

**Н.С. СЕРОВ,**

Владимирский Государственный Университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых (Владимир, Российская Федерация; e-mail: mrgzes@gmail.com)

## БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМА КАК ЭТАП ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ И КАК ЭЛЕМЕНТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

УДК: 334

<https://doi.org/10.22394/2410-132X-2021-7-2-135-143>

**Аннотация:** Целью работы является изучение понятия бизнес-экосистемы в качестве нового этапа жизненного цикла организации. Вместе с этим предпринимается попытка установить процесс формирования бизнес-экосистемы в качестве элемента, являющегося частью «интеллектуального подхода» к управлению организацией. Отмечено, что все используемые классификации жизненных циклов, а именно модели Л. Данко, Р. Дафта, И. Адизиса и Л. Грейнера имеют похожие этапы. На основании анализа истории компании Яндекс было установлено, что развитие собственной бизнес-экосистемы позволяет избежать попадания на этап «угасания», так как весь процесс её формирования сопровождается постоянной деятельностью организации по разным направлениям. Подчеркнута важность цифровизации бизнеса до момента перехода на этап формирования своей бизнес-экосистемы, а также необходимость наличия как минимум одного успешно пройденного цикла, или основной его части с закреплением ключевого продукта компании на рынке. В материале преимущественно используются исторический и абстрактно-логический метод исследования с приемами анализа и синтеза.

**Ключевые слова:** бизнес-экосистема, жизненный цикл организации, цифровизация, интеллектуальный менеджмент

**Для цитирования:** Серов Н.С. Бизнес-экосистема как этап жизненного цикла организации и как элемент интеллектуального менеджмента. *Экономика науки*. 2021; 7(2):135–143. <https://doi.org/10.22394/2410-132X-2020-7-2-135-143>



### ВВЕДЕНИЕ

Любая организация является «живым организмом», который в процессе своего существования проходит через разные стадии: рождение, развитие, пик своего роста и затухание. Многие теоретики менеджмента полагают, что бизнес предсказуем в своем развитии. Зная этап, на котором в конкретный момент времени находится организация, руководитель может выбрать правильный путь управления, который позволит укрепить конкурентоспособность и повысить эффективность производимой деятельности.

Количество этапов в распространенных моделях жизненного цикла организации может колебаться от 2 до 10. Когда речь идёт только о двух, то имеются ввиду крайние противоположности: «рост» и «угасание». Такой взгляд на жизненный цикл чреват негативными последствиями, так как без достаточной детализации есть больший риск упустить момент, когда случится переход с первого на второй этап. После него возможности для дальнейшего развития организации будут ограничены. Если же говорить о модели жизненного цикла, которая имеет больше 3 этапов, то можно рассчитывать на определенную детализацию стадий, которая позволит наметить конкретные шаги для развития компании.

Среди исследователей существуют разные подходы к определениям жизненного цикла. В работе будут рассмотрены наиболее распространенные модели, который чаще всего можно встретить в работах у теоретиков менеджмента.

Целью статьи являлось рассмотрение понятия бизнес-экосистемы и установление его взаимосвязи с таким понятием, как интеллектуальный менеджмент.

В рамках указанной цели представлялось целесообразным решить следующие задачи: рассмотреть наиболее распространенные модели жизненного цикла организации, исследовать понятие бизнес-экосистемы на примерах крупных российских компаний, рассмотреть понятие интеллектуального управления и установить взаимосвязь между ним и бизнес-экосистемой.

В материале использованы исторический и абстрактно-логический методы исследования. Приведен обзор моделей жизненного цикла организации с последующим анализом их взаимосвязи с понятием бизнес-экосистемы.

## МОДЕЛИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Первая модель принадлежит Леону Данко. Автор посвятил всю свою профессиональную карьеру изучению динамики, проблем и возможностей семейного бизнеса. Его основная работа – книга «За пределами выживания: руководство для предпринимателя и его семьи», в которой он максимально подробно разобрал специфику этой категории бизнеса [1]. Вместе с этим, во второй половине прошлого века им была предложена следующая модель жизненного цикла [2]:

1. *«Тяжелая работа»* – основной этап, связанный с масштабными процессами становления компании на рынке: маркетинговые исследования, разработка, тестирование, оптимизация, вывод и обеспечение конкурентоспособности продукта. Уже на этом этапе многие организации не справляются и прекращают своё существование, или как выражается автор «Проигравшие уходят».

2. *«Создание мифов»* – после налаживания основных процессов деятельности,

организации доступен переход к формированию внутренней культуры и закреплению четкой организационной структуры. Если все прошло успешно, то организация уверенно закрепляется на рынке и выходит на последнюю стадию.

3. *«Комфорт»* – выход на получение прибыли от имеющихся продуктов благодаря отлаженным процессам, которые были завершены на предыдущих этапах. Вместе с этим предприятие переходит в режим застоя, стагнации. Для продолжения развития необходим новый этап тяжелой работы, новые идеи и вызовы, которые позволят найти пути для распространения своего влияния.

Другую модель жизненного цикла представил Ричард Дафт, теоретик менеджмента и член Академии управления. Он выделил следующие этапы цикла [3]:

1. *Предпринимательство*. По аналогии с первым этапом из классификации Л. Данко – вся энергия направляется на техническое производство и маркетинг. Фирма еще не погрузилась в бюрократию и имеет скорее неофициальный характер с преобладанием «идейности» среди руководства и сотрудников. На этом этапе возможно возникновение кризиса руководства, когда управляющее звено, посвящая свое время проработке идей, теряет власть над организацией.

2. *Коллективная работа*. Организация начинает обретать свою структуру. Вся работа управления направлена на внутреннюю среду организации: налаживание бизнес-процессов, фиксация функций служб и отделов, группировка и упорядочивание сотрудников команды.

3. *Формализация*. Обеспечение организации корпоративной культурой. Определение цели и миссии и донесение её до всех стейкхолдеров. Вводятся регламенты, служебные задания, происходит бюрократизация.

4. *Развитие групповой работы*. Концентрация на нивелировании негатива от случившейся бюрократизации. Периодическое проведение реструктуризации для создания новых групп из имеющейся команды работников, чтобы разнообразить задачи сотрудников и видоизменить внутренние процессы. Со

временем эффективность падает, т.к. количество «вариаций» снижается. Появляется необходимость в новом глобальном скачке, чтобы «оживить» организацию. Без такого скачка она продолжит постепенно угасать и со временем прекратит свое существование.

Следующая распространенная модель принадлежит Ицхаку Адизесу, известному бизнес-консультанту, специализирующемуся на улучшении эффективности менеджмента. В своих трудах в 80-х гг. прошлого века он значительно детализировал жизненный цикл и представил его через девять этапов [4]:

1. *Выхаживание.* Этап возникновения идеи о создании организации. Будущий учредитель только изучает сферу и определяет, чем именно будет заниматься компания, кто будет участвовать в её деятельности, как она будет это делать и т.д.

1. *Младенчество.* Организация ещё не имеет своей структуры и собственных бизнес-процессов. Основная цель – обеспечение потребностей существующих клиентов и привлечение внимания новых. Ключевое – результат своей деятельности. Решения принимаются оперативно, но не всегда гарантируют успех.

2. *Детство.* Движение денежных капиталов и процессы производства становятся стабильными. Фокус смещается на выстраивание внутренних процессов, пока фирма прогрессирует вовне. Задача руководства – обеспечить делегирование полномочий и грамотно распределить ответственность между внутренними звеньями.

3. *Юность.* Характеризуется изменениями в устройстве организации. Формируется аппарат управления из профессиональных менеджеров, которые начинают влиять на структуру компании с целью её систематизации, установки дисциплины и порядка.

4. *Расцвет.* Ориентация на результат. Организация работает на удовлетворение своих клиентов и на сохранение эффективности. Налажена структура и внутренние процессы.

5. *Стабилизация.* Организация постепенно выходит на плато в своей деятельности. Сокращаются инвестиции в инновации, больше внимания уделяется корпоративной

культуре для обеспечения качественной и стабильной работы.

6. *Аристократизм.* Накопившиеся денежные ресурсы организация распределяет на обустройство и укрепление имеющейся системы управления. Происходит инвестирование во внешние активы.

7. *Ранняя бюрократизация.* Растет число неудовлетворенных клиентов из-за снизившейся гибкости организации. Из-за «затвердевших» процессов организация не знает, что с этим делать и начинает искать виноватых, а не фокусируется на конкретных действиях для решения проблемы.

8. *Бюрократизация и смерть.* Характеризуется полным контролем над деятельностью, соблюдением процессов и правил. Для сохранения существования организации основателю нужно искать новые стратегии и способы развития организации. Если их найти не удастся, то компания постепенно угаснет.

Ещё одна модель жизненного цикла, возникшая в 70-х гг. прошлого века, – модель Ларри Грейнера, профессора Гарвардской школы бизнеса. Она включает в себя следующие этапы:

1. *Креативность.* Руководство поощряет креативность в команде. Присутствует культ «лидера», который вдохновляет всех сотрудников на развитие организации. Однако, «лидер» постепенно теряет контроль над работой подчиненных из-за роста компании. Возникает необходимость в делегировании.

2. *Директивное руководство.* Разрабатывается четкая организационная структура с распределением полномочий. Вводится система процессов и формальных коммуникаций, система поощрения, контроля и наказания. Однако, вместе с её введением начинают появляться новые проблемы – пропадает свобода и скорость реакции на происходящее во внешней среде.

3. *Делегирование.* Значительными полномочиями начинают наделяться руководители отдельных подразделений, чтобы иметь возможность оперативного решения возникающих вопросов именно в рамках их обязанностей. Появляются новые системы мотивации работников, среди которых бонусы и получение доли в организации.

4. *Координация.* Расширяется штаб управления, где обеспечиваются планирование и реализация стратегии. Начинает формироваться сложная система распределения инвестиций организации, где часть капитала уходит на покупку внешних активов. Со временем обнаруживается, что системы планирования стратегии и распределения средств слишком усложнились и реакция на какие-либо действия, происходящие внутри них, усложняется. Это приводит к снижению эффективности всей деятельности.

5. *Сотрудничество.* Запускаются программы мотивации сотрудников с целью получения новых идей и критики существующей системы. Привлекаются консультанты для управляющего звена, чтобы найти новые пути развития бизнеса.

Л. Грейнер в своем цикле полностью включает этап «угасания» и считает, что каждая организация заинтересована в своем выживании и умирает только в исключительных случаях, чаще всего из-за внешних факторов. В остальном все рассмотренные выше классификации имеют похожие этапы. Однако, среди них отсутствует какое-либо упоминание понятия «бизнес-экосистемы», не говоря уже о том, что это явление может выступать в качестве отдельного этапа.

## **БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМА В СТРУКТУРЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Впервые термин «Бизнес-экосистема» ввел в оборот Джеймс Мур в 90-х гг. прошлого века, предложив рассматривать экономическую деятельность, как экосистему, где покупатели и производители совместно эволюционируют, дополняя друг друга и тем самым развиваются [5]. В качестве такой экосистемы можно выделить все предприятия, функционирующие в рамках ограниченной географии, или же предприятия по всему миру в рамках одной из сфер и т.д. Биолог Стивен Джей Гулд пришел к выводу, что компания не является элементом одной конкретной отрасли промышленности. Вместо этого она представляет собой часть комплексной бизнес-экосистемы. В её рамках компании совместно развивают

свои потенциальные возможности, сохраняя принцип конкуренции и сотрудничества для удовлетворения потребностей общества [6]. В этом случае экосистемы могут прекращать свое существование, когда у их участников пропадает необходимость их поддержания, связанная с изменением специфики отрасли, серьезными изменениями в продукте, в модели потребления и т.д.

При этом, термин «экосистема» можно использовать по отношению к определенной организации, действующей на конкурентном рынке. В этом случае термин понимается как сеть из экономических субъектов, индивидуальная деятельность каждого из которых представляет собой уникальный элемент. Несмотря на индивидуальность каждого из них – они все принадлежат к одной материнской организации и имеют единый стратегический орган управления, который отвечает за развитие всей организации. Наиболее выраженными примерами таких организаций в 2021 г. являются Яндекс, Mail.ru, Сбербанк и МТС. При этом к формированию собственной экосистемы подходят и другие организации из разных сфер, вдохновляясь примером крупных игроков.

Для того чтобы понять, какую роль занимает формирование экосистемы в жизненном цикле современной организации, попробуем на примере Яндекса рассмотреть ключевые вехи на протяжении истории развития этой компании с дальнейшим соотношением их с тем или иным этапом [7]:

- 1990 г. – появление идеи разработки поисковой технологии от будущего создателя Яндекса.
- 1990–1997 гг. – этап разработки, включающий в себя набор команды.
- 1997 г. – впервые анонсирована поисковая машина Яндекс-Web.
- 2000 г. – регистрация компании Яндекс. В число акционеров вошли ведущие разработчики и менеджеры. Начинается работа над расширением возможностей поиска.
- 2001–2005 гг. – расширение портфеля сервисов. Появились: Я. Директ (рекламная система), Я. Картинки (база изображений), Я. Маркет (онлайн-витрина товаров), Я. Деньги (платежная система), Я. Карты

(интерактивные карты). Под каждый сервис закладывается отдельная команда разработчиков, основная цель которых – развитие этих сервисов.

- 2005–2011 гг. – развитие сервисов, постепенный переход к усилению их монетизации. Основным сервисом, который приносил больше половины выручки всей компании являлась рекламная система Яндекс.Директ, которая позволяет размещать рекламу на всех сервисах формирующейся экосистемы. Только в 2021 г. не рекламная выручка впервые превысила рекламную, за счет роста сервисов услуг [8].
- 2011 г. – компания выходит за пределы постсоветского пространства. В сентябре ключевые сервисы становятся доступны турецким пользователям.
- 2012–2016 гг. – Продолжается расширение линейки сервисов. Происходят запуски таких продуктов как: Яндекс.Браузер, Яндекс.Диск, Яндекс.Музыка, Яндекс.Навигатор, Яндекс.Парковка, Яндекс.Радио, Яндекс.Транспорт, Яндекс.Лицей, Яндекс.Дзен.
- 2017 г. – Яндекс уверенно закрепляется как инновационная компания, ориентированная не только на удовлетворение существующих потребностей пользователей в цифровом пространстве, но и на разработку новых технологий. Так появляется голосовой помощник Алиса, а также беспилотный автомобиль. Начинается приобретение внешних активов, как например сделка Яндекс.Такси и Uber в России, с сохранением конкуренции.
- 2018 г. – первое устройство собственной разработки – Яндекс.Станция. Беспилотный автомобиль превращается в беспилотное такси, тестируемое в ограниченной зоне. Совместно со Сбербанком создается интернет маркетплейс Бери.
- 2019 г. – Яндекс работает над системой умного дома, объединенного Алисой. Открывается сервис по доставке продуктов Яндекс.Лавка с собственными торговыми марками. Основатель и владелец группы компаний Аркадий Волож в интервью журналу Forbes сказал: «Мы создаем в России экосистему, работающую на онлайн- и офлайн-рынках.

С точки зрения свободной конкуренции Россия – интересный рынок, где некоторые местные игроки обогнали международные компании. Мы в их числе, и наше оружие – технология [9].».

- 2020 г. – под влиянием пандемии коронавируса компания работает над социальными проектами («Помощь рядом»), а также над развитием собственных сервисов доставки.

Не зная всех особенностей управления и структуры – сложно сказать, на каком этапе жизненного цикла находился компания за все время своего существования. Однако, сейчас вся её история развития лучше всего ложиться на модель Грейнера, в которой отсутствует этап «угасания». Начиная с 2001 г. организацию можно называть бизнес-экосистемой за счет активного расширения собственной продуктовой линейки, направленной на удовлетворение потребностей потребителей. Компания сделала ставку на развитие цифрового пространства в нашей жизни и продолжает принимать в этом развитии активное участие. При высокой частоте появления новых сервисов можно говорить о том, что организации удалось ещё в самом начале своего пути разработать качественную структуру управления, которая работает как на развитие уже имеющихся разработок, так и на генерацию новых. Это не позволяет компании попасть на этап угасания в принципе. В период перманентной социо-технологической революции [10] – это кажется вполне естественным явлением для тех компаний, кто совершил цифровую трансформацию и активно развивается в виртуальном мире.

Вместе с Яндексом свои бизнес-экосистемы формируют такие компании как Mail.ru, Сбербанк, МТС и др. Так гендиректор Mail.RU Group в декабре 2019 гг. сделал следующее заявление: «Наша стратегия в том, чтобы связать разные части экосистемы воедино, распространить на все продукты единый ID. Это сделает путешествие пользователя по всем нашим ресурсам бесшовным, очень удобным, персонализированным. Но будут конкуренты. В России будет несколько экосистем» [11]. Пресс-служба МТС в рамках готового отчета



за 2019 г. дала следующий комментарий: «Мы видим большой потенциал в развитии цифровой экосистемы в России и в том, чтобы предлагать клиентам сервисы, ориентированные изначально именно на российскую аудиторию, учитывающие ее особенности и привычки» [12]. Герман Греф, президент Сбербанка, в ноябре 2019 г. дал следующий комментарий изданию Forbes: «Мы хотим быть экосистемой, которая оказывает набор самых важных для наших клиентов услуг. Я не думаю, что мы будем единственной экосистемой: у человека будет выбор, а самые продвинутые клиенты будут пользоваться несколькими экосистемами» [13].

Многие крупные компании ставят своей целью переход на существование в качестве бизнес-экосистем. Если Mail.ru, как и Яндекс, представляют собой полностью цифровой актив, то Сбербанк и МТС, стали одними из первых в своей сфере, кто смог успешно пройти цифровую трансформацию и очень быстро догнать цифровых гигантов. Это говорит о том, что если рассматривать формирование экосистемы как отдельный этап жизненного цикла, то к нему может прийти любая компания из любой сферы и с любой спецификой бизнеса. Проще всего это будет тем участникам рынка, кто уже прошел этап цифровизации.

Экосистема представляет собой «вызов», который принимает на себя управленческое звено, когда компания уже имеет достаточно укрепленную систему менеджмента и бизнес-процессы. При этом, переход к формированию экосистемы требует проработки отдельной стратегии, вложения ресурсов и готовности руководства к возможному изменению всей бизнес модели.

Вместе с введением понятия бизнес-экосистемы, Д. Мур попробовал изучить это явление с точки зрения наличия собственного жизненного цикла и вывел следующие стадии:

1. *Рождение.* Организация принимает решение о готовности реорганизации своего бизнеса в экосистему и начинает адаптировать существующую систему управления и бизнес-процессы под переход.

1. *Экспансия.* Организация начинает захват смежных или внешних территорий, путем

выпуска новых продуктов и услуг в них, либо покупкой или объединением с уже существующими игроками. Какие-то старые продукты организации при этом могут оптимизироваться или ликвидироваться.

3. *Лидерство.* На этом этапе начинается активная конкурентная борьба. Компания усиливает свои новые продукты и ищет способы сделать их более конкурентными на новом для себя поле. Начинается борьба с альтернативными экосистемами.

4. *Самообновление.* Заключается в постоянном поиске новых возможностей расширения и повышения эффективности сложившейся бизнес-экосистемы. Альтернативой данному этапу может быть угасание, если компания не найдет новых областей, куда ей можно расширяться.

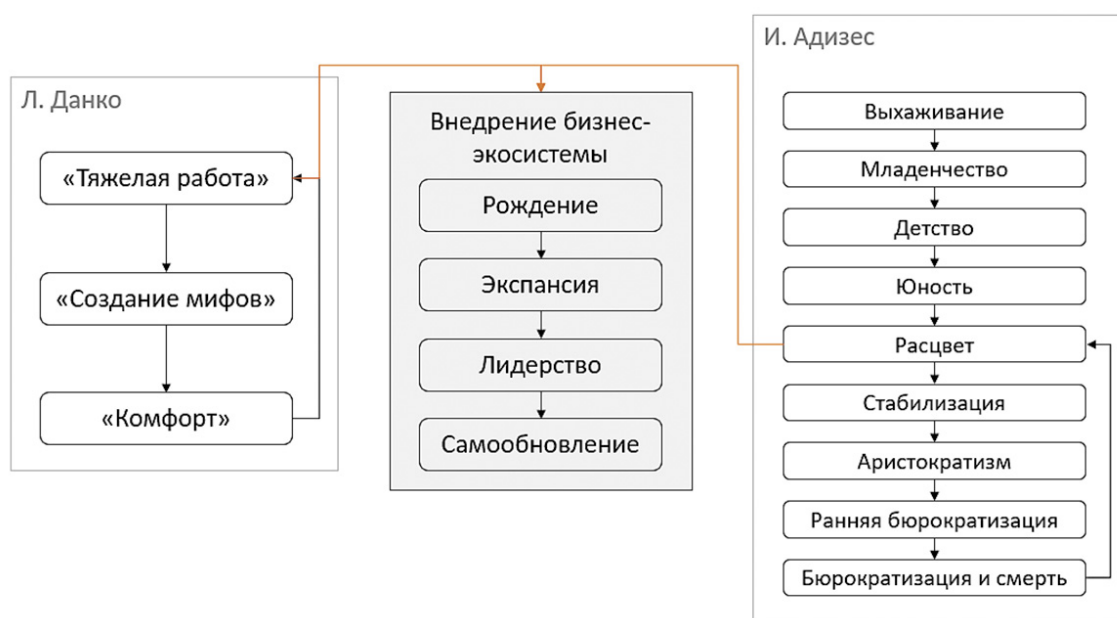
Иллюстрация этапов формирования бизнес-экосистемы в рамках разных подходов к определению жизненного цикла организации представлена на *рисунке 1*.

Если организация приступит к реорганизации своей структуры в экосистему на первых этапах своего жизненного цикла, ещё до того, как он будет полностью пройден хотя бы один раз, то процесс реорганизации не будет завершен с успехом. Формирование экосистемы требует наличия как минимум одного успешного продукта/услуги, за счет которого можно начинать экспансию в другие отрасли и сферы.

Внедрение бизнес-экосистемы можно называть частью как ситуационного, так и системного подхода в управлении:

– Ситуационным, так как на опыте перечисленных в материале компаний можно отметить, что само явление экосистем начало распространяться по большей части благодаря развитию цифровых технологий, которые предоставляют почти безграничные возможности по обеспечению взаимодействия между субъектами экономической деятельности. Если бы с обществом не случился цифровой переход, то возникновение подобных экосистем было бы маловероятным.

– Системным, т.к. переход на бизнес-экосистему не может осуществляться стихийно. Для запуска этого процесса компания должна



**Рисунок 1. Схема места процесса внедрения бизнес-экосистемы на примере моделей жизненного цикла организации**

*Источник: составлено автором*

пройти как минимум один жизненный цикл, по итогам которого она уже обладает устойчивой структурой управления. Это позволит ей нивелировать риски разорения и прекращения своей деятельности.

## **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ**

С середины 1950-х гг. в менеджменте наибольшее распространение получили подходы: процессный, системный и ситуационный. Самый критичный недостаток подходов разных школ к управлению заключается в том, что они сосредотачивают внимание только на одном важном элементе, при этом не рассматривая эффективность управления как результат взаимодействия разнородных факторов.

В настоящее время нет единой школы, в рамках которой существовали бы все организации. На практике, на основе анализа российских компаний в разделе выше, можно сделать вывод, что ни одна из них не существует в ограничениях каждого отдельного подхода. Каждая имеет сложную внутреннюю структуру, при этом имеет необходимые

ресурсы для ситуативного управления, в рамках освоения новых направлений и развития существующих. Для того, чтобы как-то определять данный подход к управлению, постепенно вводится понятие «интеллектуального управления».

Понятие «Интеллектуальный менеджмент» в настоящее время не имеет широкой представленности. Оно было предложено Ереминым А.Л. в 2005 г. в его работе «Ноогенез и теория интеллекта» [14]. Автор является доктором медицинских наук и основная часть его работы посвящена вопросам ноогенеза и интеллектуальных систем в целом, поэтому блок менеджмента рассматривается очень косвенно.

На основании своего анализа автор отмечает, что эволюция учений о менеджменте привела организации к необходимости использования синергетического подхода в управлении, который должен заключаться в качественной поддержке и развитии внутренней структуры, и в адаптации к ключевым внешним факторам, способным прямо или косвенно повлиять на результаты и процессы деятельности организации. Такая синергия имеет рабочее название – «интеллектуальный подход в управлении».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе были рассмотрены наиболее распространенные модели жизненного цикла организации: Л. Данко, Р. Дафта, И. Адизиса и Л. Грейнера. Во всех отсутствует упоминание понятия бизнес-экосистемы, либо близкого к нему. На примере компании Яндекс рассмотрена роль бизнес-экосистем в их деятельности и предпринята попытка интегрировать процесс их формирования в приведенные модели жизненного цикла.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в настоящее время формирование собственной бизнес-экосистемы внутри организации может рассматриваться в качестве отдельного этапа её жизненного цикла. Такой подход позволит управленческому звену качественно подойти к планированию этого процесса и на выходе избежать этапа «угасания» на годы вперед.

Формирование своих экосистем будет оставаться трендом среди организаций на ближайшие годы, так как за счет этого они могут переманивать своих клиентов из других сфер, а также приводить из новых сфер новых клиентов к старым продуктам.

К моменту, когда организация проживает свой первый жизненный цикл, она уже имеет сформированную структуру управления и некоторые налаженные бизнес-процессы. Дальнейший переход к формированию бизнес-экосистемы требует комбинированного подхода в управлении, так как компании необходимо поддерживать и развивать сложившуюся структуру и вместе с этим внимательно следить за отраслью и новыми направлениями, которые она хочет охватить. Здесь и возникает взаимосвязь интеллектуального подхода в управлении с понятием бизнес-экосистемы.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Danco L.* (2013) A tribute to a family business legend / Forbes, 13.02.2013. <https://www.forbes.com/sites/oileron/2013/02/13/a-tribute-to-a-family-business-legend-dr-leon-danco/?sh=74d406256f05>.
2. *Мильнер Б.З.* (2019) Теория организации: Учебник. Москва, Инфра-М. 848 с.
3. *Смирнов Э.А.* (1998) Основы теории организации. Москва. 375 с.
4. *Адизес И.К.* (2019) Управление жизненным циклом корпораций. Москва, Манн, Иванов и Фербер. 503 с.
5. *Moore J.F.* (1993) Predators and prey: a new ecology of competition // Harvard Business Review. 71:76–86.
6. *Moore J.F.* (2005) Business ecosystems and the view from the firm // The Antitrust Bulletin. Fall. 1:58.
7. История компании Яндекс (2020) / Яндекс, 20.03.2021. <https://yandex.ru/company/history/2020>.
8. «Яндекс» выехал на колесах (2021) / РБК, 29.04.2021. <https://www.rbc.ru/newspaper/2021/04/29/6089298c9a794754dd45a1a1>.
9. «Яндекс» – российская Кремниевая долина: Аркадий Волож о самой перспективной области в IT и новой магии (2019) / Forbes, 17.06.2019. <https://www.forbes.ru/milliardery/377923-yandeks-rossiyskaya-kremnievaya-dolina-arkadiy-volozh-o-samoy-perspektivnoy>.
10. *Shestakova I.G.* (2018) To the question of the limits of progress: is singularity possible? // Vestnik of St. Petersburg Univ. Philosophy and Conflict Studies. 3(34):391–401.
11. Борис Добродеев – РБК: «Плохо то, что, кроме нас, денег никто не дает» (2019) / РБК, 16.12.2019. [https://amp.rbc.ru/rbcnews/interview/technology\\_and\\_media/16/12/2019/5dee6c7d9a794758a559c774](https://amp.rbc.ru/rbcnews/interview/technology_and_media/16/12/2019/5dee6c7d9a794758a559c774).
12. Интерактивный отчет. Наши стратегические приоритеты. Экосистема МТС (2019) / МТС, 20.03.2021. <https://ar2019.mts.ru/ru/management-report/new-strategy/our-strategic-priorities>.
13. Особенности российских экосистем (2020) / ICT. MOSCOW, 25.08.2020. <https://ict.moscow/news/russian-ecosystems>.
14. *Еремин А.Л.* (2005) Ноогенез и теория интеллекта. Краснодар: СовКуб. 356 с.

## Информация об авторе

**Серов Никита Станиславович** – аспирант кафедры менеджмента и маркетинга, Владимирский государственный университет имени А.Г. и Н.Г. Столетовых (Российская Федерация, 600014, г. Владимир, ул. Лакина, д. 1; e-mail: mrgzes@gmail.com)



**N.S. SEROV,**

Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs  
(Vladimir, Russian Federation; e-mail: mrgzes@gmail.com)

## BUSINESS ECOSYSTEM AS A STAGE OF THE LIFECYCLE OF AN ORGANIZATION AND AS AN ELEMENT OF INTELLECTUAL MANAGEMENT

UDC: 334

<https://doi.org/10.22394/2410-132X-2021-7-2-135-143>

**Abstract:** The work aims are to study the concept of a business ecosystem as a new stage in the life cycle of an organization. At the same time, there is an attempt to establish the process of forming a business ecosystem as an element that is part of the “intellectual management” of managing an organization. One of the main thoughts is that all used classifications of life cycles, namely the models of L. Danko, R. Daft, I. Adisis, and L. Greiner, have similar stages. Based on the analysis of the history of Yandex, it was found that the formation of its own business ecosystem allows avoiding falling into the “extinction” stage, since the entire formation process is accompanied by the constant activity of the organization in different directions. The importance of digitalization of business before the transition to the formation of its business ecosystem, and the need for at least one completed cycle, or its main part, with the consolidation of the company’s key product in the market, was emphasized. The material mainly uses the historical and abstract-logical research method with methods of analysis and synthesis.

**Keywords:** business ecosystem, life cycle of an organization, digitalization, intelligent management

**For citation:** Serov N.S. Business Ecosystem as a Stage of the Life Cycle of an Organization and as an Element of Intellectual Management. *The Economics of Science*. 2021; 7(2):135–143. <https://doi.org/10.22394/2410-132X-2020-7-2-135-143>

## REFERENCES

1. Danko L. (2013) A tribute to a family business legend / Forbes, 13.02.2013. <https://www.forbes.com/sites/aileron/2013/02/13/a-tribute-to-a-family-business-legend-dr-leon-danco/?sh=74d406256f05>.
2. Milner B.Z. (2019) Theory of organizations. A textbook. Moscow, Infra-M. 848 p. (In Russ.)
3. Smirnov. E.A. (1998) Organization Theory. Moscow. 375 p. (In Russ.)
4. Adizes I.K. (2019) Managing corporate lifecycles. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber. 503 c. (In Russ.)
5. Moore J.F. (1993) Predators and prey: a new ecology of competition // Harvard Business Review. 71:76–86.
6. Moore J.F. (2005) Business ecosystems and the view from the firm // The Antitrust Bulletin. Fall. 1:58.
7. Yandex, history of a company (2020) / Yandex, 20.03.2021. <https://yandex.ru/company/history/2020>. (In Russ.)
8. Yandex went on wheels (2021) / RBC, 29.04.2021. <https://www.rbc.ru/newspaper/2021/04/29/6089298c9a794754dd45a1a1>. (In Russ.)
9. “Yandex – the Russian Silicon Valley”: Arkady Volozh on the most promising area in IT and new magic (2019) / Forbes, 17.06.2019. <https://www.forbes.ru/milliardery/377923-yandeks-rossiyskaya-kremnievaya-dolina-arkadiy-volozh-o-samoy-perspektivnoy>. (In Russ.)
10. Shestakova I.G. (2018) To the question of the limits of progress: is singularity possible? // Vestnik of St. Petersburg Univ. Philosophy and Conflict Studies. 3(34):391–401.
11. Boris Dobrodeyev – RBC: “The bad thing is that no one gives money except us” (2019) / RBC, 16.12.2019. [https://amp.rbc.ru/rbcnews/interview/technology\\_and\\_media/16/12/2019/5dee6c7d9a794758a559c774](https://amp.rbc.ru/rbcnews/interview/technology_and_media/16/12/2019/5dee6c7d9a794758a559c774). (In Russ.)
12. Our strategic priorities. MTS ecosystem (2019) / MTS, 20.03.2021. <https://ar2019.mts.ru/ru/management-report/new-strategy/our-strategic-priorities>. (In Russ.)
13. Features of Russian ecosystems (2020) / ICT.MOSCOW, 25.08.2020. <https://ict.moscow/news/russian-ecosystems>. (In Russ.)
14. Eremen A.L. (2005) Noogenesis and the theory of intellect. Krasnodar: SovKub. 356 p. (In Russ.)

## Author

Serov Nikita Stanislavovich – post-graduate student of the Department of Management and Marketing, Vladimir State University named after A.G. and N.G. Stoletovs (Russian Federation, 6000014, Vladimir, Lakina str., 1; e-mail: mrgzes@gmail.com).