

Попов А.К. ¹, Удалов И.Д. ¹

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Тенденции и причины модернизации моделей управления крупных предприятий (на примере экосистем)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Попов А.К., Удалов И.Д. Тенденции и причины модернизации моделей управления крупных предприятий (на примере экосистем) // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 11. – С. 4265–4284. doi: [10.18334/ce.16.11.116391](https://doi.org/10.18334/ce.16.11.116391)

АННОТАЦИЯ:

В статье исследуются вопросы трансформации моделей управления современных крупных предприятий под влиянием макроэкономических и отраслевых тенденций. Обосновываются причины развития гибких моделей управления для уровней, ответственных за формирование новых продуктов и услуг, и усиления стандартизации работы для массовых специальностей.

ФИНАНСИРОВАНИЕ:

Статья выполнена в рамках фундаментальной НИР «Теоретические основы формирования новой парадигмы управления социально-экономическим, технологическим и финансовым развитием России: междисциплинарный синтез эволюционных и волновых концепций» по государственному заданию Финуниверситета.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: экосистема, модель управления, организационная структура, гибкая модель управления

ОБ АВТОРАХ

Попов Артем Константинович, младший научный сотрудник (Artymy004@gmail.com)

Удалов Иван Дмитриевич, стажер-исследователь

Popov A.K. ¹, Udalov I.D. ¹

¹ The Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia

Trends and reasons for modernising large enterprise management models (on the example of ecosystems)

CITE AS:

Popov A.K., Udalov I.D. (2022) Tendentsii i prichiny modernizatsii modeley upravleniya krupnyh predpriyatiy (na primere ekosistem) [Trends and reasons for modernising large enterprise management models (on the example of ecosystems)]. *Kreativnaya ekonomika*. 16. (11). – 4265–4284. doi: [10.18334/ce.16.11.116391](https://doi.org/10.18334/ce.16.11.116391)

ABSTRACT:

The article examines the problems of modernising large enterprise management models under the influence of macroeconomic and industry trends. The reasons for the development of flexible management models for the levels responsible for the formation of new products and services, and the strengthening of standardization of work for mass specialties are substantiated.

FUNDING:

The article was carried out as part of the fundamental research "Theoretical foundations for a new paradigm of managing Russia's socio-economic, technological and financial development: an interdisciplinary synthesis of evolutionary and wave concepts" under the state assignment of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

KEYWORDS: ecosystem, management model, organizational structure, flexible management model

JEL Classification: M11, M21, L26

Received: 05.10.2022 / Published: 30.11.2022

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Popov A.K. (Artymy004@gmail.com)

Введение

Смена технологического уклада является многогранным процессом, поднимающим не только вопросы потенциала модернизации/улучшения применяемых в рамках текущего ТУ технологий широкого потребления, но и эффективных способов организации труда. Социально-экономический аспект организации труда, хоть и зависит от текущего технологического обеспечения производительных сил, но во многом определяется действующими социально-экономическими институтами, перечнем новых социальных вызовов, которые возникают в процессе перехода от одного ТУ к следующему, разнообразием и характером решаемых задач субъектов экономических систем.

Первые изменения в построении организационных моделей управления, которые могут получить развитие в рамках шестого и последующих ТУ, уже сейчас наблюдаются в корпоративном секторе (в экосистемах). В результате изменения процессов под воздействием экономических, технологических и социальных факторов наиболее успешные компании перешли на платформенную модель бизнеса и стремятся к созданию экосистем.

Методология исследования основана на взаимосвязи методов макроэкономического анализа и прогнозирования с институциональными инструментами, дополненными традиционными инструментами менеджмента (исследование фактической документации организаций и моделирование целевых организационных структур).

Целью данной работы является определение факторов, повлиявших на трансформацию моделей управления экосистемами, и выявление общих тенденций изменения подходов к моделям управления.

Научная новизна работы состоит в формировании теоретического обоснования современных тенденций в трансформации моделей управления экосистемами и формировании единых принципов построения моделей управления экосистемой.

Авторская гипотеза: генезис текущей формации модели управления компании определяется для нее совокупностью эндогенных и экзогенных факторов. Любая модель управления опирается на действующие в организации производственные процессы и может быть модернизирована только в совокупности с ними. Модели управления экосистемами формируются под влиянием необходимости баланса между внешней гибкостью, продиктованной мультикультурным и социально-политическим многообразием объектов управления в рамках собственного контура, и внутренней жесткостью соб-

ственной корпоративной культуры, стандартов взаимодействия и иерархией полномочий.

Экосистема как новая форма организации экономической деятельности объединяет в своем периметре производителей продуктов/услуг, дистрибьюторов (партнеры, агенты, собственная сбытовая сеть и т.д.), интеграционную платформу и конечных потребителей. В результате потребитель продукции/услуги оказывается глубоко вовлеченным в систему производства и сервиса экосистемы таким образом, что сам становится частью последней. Для эффективной реализации производственных, сбытовых, координационных, сервисных и иных функций в периметре экосистемы с учетом вовлечения разных участников экономической деятельности (домохозяйства, корпоративный сектор, государство) требуется формирование новой модели управления, которая в дальнейшем может быть заимствована для иных субъектов.

В рамках текущего исследования под моделью управления будет пониматься совокупность взаимосвязей и взаимозависимостей организационной структуры, функций и задач отдельных подразделений / партнеров / иных участников и распределения полномочий между уровнями управления. Организационная структура является иерархическим представлением совокупности самостоятельных структурных подразделений организации (департаменты/управления/дивизионы и т.д.) и иных участников экосистемы (партнеры, агенты, клиенты и т. д.), отражающих их внутреннюю структуру (отделы, сектора, направления, группы, выделенные специалисты) и взаимоподчиненность (включение в единый функциональный блок/трайб/институт/филиал). Функции и задачи каждой организационной единицы определяют ее ценность в рамках всей экосистемы и могут быть условно разделены на 5 крупных смысловых блоков:

- функции клиентской работы / бизнес-функции;
- поддержка бизнеса/клиентских функций;
- сервисные функции;
- штабные функции;
- управленческие функции.

Под полномочиями в данной работе понимается возможность принимать решения о выделении ресурсов (финансовых, производственных, человеческих) на выполнение отдельных задач, а также возможность корректировки самих задач (в краткосрочном, среднесрочном или долгосрочном горизонте планирования, включая стратегию компании).

В результате действующая модель управления влияет на такие параметры организации, как:

- эффективность организации (т.е. уровень издержек, продуцируемых в рамках формирования источников прибыли);
- гибкость, т.е. возможность оперативной реакции на изменение эндогенных факторов;
- устойчивость (включая финансовую устойчивость, силу привлекательности бренда, лояльность клиентов, производственную и информационную безопасность);
- степень ориентации на стратегические цели.

Отметим, что фокус внимания на исследование экосистем как крупных территориально распределенных организаций выбран неслучайно. Кроме того, именно эти компании показывают перспективные элементы модели управления, которые могут быть применимы на уровне мультинациональных государств федеративного строя.

В рамках данного исследования будем придерживаться следующей логики:

- определим экзогенные и эндогенные факторы, предопределяющие направления трансформации подходов к моделям управления;
- рассмотрим намеченные передовыми руководителями-практиками направления модернизации подходов к задачам корпоративного менеджмента;
- выделим зарождающиеся элементы новых подходов к управлению в компаниях, выбранных в качестве объектов исследования;
- дадим предложения в заключении общей архитектуры компании – экосистемы, способной обеспечить организационное преимущество для конкуренции в условиях шестого ТУ.

Изменения социально-экономических отношений стали проявляться еще с середины 2000-х годов, но наиболее заметным их влияние на корпоративный сектор стало в последние 10–15 лет. Сами изменения, определяющие потребность в модернизации моделей управления, можно разделить на внутренние и внешние по отношению к экосистемам (*табл. 1*).

Рассмотрим подробнее каждый из аспектов и его влияние на модель управления, или ее составную часть.

Смена отраслей-лидеров. После снижения предельной эффективности улучшающих инноваций в технологиях 4-го ТУ и морального устаревания схемы организации производства по принципу конвейера (поэтапный переход от фордизма к тойотизму) в середине 90-х возрос интерес к инвестициям в коммуникационные технологии (в первую очередь Интернет) и построению бизнес-процессов (в первую очередь управленческих) на их основе. Согласно

исследованиям Ника Срничека [1] (*Colecchia, Schreyer, 2002*), рост инвестиций в ИТ-сектор вырос на 13,5% в 90-х гг. до 21,3% в 2000-х гг. в США и с 11,6% до 17,6% за аналогичный период в 5 крупнейших странах ЕС.

Таблица 1

Перечень вызовов, способствующих модернизации моделей управления экосистемами

	Тенденция	До середины 2000-х	Последние 10–15 лет
Внешние	Отрасли-лидеры	Коммуникационные компании	Сервисные компании
	Региональная спецификация	Глобализация	Усиление региональной специфики
	Смена поколений	Поколение X	Поколение Y
	Рост скорости изменений	Ускорение изменений и формирование четвертого информационного барьера поколений	
Внутренние	Работа с процессами	Автоматизация процессов	Внедрение ИИ
	Финансирование инноваций	Финансирование через венчурные механизмы	Стартап-компании в структуре экосистем
	Сотрудники	Работа в офисе	Перевод на онлайн
	Спектр коммерческого предложения	Предложение монопродукта	Пакетированное предложение
	Каналы коммуникации с клиентами	Онлайн-продажи или офлайн-продажи	Оmnikanальность

Источник: составлено авторами.

Так, в Европейском союзе, по данным Евростата, динамика роста объемов добавленной стоимости, произведенной сектором ИКТ за 6 лет, с 2014 по 2019 год, возросла на 40% [2]. Статистика правительства США свидетельствует о том, что общий вклад информационной отрасли в ВВП за 10 лет, с 2010 по 2020 год, почти удвоился и стал равняться примерно 10% от ВВП. В Китае вклад технологических компаний в ВВП составил 7% [3].

При этом сегодня наблюдается трансформация высокотехнологичных компаний в сервисные. В качестве примера можно продемонстрировать изменение структуры доходов Apple, Amazon и Alphabet. Так, доходы Apple

от реализации сервисов выросли с 9% в 2015 году до 20% в 2021 году [4]. В структуре доходов Amazon уже в 2018 году доля сервисных доходов составляла 48,6% [5] (Ang, 2022). А для Alphabet 85% дохода составляет реклама, т.е. также сервисный бизнес [5] (Ang, 2022).

Рост технологических компаний и увеличение сервисной составляющей в структуре дохода этих компаний диктуют следующие изменения в модели управления:

- отказ от линейного (конвейерного) принципа производства и реализации новых продуктов и услуг;
- рост значимости и численности подразделений, ответственных за сбор/анализ данных о клиенте и клиентском опыте;
- расширение функций по контролю качества конечного продукта за счет интеграции в производственный и организационные процессы промежуточных метрик контроля качества;
- применение новых технологий гибкого планирования проектной деятельности (переход на Scrum).

Переход от глобализации к региональной специфике и формирование потребности в создании распределенных команд

Перенос производственной базы из развитых стран на периферию обуславливался значительной экономией ТНК на оплате труда и социальных отчислениях, что способствовало развитию и практическому внедрению идей глобализма: универсализация законодательной базы, отмена двойного налогообложения, подписание международных актов о freetrade.

Вследствие планомерного снижения эффективности в рамках текущего ТУ наблюдается усиление социально-экономических противоречий на международном уровне между странами – лидерами текущего ТУ (США, Англия, Евросоюз, Япония) и странами, претендующими на лидерство в 6-м ТУ (Китай, Индия, Россия), которые приводят к усилению политики протекционизма (введение санкций, решоринг производства) [6] (Popov, 2021).

Нарушение работы логистических цепочек (в т.ч. Covid-19), а также разрыв многих существующих взаимосвязей усилили необходимость компаний в создании собственных производственных кластеров, независимых от физического взаимодействия между управленческими подразделениями.

При этом сохраняется международное разделение функций высокотехнологичных процессов экосистем, а сборка и другие рутинные процессы будут тиражироваться по миру. В результате будут усиливаться различия в моделях управления и организационных структурах региональных подразделений и глобальных экосистем.

Процесс деглобализации сопровождается развитием цифровых технологий, прежде всего появлением развитых платформ для дистанционного взаимодействия, т.е. создаются условия для формирования виртуальных команд. Взаимодействие в рамках виртуальных команд реализуется на основании строгих принципов, применяемых в экосистемах, включающих:

- систему постановки/мониторинга/синхронизации целей между командами и участниками единой команды;
- оцифровку (формирование карты КПЭ) и взаимосвязь с системой мотивации;
- систему встреч и распределения информации (включая защиту информации).

Наиболее часто виртуальные команды формируются для решения инновационных/прорывных задач, требующих кооперации специалистов разных областей. Формирование полноценных виртуальных команд с гибкими процессами коммуникаций и мотивацией для конвейерных задач неэффективно, так как резко возрастают транзакционные издержки на координацию и мониторинг результатов.

Деглобализация приводит к увеличению функций и полномочий региональных представительств. Кроме сбыта и сервиса клиентских операций тенденция к развитию региональных традиций, правовых аспектов и социально-экономических институтов заставляет экосистемы сохранять на региональном уровне функции юридической поддержки, финансового учета и планирования. Значительно расширяется маркетинговая функция, учитывающая региональную специфику и менталитет потребителя.

Рост экосистем и монополизация рынка

В условиях замедления/остановки расширения рынков в силу их насыщения продуктами на базе действующих технологий все большее значение для капитала как самовозрастающей сущности приобретает перераспределение долей между действующими участниками.

В сегменте производства ПК на 5 крупнейших компаний приходилось ~69% в 2017 году. Ко 2 кварталу 2020 года эта доля выросла до 87% [7]. На рынке смартфонов доля небольших компаний сократилась с 30% в 2018 г. до 15% в 2020 г. [8]. На рынке облачных сервисов в 2015 году 50% приходилось на 4 компании, а к 2021 году 50% доли рынка контролировало только 2 компании [9]. На относительно молодом рынке ИИ еще сохраняется конкуренция: 9% всего рынка программного обеспечения ИИ занимает IBM, а суммарная

доля небольших компаний составляет около 75% [10]. Централизация отраслей выражается не только в повышении доли компаний на рынках, но и концентрации людских ресурсов в крупнейших экосистемах.

В условиях концентрации бизнеса модели управления должны обладать относительной гибкостью на уровне головных компаний для принятия решений и реализации мероприятий по поглощению новых направлений бизнеса от конкурентов, уходящих с рынка, а также интеграции в свои структуры молодых и перспективных стартапов. Дополнительно формируется потребность в создании интеграционной шины между уровнем принятия решений и региональными представительствами. В рамках международных экосистем (Apple, Alphabet, Naier и т.д.) данную функцию выполняет профильное подразделение в головном офисе. В региональных экосистемах (например, Сбер) данная функция распределена между головным офисом и руководителями региональных представительств.

Смена поколений

Согласно теории Н. Хоу и В. Штрауса, поколение [11] (*Strauss, Howe, 1991*) – это группа людей, рожденных в определенный период времени, испытывающих влияние одних и тех же факторов и, как следствие, обладающих похожими ценностями и сценариями поведения.

В преломлении к адаптации моделей управления важно понимать, что в период с 2010 г. по текущий момент наблюдается смена поколений на разных уровнях управленческой иерархии в экосистемах. Так, на уровне массовых специальностей в структуре компаний увеличивается доля миллениалов (поколение Y), а на начальных позициях – хоумлендеров (поколение Z). На уровне топ-менеджмента экосистем власть постепенно переходит от поколения бэби-бумеров к поколению X [12] (*Nikonov, Shamis, 2020*).

Изменение структуры поколений в рамках экосистем подталкивает к модификации формальных корпоративных культур под потребности, характерные для массовых специальностей, и выстраиванию системы распределения полномочий, удобных для высшего и среднего уровня руководства. Именно под влиянием различий в мотивационных и поведенческих установках поколений X, Y и Z и формируется современная компромиссная система управления.

Рост скорости изменений

Развитие технологий копирования и промышленного внедрения товаров и услуг, увеличение объема информации, рост социально-политической турбулентности привели к изменению скорости трансформации внешней среды для экосистем для создания/адаптации продуктовой линейки.

Рост скорости изменений выдвигает новые требования к моделям управления. Возникает потребность:

- ускорить коммуникации внутри одной группы и между взаимосвязанными структурными единицами;
- найти корректный баланс между полномочиями на местах и сохранением единой стратегической линии экосистемы;
- повысить скорость принимаемых решений на разных уровнях управления, сохранив их непротиворечивость и со-направленность, обеспечив контроль их исполнения.

В результате наблюдается формирование «плоских» структур (с минимальным количеством уровней управления, препятствующих искажению информации) и внедрение «облегченных» процессов выпуска новых продуктов/услуг на уровне головного офиса.

Перевод сотрудников на удаленный формат работы

Пандемия COVID-19 вынудила большинство компаний к переводу сотрудников на дистанционный формат работы. При этом необходимо отметить, что для большинства «офисных» должностей, т.е. выполняющих функции планирования, управления, частично продажи клиентам и сопровождения, технические возможности вполне позволяли организовать эффективное рабочее пространство вне офиса.

При этом актуализировались следующие проблемы, требующие системного решения на уровне управленческих процессов и самой организации труда:

- контроль трудовой дисциплины;
- уровень вовлеченности сотрудников;
- соблюдение качества работы.

Вместе с тем у экосистем как сервисных и высокотехнологичных организаций доля сотрудников, которые могут без ущерба для производственных процессов выполнять свои функции, дистанционно составляет ~ от 20 до 35%. Таким образом открывается широкий простор для экономии со стороны экосистем на:

- аренде/приобретении офисных зданий;
- обеспечении системы безопасности для сотрудников во время их работы;
- экономии на оплате коммунальных услуг.

Соответствующие возможности сопряжены с необходимостью пересмотреть текущие модели управления в части:

- выстраивания гибких коммуникаций между уровнями управления;
- частичного дублирования функций либо регулярного контроля функций для избегания дополнительных производственных рисков;
- развития в сотрудниках всех уровней управления чувства ответственности и лояльности к экосистеме (за счет внедрения корпоративной культуры).

Необходимо отметить, что в отличие от виртуальных команд, созданных для решения сложных, инновационных и кросс-функциональных задач, удаленный режим работы применим для сотрудников массовых специальностей. При этом больше внимания уделяется системам мониторинга эффективности работы сотрудников и системам, обеспечивающим сохранение информации в периметре экосистемы.

Стоит отметить, что перевод сотрудников на удаленный формат работы является первым этапом для вывода работников, занятых рутинными функциями, за штат. Такое решение упрощает HR-процессы в экосистеме, повышает прозрачность системы вознаграждения (переход на вознаграждение по факту выполненных работ), сокращает издержки и риски экосистемы. Но самое главное – снижает уровень социальной ответственности экосистемы за своих бывших сотрудников.

Внедрение ИИ

Внедрение ИИ позволило реализовать несколько прорывных модернизаций, во многом преобразующих модели управления экосистемами. В результате применения ИИ возможно сокращение большого количества сотрудников, задействованных в линейном менеджменте. Данное сокращение затрагивает от 8% до 15% всей численности организации, не задействованной непосредственно в продажах [14] (Pоров, 2021). Т.е. разговор идет о поэтапном отказе от линейного менеджмента, что сократит уровни иерархии в организации, сделав ее более плоской (и мобильной), а контроль массовых специальностей более формальным и объективным [15] (Tolkachev, Udalov, Tetukuev, 2022).

Работа с инновациями

Интеграция финансовых сервисов с производственными компаниями на платформенном принципе сокращает дистанцию между финансовым капиталом и реальным производством. В результате крупные экосистемы берут на себя роль локомотивов модернизации инфраструктуры экономики для перехода к 6-му ТУ. Дополнительной выгодой от новой институциональной формы консолидации капиталов является снижение технологической неопределенности для стратегических инвесторов. Во-первых, наличие обширной лояльной клиентской базы позволяет точнее определить потребности потенциальных покупателей в конкретных инновациях, что позволяет отказаться от практики «инвестиций по площадям», принятой в период перехода к 4–5 ТУ. В результате в модели управления появляются структуры, ответственные за анализ трендов и точечные приобретения перспективных стартапов. Во-вторых, экосистемы обеспечивают быстрый канал обратной связи между клиентами и стартап-компаниями, что позволяет тестировать продукты/услуги на ранних этапах разработки и сокращать время выхода на рынок новых продуктов/услуг, снижая стоимость прикладных научных исследований. В-третьих, интеграция стартапов в собственную структуру позволяет эффективнее выстраивать новые процессы инвестиций за счет снижения коммуникационных барьеров и роста прозрачности. В-четвертых, экосистема может предоставлять стартап-площадки для привлечения инвестиций по принципу краудфандинга, выступая как сервисная площадка, центр первичной аналитики и гарант целевого расходования средств.

В результате в организационной структуре экосистемы появляются профильные центры, ответственные за работу со стартапами. Кроме того, для определения перспективных направлений развития бизнеса экосистем усиливается функция по долгосрочному планированию и прогнозированию. Важно отметить, что полномочия по долгосрочному сотрудничеству (в т.ч. приобретению стартапов), как правило, принимаются только на уровне головного офиса компании. Таким образом, приобретение региональных стартапов в развивающихся странах является скрытой формой вывода интеллектуального капитала из развивающихся стран в неометрополию.

Изменение подходов к производимой продукции

Одним из ключевых сдвигов в цепочке взаимодействия «производитель – дистрибутор – потребитель (клиент)» стал переход на клиентоцентричную модель бизнеса [16] (*Glazev, Mityaev, Tolkachev, Ayrapetyan, Arefev, Perminova, Popov, Teplyakov, Tkachuk, 2022*).

Кроме того, на понятийном уровне в экосистемах формируется негласное распределение подразделений на «продуктовую фабрику» и каналы дистрибуции. Таким образом, сам продукт стандартизируется, а процессы дистрибуции оптимизируются под единый стандарт, задаваемый линейкой продуктов. В ряде случаев функция дистрибуции может быть выведена за пределы организационной структуры материнской компании и передана на аутсорсинг партнерам или агентам (при соблюдении контроля качества) или стать предметом франшизы.

На уровне продуктового предложения экосистемы, стремясь реализовать свое преимущество в эффективных кросс-продажах и возможности долгосрочного сотрудничества, переходят от монопродукта к клиентскому сценарию, в рамках которого удовлетворяется конечная потребность клиента за счет разноплановых сервисов экосистемы.

Описанные выше вызовы начали беспокоить теоретиков и практиков менеджмента еще в начале 2000-х годов. Необходимость в модернизации иерархической системы управления, ставшей результатом внедрения идей Тейлора и практик Г. Форда, высказывалась в работах Эмери и Триста, позже – в книгах Т. Питерса. Весомой вехой в оформлении запроса на модернизацию модели управления стала встреча 35 топ-менеджеров крупнейших компаний и теоретиков менеджмента, в результате которой в свет вышла статья «Менеджмент 2.0» [17] (*Khemel, 2009*), в которой поднимаются 25 масштабных задач, которые возникают в менеджменте при переходе к новой экономике (т. е. к шестому ТУ).

Наиболее интересными тезисами, связанными с формирующимися задачами обновления модели управления, являются:

1. Переход от иерархического принципа управления к координационному, когда лидеры в плоской иерархии выделяются стихийно.
2. Фокус внимания на самоконтроль работников взамен жестких правил и запретов.
3. Формирование небольших самостоятельных организационных единиц.
4. Развитие в сотрудниках инициативы и новаторства за счет предоставления больших свобод.
5. Развитие платформенного принципа построения организаций [18].

Указанные тезисы объединяют в единую систему внутреннюю мотивацию и самоорганизацию сотрудников компаний, уровень и качество коммуникаций в группах, процессы формирования стратегии с формальными прави-

лами и процедурами, существующими в организациях и определившими их модели управления.

Экосистемы могут образно быть представлены в виде солнечных систем, где центральную роль играет материнская компания. Через интегральную платформу экосистема включает в свою орбиту дочерние предприятия, сфокусированные на конкретных клиентских сценариях, систему дистрибуции продуктов и услуг (собственная сбытовая сеть, региональные представительства, партнеры, агенты и т.д.), стартапы, клиентские сообщества.

Упрощенная модель экосистемы представлена на *рисунке 1*.

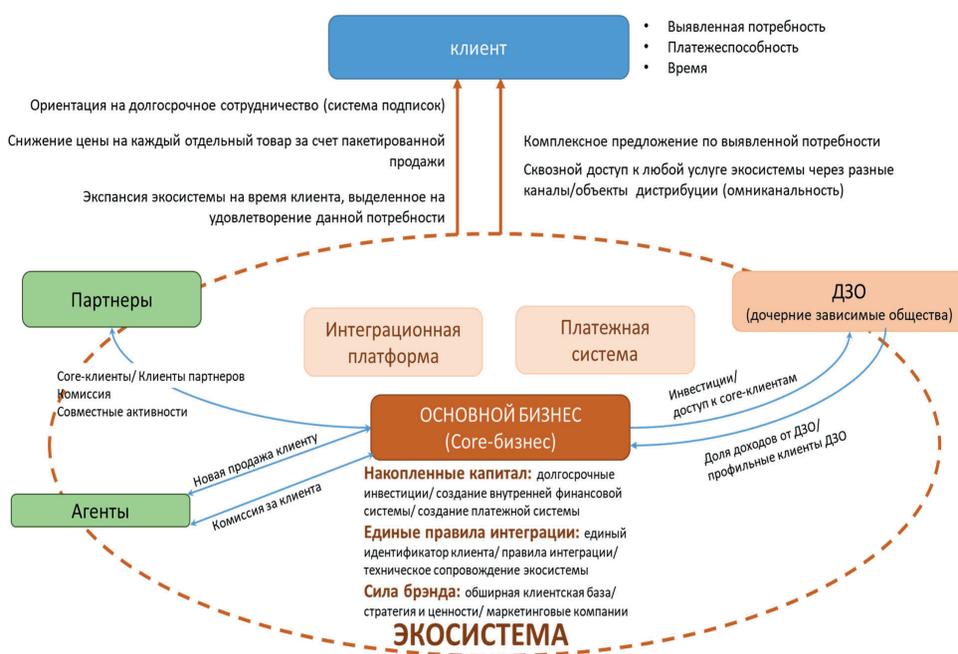


Рисунок 1. Участники экосистемы и характер их взаимодействия

Источник: составлено авторами.

Представляя, таким образом, экосистемы и оценивая влияние современных тенденций, описанных выше, можно с высокой степенью уверенности ответить на вопросы, поставленные в начале настоящего раздела.

Мировые экосистемы предпочитают концентрацию стратегических функций, выполнимых на уровне головной компании. К данным функциям относятся:

- формирование единого бренда и глобального позиционирования компании;
- создание продуктовых линеек;
- единые корпоративные стандарты, ценности и принципы взаимодействия;
- масштабные операции с капиталом (размещение долговых обязательств и ценных бумаг на финансовых рынках);
- сделки по слиянию и поглощению (включая приобретение стартапов);
- стратегия региональной экспансии.

С одной стороны, это продиктовано необходимостью эффективного выполнения координационных функций как институционального объекта. С другой стороны, концентрация стратегических полномочий на уровне материнской компании определяется потребностью сохранения интеллектуального потенциала и концентрации наиболее ценного ресурса экосистем (человеческий капитал) в стране размещения экосистемы. Таким образом, проявляется неокOLONиальная политика в современных условиях.

Тенденция к регионализации, как было уже показано выше, внесли корректировки в полномочия и выполняемый функционал региональных представительства. Для эффективного выполнения функций взаимодействия с властью расширяются полномочия по запуску совместных региональных проектов (в том числе и социального значения), корректируются в силу возможного корпоративные стандарты с учетом местного менталитета.

Важным аспектом в понимании тенденций развития моделей управления экосистемами является их история формирования. На примере экосистем США (Apple, Alphabet) и Китая (Huawei, Haier, Mesui) видны не только различия в соге-бизнесе экосистем и источнике финансирования, но и в стратегии регионального продвижения. Китайские экосистемы, пользуясь огромным и относительно закрытым внутренним рынком, ориентируются на национальных клиентов. Международная экспансия происходит по мере насыщения потребностей внутреннего клиента (формирования национальной монополии). Американские компании равномерно развиваются как на национальном, так и на международном рынке, что частично объясняется жесткими антимонопольными законами внутри страны.

В результате разности данных подходов и определяется степень свободы полномочий. Американские компании, изначально ориентируясь на различные регионы, вынуждены прибегать к более гибким методам организации труда. В основном взаимодействие с периферийными организациями

осуществляется через формирование устойчивых партнерских отношений по принципу аутсорсинга.

Азиатские компании, имея большой внутренний рынок, снижают собственные риски за счет интеграции в свою структуру всех производственных и части сбытовых цепей. Снижение гибкости организационной структуры компенсируется более низкими транзакционными издержками взаимодействия между подразделениями и большей скоростью и контролируемостью выполнения внутренних обязательств, что в итоге сохраняет такую же гибкость совокупной модели управления, как и у западных экосистем.

В связи с переходом от продуктового предложения к клиентскому сценарию (полипродукту) экосистемы вынуждены формировать универсальные подразделения по конкретным разрабатываемым решениям. Проблемы проектного подхода в азиатских экосистемах решаются за счет формирования профильных вертикалей специалистов (в которых развиваются профильные компетенции), из которых сотрудники набираются в конкретные продуктовые команды. А в западных компаниях предпочитают привлекать профильные подрядные организации, сокращая издержки материнской компании на HR-функции. Решение проблем матричного подчинения в обеих моделях управления решается за счет создания виртуальных команд.

Одним из результатов переосмысления текущей философии характера построения моделей управления стал эволюционный подход развития систем управления. Согласно теории эволюционной динамики управления, любое развитие, будь то организация, человек, семья, государство, происходит последовательно по уровням. Перескочить через виток невозможно.

Фактически разговор идет о переходе к децентрализованной системе управления. Организации с децентрализованной структурой позволяют высшему руководству уделять больше внимания возможностям роста и важным решениям, а не повседневным обязанностям. Традиционные децентрализованные подходы могут по-прежнему применять жесткие рамки с проверками и контролем, в то время как радикальные типы децентрализации расширяют сферу принятия решений.

Ключевая идея децентрализованного подхода заключается в наделении полномочиями и ответственностью тех, кто знает лучше всех, поскольку они ближе к заинтересованным сторонам и имеют доступ к соответствующей информации.

Заключение

В заключение можно сделать вывод, что наиболее востребованный для головных компаний экосистем подход к построению современных моделей управления базируется на принципах децентрализации и самоорганизации команд в рамках единой стратегической цели. Данная тенденция обосновывается объективными внешними и внутренними тенденциями, оказавшими влияние на возможность качественного централизованного контроля. Неоднородность рынков, на которых функционируют экосистемы, предполагает нахождение баланса между делегированием полномочий на низовые уровни и сохранением управляемости в компании. В результате экосистемы за счет сильной корпоративной культуры и относительно замкнутого контура пытаются сформировать небольшие команды под руководством энергичных лидеров для решения оперативных задач, что требует больших инвестиций в развитие человеческого капитала.

Для координации действий между небольшими группами в рамках единой стратегии стандартов используются процедуры перераспределения ресурсов (финансовых, технологических и т. д.). Важным аспектом синхронизации действий небольших команд является выравнивание информационного поля, что предполагает развитие перекрывающихся каналов коммуникаций внутри периметра экосистемы, а также формирование единой информационной повестки и синхронизированного контента.

Для контроля качества работы и соответствия требований сотрудников корпоративной культуре экосистемам жизненно важно сокращать уровни иерархии, что позволит снижать искажение информации и иметь более оперативную обратную связь. Вместе с тем возрастает значимость коммуникационных процедур с разными уровнями руководства: открытые собрания акционеров, регулярные презентации новых продуктов и услуг, встречи топ-менеджмента с коллективом в неформальной обстановке и т.д.

Но самый главный вывод про модели управления экосистемами заключается в том, что фактически существуют две модели управления:

- для уникальных сотрудников, задействованных в производстве новых продуктов и услуг / развитии компаний (обычно концентрируются на уровне головных компаний экосистемы);
- для массовых специальностей, с ограниченным уровнем задач и компетенций, чьи функции можно оперативно перераспределить на других сотрудников / иные подрядные организации (обычно концентрируется в региональных представительствах).

ИСТОЧНИКИ:

1. Colecchia A., Schreyer P. [ICT investment and economic growth in the 1990s: is the United States a unique case?: a comparative study of nine OECD countries](#) // Review of Economic Dynamics. – 2002. – № 2. – p. 408–442. – doi: 10.1006/redo.2002.0170.
2. ICT sector – value added, employment and R&D. Eurostat. [Электронный ресурс]. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT sector - value added, employment and R%26D](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_sector_-_value_added,_employment_and_R%26D) (дата обращения: 13.08.2022).
3. Digital Economy Report 2021. Unctad.org. [Электронный ресурс]. URL: <https://unctad.org/webflyer/digital-economy-report-2021> (дата обращения: 13.08.2022).
4. Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934 of Apple Inc. Securities and exchange commission of the United States. [Электронный ресурс]. URL: <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0000320193/1a919118-a594-44f3-92f0-4ecca47b1a7d.pdf> (дата обращения: 13.08.2022).
5. Ang C. How Do Big Tech Giants Make Their Billions?. Visual Capitalist. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.visualcapitalist.com/how-big-tech-makes-their-billions-2022> (дата обращения: 13.08.2022).
6. Попов А.К. [Состояние мировой экономической системы с позиции длинно-волнового развития](#) // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – № 4. – с. 1949–1970. – doi: 10.18334/vines.11.4.113878.
7. Lenovo Retains Leadership Position In Worldwide PC Market. DT News Network. [Электронный ресурс]. URL: <https://digitalterminal.in/news/lenovo-retains-leadership-position-in-worldwide-pc-market/19628.html> (дата обращения: 13.08.2022).
8. Smartphone Market Share. Idc. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.idc.com/promo/smartphone-market-share> (дата обращения: 13.09.2022).
9. Amazon Leads \$200-Billion Cloud Market. Statista.com. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/chart/18819/worldwide-market-share-of-leading-cloud-infrastructure-service-providers> (дата обращения: 18.09.2022).
10. Artificial Intelligence (Global Market). Tadvisor. [Электронный ресурс]. URL: [https://tadviser.com/index.php/Article:Artificial_Intelligence_\(Global_Market\)?ysclid=l8ttogkqcb894767784](https://tadviser.com/index.php/Article:Artificial_Intelligence_(Global_Market)?ysclid=l8ttogkqcb894767784) (дата обращения: 23.09.2022).
11. Strauss W., Howe N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. / T. 537. – New York Quill, 1991. – 544 p.
12. Никонов Е., Шамис Е. В семье не без Миллениума. Что делать поколению (1985–2002 г.р.), которое меняет мир. – М.: Synergy Book, 2020. – 184 с.
13. Коттер Д.П. Ускорение перемен. / Библиотека Сбербанка. Том 50. – М: Олимп-Бизнес, 2019. – 192 с.

14. Попов А.К. [Тенденции развития национальных финансовых компаний в рамках следующего технологического уклада](#) // Креативная экономика. – 2021. – № 1. – с. 11–34. – doi: 10.18334/ce.14.12.111470.
15. Толкачев С.А., Удалов И.Д., Темукуев С.А. [Цифровизация обрабатывающей промышленности стран ЕС: приоритет развития киберфизических систем](#) // Современная Европа. – 2022. – № 1(108). – с. 169–183. – doi: 10.31857/S0201708322010132.
16. Глазьев С.Ю., Митяев Д.А., Толкачев С.А., Айрапетян М.С., Арефьев П.В., Перминова Е.А., Попов А.К., Тепляков А.Ю., Ткачук С.П. Циклические закономерности развития технологических и мирохозяйственных укладов. / Монография. – М: КноРус, 2022. – 280 с.
17. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review. – 2009. – № 10. – с. 91–100.

REFERENCES:

- Amazon Leads \$200-Billion Cloud Market Statista.com. Retrieved September 18, 2022, from <https://www.statista.com/chart/18819/worldwide-market-share-of-leading-cloud-infrastructure-service-providers>
- Ang C. How Do Big Tech Giants Make Their Billions? Visual Capitalist. Retrieved August 13, 2022, from <https://www.visualcapitalist.com/how-big-tech-makes-their-billions-2022>
- Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934 of Apple Inc Securities and exchange commission of the United States. Retrieved August 13, 2022, from <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0000320193/1a919118-a594-44f3-92f0-4ecca47b1a7d.pdf>
- Artificial Intelligence (Global Market) Tadviser. Retrieved September 23, 2022, from [https://tadviser.com/index.php/Article:Artificial Intelligence \(Global Market\)?ysclid=I8ttogkgcb894767784](https://tadviser.com/index.php/Article:Artificial Intelligence (Global Market)?ysclid=I8ttogkgcb894767784)
- Colecchia A., Schreyer P. (2002). *ICT investment and economic growth in the 1990s: is the United States a unique case?: a comparative study of nine OECD countries* Review of Economic Dynamics. 5 (2). 408–442. doi: [10.1006/redo.2002.0170](https://doi.org/10.1006/redo.2002.0170).
- Digital Economy Report 2021 Unctad.org. Retrieved August 13, 2022, from <https://unctad.org/webflyer/digital-economy-report-2021>

- Glazev S.Yu., Mityaev D.A., Tolkachev S.A., Ayrapetyan M.S., Arefev P.V., Perminova E.A., Popov A.K., Teplyakov A.Yu., Tkachuk S.P. (2022). *Tsiklicheskie zakonomernosti razvitiya tekhnologicheskikh i mirokhozayastvennykh ukладov* [Cyclical patterns of development of technological and world economic structures] M.: KnoRus. (in Russian).
- ICT sector – value added, employment and R&DEurostat. Retrieved August 13, 2022, from [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT sector - value added, employment and R%26D](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_sector_-_value_added,_employment_and_R%26D)
- Khemel G. (2009). *Menedzhment 2.0: novaya versiya dlya novogo veka* [Management 2.0: a new version for the new century]. *Harvard Business Review*. (10). 91–100. (in Russian).
- Kotter D.P. (2019). *Uskorenie peremen* [Accelerating change] M.: Olimp-Biznes. (in Russian).
- Lenovo Retains Leadership Position In Worldwide PC MarketDT News Network. Retrieved August 13, 2022, from <https://digitalterminal.in/news/lenovo-retains-leadership-position-in-worldwide-pc-market/19628.html>
- Nikonov E., Shamis E. (2020). *V seme ne bez Milleniума. Chto delat pokoleniyu (1985–2002 g.r.), kotoroe menyaet mir* [There's a Millennium in the family. What to do for the generation (born 1985–2002) that is changing the world] M.: Sunergy Book. (in Russian).
- Popov A.K. (2021). *Sostoyanie mirovoy ekonomicheskoy sistemy s pozitsii dlinnovolnovogo razvitiya* [The world economic system from the long wave theories perspective]. *Russian Journal of Innovation Economics*. 11 (4). 1949–1970. (in Russian). doi: [10.18334/vinec.11.4.113878](https://doi.org/10.18334/vinec.11.4.113878).
- Popov A.K. (2021). *Tendentsii razvitiya natsionalnykh finansovykh kompaniy v ramkakh sleduyushchego tekhnologicheskogo uklada* [Trends in the development of national financial companies in the next technological mode]. *Creative economy*. 15 (1). 11–34. (in Russian). doi: [10.18334/ce.14.12.111470](https://doi.org/10.18334/ce.14.12.111470).
- Smartphone Market ShareIdc. Retrieved September 13, 2022, from <https://www.idc.com/promo/smartphone-market-share>
- Strauss W., Howe N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069* New York: Quill.
- Tolkachev S.A., Udalov I.D., Temukuev S.A. (2022). *Tsifrovizatsiya obrabatyvayushchey promyshlennosti stran ES: prioritet razvitiya kiberfizicheskikh sistem* [Digitalization of the manufacturing industry in the EU: cyber-physical systems priority development]. *Modern Europe*. (1(108)). 169–183. (in Russian). doi: [10.31857/S0201708322010132](https://doi.org/10.31857/S0201708322010132).