

МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

Научная статья
УДК 331.108.2

Развитие цифровых бизнес-экосистем как фактор трансформации корпоративных стратегий и управления человеческими ресурсами

Дмитрий Владимирович Бикбаев¹, Татьяна Николаевна Шушунова²,
Татьяна Анатольевна Шпилькина³

^{1,2,3} Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева, Москва,
Россия

¹ dimab2002@mail.ru

² serg-1167@yandex.ru

³ luk-72@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния цифровых бизнес-экосистем на корпоративные стратегии и управление персоналом в условиях цифровой трансформации. Проведен комплексный анализ влияния экосистемного подхода на корпоративные стратегии и кадровый менеджмент. Особое внимание уделено изменениям бизнес-моделей компаний и адаптации HR-процессов в рамках бизнес-экосистемного подхода. Рассматриваются основные стратегии развития бизнес-экосистем: Status Quo, обеспечение масштаба, дифференциация и фокусирование. На примере кейсов компаний «Сбер», «Яндекс», «МТС» выявлены ключевые типы стратегий развития цифровых бизнес-экосистем. Проанализировано влияние бизнес-экосистем на корпоративное управление и подчеркнута важность гибкости HR-стратегий и формирования новых компетенций сотрудников для поддержания конкурентоспособности. Рассмотрены процессы трансформации HR-функции: переход к гибким формам подбора, адаптация и обучение персонала, формирование внутренних образовательных бизнес-экосистем и развитие как цифровых, так и гибких компетенций сотрудников. Показано, что успешная реализация бизнес-экосистемной стратегии невозможна без переосмысления роли HR как стратегического партнера бизнеса. В результате кадровое управление становится неотъемлемым элементом бизнес-экосистемы, обеспечивая ее гибкость, масштабируемость и устойчивое развитие. Полученные результаты могут быть полезны для компаний, стремящихся адаптироваться к реалиям цифровой экономики, чтобы выстраивать устойчивые модели роста на основе бизнес-экосистемного подхода.

Ключевые слова: цифровые бизнес-экосистемы, корпоративные стратегии, управление персоналом, гибкие компетенции, цифровые платформы, сетевые эффекты, платформенная модель, совместное создание ценности, адаптивность бизнеса, клиентоориентированность

Основные положения:

- ♦ цифровые бизнес-экосистемы представляют собой новый этап технологического развития, объединяя организации, пользователей и цифровые платформы для совместного создания ценности, что подтверждается их значительным вкладом в мировой ВВП;
- ♦ корпоративные стратегии эволюционируют в условиях цифровой трансформации бизнеса, переходя от традиционных моделей к бизнес-экосистемным, что позволяет компаниям расширять спектр своих услуг, усиливать клиентоориентированность и использовать сетевые эффекты;

♦ управление персоналом (HR) существенно трансформируется в бизнес-экосистемных компаниях, адаптируясь к новым требованиям цифровой экономики через проактивный подбор, непрерывное обучение и интеграцию цифровых технологий в целях повышения эффективности бизнеса.

Для цитирования: Бикбаев Д.В., Шушунова Т.Н., Шпилькина Т.А. Развитие цифровых бизнес-экосистем как фактор трансформации корпоративных стратегий и управления человеческими ресурсами // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 124–135.

MANAGEMENT AND BUSINESS MANAGEMENT

Original article

Development of digital business ecosystems as a factor in transformation of corporate strategies and human resource management

Dmitry V. Bikbaev¹, Tatyana N. Shushunova², Tatyana A. Shpilkina³

^{1,2,3} D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology, Moscow, Russia

¹ dimab2002@mail.ru

² serg-1167@yandex.ru

³ luk-72@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the study of the impact of digital business ecosystems on corporate strategies and HR management in the context of digital transformation. A comprehensive analysis for ecosystem approach impact on corporate strategies and HR management is conducted. Particular attention is paid to changes in companies' business models and adaptation of HR processes within the framework of the business ecosystem approach. The main strategies for the development of business ecosystems are considered: Status Quo, ensuring scale, differentiation and focusing. Using the cases of Sber, Yandex, and MTS, the key types of strategies for the development of digital business ecosystems are identified. The article analyzes the influence of business ecosystems on corporate management and emphasizes the importance of flexibility in HR strategies and the formation of new employee competencies to maintain competitiveness. The processes of transformation of the HR function are considered: the transition to flexible forms of selection, adaptation and training of personnel, the formation of internal educational business ecosystems and the development of both digital and flexible employee competencies. It is shown that successful implementation of a business ecosystem strategy is impossible without rethinking the role of HR as a strategic partner of business. As a result, HR management becomes an integral element of the business ecosystem, ensuring its flexibility, scalability and sustainable development. The findings obtained can be useful for companies seeking to adapt to the realities of the digital economy in order to build sustainable growth models based on a business ecosystem approach.

Keywords: digital business ecosystems, corporate strategies, human resource management, flexible competencies, digital platforms, network effects, platform model, value co-creation, business agility, customer focus

Highlights:

- ♦ digital business ecosystems represent a new stage of technological development, uniting organizations, users and digital platforms for value co-creation, as confirmed by their significant contribution to global GDP;
- ♦ corporate strategies are evolving in the context of digital business transformation, moving from traditional models to business ecosystem ones, which allows companies to expand the range of their services, strengthen customer focus and use network effects;
- ♦ human resources (HR) management is significantly transformed in business ecosystem companies, adapting to the new requirements of the digital economy by proactive recruitment, continuous training and integration of digital technologies in order to improve business efficiency.

For citation: Bikbaev D.V., Shushunova T.N., Shpilkina T.A. Development of digital business ecosystems as a factor in transformation of corporate strategies and human resource management // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 124–135. (In Russ.).

Введение

Цифровая трансформация экономики ведет к появлению новых форм организации бизнеса, среди которых особое место занимают цифровые бизнес-экосистемы. По оценкам аналитиков, цифровые бизнес-экосистемы поддерживаются общими платформами и представляют собой новый рубеж технологического роста. Крупнейшие предприятия в мире уже воспользовались этой возможностью [1]. Действительно, семь из десяти наиболее капитализированных компаний мира сегодня функционируют именно как бизнес-экосистемы, и к концу 2025 г. около 30% корпоративного дохода в мире будут генерировать цифровые бизнес-экосистемы [2].

Эти факты подчеркивают актуальность исследования цифровых бизнес-экосистем и их влияния на стратегии корпораций.

В условиях усиления конкуренции и размывания границ между отраслями компании вынуждены менять свои бизнес-стратегии. Происходит эволюция экономики, бизнеса и общества. Переход компаний от традиционной модели к модели бизнес-экосистемы позволяет им предоставить более широкий спектр услуг потребителям на рынке, а также получить конкурентные преимущества благодаря эффекту масштаба и сетевому эффекту. Бизнес-экосистемный подход охватывает все аспекты деятельности организации, и HR не является исключением, ведь именно люди используют новые технологии и являются активами, которые играют ключевую роль в принятии решений. Поэтому в условиях цифровой трансформации подход к управлению персоналом должен быть не только адаптирован под новые стратегические ориентиры, но и оперативно трансформирован в практическом аспекте. Документационное сопровождение HR-процессов, используемые инструменты и кадровая политика должны быть пересмотрены и модернизированы в соответствии с актуальными вызовами и приоритетами цифровой

экономики, чтобы обеспечить устойчивость и конкурентоспособность компаний в долгосрочной перспективе.

Актуальность исследования связана с тем, что цифровая трансформация экономики и появление бизнес-экосистем становятся ключевыми факторами, определяющими современное состояние и будущее корпоративного управления. Управление персоналом становится крайне важным для обеспечения конкурентоспособности и устойчивости организаций в условиях усиливающейся конкуренции и размывания отраслевых границ. Кроме того, адаптация кадровой политики к новым требованиям цифровой экономики позволяет компаниям не только улучшать свои бизнес-процессы, но и активно развивать таланты, способствуя росту инноваций экосистем [3; 4].

Цель исследования – проанализировать развитие цифровых бизнес-экосистем и выявить их влияние на корпоративные стратегии, уделив особое внимание трансформации кадрового менеджмента.

Для достижения поставленной цели был решен ряд задач, в частности, рассмотрены теоретические подходы к определению цифровых бизнес-экосистем, их ключевые характеристики, структурные элементы и отличия от традиционных бизнес-моделей; проведен анализ влияния цифровых бизнес-экосистем на стратегическое развитие компаний, включая типы стратегий корпораций для создания и масштабирования экосистем; выявлены особенности цифровой трансформации корпоративного управления в условиях перехода к бизнес-экосистемной модели (пересмотр ценностного предложения, развитие партнерств, внедрение цифровых платформ, изменение показателей эффективности); обобщен практический опыт российских компаний «Сбер», «Яндекс», «МТС» по построению цифровых бизнес-экосистем и модернизации HR-инфраструктуры в соответствии с новыми стратегическими целями.

Методы

Исследование проводилось с использованием общенаучных методов, включая контент-анализ теоретических источников для систематизации подходов к определению цифровых бизнес-экосистем, платформенной модели, сетевых эффектов; сравнительный анализ стратегий развития цифровых бизнес-экосистем и подходов к стратегическому планированию бизнес-экосистем компаний. На основе кейс-стади рассмотрены процессы цифровой трансформации «Яндекса», «Сбера», «МТС» и других компаний. Системный подход применялся к рассмотрению бизнес-экосистем как целостных, саморегулирующихся структур с множеством взаимосвязанных элементов. Оценка стратегий и HR-инструментов проводилась на основе обобщения опыта ведущих компаний с опорой на экспертные данные из отраслевых источников на основе экспертно-аналитического подхода.

Результаты

Несмотря на то, что понятие «цифровая бизнес-экосистема» активно вошло в лексикон современного менеджмента в последнее десятилетие, однозначного определения этого термина пока не сложилось ни в зарубежной, ни в отечественной литературе. Тем не менее большинство исследователей сходятся на том, что цифровая бизнес-экосистема – это совокупность организаций, пользователей и технологической платформы, объединенных для совместного создания ценности. Поскольку образуется сообщество производителей товаров и услуг, работающих совместно на одном рынке и согласующих свои действия согласно общему направлению развития, повышая свою конкурентоспособность и эффективность всей системы в целом, то Дж. Мур и сформулировал понятие «бизнес-экосистема» по аналогии с биологическими экосистемами [5].

Вопросы исследования влияния цифровых бизнес-экосистем на корпоративные стратегии и управление персоналом в разных областях рассматривались большим количеством ученых. Среди зарубежных авторов можно выделить работы А. Виллиса [6], Е. Одума [7], Дж. Мура [8], М.Г. Якобидеса [9]. Отметим, что анализ определений бизнес-экосистемы в за-

рубежной научной среде установил различные взгляды исследователей на данную проблему. М. Рассел и К. Дэвлина понимают под бизнес-экосистемами «сети устойчивых связей между людьми, организациями и их решениями, возникающие на базе совместного видения (shared vision) в отношении желательных преобразований» [10].

Согласно исследованиям У. Пидуна, М. Ривза и М. Шюсслера, одним из основных отличий бизнес-экосистемы является не только потенциал для развития и роста с помощью эффекта масштаба за счет предложения, но и за счет масштабирования спроса, что позволяет многим бизнес-экосистемам быстро расти по принципу «победитель получает все» [11].

Обобщая данные определения, можно сделать вывод, что ключевым фактором бизнес-экосистемы является взаимодействие участников, в ходе которого экономические агенты добиваются общих целей, таких как создание уникального продукта, услуги, проведение реинжиниринга бизнес-процессов, разработка и внедрение новой технологии, проектов.

Также цифровая бизнес-экосистема рассматривается как многосторонняя цифровая платформа, обладающая такими ключевыми признаками, как сложность, самоорганизация, саморегуляция и саморазвитие. Бизнес-экосистема относительно замкнута и стабильна во времени и пространстве [12]. Иными словами, бизнес-экосистема – это не просто группа компаний из разных отраслей, а новая форма организации бизнеса, в которой конкуренция сочетается с сотрудничеством. Например, бизнес-экосистема может быть описана как «система взаимодействия нескольких компаний – провайдеров услуг, регуляторов и потребителей, включающая конкуренцию и сотрудничество для предоставления определенного сервиса пользователю» [13]. Таким образом, цифровая бизнес-экосистема формирует вокруг платформы широкий круг стейкхолдеров, объединенных единым ценностным предложением.

Совместное создание ценности – фундаментальный принцип бизнес-экосистемного подхода. В традиционной цепочке ценности каждая компания вносит свой вклад по оче-

реди, в то время как в бизнес-экосистеме участники создают ценность параллельно и взаимосвязанно. Владелец платформы и партнеры-комплементы объединяют дополняющие ресурсы, достигая синергии и совместного результата при меньших затратах, чем если бы действовали отдельно. Обмен ценностями между участниками регулируется набором правил и стандартов, которые часто устанавливает организатор бизнес-экосистемы. В этом контексте платформа рассматривается как бизнес-модель, которая ускоряет обмен ценностями между двумя или более группами пользователей, потребителей и производителей, используя сетевые эффекты. Сетевой эффект – это эффект, который возникает, когда ценность сети для участника растет с присоединением каждого нового участника.

Цифровые бизнес-экосистемы способствуют созданию новых бизнес-моделей. В то время как традиционная модель акцентировала внимание на узкой специализации и оптимизации одного вида деятельности, бизнес-экосистема сосредоточена на клиентском опыте и разнообразии продуктов. Например, компания «Яндекс» из поисковой системы преобразовалась в многопрофильный бизнес, включая такси, каршеринг, электронную ком-

мерцию, музыку, еду и другие направления. Анализ финансовых показателей компании за период с 2018 по 2024 г. показывал значительный рост выручки и капитализации, что свидетельствует об успешности стратегии, ориентированной на ценность для клиента и диверсификацию услуг [14]. Архитектура бизнес-экосистемы «Яндекса» соответствует персонализированной бизнес-модели, направленной на сбор данных о пользователях и предложение им комплексных решений. Этот пример отражает общий тренд: цифровая бизнес-экосистема становится для бизнеса инструментом для ускорения инноваций и поиска новых источников роста [15].

Развитие бизнес-экосистем значительно изменяет корпоративные стратегии компаний. Исследования показали, что компании по-разному реагируют на бизнес-экосистемный тренд: одни выбирают выжидательную тактику, другие активно изменяют свою бизнес-модель (рис. 1) [16].

На основе стратегического анализа отечественных и зарубежных компаний выделены несколько типов стратегий для создания цифровых бизнес-экосистем (рис. 2).

Стратегия Status Quo направлена на поддержание текущей бизнес-модели без актив-

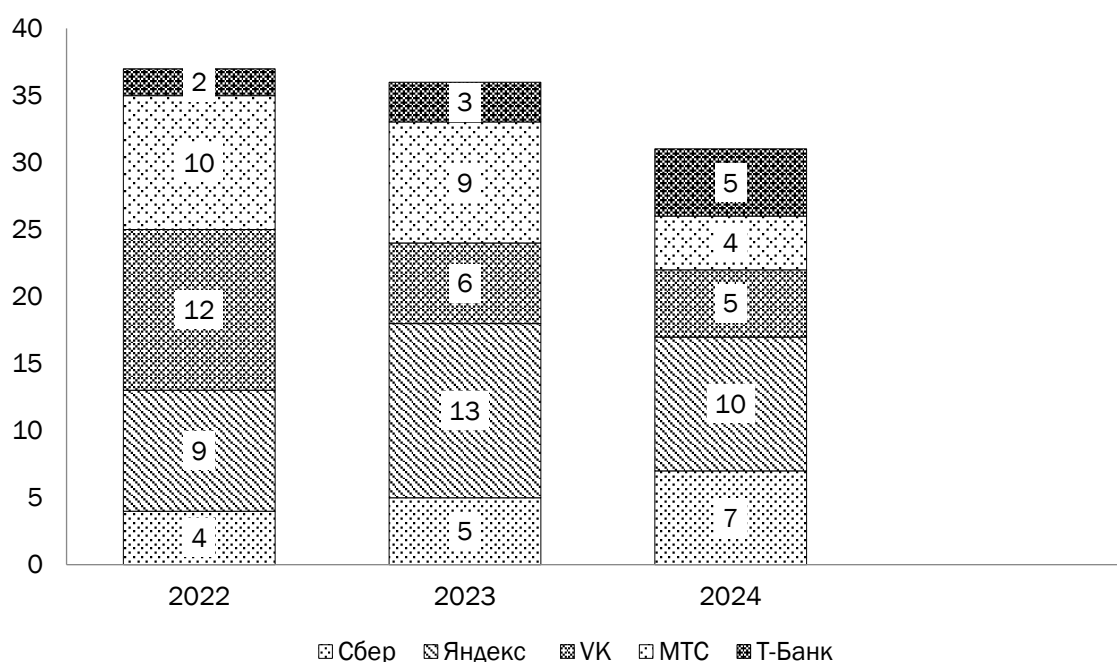


Рис. 1. Динамика развития крупнейших российских бизнес-экосистем по количеству запущенных и купленных сервисов, 2022–2024 гг.

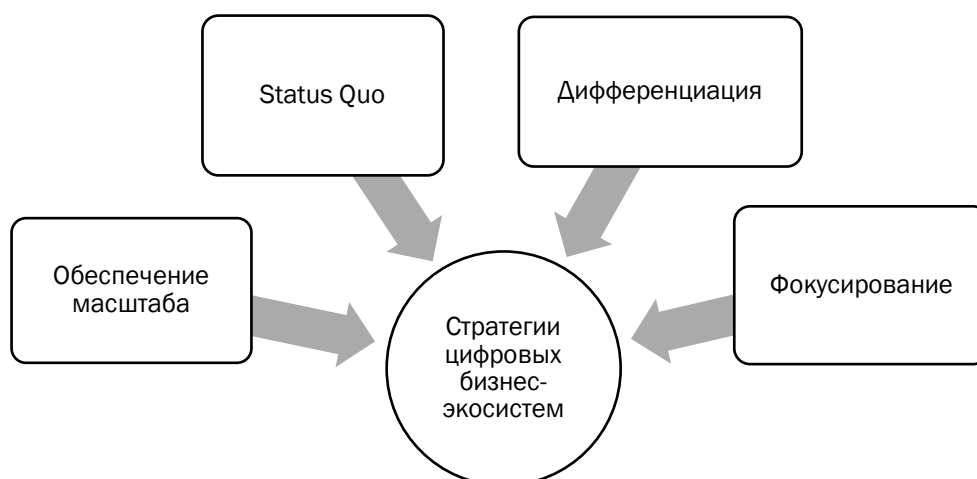


Рис. 2. Базовые стратегии цифровых бизнес-экосистем

ных усилий по созданию бизнес-экосистемы. Компания минимально внедряет цифровые сервисы, предпочитая наблюдать за развитием рынка. В будущем возможна продажа бизнеса более крупной бизнес-экосистеме. Эта стратегия характерна для компаний, не готовых к рискованным инвестициям или рассчитывающих присоединиться к уже сформированной бизнес-экосистеме, когда стандарты будут установлены.

Стратегия «Обеспечение масштаба» предусматривает разработку собственной бизнес-экосистемы, охватывающей максимально возможное количество сервисов и продуктов. Цель данной стратегии заключается в удовлетворении как можно большего количества потребностей клиента в одном месте, снижая тем самым издержки на привлечение и удержание потребителей. Компания – бизнес-экосистема получает экономию в результате действия эффекта масштаба, а клиенты – преимущества «единого окна». Эту стратегию применяют крупнейшие корпорации в нашей стране, такие как «Сбер» и «Яндекс», инвестирующие в совершенно разные отрасли – от финтеха до медицины и образования для создания универсальной платформы.

Стратегия «Дифференциация» фокусируется на создании бизнес-экосистемы, которая имеет уникальные преимущества по сравнению с уже существующими. Это может быть лучшее качество сервиса, более современные технологии, особый имидж или инновационная бизнес-модель. Стратегия ориентирована на

определенный сегмент клиентов, готовых платить больше за уникальное предложение. Пример – компания, строящая бизнес-экосистему на основе передовых технологий с интеграцией искусственного интеллекта, чтобы выделяться среди более массовых бизнес-экосистем.

Стратегия «Фокусирование» направлена на развитие бизнес-экосистемы в узкой нише. В этом случае компания выбирает четко определенный сегмент рынка или аудитории, где развитие бизнес-экосистемы является целесообразным. Нишей может быть конкретная категория клиентов (например, только малый бизнес или только молодежная аудитория) либо определенная продуктовая область (например, бизнес-экосистема, сфокусированная исключительно на инвестициях или путешествиях).

Сосредоточив усилия на узкой нише, компания достигает глубоких знаний и прочных позиций, а затем может расширять бизнес-экосистему за счет смежных сервисов.

Независимо от типа стратегии цифровых бизнес-экосистем переход к такой стратегии для компании подразумевает несколько организационных изменений.

Во-первых, необходимо пересмотреть ценностное предложение, которое становится более комплексным и выходит за пределы одного продукта. В центре внимания оказывается весь клиентский путь, а стратегия выстраивается с учетом потребностей клиента (так называемая customer-centric strategy).

Во-вторых, нужно развивать партнерскую сеть и вовлекать сторонние компании, стартапы, разработчиков в свою бизнес-экосистему. Корпоративная стратегия включает элементы открытых инноваций и сотрудничества. Например, крупный банк, создающий бизнес-экосистему, может сотрудничать с ИТ-компаниями для разработки совместных сервисов, таких как маркетплейсы, облачные решения, вместо того чтобы разрабатывать все самостоятельно.

В-третьих, корпоративная стратегия все чаще включает цифровую трансформацию внутренних процессов, направленную на поддержку бизнес-экосистемы. Для функционирования многоотраслевой структуры компании инвестируют в единые платформы, которые объединяют данные и услуги. Приоритетными направлениями становятся внедрение современных ИТ-архитектур, использование Big Data и аналитики, развитие API для интеграции сервисов, а также обеспечение кибербезопасности и надежности системы. Таким образом, технология становится не просто вспомогательным ресурсом, а центральным элементом стратегии (стратегия digital-first).

В-четвертых, меняются метрики успеха и KPI. Помимо финансовых показателей в бизнес-экосистемной модели ключевыми становятся показатели вовлеченности пользователей, продолжительность их пребывания в бизнес-экосистеме, LTV (пожизненная ценность клиента), кросс-продажи между сервисами и др. Например, для платформы электронной коммерции, которая является частью бизнес-экосистемы, важен не только объем продаж, но и количество новых пользователей, привлеченных благодаря взаимодействию с другими сервисами бизнес-экосистемы (банковскими, медийными и т.п.).

Стратегия развития фокусируется на достижении синергетического эффекта между различными направлениями бизнеса. Поэтому управление цифровой бизнес-экосистемой сложнее, чем традиционным бизнесом, поскольку необходимо координировать множество проектов и дочерних компаний и их взаимосвязи. Некоторые компании создают отдельный центр, который занимается развитием цифровой бизнес-экосистемы и поиском

синергии, другие переходят к более гибким организационным формам, таким как продуктовые команды или использование Agile-подхода на уровне всей организации.

Управленческая гибкость и способность быстро масштабировать успешные инициативы становятся важными элементами стратегии. Исследования показали, что бизнес-экосистемный подход может значительно повысить эффективность работы по сравнению с традиционными моделями управления благодаря большему разнообразию и адаптивности организационных решений.

Для обеспечения необходимой гибкости и скорости изменений в бизнес-экосистемной компании HR-функции также изменяются. Традиционные линейные процессы, такие как длительный подбор, редкое обучение и ежегодная формальная оценка, заменяются более гибкими и непрерывными методами управления персоналом. Подбор сотрудников становится проактивным и масштабным: компании постоянно ищут таланты для новых проектов в бизнес-экосистеме, что часто требует набора большого количества специалистов для новых направлений бизнеса. Например, бизнес-экосистема «Сбер» за 2020 г. приняла 15 тысяч новых сотрудников в связи с запуском и развитием цифровых сервисов. Для эффективной интеграции такого числа новичков были переработаны процессы адаптации – введены ускоренные онлайн-курсы и интерактивные «буткемпы», которые знакомят новых сотрудников с культурой и продуктами бизнес-экосистемы [17].

Процесс обучения и развития персонала также приобретает непрерывный характер. Чтобы сотрудники успевали осваивать новые компетенции по мере расширения бизнес-экосистемы, компании формируют собственные университеты и академии, внедряют современные форматы обучения.

Цифровая бизнес-экосистема предъявляет новые требования к компетенциям персонала. Некоторые традиционные навыки теряют актуальность, и на их место приходят новые компетенции, необходимые для работы в высокотехнологичной и междисциплинарной среде. Все навыки можно условно разделить на цифровые (hard skills) и гибкие (soft skills).

Бизнес-экосистемный подход подчеркивает важность обеих категорий. Среди цифровых компетенций ключевой является цифровая грамотность – уверенное использование современных программ, данных и технологий. Для большинства офисных профессий сегодня необходимы навыки анализа данных: работа с электронными таблицами, бизнес-аналитическими системами, знание основ больших данных. В условиях бизнес-экосистемы, где присутствует огромное количество данных, аналитический подход становится важным и ценятся сотрудники, которые могут интерпретировать данные для принятия решений. Например, маркетолог должен разбираться в веб-аналитике и инструментах персонализации на основе искусственного интеллекта, HR-менеджер – понимать принципы работы алгоритмов подбора резюме, а менеджер по продукту – иметь навыки проведения A/B-тестирования и анализа пользовательского опыта.

Наряду с техническими навыками возрастают требования и к гибким навыкам. Часто проекты ведутся методологиями Agile, когда предполагается активное взаимодействие, инициатива и самоорганизация сотрудников. Ценными качествами становятся адаптивность, креативность в решении проблем, умение работать в условиях неопределенности. В цифровой среде в условиях постоянных изменений на первый план выходят умения эффективно коммуницировать, способность к кооперации, критическое мышление, саморазвитие.

В целом бизнес-экосистемный подход вносит значительные изменения в управление человеческими ресурсами: от технических аспектов (автоматизация процессов) до культурных (стиль лидерства, ценности постоянного обучения). Кадровый менеджмент становится стратегическим партнером бизнеса, играя роль связующего элемента в большом «организме» бизнес-экосистемы. Внедрение бизнес-экосистемного подхода в управление человеческими ресурсами позволяет организации достичь более высокой результативности благодаря разнообразию, гибкости и масштабируемости HR-системы по сравнению с традиционными моделями. HR-бизнес-экосистема компании представляет собой комплекс взаимосвязанных людей, процессов и техно-

логий, который способствует развитию талантов, росту производительности и укреплению корпоративной культуры в соответствии со стратегическими целями. Таким образом, кадровая подсистема сама превращается в динамичную бизнес-экосистему внутри компании, поддерживая ее конкурентоспособность.

Обсуждение

Рассмотрим практические примеры крупных компаний, которые успешно реализовали бизнес-экосистемный подход, и возможные направления их развития.

Цифровая бизнес-экосистема «Сбер» является одним из самых ярких примеров бизнес-экосистемной трансформации бизнеса в России. За несколько лет «Сбер» преобразился из традиционного банка в многоотраслевую цифровую платформу, которая включает более 40 дочерних компаний в различных областях – от онлайн-кинотеатров и доставки еды до облачных B2B-сервисов. В бизнес-экосистему «Сбера» помимо банка входят сервисы такси, каршеринга, e-commerce, кибербезопасности, образования и других областей. Такой масштабный проект потребовал кардинальных изменений в корпоративной стратегии и инфраструктуре.

Особое внимание стоит уделить изменениям в организационной структуре и стиле лидерства. «Сбер» внедрил модель, в рамках которой множество продуктов развиваются полусамостоятельными кросс-функциональными командами (так называемые *tribes* и *squads* по терминологии Agile). Роль HR заключается в подготовке лидеров этих команд, координации единых стандартов работы с персоналом и поддержании общей корпоративной культуры на уровне всей бизнес-экосистемы.

Опыт «Сбера» показал, что бизнес-экосистемная стратегия требует проактивного развития HR. Инвестируя в своих сотрудников, их навыки и вовлеченность, компания успешно реализовала масштабную перестройку бизнеса и укрепила свою позицию как один из самых привлекательных работодателей на рынке высокотехнологичных услуг.

Компания «МТС», традиционный оператор связи, в последние годы также активно реализует стратегию цифровой бизнес-экосистемы.

МТС расширяет свои границы, развивая финтех (МТС Банк), медиа (стриминговые сервисы: Кион, Fog Play, МТС Музыка), e-commerce и облачные решения для бизнеса. Для поддержания этих стратегических изменений компания трансформирует систему управления персоналом. Основной задачей стало массовое повышение цифровой квалификации сотрудников. Через корпоративный университет была запущена программа «Цифровая перезагрузка», охватившая тысячи работников, включая филиалы в регионах. Сотрудников обучают основам работы с данными, цифровым инструментам продаж и обслуживанию, новым стандартам клиентского сервиса в бизнес-экосистеме [18].

Еще одно важное направление – это автоматизация HR-процессов и переход к центрам экспертиз. МТС оцифровала большинство HR-сервисов, внедрив платформенные решения, что позволило исключить бумажную работу и высвободить время HR-персонала для более стратегических задач, таких как работа с талантами и организационное развитие. Кроме того, МТС активно использует HR-аналитику: проект по анализу «цифрового следа» сотрудников выявил закономерности, которые помогают улучшить внутренние коммуникации и производительность команд. На основе этих данных компания пересмотрела некоторые регламенты взаимодействия между отделами и внедрила новые метрики эффективности для менеджеров, например индекс сотрудничества [19].

Элементы бизнес-экосистемной стратегии и связанные кадровые преобразования можно наблюдать и у мировых лидеров. Например, компания Amazon, развивая бизнес-экосистему сервисов (ритейл, стриминг, облака, устройства и пр.), изменила подход к найму: она известна своей практикой постоянно действующих принципов Day 1, культивирующих у сотрудников стартап-подход и ориентацию на клиента. Amazon инвестирует большие средства в обучение кадрам новых навыков (программы reskilling) и поощряет внутреннее предпринимательство – сотрудники могут переходить в новые проекты, инициировать собственные разработки внутри компании. В результате Amazon удерживает лидиру-

ющие позиции сразу в нескольких сферах, а ее HR-подходы копируются другими [20].

Подводя итог, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, каждая компания выбирает свой путь и темп бизнес-экосистемной трансформации, однако всех объединяет понимание, что без изменений в HR достичь целей невозможно.

Во-вторых, практические инструменты могут различаться (у кого-то упор на корпоративное обучение, у кого-то на кадровые инновации вроде аватаров или новых платформ), но все они направлены на повышение адаптивности и мотивации персонала.

В-третьих, компании, успешно реализующие бизнес-экосистемные стратегии, становятся и центрами притяжения талантов на рынке труда. Молодые специалисты стремятся в бизнес-экосистемные компании (такие как Сбер, Яндекс, МТС и др.), поскольку ожидают там более разнообразных задач, возможностей роста и передовой опыт. Это создает эффект положительной обратной связи: сильные кадры обеспечивают развитие бизнес-экосистемы, а успех бизнес-экосистемы привлекает новых сильных кадров.

Заключение

Развитие цифровых бизнес-экосистем – одна из определяющих тенденций современного бизнеса. Проведенные исследования показали, что бизнес-экосистемный подход кардинально влияет на корпоративные стратегии: компании пересматривают границы своей деятельности, создают новые партнерские союзы, ориентируют стратегические планы на максимальное удержание клиента внутри своей бизнес-экосистемы. Бизнес-экосистемы позволяют бизнесу достичь синергии различных направлений, повысить ценность предложения для потребителей и укрепить позиции на рынке за счет сетевых эффектов. Конкуренция все больше смещается в плоскость «бизнес-экосистема против бизнес-экосистемы», что стимулирует даже традиционные компании искать пути интеграции в эту новую реальность.

Цифровые бизнес-экосистемы – не краткосрочный тренд, а новая модель ведения бизнеса, в которой успех определяется способно-

стью компании выстроить прочные взаимосвязи – как внешние (с клиентами, партнерами, обществом), так и внутренние (между людьми и подразделениями). Корпоративные и HR-стратегии в этой модели сливаются воедино, преследуя общую цель – устойчивое

развитие организации через непрерывное совместное создание ценности. Те компании, которые сумеют освоить бизнес-экосистемный подход и воспитать кадры под него, окажутся в числе лидеров новой цифровой экономики.

Список источников

1. Мартынова С.Э., Богатырева Т.Г. Цифровые HR-платформы и бизнес-экосистемы в государственном управлении // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. Т. 18, № 3. С. 108–130.
2. Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3?from=copy> (дата обращения: 13.04.2025).
3. Тигля С.В., Шушунова Т.Н. Анализ трансформационных изменений на рынке труда России в новых экономических условиях // Вестник российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева: гуманитарные и социально-экономические исследования. 2022. № 13-3. С. 114–124.
4. Захаров Д.К., Лобачева А.С. Формирование и развитие HR-бизнес-экосистемы в организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. № 1 (66). С. 23–26.
5. Moore J.F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York : Harper Business, 1996. 297 p.
6. Willis A.J. The ecosystem: an evolving concept // Functional Ecology. 1997. No. 11. Pp. 268–271.
7. Odum E.P. The ecosystem approach in the teaching of ecology illustrated with sample class data // Ecology. 1957. No. 3. Pp. 531–535.
8. Moore J.F. Predators and prey: a new ecology of competition // Harvard Business Review. 1993. No. 3. Pp. 75–86.
9. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // Strategic management journal. 2018. No. 8. Pp. 2255–2276.
10. Transforming innovation ecosystems through shared vision and network orchestration / M. Russell, K. Still, J. Huhtamäki [et al.] // Proceedings of the Triple Helix IX International Conference. Stanford : Stanford University, 2011. URL: https://www.leydesdorff.net/th9/3NWAIFYZH9_Russell.pdf (дата обращения: 13.04.2025).
11. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Do you need a business ecosystem? / BSG. 2019. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2019/do-youneed-business-ecosystem> (дата обращения: 13.04.2025).
12. Иванова О.А., Смирнова Н.В. Анализ перспектив развития и конкуренция бизнес-экосистем банков в условиях цифровизации // Проблемы экономики и юридической практики. 2020. № 4. С. 43–47.
13. Шкарубо И.И., Шушунова Т.Н. Перспективы и риски использования искусственных нейронных сетей в цифровой трансформации наукоемких производств // Вестник российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева: гуманитарные и социально-экономические исследования. 2024. № 15-2. С. 84–88.
14. ООО «ЯНДЕКС»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. URL: https://www.audit.ru/buh_otchet/7736207543_oooyandeks?ysclid=m9rdcqajvd46805255 (дата обращения: 13.04.2025).
15. Кузовкова Т.А., Алмаева О.П., Шаравов И.М. Особенности и тенденции развития цифровых бизнес-экосистем на примере компании ЯНДЕКС // Экономика и качество систем связи. 2025. № 35. С. 4–16.
16. Исследование: крупнейшие российские цифровые экосистемы 2024–2025. URL: <https://spektr.team/tpost/g8cbrog5l1-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsif> (дата обращения: 13.04.2025).
17. Майоров С.А. Развитие бизнес-экосистемы ПАО «СБЕРБАНК» // Integral. 2022. № 1. С. 111–117.
18. Анализ стратегического развития корпоративной бизнес-экосистемы ПАО «МТС» на рынке телекоммуникационных услуг / В.В. Филатов, О.А. Моисеева, Б.П. Нечаев, А.Н. Гневушев // Индустриальная экономика. 2021. № 5. С. 253–258.
19. Отраслевые ИИ-решения от MTS AI. URL: <https://mts.ai/ru/otraslevye-resheniya/#hr> (дата обращения: 13.04.2025).

20. Текеева Х.Э., Аджиева А.А. Цифровые платформы и смена парадигмы в бизнес-взаимодействиях: примеры успешных платформ // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. № 6. С. 36–42.

References

1. Martynova S.E., Bogatyreva T.G. Digital HR platforms and business ecosystems in public administration // Central Russian Bulletin of Social Sciences. 2023. Vol. 18, No. 3. Pp. 108–130.
2. What are business ecosystems and why are they needed. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3?from=copy> (date of access: 13.04.2025).
3. Tigly S.V., Shushunova T.N. Analysis of transformational changes in the Russian labor market in new economic conditions // Bulletin of the D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology: Humanitarian and Socio-economic research. 2022. No. 13-3. Pp. 114–124.
4. Zakharov D.K., Lobacheva A.S. Formation and development of the HR business ecosystem in the organization // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2020. No. 1 (66). Pp. 23–26.
5. Moore J.F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York : Harper Business, 1996. 297 p.
6. Willis A.J. The ecosystem: an evolving concept // Functional Ecology. 1997. No. 11. Pp. 268–271.
7. Odum E.P. The ecosystem approach in the teaching of ecology illustrated with sample class data // Ecology. 1957. No. 3. Pp. 531–535.
8. Moore J.F. Predators and prey: a new ecology of competition // Harvard Business Review. 1993. No. 3. Pp. 75–86.
9. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // Strategic management journal. 2018. No. 8. Pp. 2255–2276.
10. Transforming innovation ecosystems through shared vision and network orchestration / M. Russell, K. Still, J. Huhtamäki [et al.] // Proceedings of the Triple Helix IX International Conference. Stanford : Stanford University, 2011. URL: https://www.leydesdorff.net/th9/3NWFYZH9_Russell.pdf (date of access: 13.04.2025).
11. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Do you need a business ecosystem? / BSG. 2019. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2019/do-youneed-business-ecosystem> (date of access: 13.04.2025).
12. Ivanova O.A., Smirnova N.V. Analysis of development prospects and competition of banks' business ecosystems in the context of digitalization // Problems of economics and legal practice. 2020. No. 4. Pp. 43–47.
13. Shkarubo I.I., Shushunova T.N. Prospects and risks of using artificial neural networks in the digital transformation of high-tech industries // Bulletin of the D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology: Humanitarian and Socio-economic research. 2024. No. 15-2. Pp. 84–88.
14. YANDEX LLC: accounting statements and financial analysis. URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7736207543_ooyandeks?ysclid=m9rdcqajvd46805255 (date of access: 13.04.2025).
15. Kuzovkova T.A., Almaeva O.P., Sharavov I.M. Features and trends in the development of digital business ecosystems using the example of YANDEX // Economics and quality of communication systems. 2025. No. 35. Pp. 4–16.
16. Research: the largest Russian digital ecosystems 2024–2025. URL: <https://spektr.team/tpost/g8cbrog5l1-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsif> (date of access: 13.04.2025).
17. Mayorov S.A. Development of the business ecosystem of SBERBANK PJSC // Integral. 2022. No. 1. Pp. 111–117.
18. Analysis of the strategic development of the corporate business ecosystem of MTS PJSC in the telecommunications services market / V.V. Filatov, O.A. Moiseeva, B.P. Nechaev, A.N. Gnevushev // Industrial Economics. 2021. No. 5. Pp. 253–258.
19. Industry-specific AI solutions from MTS AI. URL: <https://mts.ai/ru/otraslevye-resheniya/#hr> (date of access: 13.04.2025).
20. Tekееva Kh.E., Adzhieva A.A. Digital platforms and a paradigm shift in business interactions: examples of successful platforms // Innovative economics: information, analytics, forecasts. 2024. No. 6. Pp. 36–42.

Информация об авторах

Д.В. Бикбаев – студент Российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева;
Т.Н. Шушунова – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева;
Т.А. Шпилькина – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева.

Information about the authors

D.V. Bikbaev – student of the D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology;
T.N. Shushunova – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing of the D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology;
T.A. Shpilkina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing of the D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology.

Статья поступила в редакцию 23.04.2025; одобрена после рецензирования 23.05.2025; принята к публикации 10.09.2025.

The article was submitted 23.04.2025; approved after reviewing 23.05.2025; accepted for publication 10.09.2025.