

Концептуальные подходы к управлению организационными экосистемами в условиях цифровой трансформации

Джумаев Эзизхан

Аспирант

ORCID: 0009-0006-5698-2025, e-mail: ezizhan48@gmail.com

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

В условиях цифровой трансформации управление организационными экосистемами становится ключевым направлением научных исследований и практической деятельности. Проведен анализ концептуальных подходов к управлению экосистемами, их классификации и оценке эффективности в современных условиях. Особое внимание уделено функциональным и уровневым аспектам организации взаимодействий между участниками экосистем, что позволяет выявить структурные особенности и определить оптимальные механизмы координации. Использовались методы системного анализа, сравнительного исследования и теоретического моделирования, что позволило структурировать существующие подходы и выявить их применимость в различных сценариях. Результаты анализа свидетельствуют о высокой значимости интеграционных, инновационных и оценочных подходов, а также о необходимости комплексного подхода к управлению, обеспечивающего баланс между стратегическим развитием, операционной эффективностью и технологической адаптацией. Практическое применение полученных выводов возможно в разработке управленческих стратегий для различных типов экосистем, включая бизнес-объединения, цифровые платформы и государственно-частные партнерства. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой адаптивных моделей управления, ориентированных на динамичные изменения рыночной среды и технологические инновации. Сделанные выводы подтверждают важность многоуровневой структуры управления для достижения устойчивости и конкурентоспособности организационных экосистем.

Ключевые слова

Управление, организационные экосистемы, цифровая трансформация, операционная адаптивность, стратегическое планирование, устойчивость, конкурентоспособность

Для цитирования: Джумаев Э. Концептуальные подходы к управлению организационными экосистемами в условиях цифровой трансформации // Вестник университета. 2025. № 8. С. 5–15.

Conceptual approaches to organizational ecosystems management under the conditions of digital transformation

Ezizhan Jumayev

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0006-5698-2025, e-mail: ezizhan48@gmail.com

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

In the context of digital transformation, organizational ecosystems management is becoming a key area of scientific research and practical activities. The analysis of conceptual approaches to ecosystem management, their classification, and effectiveness assessment in modern conditions has been carried out. Special attention has been paid to the functional and level aspects of managing interactions among ecosystem participants, which makes it possible to identify structural features and determine optimal coordination mechanisms. Methods of system analysis, comparative research, and theoretical modeling were used, which allowed us to structure existing approaches and identify their applicability in various scenarios. The analysis results indicate the high importance of integration, innovation, and evaluation approaches, as well as the need for an integrated management approach that ensures a balance among strategic development, operational efficiency, and technological adaptation. Practical application of the findings is possible in developing management strategies for various types of ecosystems, including business associations, digital platforms, and public-private partnerships. The prospects for further research are related to adaptive management models development focused on dynamic changes in the market environment and technological innovations. The findings confirm the importance of a multi-level management structure for achieving sustainability and competitiveness of organizational ecosystems.

Keywords

Management, organizational ecosystems, digital transformation, operational adaptability, strategic planning, sustainability, competitiveness

For citation: Jumayev E. (2025) Conceptual approaches to organizational ecosystems management under the conditions of digital transformation. *Vestnik universiteta*, no. 8, pp. 5–15.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях стремительной цифровой трансформации экономики особое внимание уделяется управлению организационными экосистемами. Данный подход предполагает создание организационной среды, способствующей эффективному внедрению технологических инноваций. Как подтверждают Е.В. Шкарупета и Д.Н. Бачурин, любые изменения в условиях цифровой трансформации возможны тогда, когда для их совершения создана подходящая организационная среда [1]. С.Г. Симагина и Д.Ю. Юскаева считают, что в условиях цифровой трансформации происходит постепенный переход на новые бизнес-модели, которые представлены сетевыми организационными структурами и в конечном итоге приводят к формированию цифровых экосистем [2]. Однако данный процесс сопряжен с рядом проблем, требующих тщательного анализа концептуальных подходов для их коррекции.

Одним из ключевых вызовов является необходимость создания единого информационного пространства, обеспечивающего интеграцию всех элементов экосистемы. Без такой интеграции затрудняется эффективное взаимодействие между участниками, что снижает общую продуктивность системы. Как отмечает А.С. Корецкий, успешная цифровая трансформация предприятий невозможна без формирования единого информационного пространства, объединяющего все процессы и участников в рамках цифровой экосистемы [3].

Одновременно с этим управление цифровыми экосистемами осложняется их структурой и динамическим характером. Свойства таких экосистем меняются на разных этапах жизненного цикла, что требует адаптивных подходов к управлению. Исследование Д.В. Лебедевой, Н.В. Бондарчук и М.А. Зироян подтверждает, что цифровые экосистемы являются сложными объектами управления, свойства которых изменяются по мере прохождения различных этапов жизненного цикла [4].

Стоит отметить проблему недостаточной разработки методических подходов к повышению эффективности управления процессами цифровой трансформации. Так, О.П. Овчинникова, М.М. Харламов и Т.В. Кокуйцева указывают на необходимость совершенствования методических подходов к управлению процессами цифровой трансформации в отрасли российских промышленных предприятий [5].

Актуальность анализа концептуальных подходов к управлению организационными экосистемами в условиях цифровой трансформации определяется необходимостью выявления существующих проблем и их влияния на эффективность функционирования экосистем. Проведение данного анализа направлено на изучение ключевых факторов и условий, влияющих на процесс управления, что позволит глубже понять особенности адаптации организаций к современным вызовам.

Цель настоящего исследования – выявить и систематизировать ключевые концептуальные подходы к управлению организационными экосистемами в условиях цифровой трансформации.

Гипотеза исследования состоит в том, что управление организационными экосистемами в условиях цифровой трансформации требует комплексного и адаптивного подхода, способного наиболее продуктивно учитывать сложную природу взаимодействий между участниками.

Методами исследования выступают системный и сравнительный анализ.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ ПО МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ

В условиях цифровой трансформации управление организационными экосистемами приобретает особую значимость, требуя применения разнообразных методологических подходов. Классификация данных подходов по методологической направленности служит основой для систематизации и упорядочивания методических инструментов, применяемых в управлении организационными экосистемами. Она позволяет выделить ключевые отличительные черты каждого подхода, оценить их взаимосвязь с целями управления и адаптировать выбранные методы к специфике конкретной экосистемы. Такая структурированность способствует более осмысленному выбору методологических стратегий, что особенно актуально в условиях динамичной цифровой трансформации, когда от правильного выбора подхода зависят эффективность реализации стратегических инициатив и успешное взаимодействие всех участников экосистемы. Далее представлен анализ подходов на основе методологической направленности.

1. Системный подход, представляющий собой методологию, при которой организационная экосистема рассматривается как целостная система, состоящая из взаимосвязанных элементов. Он акцентирует

внимание на анализе структуры, функций и процессов внутри экосистемы, а также на выявлении взаимозависимостей между ее компонентами. Применение системного подхода способствует выявлению скрытых связей и потенциала для оптимизации взаимодействий между участниками экосистемы. Наиболее яркими примерами экосистем, использующих данный подход, являются «Сбер» и Apple. В условиях цифровой трансформации он помогает учитывать сложность и динамичность современных организационных экосистем, обеспечивая целостное восприятие и анализ их структуры и процессов. Согласно В.А. Спиваку, системный подход ориентирует исследователя на раскрытие целостности объекта, выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую теоретическую картину [6].

Применение системного подхода в управлении организационными экосистемами позволяет учитывать не только внутренние процессы, но и их взаимодействие с внешней средой. Это важно в условиях цифровой трансформации, когда границы между организацией и внешней средой становятся все более размытыми. Этот подход обеспечивает целостное восприятие и анализ структуры и процессов экосистемы, что способствует более эффективному управлению и адаптации к изменениям. Таким образом, системный подход является важным методологическим инструментом в управлении организационными экосистемами в условиях цифровой трансформации. Его применение способствует повышению эффективности управления и адаптивности организаций к современным вызовам.

2. Процессный подход. Он акцентирует внимание на последовательности и взаимодействии операций, направленных на достижение стратегических целей. Данный методологический подход рассматривает организацию как совокупность взаимосвязанных процессов, каждый из которых вносит вклад в создание ценности для конечного потребителя. Наиболее значимыми примерами экосистем, использующих данный подход, являются «МТС» и «Яндекс». В условиях повсеместной цифровизации он позволяет организациям адаптировать свои процессы к быстро меняющимся условиям рынка и технологическим инновациям. Согласно исследованию С.В. Ореховой и Н.Ю. Ярошевич, применение процессного подхода способствует повышению гибкости и адаптивности организационных структур, что особенно важно в условиях цифровой экономики [7].

Применение процессного подхода в управлении организационными экосистемами позволяет не только оптимизировать внутренние процессы, но и улучшить взаимодействие с внешними партнерами и стейкхолдерами. Это достигается за счет четкого определения ролей и ответственности, а также установления эффективных механизмов коммуникации и координации. Как отмечают К.А. Мишина и А.А. Юссуф, данный подход способствует повышению прозрачности и управляемости организационных процессов, что в свою очередь улучшает взаимодействие с внешними партнерами [8]. Итак, процессный подход является эффективным инструментом управления организационными экосистемами в условиях цифровой трансформации. Его применение способствует повышению эффективности и адаптивности организаций, а также улучшению взаимодействия с внешними партнерами и стейкхолдерами.

3. Проектный подход. В его рамках деятельность структурируется в виде отдельных проектов, направленных на достижение конкретных целей и результатов. Он акцентирует внимание на временных рамках, ресурсах и уникальности каждого проекта, что позволяет эффективно управлять изменениями и инновациями в условиях динамичной среды. К примерам экосистем, интегрировавших данный подход в свою деятельность, относятся Mail.ru Group и Huawei. В контексте цифровой трансформации он обеспечивает гибкость и адаптивность организационных экосистем, позволяя оперативно реагировать на изменения внешней среды и внедрять инновационные решения. По мнению И.В. Мирошниченко и А.А. Шпиро, внедрение проектного управления способствует повышению эффективности реализации стратегических инициатив и ускорению процессов цифровизации [9].

Применение проектного подхода в управлении организационными экосистемами позволяет не только структурировать деятельность, но и оптимизировать использование ресурсов. Четкое определение целей, задач и этапов реализации проектов способствует повышению прозрачности и управляемости процессов. А.А. Козлова дополняет, что проектное управление ориентировано на решение задач через реализацию отдельных проектов с четко определенными целями и сроками [10]. Важно подчеркнуть, что проектный подход способствует улучшению взаимодействия между участниками экосистемы. Определение ролей и ответственности в рамках проектов обеспечивает эффективную коммуникацию и координацию действий. Так, проектное управление позволяет наладить взаимодействие между различными подразделениями и партнерами организации за счет четкого распределения ролей, установления зон

ответственности, а также создания единой коммуникационной среды для обмена информацией и координации действий. В целом проектный подход является эффективным инструментом управления организационными экосистемами в условиях цифровой трансформации. Его применение способствует повышению гибкости, адаптивности и эффективности организаций, а также улучшению взаимодействия между участниками экосистемы.

Применение указанных методологических подходов в управлении организационными экосистемами способствует повышению их адаптивности и устойчивости в условиях цифровой трансформации. Выбор конкретного подхода или их комбинации зависит от специфики экосистемы, ее целей и текущих задач.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ ПО УРОВНЮ АНАЛИЗА

Анализ управления организационными экосистемами требует многоуровневого подхода, учитывающего как стратегические, так и оперативные аспекты их функционирования. Многообразие процессов, протекающих внутри экосистемы, а также сложность внешней среды определяют необходимость разделения управления на несколько уровней, каждый из которых выполняет уникальные функции и вносит вклад в достижение общей цели. Такая структура позволяет не только упорядочить взаимодействие между элементами экосистемы, но и адаптировать ее к динамичным изменениям окружающей среды.

Структуризация подходов управления по уровням анализа способствует более глубокому пониманию специфики экосистемных процессов. Каждый из уровней представляет собой отдельный аспект управления, охватывающий различные временные горизонты, масштабы и методы воздействия. Это дает возможность выстроить целостную систему управления, которая учитывает стратегические перспективы, оперативные задачи и технологические особенности, что особенно важно в условиях цифровой трансформации.

Особое значение такая классификация приобретает в связи с необходимостью баланса между долгосрочным развитием экосистемы и ее устойчивостью к текущим вызовам. Каждый уровень управления формирует уникальный набор инструментов, обеспечивающих достижение целевых показателей эффективности, устойчивости и инновационности. Такое многоуровневое понимание управления позволяет разработать адаптивные механизмы, которые учитывают как глобальные тенденции, так и локальные особенности экосистем.

Первостепенно необходимо выделить стратегический уровень. Он фокусируется на формировании долгосрочных целей и направлений развития, обеспечивающих устойчивость и конкурентоспособность в динамичной среде. Данный уровень предполагает разработку и реализацию комплексных стратегий, учитывающих внутренние ресурсы и возможности, а также внешние факторы и тенденции. Так, согласно исследованию О.Н. Васюкова и коллег, использование инструментов теории решения изобретательских задач в стратегическом управлении бизнес-экосистемами позволяет выявлять и устранять противоречия, возникающие при внедрении инноваций, что способствует повышению адаптивности и устойчивости экосистем [11].

Анализ российского опыта показывает, что многовекторные стратегии развития экосистем включают диверсификацию деятельности, расширение партнерских сетей и интеграцию новых технологий. В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова отмечают, что такие подходы позволяют экосистемам эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечивать устойчивый рост [12].

Диверсификация деятельности позволяет экосистемам снизить зависимость от отдельных отраслей или рынков, расширяя спектр предлагаемых продуктов и услуг. Такой подход способствует повышению устойчивости системы к экономическим и рыночным изменениям, так как наличие разноплановых направлений деятельности минимизирует влияние рисков, связанных с нестабильностью в одной из областей.

Расширение партнерских сетей играет важную роль в укреплении экосистемных взаимодействий. Увеличение числа участников и партнеров, включая компании, научно-образовательные учреждения и государственные структуры, создает благоприятную среду для обмена опытом, ресурсами и инновациями. Это позволяет участникам экосистемы оптимизировать затраты, повышать конкурентоспособность и ускорять внедрение совместных решений. Такие сети обеспечивают синергетический эффект, при котором результат совместной работы превышает сумму усилий каждого отдельного участника.

Интеграция новых технологий является ключевым драйвером развития экосистем в условиях цифровой трансформации. Использование современных цифровых платформ, аналитических инструментов и автоматизированных систем управления позволяет повысить эффективность внутренних процессов

и улучшить взаимодействие между участниками. Например, внедрение технологий больших данных (англ. Big Data) и искусственного интеллекта (англ. Artificial Intelligence, AI) способствует прогнозированию рыночных изменений, автоматизации рутинных операций и оптимизации цепочек поставок. Это особенно важно в высококонкурентной среде, где оперативность и технологическая оснащенность становятся основными факторами успеха.

Стратегическое управление экосистемами требует учета организационно-управленческих аспектов, таких как распределение ролей между участниками, установление механизмов координации и поддержание баланса интересов. М.П. Прохорова и коллеги пришли к выводу о том, что эффективное управление экосистемами основывается на четком понимании структуры и динамики взаимодействий между ее элементами [13]. Таким образом, стратегический уровень управления организационными экосистемами направлен на формирование и реализацию долгосрочных планов, обеспечивающих их адаптивность и устойчивость в условиях цифровой трансформации. Применение современных методологических инструментов и учет организационных особенностей экосистем способствуют повышению их эффективности и конкурентоспособности.

Вторым выделяемым уровнем является операционный. Он сосредоточен на реализации повседневных задач и процессов, направленных на достижение текущих целей и поддержание эффективного функционирования системы. Согласно Н.Н. Булатовой, В.С. Дудину и А.А. Алексееву, он предполагает координацию и оптимизацию деятельности участников экосистемы, обеспечение оперативного взаимодействия между ними, а также мониторинг и контроль выполнения установленных процедур [14].

В условиях цифровой адаптации операционный уровень приобретает особую значимость, поскольку требует адаптации традиционных процессов к новым технологическим реалиям. Как утверждают С.И. Ап-марина и Л.В. Ермоленко, управление операционными изменениями в экономических системах различного уровня требует учета специфики каждой системы и применения соответствующих методов управления [15].

Операционный уровень также включает управление рисками, связанными с повседневной деятельностью экосистемы. В исследовании Р.М. Качалова и Ю.А. Слепцовой подчеркивается важность применения инструментальных средств для управления уровнем риска недостижения устойчивого развития бизнес-экосистем [16]. Итак, операционный уровень управления организационными экосистемами играет ключевую роль в обеспечении их эффективного функционирования и адаптации к изменениям в условиях цифровой трансформации. Эффективное управление на данном уровне способствует повышению устойчивости и конкурентоспособности экосистемы в целом.

Заключительным уровнем является технологический уровень, характеризующийся внедрением и использованием современных цифровых инструментов и платформ, обеспечивающих эффективное взаимодействие между участниками системы. Данный аспект управления предполагает интеграцию информационных технологий для оптимизации процессов, повышения прозрачности операций и усиления адаптивности к изменениям внешней среды.

Технологический базис институциональной государственной экосистемы цифровой трансформации бизнеса включает разработку и внедрение цифровых платформ, обеспечивающих взаимодействие между государственными органами и бизнесом. По мнению П.М. Гуреева и И.С. Прохорова, это способствует повышению эффективности управления и снижению административных барьеров [17]. При этом применение современных технологий управления, таких как контроллинг, позволяет улучшить мониторинг и контроль за объектами инфраструктуры в инновационной экосистеме. Результаты работы В.В. Ермоленко, Д.В. Ланской и А.Н. Панченко подтверждают, что использование технологий контроллинга способствует повышению прозрачности и эффективности управления, а также обеспечивает своевременное выявление и устранение отклонений в процессах [18]. В целом технологический уровень управления организационными экосистемами играет ключевую роль в обеспечении их эффективного функционирования и устойчивого развития. Интеграция современных цифровых технологий и инструментов управления способствует повышению адаптивности экосистем к изменениям внешней среды и укреплению их конкурентных позиций.

Проанализированная классификация подходов к управлению по уровням анализа не только упрощает процесс управления, но и повышает адаптивность и конкурентоспособность экосистем. Это создает необходимую основу для достижения долгосрочных целей и успешного функционирования организационных структур в динамичных условиях техногенного общества.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ ПО ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ АСПЕКТАМ УПРАВЛЕНИЯ

Разделение управленческих подходов по функциональным аспектам основано на их ориентации на определенные ключевые процессы, такие как интеграция участников, внедрение инноваций и проведение систематической оценки деятельности. Такая классификация способствует выработке более точных решений, обеспечивая согласованность действий между участниками экосистемы и создавая условия для их эффективного взаимодействия. В контексте нарастающей неопределенности внешней среды функциональные подходы дают возможность сосредоточиться на приоритетных направлениях, которые оказывают непосредственное влияние на устойчивое развитие экосистемы. Далее представлен анализ подходов, сегментированных по функциональным аспектам управления.

1. Интеграционные подходы, направленные на обеспечение эффективного взаимодействия между различными участниками системы, включая компании, государственные структуры и другие заинтересованные стороны. Они способствуют созданию синергетического эффекта, повышая общую эффективность и устойчивость экосистемы. В условиях транзитивной (то есть переходной) экономики интеграционный подход становится основой формирования экосистемы, обеспечивая адаптацию к быстро меняющимся условиям и повышая конкурентоспособность участников. Согласно А.Н. Тимохович, Е.В. Самоходкину и А.А. Эльзон, интеграционный подход позволяет объединить ресурсы и компетенции различных участников, что способствует созданию устойчивых связей и повышению эффективности взаимодействия [19].

Применение интеграционного подхода в развитии туристских экосистем регионов Российской Федерации позволяет решать проблемы неравномерности туристских потоков и снижать негативное влияние сезонности. Исследование М.А. Любарской и А.Б. Черноморец показывает, что интеграция усилий различных участников туристской отрасли способствует созданию комплексных туристских продуктов и повышению привлекательности регионов для туристов [20].

Интеграционные подходы способствуют повышению инновационного потенциала экосистем. Объединение усилий различных участников позволяет ускорить процессы разработки и внедрения инноваций, что подтверждается исследованием, в котором рассматриваются преимущества экосистемного подхода в менеджменте организаций. В целом интеграционные подходы играют ключевую роль в управлении организационными экосистемами, способствуя эффективному взаимодействию участников, повышению устойчивости и конкурентоспособности системы в целом. Применение данных подходов позволяет адаптироваться к изменениям внешней среды и достигать стратегических целей в условиях цифровой трансформации.

2. Инновационные подходы. Их ключевой особенностью является направленность на внедрение передовых методов и практик, способствующих повышению адаптивности и конкурентоспособности организаций в условиях динамично меняющейся среды. Данные подходы акцентируют внимание на создании и поддержании инновационной среды, стимулирующей развитие новых идей и их эффективную реализацию.

Важным аспектом является управление инновационными рисками, особенно в контексте цифровых экосистем. Данные риски возникают из-за высокой степени неопределенности, связанной с внедрением новых технологий, разработкой уникальных продуктов и взаимодействием участников экосистемы в условиях цифровой трансформации. Ключевая сложность управления такими рисками заключается в их многообразии. Они могут быть технологическими, связанными с недостаточной зрелостью внедряемых решений, или организационными, вызванными сопротивлением сотрудников и неготовностью структуры к изменениям. Значимы также рыночные риски, которые включают недостаточную востребованность нового продукта или услуги, а также невозможность эффективно конкурировать на динамичном рынке.

Эффективное управление инновационными рисками требует создания комплексной системы идентификации, оценки и минимизации потенциальных угроз. Одним из наиболее применяемых инструментов является моделирование сценариев, которое позволяет прогнозировать развитие событий при различных условиях и выбирать оптимальные стратегии. Например, разработка стресс-тестов для новых технологий может выявить слабые стороны еще до их масштабного внедрения. Как дополняет М.В. Хачатурян, применение системного подхода (рассмотренного ранее) к оценке и управлению рисками позволяет минимизировать потенциальные угрозы и повысить устойчивость организаций к внешним изменениям [21].

Развитие инновационной экосистемы требует новых организационных форм и механизмов финансирования. Так, И.А. Езангина и коллеги склоняются к мнению о необходимости создания интегрированных структур, объединяющих различные институты и ресурсы для эффективного воспроизводства инноваций [22]. Такие механизмы финансирования предполагают переход от традиционных кредитных или инвестиционных схем к более гибким и динамичным моделям. Это включает венчурное финансирование, краудфандинг, государственно-частное партнерство и создание специальных фондов поддержки инноваций. Подобные механизмы не только стимулируют развитие отдельных инновационных проектов, но и создают благоприятную среду для долгосрочного роста экосистемы в целом.

Инновационные подходы в управлении организационными экосистемами способствуют формированию гибких и адаптивных структур, способных эффективно реагировать на вызовы современного мира. Применение данных подходов обеспечивает организациям возможность не только поддерживать свою конкурентоспособность, но и занимать лидирующие позиции в условиях цифровой трансформации.

3. Оценочные подходы. Они важны в аспекте систематической оценки их зрелости, эффективности и устойчивости, что позволяет выявлять сильные и слабые стороны, а также определять направления для совершенствования. Данные методы способствуют принятию обоснованных управленческих решений, обеспечивая адаптацию экосистем к динамичным изменениям внешней среды.

Важнейшим аспектом применения оценочных методов является способность учитывать многоуровневую и многокомпонентную природу экосистем. Поскольку организационные экосистемы характеризуются сложной структурой взаимодействий между участниками, их оценка требует интеграции различных инструментов анализа, охватывающих как внутренние процессы, так и внешние связи. Подходы к оценке, основанные на мониторинге ключевых показателей, таких как производительность, уровень инновационности и качество взаимодействий, обеспечивают комплексное представление об эффективности экосистемы.

Актуальность применения оценочных подходов особенно возрастает в условиях цифровой трансформации, когда экосистемы сталкиваются с необходимостью адаптации к быстро меняющимся технологическим, экономическим и социальным условиям. Как считает Т.А. Гилева, внедрение систем оценки позволяет организациям своевременно реагировать на изменения и предвидеть потенциальные угрозы. Особое значение приобретает способность экосистемы учитывать не только традиционные показатели, такие как финансовая эффективность, но и параметры, связанные с цифровизацией, инновационным развитием и экологической устойчивостью [23].

Применение оценочных подходов способствует выработке более обоснованных управленческих решений, обеспечивая их соответствие долгосрочным стратегическим целям. Регулярное использование данных инструментов создает основу для построения прогнозных моделей, способных предсказать поведение экосистемы в различных сценариях развития. Это в свою очередь, как отмечает О.В. Береза, способствует более эффективному распределению ресурсов, усилению взаимодействий между участниками и повышению устойчивости всей системы [24]. Итак, оценочные подходы занимают важное место в управлении организационными экосистемами, обеспечивая их гибкость и способность к самосовершенствованию. Они позволяют выстраивать долгосрочные стратегии развития, которые отвечают требованиям цифровой эпохи и способствуют укреплению конкурентных позиций экосистемы.

Классификация подходов на основе функциональных аспектов управления способствует созданию интегрированных и устойчивых систем, отвечающих современным требованиям и обеспечивающих конкурентоспособность организационных экосистем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведенного исследования позволяют утверждать, что управление организационными экосистемами в условиях цифровой трансформации требует комплексного и адаптивного подхода, способного учитывать сложную природу взаимодействий между участниками. В процессе анализа выявлена необходимость не просто классификации управленческих методов, но и их динамической интеграции в зависимости от стадии развития экосистемы, уровня цифровой зрелости и степени вовлеченности ключевых акторов.

Применение многоуровневой системы управления показало, что стратегические, операционные и технологические механизмы не могут рассматриваться изолированно, так как их эффективность зависит от способности экосистемы к синхронизации процессов. Выявлено, что внедрение цифровых технологий

без соответствующей организационной трансформации приводит к разрыву между целевыми установками управления и реальными результатами деятельности. Это подчеркивает важность сбалансированного сочетания стратегического планирования и операционной гибкости.

Исследование также показало, что функциональные аспекты управления должны не только быть направленными на оптимизацию текущих процессов, но и служить инструментом формирования новых моделей взаимодействия между участниками экосистемы. Интеграционные механизмы обеспечивают как координацию действий, так и повышение инновационного потенциала, что особенно важно для экосистем, работающих в условиях высокой конкурентной неопределенности. Оценочные подходы должны не просто фиксировать состояние экосистемы, но и обеспечивать предиктивную аналитику, позволяющую прогнозировать последствия управленческих решений и разрабатывать сценарные стратегии.

Проведенный анализ подтвердил, что устойчивость экосистемы в условиях цифровой экономики определяется не только уровнем цифровизации, но и качеством взаимодействий между ее элементами. Развитие платформенных решений и цифровых экосистемных моделей демонстрирует, что конкурентные преимущества формируются не за счет локальных оптимизаций, а через создание адаптивной системы управления, в которой стратегические цели увязываются с текущей операционной деятельностью и технологическими инновациями. Таким образом, исследование позволило не только структурировать существующие подходы, но и выявить взаимосвязь между их элементами. Это создает основу для дальнейшего изучения адаптивных управленческих моделей, способных обеспечить долгосрочную устойчивость и эффективность организационных экосистем в условиях непрерывных цифровых преобразований.

Проанализированные классификационные подходы могут быть использованы для построения адаптивных управленческих моделей, обеспечивающих согласованное функционирование всех элементов экосистемы. Это особенно актуально для компаний, внедряющих платформенные решения, развивающих цифровые бизнес-модели и стремящихся к интеграции с различными участниками рынка. Выявленные зависимости между стратегическим планированием, операционной координацией и технологической трансформацией создают основу для выработки эффективных решений в области цифрового управления. Оптимизация механизмов взаимодействия в экосистеме способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ, минимизации рисков и ускоренному внедрению инноваций. Разработка интеграционных стратегий, направленных на повышение координации внутри экосистемы, позволяет повысить эффективность совместных проектов, что актуально для государственно-частных партнерств, корпоративных альянсов и цифровых платформ.

Применение предложенных концепций в практике управления открывает возможности для повышения устойчивости экосистем, снижения транзакционных издержек и повышения прозрачности процессов. Внедрение комплексных оценочных методов способствует усилению прогнозируемости результатов, что особенно важно при работе с высокотехнологичными и инновационными структурами. Итак, результаты исследования могут использоваться как в корпоративном управлении, так и при разработке стратегий развития экосистемных взаимодействий на уровне отраслей и национальных экономик.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленным изучением адаптивных моделей управления организационными экосистемами, способных учитывать высокий уровень неопределенности и ускоренные темпы цифровой трансформации. Особую актуальность приобретает разработка механизмов динамической интеграции участников, позволяющих обеспечить баланс между стратегической устойчивостью и операционной гибкостью.

Дополнительное внимание должно быть уделено вопросам оценки эффективности экосистемных взаимодействий, в том числе разработке предиктивных аналитических инструментов, способных прогнозировать влияние управленческих решений на долгосрочное развитие экосистемы. Важно выявить факторы, определяющие устойчивость и конкурентоспособность цифровых экосистем, а также определить условия, при которых экосистемные связи формируют синергетический эффект.

Анализ механизмов регулирования цифровых экосистем позволит сформировать рекомендации по разработке адаптивных стратегий управления, учитывающих как внутренние закономерности функционирования экосистем, так и влияние макроэкономических факторов. Гипотеза исследования полностью подтверждена. Таким образом, дальнейшее изучение данной темы позволит создать комплексные модели управления, соответствующие вызовам современной цифровой экономики.

Список литературы

1. Шкарупета Е.В., Бачурин Д.Н. Концептуальные положения экосистемного подхода к управлению развитием экономических систем в условиях цифровой трансформации. Организатор производства. 2020;3(28):7–15.
2. Симагина С.Г., Юскаева Д.Ю. Теоретическая схема структуры экосистемы цифрового предприятия. Криминологический журнал. 2023;1:185–188. <https://doi.org/10.24412/2687-0185-2023-1-185-188>
3. Корейский А.С. Принципы формирования цифровой экосистемы управления процессами на основе бизнес-модели. Государственное управление. 2021;84:221–240. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-84-221-240>
4. Лебедева Д.В., Бондарчук Н.В., Зироян М.А. Особенности управления цифровыми экосистемами на этапах их жизненного цикла. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2024;2(32):324–336. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2024-32-2-324-336>
5. Овчинникова О.П., Харламов М.М., Кокуйцева Т.В. Методические подходы к повышению эффективности управления процессами цифровой трансформации на промышленных предприятиях. Креативная экономика. 2020;7(14):1279–1290.
6. Спивак В.А. Системный подход к изменениям в организациях. Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2014;2(6):95–115.
7. Орехова С.В., Ярошевич Н.Ю. Экосистемы и новая конкуренция: феномен «яйца и курицы». Вопросы управления. 2022;2:34–48.
8. Мишина К.А., Юсуф А.А. Преимущества экосистемного подхода в менеджменте организации. Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2021;1:64–70.
9. Мирошниченко И.В., Шпиро А.А. Проектное управление в государственном секторе: зарубежный опыт и российская практика. Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. 2019;3(3):360–368.
10. Козлова А.А. Особенности реализации проектного подхода в малом и среднем бизнесе. Экономика и социум. 2019;1-2:186–190.
11. Васюков О.Н., Масюк Н.Н., Васюкова А.К., Бушуева М.А. Стратегическое управление бизнес-экосистемами: использование инструментов ТРИЗ. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2022;2(11):21–25.
12. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021;3(12):242–251. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-3-242-251>
13. Прохорова М.П., Лебедева Т.Е., Цапина Т.Н., Седых Д.В. Экосистемы бизнеса: организационно-управленческие аспекты. Московский экономический журнал. 2022;10:617–628.
14. Булатова Н.Н., Дудин В.С., Алексеев А.В. Формирование цифровой экосистемы региональной транспортно-логистической инфраструктуры. π-Economy. 2024;3(17):68–80. <https://doi.org/10.18721/JE.17305>
15. Ашмарина С.П., Ермоленко Л.В. Особенности управления организационными изменениями в экономических системах. Вестник Самарского государственного университета. 2008;66:128–136.
16. Качалов Р.М., Слепцова Ю.А. Управление риском как инструмент устойчивого развития бизнес-экосистем. Экономическая наука современной России. 2021;1:40–51.
17. Гуреев П.М., Прохорова И.С. Технологический базис институциональной государственной экосистемы цифровой трансформации бизнеса. Вестник университета. 2023;3:100–107. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-3-100-107>
18. Ермоленко В.В., Ланская Д.В., Панченко А.Н. Исследование практики использования технологий и инструментов управления объектами инфраструктуры в инновационной экосистеме. Вестник Академии знаний. 2019;5:76–84.
19. Тимохович А.Н., Самоходкин Е.В., Эльзон А.А. Исследование целевой аудитории потребителей научно-технической информации: особенности построения эффективной коммуникации и методы формирования лояльности. М.: Русайнс; 2023. 242 с.
20. Любарская М.А., Черноморец А.Б. Интегрированный подход к развитию туристских экосистем в регионах России. Экономический вектор. 2023;1:61–66.
21. Хачатурян М.В. Особенности управления инновационными рисками цифровых экосистем организаций. Креативная экономика. 2021;4(15):1173–1184.
22. Езанина И.А., Маловичко А.Е., Хрысева А.А. Инновационная экосистема как новая форма организационной целостности и механизм финансирования и воспроизводства инноваций. Финансы: теория и практика. 2023;3(27):17–32.
23. Гилева Т.А. Оценка уровня зрелости инновационной экосистемы территории: методические основы и инструменты. π-Economy. 2024;4(17):53–67. <https://doi.org/10.18721/JE.17403>
24. Береза О.В. Оценка эффективности банковской экосистемы. Финансовые рынки и банки. 2022;3:51–58.

References

1. *Shkarupeta E.V., Bachurin D.N.* Conceptual provisions of the ecosystem approach to managing the development of economic systems under conditions of digital transformation. *Organizer of Production*. 2020;3(28):7–15. (In Russian).
2. *Simagina S.G., Yuskaeva D.Yu.* Theoretical framework of the digital enterprise ecosystem structure. *Criminology Journal*. 2023;1:185–188. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2687-0185-2023-1-185-188>
3. *Koretsky A.S.* Principles for forming a digital ecosystem for process management based on a business model. *Public Administration*. 2021;84:221–240. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-84-221-240>
4. *Lebedeva D.V., Bondarchuk N.V., Ziroyan M.A.* Features of managing digital ecosystems at the stages of their life cycle. *RUDN Journal of Economics*. 2024;2(32):324–336. (In Russian). <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2024-32-2-324-336>
5. *Ovchinnikova O.P., Kharlamov M.M., Kokuytseva T.V.* Methodological approaches to improving the efficiency of managing digital transformation processes in industrial enterprises. *Creative Economy*. 2020;7(14):1279–1290. (In Russian).
6. *Spinak V.A.* A systems approach to organizational changes. *Bulletin of Leningrad State University named after A.S. Pushkin*. 2014;2(6):95–115. (In Russian).
7. *Orekhova S.V., Yaroshevich N.Yu.* Ecosystems and new competition: The “chicken and egg” phenomenon. *Management Issues*. 2022;2:34–48. (In Russian).
8. *Mishina K.A., Yussuf A.A.* Advantages of the ecosystem approach in organizational management. *Bulletin of Moscow University named after S.Yu. Witte. Series 1: Economics and Management*. 2021;1:64–70. (In Russian).
9. *Miroshnichenko I.V., Shpiro L.A.* Project management in the public sector: foreign experience and Russian practice. *Bulletin of Udmurt University. Sociology. Political Science. International Relations*. 2019;3(3):360–368. (In Russian).
10. *Kozlova A.A.* Features of implementing the project approach in small and medium-sized businesses. *Economics and Society*. 2019;1-2:186–190. (In Russian).
11. *Vasyukov O.N., Masyuk N.N., Vasyukova L.K., Bushueva M.A.* Strategic management of business ecosystems: Using TRIZ tools. *Azimuth of Scientific Research: Economics and Management*. 2022;2(11):21–25. (In Russian).
12. *Markova V.D., Kuznetsova S.A.* Strategies for ecosystem development: Analysis of Russian experience. *Strategic Decisions and Risk Management*. 2021;3(12):242–251. (In Russian). <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-3-242-251>
13. *Prokhorova M.P., Lebedeva T.E., Tsapina T.N., Sedykh D.V.* Business ecosystems: Organizational and managerial aspects. *Moscow Economic Journal*. 2022;10:617–628. (In Russian).
14. *Bulatova N.N., Dudin V.S., Alekseev A.V.* Formation of a digital ecosystem for regional transport and logistics infrastructure. *π-Economy*. 2024;3(17):68–80. (In Russian). <https://doi.org/10.18721/JE.17305>
15. *Ashmarina S.I., Ermolenko L.V.* Features of managing organizational changes in economic systems. *Bulletin of Samara State University*. 2008;66:128–136. (In Russian).
16. *Kachalov R.M., Sleptsova Yu.A.* Risk management as a tool for sustainable development of business ecosystems. *Economic Science of Modern Russia*. 2021;1:40–51. (In Russian).
17. *Gureev P.M., Prokhorova I.S.* Technological basis of the institutional state ecosystem for digital business transformation. *Vestnik universiteta*. 2023;3:100–107. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-3-100-107>
18. *Ermolenko V.V., Lanskaya D.V., Panchenko A.N.* Study of practices for using technologies and tools to manage infrastructure objects in an innovative ecosystem. *Bulletin of Academy of Knowledge*. 2019;5:76–84. (In Russian).
19. *Timokhovich A.N., Samokhodkin E.V., Elzon A.A.* Study of the target audience of scientific and technical information consumers: Features of effective communication and loyalty formation methods. *Moscow: Rusains*; 2023. 242 p. (In Russian).
20. *Lyubarskaya M.A., Chernomorets A.B.* Integrated approach to developing tourism ecosystems in Russian regions. *Economic Vector*. 2023;1:61–66. (In Russian).
21. *Khachatryan M.V.* Features of managing innovative risks of digital ecosystems in organizations. *Creative Economy*. 2021;4(15):1173–1184. (In Russian).
22. *Ezangina I.A., Malovichko A.E., Khryseva A.A.* Innovative ecosystem as a new form of organizational integrity and a mechanism for financing and reproducing innovations. *Finance: Theory and Practice*. 2023;3(27):17–32. (In Russian).
23. *Gileva T.A.* Assessment of the maturity level of an innovation ecosystem in a territory: Methodological foundations and tools. *π-Economy*. 2024;4(17):53–67. (In Russian). <https://doi.org/10.18721/JE.17403>
24. *Bereza O.V.* Assessment of the efficiency of a banking ecosystem. *Financial Markets and Banks*. 2022;3:51–58. (In Russian).