

Эволюция концептуальных подходов к стратегированию бизнеса сетевой компании

Evolution of Conceptual Approaches to Business Strategizing of a Network Company

DOI: 10.12737/2306-627X-2026-15-2-25-29

Получено: 02 февраля 2025 г. / Одобрено: 10 февраля 2025 г. / Опубликовано: 30 июля 2026 г.

Гарнова А.А.

Аспирант базовой кафедры торговой политики, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва
e-mail:

Garnova A.A.

Postgraduate Student, Basic Department of Trade Policy, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow
e-mail:

Аннотация

Автор исследует эволюцию концептуальных подходов к стратегированию бизнеса сетевых компаний в условиях цифровой экономики. Необходимость исследования концептуальных подходов к стратегированию связана с недостаточной изученности подходов к стратегированию бизнеса сетевых компаний в условиях динамично развивающегося рынка, усиления конкуренции, внедрения инновационных технологий и трансформации современного потребительского поведения. Целью данной статьи является обоснование преимуществ экосистемного подхода для современной сетевой компании. Для достижения данной цели автором был проведен библиографический анализ ряда источников, систематизированы подходы к стратегированию с выделением инструментов их реализации, а также проведен библеометрический анализ. Результатом статьи является доказательство актуальности экосистемного подхода к стратегированию бизнеса сетевых компаний по сравнению с отраслевым и ресурсными подходами.

Ключевые слова: стратегирование, отраслевой, ресурсный, экосистемный подход, инструменты реализации подхода, сетевая компания.

Abstract

The author explores the evolution of conceptual approaches to business strategy for network companies in the digital economy. The need to study conceptual approaches to strategizing stems from the insufficient knowledge of approaches to business strategy for network companies in a dynamically developing market, increasing competition, the introduction of innovative technologies, and the transformation of modern consumer behavior. The purpose of this article is to substantiate the advantages of an ecosystem approach for a modern network company. To achieve this goal, the author conducted a bibliographic analysis of several sources, systematized approaches to strategizing, identifying the tools for their implementation, and conducted a bibliometric analysis. The article demonstrates the relevance of the ecosystem approach to business strategy for network companies compared to industry-based and resource-based approaches.

Keywords: strategizing, industry, resource, ecosystem approach, tools for implementing the approach, network company.

ВВЕДЕНИЕ

Развитие современной экономики сопровождается качественными изменениями рыночных условий, повышением уровня конкуренции и возрастанием роли глобализации в экономике. В этих условиях особую актуальность приобретают вопросы эффективного стратегирования бизнеса, особенно применительно к крупным сетевым компаниям, функционирующим одновременно в разных регионах и сегментах рынка Российской Федерации. Эволюция концептуальных подходов к стратегированию бизнеса отражают адаптацию российских компаний к новым условиям функционирования.

Современные реалии диктуют новые условия ведения бизнеса. Эти условия требуют от сетевых компаний постоянного непрерывного стратегирования своего бизнеса. Специфика стратегического планирования сетевых компаний заключается в том, что подобный процесс не охватывает основные бизнес-процессы в цепочки создания ценности, как это происходит в традиционном стратегировании. Определение стратегических направлений строится на основе согласования интересов и действий экономических субъектов, входящих в сетевую структуру. Организация бизнеса в сетевом формате предполагает децентрализованный характер управления компанией, возможность входа или выхода из сетевой

структуры. Развитие подобной ситуации предполагает то, что включение и исключение экономических субъектов (активные участники экономических отношений, которые своими действиями не только формируют эти отношения, но и изменяют их) из сетевой компании не приведет к возможному процессу деформации бизнеса. Как следствие, это позволит стратегировать бизнес сетевой компании исходя из макроэкономической и рыночной конъюнктуры, новых форм и методов институционального регулирования [6, с. 92].

Анализ научных публикаций выявил отсутствие единого мнения относительно предпочтительности конкретных подходов стратегирования бизнеса сетевой компании. Данная ситуация создает необходимую потребность в разработке обоснованного подхода к стратегированию бизнеса сетевой компании, которая бы соответствовала современным экономическим условиям.

Цель настоящего исследования состоит в обосновании преимуществ экосистемного подхода к стратегированию бизнеса сетевых компаний перед другими подходами в условиях цифровой экономики.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование стратегирования бизнеса сетевого продовольственного ритейла проводилось благодаря

всестороннему анализу научных трудов ряда классиков экономики, менеджмента, а также в работах современных ученых-экономистов и специалистов в сфере менеджмента и торгового дела (например, профессора В.П. Чеглова и др.). В процессе исследования проводился библиометрический анализ научных трудов по заданным ключевым словам. Данное исследование предполагает количественный анализ ряда научных публикаций. Он основан на системе библиографических данных, которые позволяют анализировать научную продуктивность авторов, научных коллективов, журналов и научных областей в целом в экономике.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Достаточно долгое время государственные органы не замечали этот вид экономической деятельности населения: официального определения понятия «самозанятые» не существовало

Становление концептуального подхода к стратегированию закладывается в труде Майкла Портера под названием «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов» [13, с. 297–310].

По нашему мнению, данный подход можно назвать отраслевым. Имеется ряд мнений по характеристике данного подхода. Так, например, О.В. Третьяков дает название данному подходу: «Стратегии, базирующиеся на условиях, в которых работает компания» [8, с. 3].

Исследуемый подход основан на концепции, которая подчеркивает, что компании полностью адаптируются под комплексные организационно-экономические изменения, происходящие во внешней среде. Такие изменения нужно отслеживать посредством комплексного анализа рынка. Инструментом реализации данного подхода является модель «5 сил Портера».

Анализ научных трудов в данном направлении позволяет сделать важный вывод об ограниченности стратегирования на границах одной конкретной отрасли, игнорируя связи и взаимозависимости между разными отраслями. Необходимо отметить, что вышеуказанный подход не совсем, по нашему мнению, приемлем для крупных компаний, где переориентация бизнеса занимает определенное время.

Следующее направление к стратегированию базируется на ресурсном подходе, который исследовался благодаря публикации Биргера Вернерфельта под названием «Ресурсная трактовка фирмы» в 1984 г. [16, с. 7].

По сравнению с отраслевым подходом, ресурсный подход значительно трансформировал процедуру стратегирования сетевыми компаниями, сме-

щая акцент с традиционного взгляда на конкуренцию в рамках отрасли на анализ и оптимальное использование имеющихся материальных, информационных ресурсов и компетенций сотрудников компании. Данный подход подчеркивает значимость и важность внутренней ресурсной базы компании и определяет конкурентные преимущества не как следствие благоприятных условий внешней среды, а как результат наличия материальных и нематериальных активов, которыми располагает торговое предприятие.

Ресурсный подход, по нашему мнению, имеет ряд конкретных недостатков, а именно: усиленное внимание на экзогенных (внутренних) факторах, а следовательно, нивелирование внимания к эндогенным (внешним) факторам. В дополнение к данным обстоятельствам, хотелось бы отметить, что при данном подходе не учитываются вероятностные будущие сценарных событий, а также возможное влияние имеющихся как финансовых, так и материальных ресурсов на приобретение и сохранение конкурентных преимуществ организации.

Важно отметить актуальность подхода к стратегированию, который основан на экосистемном подходе. Использование данного подхода в экономике началось благодаря работам М. Ротшильда [16, с. 5–410], который исследовал сети взаимодействий между участниками экономической среды и влияние на них инновационного и технологического окружения, а также Дж. Мура, представившего концепцию экономической экосистемы как совокупность потребителей и производителей, действующих в тесной взаимосвязи и дополняющих друг друга [12, с. 10].

Засуживает внимание позиция И.В. Зимина, который утверждает, что экосистемный подход способствует компаниям не только рациональнее распоряжаться собственными активами и оптимизировать внутренние процессы, но и активно включаться в обширную систему взаимоотношений с заинтересованными сторонами — партнерами, поставщиками, потребителями, конкурентами, научными учреждениями и органами власти [1].

Разделяя позицию И.В. Зимина относительно экосистемного подхода, хотелось отметить, что важнейшим элементом является единая цифровая инфраструктура, которая как раз и позволяет соединять разнородные субъекты благодаря использованию информационно-коммуникационных технологий в единую среду бизнеса.

М.О. Петрова предлагает для повышения гибкости компаниям создавать модульную организационную архитектуру. Данная архитектура заключается

в способе организации компании, при котором вся структура делится на отдельные автономные части (модули), каждая из которых выполняет свою важную функцию и управляется достаточно самостоятельно. Аналогичная по смыслу идея предполагает экосистемный подход к стратегированию бизнеса сетевой компании [5].

Применение экосистемного подхода выводит компанию за пределы привычных методов управления, делая акцент на создании необходимой ценности посредством взаимодействия с внешним окружением. Если ресурсный подход акцентировал свое внимание на создание ценности за счет внутренних усилий, то экосистемный подход, наоборот, предполагает объединение усилий с внешними участниками рынка. Подобное партнерство способствует не только ускорению процессов создания и введения новых решений, но также улучшению их качества путем привлечения новых знаний, компетенций и рациональных возможностей каждого участника сети.

Использование экосистемного подхода содействует установлению стабильных и долговременных партнёрских союзов, являющихся фундаментом для обретения конкурентных позиций в рамках российской экономики. Сотрудничество с иными субъектами экосистемы даёт организациям возможность минимизировать затраты и риски, связанные с созданием и запуском инновационных проектов, одновременно открывая широкий доступ к новым сегментам рынка, источникам ресурсов и новейшим научно-техническим разработкам. Для российских

предприятий, зачастую испытывающих дефицит необходимых ресурсов и ограниченный доступ к современным технологиям, экосистемный подход оказывается эффективным решением, способствующим преодолению этих трудностей путём построения сетевых взаимосвязей, обеспечивающих получение необходимых ресурсов и интеллектуального капитала.

ML. Martín-Peña P.C. Lorenzo & Meyer подчеркивают важность устойчивого подхода к развитию бизнес-экосистем, критических взглядов на корпоративную стратегию [11, с. 180].

В.П. Чеглов, А.П. Чеглов посвятили монографию, направленную на системное изучение экосистем в розничной сетевой торговле, в частности, анализу экосистемного подхода в ней [9, с. 21].

По нашему мнению, недостатком экосистемного подхода является некоторая сложность и возможная трудность в согласовании интересов всех участников рынка, входящих в экосистему. В связи с этим экосистема должна иметь как единую стратегию развития, так и в полной мере обеспечивать максимальный учет интересов всех участников экосистемы, что в некоторых случаях достаточно сложно реализовать на практике. Помимо этого, субъекты рынка могут не располагать в полном объеме необходимыми финансовыми ресурсами для создания подобной экосистемы, но они могут при благоприятной возможности развития рынка присоединиться к уже существующей экосистеме.

В структурированном виде подходы к стратегированию представлены в табл. 1.

Таблица 1

Подходы к стратегированию бизнеса сетевой компании

| Критерии/подход | Отраслевой | Ресурсный | Экосистемный |
|-----------------|---|---|---|
| Ученые | М. Портер [13, с. 297–310]; О.В. Третьяков [8, с. 3]; | Биргер Вернерфельт [17, с. 7]; Г. Хамел и К.К. Прахалад [14, с. 137] | М. Ротшильд [15, с. 5–410]; Дж. Мур [12, с. 10]; М.О. Петрова [5, с. 3–15]; Martín-Peña, ML., Lorenzo, P.C. & Meyer [11, с. 2470]; В.П. Чеглов, А.П. Чеглов [9, с. 21]; М. Янсити, К. Лахани [3, с. 7–300]; Л.М. Капустина, Н.Б. Изаков, Ю.С. Вихарева [2, с. 2]; В.В. Никишкин, Т.Н. Самарина [4, с. 2–5]; |
| Интерпретация | Постоянная адаптация компании к внешней среде. | Значимость межорганизационных взаимодействий, создаются специализированные методики проектирования сетевых альянсов и партнёрств, формируются стратегии на основе ресурсной комплементарности (взаимодополняемости) | Объединение различных коммерческих компаний в интегрированную информационно-коммуникационную среду посредством унифицированной цифровой платформы |
| Инструменты | 5 сил Портера [13, с. 2–6] | VRIO (<i>Value, Rareness, Imitability, Organization</i>) | Цифровая платформа |
| Недостатки | 1) игнорирование взаимозависимости между разными отраслями; 2) сложность для крупных компаний в смене стратегии | 1) Недостаток внимания к экзогенным факторам; 2) непредсказуемость влияния ресурсов на конкурентные преимущества; 3) невозможность учесть будущие потребности рынка | 1) Сложность в согласовании интересов различных акторов, входящих в экосистему; 2) высокая стоимость реализации данного подхода |

Составлено на основе: источники [2–5; 9–14; 18].

Дополнительным подтверждением актуальности экосистемного подхода к стратегированию бизнеса сетевого продовольственного ритейла является проведение библиометрического анализа научных публикаций в базе данных «Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU». Поиск публикаций проводился по следующим ключевым словам: «экосистемный подход к стратегированию», «ресурсный подход к стратегированию», «отраслевой подход к стратегированию». Результат анализа публикационной активности на период 2021–2026 гг. представлен в табл. 2. На основе анализа данных нам представляется возможным сделать важный вывод о преобладании публикаций по таким ключевым словам, как: «Экосистемный подход к стратегированию» за все годы исследования. Хотелось бы отметить тот важный факт, что в настоящее время (2026 г.) отсутствуют публикации по следующим ключевым словам: «Отраслевой подход к стратегированию» и «Ресурсный подход к стратегированию». Это позволяет сделать вывод о превалирующем научном интересе ряда ученых к стратегированию с помощью экосистемного подхода.

Таблица 2

Количество публикаций по ключевым словам

| Год | Количество публикаций | | |
|------|---------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| | Экосистемный подход к стратегированию | Отраслевой подход к стратегированию | Ресурсный подход к стратегированию |
| 2026 | 183 | — | — |
| 2025 | 20 469 | 20 | 11 |
| 2024 | 24 213 | 11 | 8 |
| 2023 | 24 670 | 16 | 8 |
| 2022 | 13 820 | 13 | 4 |
| 2021 | 16 642 | 11 | 7 |

Составлено автором на базе данных «Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU».

Результаты сравнения ряда подходов дают основание полагать, что экосистемный подход является, по нашему мнению, наиболее подходящим для текущих реалий развития рынка.

На основе анализа научных трудов различных ученых, приходим к собственной интерпретации экосистемного подхода к стратегированию бизнеса сетевых компаний. Данный подход основан на современной методологии управления развитием бизнеса, ориентированную на создание взаимосвязанных партнерских сетей и интеграцию продуктов и услуг разных участников рынка вокруг единой платформы или бренда. Этот подход направлен на формирование устойчивых взаимоотношений внутри сети партнеров, повышение ценности предложений

для конечных потребителей и обеспечение конкурентоспособности путем взаимовыгодного сотрудничества всех участников системы.

ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализированная эволюция концептуальных подходов к стратегированию бизнеса сетевой компании наглядно продемонстрировала реальный переход от традиционных методик планирования к современным методологиям, учитывающим глобализационные процессы, цифровую трансформацию и возрастающую сложность внешней среды.

Исследование выявило эволюцию концептуальных подходов к стратегированию бизнеса сетевой компании, начиная от классических (ресурсный, отраслевой) к современному (экосистемному) подходу. Полученные результаты показывают, что фокусировка исключительно на собственных ресурсах (ресурсный подход) или, наоборот, ориентация на отраслевых тенденциях (отраслевой подход) уступают место более современному направлению стратегирования, который позволяет аккумулировать ресурсы за счет кооперации с различными экономическими акторами, а также устранять жесткие отраслевые рамки. Основное подтверждение гипотезы заключается в признании того факта, что старые концепции стратегирования недостаточно эффективны в условиях неопределенности и повышенной динамики рынка.

Цель исследования заключалась в обосновании преимуществ экосистемного подхода, что было осуществлено по результатам исследования.

Новое научное знание заключается в обосновании актуальности экосистемного подхода к стратегированию, выделении его недостатков, а также выделение инструмента его реализации. Помимо этого, была предложена авторская интерпретация экосистемного подхода, которая инкорпировала разрозненные черты подхода в единую систему.

Подводя итоги, целесообразно отметить, что в ходе исторического развития выделяются основные подходы, отражающие качественную трансформацию к формированию и реализации стратегий бизнеса сетевых компаний.

В процессе исследования выявлено, что экосистемный подход вносит новые идеи и механизмы стратегирования бизнеса сетевой компании, которые целесообразны для поддержания эффективной конкурентоспособности и устойчивого развития товарного рынка.

Как показало приведенное исследование, при этом указанный подход обладает определенными ограничениями, именно он представляется наиболее адекватным современным тенденциям динамики рыночного пространства.

Литература

1. Зимин И.В. Экосистемный подход в инновационном развитии организаций [Текст] / И.В. Зимин // Журнал прикладных исследований. — 2024. — № 8. — С. 87–93. — DOI: 10.47576/2949-1878.2024.8.8.012
2. Капустина Л.М. Стратегия продвижения компании: новые инструменты и тренды [Текст] / Л.М. Капустина, Н.Б. Изакова, Ю.С. Вихарева // Естественно-гуманитарные исследования. — 2023. — № 5. — С. 135–140.
3. Лакхани К. Оцифруйся или умри. Как трансформировать компанию с помощью искусственного интеллекта и обойти конкурентов [Текст] / К. Лакхани, М. Янсита. — М.: Эксмо, 2021.
4. Никишкин В.В. Формирование экосистемы в розничной торговле: практика и перспективы (маркетинговые аспекты) [Текст] / В.В. Никишкин, Т.Н. Самарина // Инновации и инвестиции. — 2022. — № 9. — С. 83–88.
5. Петрова М.О. Адаптивные стратегии бизнеса в условиях экономической нестабильности [Текст] / М.О. Петрова // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № S1.
6. Попов Е.А. Применение механизма оперативного контроллинга в процессе стратегического планирования бизнеса сетевой компании [Текст] / Е.А. Попов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2021. — Т. 11. — № 10-1. — С. 91–99. — DOI 10.34670/AR.2021.45.50.010
7. Ресурсный подход к анализу конкурентной среды как фактор усиления конкурентных позиций предприятия [Текст] / Л.Ю. Александрова, Г.В. Калинина, Ж.Ю. Бакаева [и др.] // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13. — № 3. — С. 677–690. — DOI: 10.18334/epp.13.3.117391
8. Третьяков О.В. Совершенствование механизма сетевых взаимодействий предпринимательских структур в сфере услуг [Текст] / О.В. Третьяков // Индустриальная экономика. — 2022. — № 6. — С. 88–96. — DOI 10.47576/2712-7559_2022_6_88
9. Чеглов В.П. Экосистемы в ретейле или ретейл в экосистемах / В.П. Чеглов, А.В. Чеглов. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 187 с. — DOI 10.12737/2082654
10. Madhani P. Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview // Resource Based View: Concepts and Practices / Pankaj Madhani, ed. 2010.
11. Martín-Peña M.L. Digital platforms and business ecosystems: a multidisciplinary approach for new and sustainable business models / M.L. Martín-Peña, P.C. Lorenzo, N. Meyer // Review of Managerial Science. 2024, vol. 18, pp. 2465–2482. DOI: 10.1007/s11846-024-00772-y
12. Moore J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: Harper Business, 1996. 133 p.
13. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
14. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. 1990, vol. 68, no. 3, pp. 79–91.
15. Rothschild M. Bionomics: Economy as Business Ecosystem. Washington, D.C.: Beard Books, 2004. 423 p.
16. Wernerfelt B. Resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. 1984, vol. 5, no. 2, pp. 171–180.

References

1. Zimin I.V. (2024). Ekosistemnyy podkhod v innovatsionnom razvitii organizatsiy [Ecosystem approach in the innovative development of organizations]. Zhurnal prikladnykh issledovaniy, 8, 87–93. DOI: 10.47576/2949-1878.2024.8.8.012
2. Kapustina L.M., Izakova N.B., Vikhareva Yu. S. (2023). Strategiya prodvizheniya kompanii: novye instrumenty i trendy [Company promotion strategy: new tools and trends]. Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya, 5(49), 135–140.
3. Lakhani K., Jansiti M. (2021). Otsifruysya ili umri. Kak transformirovat' kompaniyu s pomoshch'yu iskusstvennogo intellekta i oboyti konkurentov [Compete in the new world of digital ecosystems: How to transform your company with artificial intelligence and outpace competitors]. Moscow: Eksmo.
4. Nikishkin V.V., Samarina T.N. (2022). Formirovanie ekosistemy v roznichnoy trgovle: praktika i perspektivy (marketingovye aspekty) [Formation of an ecosystem in retail trade: practices and prospects (marketing aspects)]. Innovatsii i investitsii, 9, 83–88.
5. Petrova M.O. (2025). Adaptivnye strategii biznesa v usloviyakh ekonomicheskoy nestabil'nosti [Adaptive business strategies in conditions of economic instability]. Vestnik evraziyskoy nauki, 17(S1).
6. Popov E.A. (2021). Primenenie mekhanizma operativnogo kontrollinga v protsesse strategicheskogo planirovaniya biznesa setevoy kompanii [Application of the operational controlling mechanism in the strategic business planning process of a network company]. Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra, 11(10-1), 91–99. DOI: 10.34670/AR.2021.45.50.010
7. Aleksandrova L.Yu., Kalinina G.V., Bakaeva Zh.Yu., et al. (2023). Resursnyy podkhod k analizu konkurentnoy sredy kak faktor usileniya konkurentnykh pozitsiy predpriyatiya [Resource-based approach to the analysis of the competitive environment as a factor in strengthening the competitive position of an enterprise]. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo, 13(3), 677–690. DOI: 10.18334/epp.13.3.117391
8. Tretyakov O.V. (2022). Sovershenstvovanie mekhanizma setevykh vzaimodeystviy predprinimatel'skikh struktur v sfere uslug [Improving the mechanism of network interactions of entrepreneurial structures in the service sector]. Industrial'naya ekonomika, 6, 88–96. DOI: 10.47576/2712-7559_2022_6_88
9. Cheglov V.P., Cheglov A.V. (2024). Ekosistemy v reteyle ili reteyl v ekosistemakh [Ecosystems in retail or retail in ecosystems]. Moscow: INFRA-M. ISBN: 978-5-16-019004-4. DOI: 10.12737/2082654
10. Madhani P. Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview / P. Madhani // Resource Based View: Concepts and Practices / Pankaj Madhani, ed. 2010.
11. Martín-Peña M.L. Digital platforms and business ecosystems: a multidisciplinary approach for new and sustainable business models / M.L. Martín-Peña, P.C. Lorenzo, N. Meyer // Review of Managerial Science. 2024, vol. 18, pp. 2465–2482. DOI: 10.1007/s11846-024-00772-y
12. Moore J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: Harper Business, 1996. 133 p.
13. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
14. Prahalad C.K. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. 1990, vol. 68, no. 3, pp. 79–91.
15. Rothschild M. Bionomics: Economy as Business Ecosystem. Washington, D.C.: Beard Books, 2004. 423 p.
16. Wernerfelt B. Resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. 1984, vol. 5, no. 2, pp. 171–180.