работы с персоналом. Компания может заинтересоваться покупкой решения этой проблемы в случае правильной презентации концепции такого решения.

Таблица 2 – Различия в стратегиях развития крупных компаний, «скрытых чемпионов» и стартапов

Характеристика	Крупнейшие компании (КК)		«Скрытые чемпионы» (СЧ)		Стартапы (СА)	
Что имеют	Финансовые ресурсы		Повышенный рост		Инновации	
В чем нуждаются	Повышенный рост		Передовые инновации		Финансовые ресурсы	
Стратегии партнерства	КК←СА [венчурное финансирование стартапов]	КК→СЧ [выделение из КК СЧ]	СЧ→КК [через создание групп СЧ]	СЧ←СА [скупка стартапов – создателей технологий]	СА→СЧ [рост в СЧ через специализацию]	СА→КК [узкая специализация под заказ КК]

Этапы применения бизнес-стратегии «Охота на слона»:

- 1) формулируется гипотеза о проблеме клиента;
- 2) гипотеза проверяется у потенциальных клиентов;
- 3) презентуется минимально жизнеспособный продукт;
- 4) тестируется и изменяется MVP и отслеживается реакция клиента на каждое изменение;
- 5) осуществляется продажа первым наиболее лояльным клиентам;
- 6) проводится продажа партнерам, использующим тот же канал сбыта;
- 7) подтверждается технологическая дорожная карта; определяется позиционирование;
- 8) идет подготовка к продаже основным клиентам;
- 9) создается спрос;
- 10) определяются цели компании; создаются функциональные отделы для поддержания роста;
- 11) применяется методика С. Бланка «4 шага к озарению»: выявляются потребители, верифицируются потребители, расширяется клиентская база, выстраивается компания.

Каждая из представленных бизнес-стратегий наилучшим образом отвечает на соответствующие тенденции и вызовы (табл. 3).

Как видно из табл. 3, бизнес-стратегия «Чебурашка» наиболее эффективно отвечает на три инновационных вызова, бизнес-стратегия «Клонирование» решает два вызова через локализацию чужой идеи, бизнес-стратегия «Хитрый лис» результативнее в сочетании с двумя тенденциями, бизнес-стратегия «Охота на слона» позволяет не упустить возможности тенденции по кооперации разных видов бизнеса.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Авторами получены следующие результаты исследования, подтверждающие высокий положительный, но часто не используемый компаниями потенциал бизнес-стратегий по нивелированию угроз и реализации возможностей глобальных вызовов через участие в предпринимательской экосистеме как средство корпоративного управления:

Таблица 3 – Выбор для компании бизнес-стратегии, успешно отвечающей на тенденцию/вызов

Тенденция/вызов	Бизнес-стратегия
<b>А. «Чебурашка»</b>	
1. В процессе эволюции потребностей общества происходит их изменение с доминирующего сейчас типа продукции на более социально значимые	Для запуска новых востребованных направлений бизнеса нужно находить нереализованные потребности общества на основе бизнес-стратегии «Чебурашка»
2. Новым трендом в появлении прорывных компаний становится инвестиционный подход к их созданию: сначала находится перспективное направление, а потом создается успешное решение	Для эффективного, но экономичного нахождения перспективных направлений нужно применять бизнес-стратегию «Чебурашка», в том числе вкладывать в технологию или продукт только после того, как подтвердился потенциальный спрос на достаточном количестве реальных клиентов
3. Отраслевой подход сменяется стремлением государства и отдельных компаний к поиску и опережающему созданию передовых рынков и рынков будущего	Для выявления прорывных бизнес-идей, генерация и классические методы проверки востребованности которых требуют самых больших затрат, но реже всего подтверждаются в случае реализации, необходимы более точные способы оценки, применение которых предполагает бизнес-стратегию «Чебурашка»
<b>Б. «Клонирование»</b>	
4. Государство передает производство общественных благ некоммерческим организациям и социальным предпринимателям	Чтобы получить передаваемые государством на аутсорсинг услуги, нужно использовать бизнес-стратегию «Клонирование» путем воспроизводства лучшего опыта работы сокращаемой госструктуры
5. Ускоряющиеся изменения, приводящие к взрывному росту бизнеса не успевают подкрепиться качественными переменами и поэтому являются недолговечными	Чтобы избежать турбулентности первых лет жизни бизнес-проекта (не «потерять голову» от бурного количественного роста и быстрее перейти к устойчивому развитию), нужно применять бизнес-стратегию «Клонирование» и использовать лучший опыт «донора» по сбалансированному развитию
<b>В. «Хитрый лис»</b>	
6. Увеличивается сетевое и кластерное сотрудничество	Для дополнительного продвижения собственной продукции нужно применять бизнес-стратегию «Хитрый лис», чтобы при сетевом и(или) кластерном сотрудничестве получать доступ к уникальному каналу дистрибуции самой сети/кластера или другого его участника
7. Увеличиваются глобально рожденные бизнесы, которые создаются с изначальной ориентацией на мировое лидерство	Чтобы завоевать мировое лидерство в узком сегменте, нужно применять бизнес-стратегию «Хитрый лис» для быстрого продвижения проекта (пока его не успели «клонировать» по глобальному каналу дистрибуции)
<b>Г. «Охота на слона»</b>	
8. Различные типы компаний кооперируются для преодоления слабых сторон и усиления имеющихся шансов в глобальном лидерстве	Чтобы преодолеть имеющиеся ограничения (дефицит финансовых ресурсов, недостаток роста, отсутствие прорывных идей), нужно применять бизнес-стратегию «Охота на слона» для кооперации крупных компаний, обладающих ресурсами, со стартапами, обладающими идеей/квалификацией/технологией

- поскольку к сохраняющимся причинам глобальной неопределенности добавляются риски нового российского политического цикла, то стоит ожидать от государства новых более интенсивных попыток «прорывного развития страны»;

- появляются новые глобальные и локальные тенденции, провоцирующие для бизнеса дополнительные вызовы: 1) эволюционный переход социальных продуктов и услуг в доминирующий тип производства; 2) появление прорывных компаний через поиск успешного решения после тестирования востребованности; 3) рост стремления государства и отдельных компаний к поиску и опережающему созданию передовых рынков будущего; 4) передача государством производства общественных благ некоммерческому сектору; 5) увеличение числа начинающих компаний, не справляющихся с турбулентностью развития; 6) рост возможностей и издержек сетевого и кластерного сотрудничества; 7) появление глобально рожденных бизнесов, которые создаются с изначальной ориентацией на мировое лидерство; 8) увеличение возможности кооперации различных типов компаний;

- эффективным ответом на такие изменения может стать внедрение компаниями в свое управление бизнес-стратегий участия в предпринимательских экосистемах;

- для оценки потенциала предпринимательских экосистем авторами: 1) обобщены теоретико-методоло-

гические основы их формирования, включающие биологический, структурный и инновационный подходы; 2) разработаны методологические положения по формированию предпринимательских экосистем; 3) предложена классификация участников предпринимательской экосистемы;

- научная новизна исследования состоит в отличии предложенного управления, основанного на экосистеме, от классического тем, что оно согласует вызовы и тенденции изменения среды (внешней и внутренней) с деятельностью компании через адаптацию существующей или разработку и реализацию наиболее результативной бизнес-стратегии посредством участия в предпринимательских экосистемах;

- практическая значимость исследования заключается в выработке рекомендаций для компаний и начинающих бизнес-проектов по внедрению одной из четырех бизнес-стратегий («Чебурашка», «Клонирование», «Хитрый лис», «Охота на слона») в корпоративное управление как наиболее адекватного средства управления вызовами и получения выгоды от отмеченных тенденций;

- результаты исследования позволяют актуализировать в научном обороте категорию «предпринимательские экосистемы» и могут послужить основой для дальнейших исследований ее потенциала в решении современных вызовов. ■

**Библиографическая ссылка:** Андреева Е.Л., Глухих П.Л., Мыслякова Ю.Г. Бизнес-стратегии участия компании в предпринимательских экосистемах // *Управленец*. 2018. Т. 9. №6. С. 49–57. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-6-5.

**For citation:** Andreeva E.L., Glukhikh P.L., Myslyakova Yu.G. A company's business strategies for participating in ecosystems. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 6, pp. 49–57. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-6-5.

## Источники

1. Андреева Е.Л., Глухих П.Л. Оценка политики развития предпринимательства в регионах России // *Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление*. 2016. №4(80). С. 65–82.
2. Дорошенко С.В., Шеломенцев А.Г. Предпринимательская экосистема в современных социоэкономических исследованиях // *Журнал экономической теории*. 2017. №4. С. 212–221.
3. Иванова А.В. Типология факторов развития молодежного предпринимательства в университетской среде // *Региональное развитие: стратегии и человеческий капитал: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 10–11 апреля 2014 г.)*: в 2 т. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. Т. 2. С. 26–35.
4. Илларионов А. Путинский «прорыв» // *LiveJournal*. URL: <https://aillarionov.livejournal.com/1050582.html>.
5. Олевский Г. Интернализация предпринимательства и национальная конкурентоспособность // *Мировая экономика и международные отношения*. 2016. Т. 60. №12. С. 17–26.
6. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2014.
7. Adner R. Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem // *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84(4). P. 98–107.
8. Durst S., Poutanen P. Success factors of innovation ecosystems: Initial insights from a literature review // *CO-CREATE 2013: The Boundary-Crossing Conference on Co-Design in Innovation*. Helsinki: Aalto University, 2013. P. 27–38.

## References

1. Andreeva Ye.L., Glukhikh P.L. Otsenka politiki razvitiya predprinimatel'stva v regionakh Rossii [Evaluation of the entrepreneurship development policy in the regions of Russia]. *Izvestiya Dal'nevostochnogo federal'nogo universiteta. Ekonomika i upravlenie – The Bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management*, 2016, no. 4(80), pp. 65–82.
2. Doroshenko S.V., Shelomentsev A.G. Predprinimatel'skaya ekosistema v sovremennykh sotsioekonomicheskikh issledovaniyakh [Entrepreneurial ecosystem in modern socio-economic research]. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii – Journal of Economic Theory*, 2017, no. 4, pp. 212–221.
3. Ivanova A.V. [Typology of development factors of youth entrepreneurship in the university environment]. *Regional'noe razvitiye: strategii i chelovecheskiy kapital: materialy Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (Yekaterinburg, 10–11 aprelya 2014 g.)*. [Regional development: strategies and human capital: Proc. of the Int. sci.-prac. conf. (Yekaterinburg, April 10–11, 2014)]. Yekaterinburg: Ural University Publ., 2014, vol. 2, pp. 26–35.
4. Illarionov A. Putinskiy «proryv» [Putin's breakthrough]. *LiveJournal*. Available at: <https://aillarionov.livejournal.com/1050582.html>.
5. Olevskiy G. Internalizatsiya predprinimatel'stva i natsional'naya konkurentosposobnost' [Internalization of entrepreneurship and national competitiveness]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya – World Economy and International Relations*, 2016, vol. 60, no. 12, pp. 17–26.



9. Fukuda K., Watanabe C. Japanese and US perspectives on the National Innovation Ecosystem // *Technology in society*. 2008. Vol. 30(1). P. 389–404.

10. Isenberg D. Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. URL: [www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-definingcharacteristics](http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-definingcharacteristics).

11. Jackson D.J. What is an Innovation Ecosystem? // National Science Foundation. 2011. URL: <http://urenio.org/wp-content/uploads/2011/05/What-is-an-Innovation-Ecosystem.pdf>.

12. Mercan B., Goktas D. Components of Innovation Ecosystems: A Cross-Country Study // *International Research Journal of Finance and Economics*. 2011. No. 76. P. 102–112.

13. Simon H. *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

14. Tansley A.G. The use and abuse of vegetational terms and concepts // *Ecology*. 1935. Vol. 16(3). P. 284–307.

6. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (Russ. ed.: Ris E. *Biznes s nulya. Metod Lean Startup dlya bystrogo testirovaniya idey i vybora biznes-modeli*. Moscow: Al'pina Publisher, 2014).

7. Adner R. Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*, 2006, vol. 84(4), pp. 98–107.

8. Durst S., Poutanen P. Success factors of innovation ecosystems: Initial insights from a literature review. In: *CO-CREATE 2013: The Boundary-Crossing Conference on Co-Design in Innovation*. Helsinki: Aalto University, 2013. Pp. 27–38.

9. Fukuda K., Watanabe C. Japanese and US perspectives on the National Innovation Ecosystem. *Technology in Society*, 2008, vol. 30(1), pp. 389–404.

10. Isenberg D. *Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics*. Available at: [www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-definingcharacteristics](http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-definingcharacteristics).

11. Jackson D.J. *What is an Innovation Ecosystem?* National Science Foundation. 2011. Available at: <http://urenio.org/wp-content/uploads/2011/05/What-is-an-Innovation-Ecosystem.pdf>.

12. Mercan B., Goktas D. Components of Innovation Ecosystems: A Cross-Country Study. *International Research Journal of Finance and Economics*, 2011, no. 76, pp. 102–112.

13. Simon H. *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

14. Tansley A.G. The use and abuse of vegetational terms and concepts. *Ecology*, 1935, vol. 16(3), pp. 284–307.