

Признаки лидерства бизнеса ЕАЭС с ориентацией на построение цифровых экосистем

Лариса Владимировна Лapidус¹, Александр Олегович Гостилович²✉

^{1, 2} Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

¹ infodilemma@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9099-6707>

² gostaleks@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0003-4146-6934>

Аннотация

Цель. Выявить признаки лидерства компаний евразийского пространства за счет использования ими возможностей цифровых технологий для инновационного развития при построении цифровых экосистем.

Задачи. Установление атрибутов успешных экосистем; изучение особенностей крупнейших европейских экосистем Евразийского экономического союза (ЕАЭС); определение признаков лидерства компаний евразийского пространства.

Методология. Авторами использованы общелогические и специальные методы исследования, системный и структурно-функциональный подходы. Информационную базу исследования составили данные, опубликованные в российских и зарубежных изданиях из перечня ВАК, RSCI, Web of Science, Scopus.

Результаты. К признакам лидерства бизнеса в странах евразийского пространства можно отнести построение цифровых экосистем для достижения прямых и косвенных сетевых эффектов, развитие цифровых компетенций кадров внутри компании, создание цифровых платформ для развития услуг, обособление ИТ-подразделения в отдельное юридическое лицо, создание корпоративного венчурного фонда, поглощение и приобретение стартапов, сотрудничество с государством, создание и участие в парках высоких технологий, использование государственной поддержки в виде грантов и международной поддержки, ориентация деятельности на экспорт.

Выводы. В статье выявлены признаки лидерства компаний евразийского пространства за счет использования ими возможностей цифровых технологий для инновационного развития бизнеса с ориентацией на построение цифровых экосистем и выходом за «титульный бизнес», а также с учетом происходящих трансформаций на современном этапе развития цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровая трансформация, цифровые экосистемы, стратегии лидерства, инновационное развитие, евразийское пространство

Для цитирования: Лapidус Л. В., Гостилович А. О. Признаки лидерства бизнеса ЕАЭС с ориентацией на построение цифровых экосистем // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 12. С. 1231–1241. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-12-1231-1241>

Signs of leadership of EAEU businesses focused on building digital ecosystems

Larisa V. Lapidus¹, Aleksandr O. Gostilovich²✉

^{1, 2} Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

¹ infodilemma@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9099-6707>

² gostaleks@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0003-4146-6934>

Abstract

Aim. The presented study aims to identify the signs of leadership of companies in the Eurasian space using the capabilities of digital technologies for innovative development in building digital ecosystems.

© Лapidус Л. В., Гостилович А. О., 2022

Tasks. The authors identify the attributes of successful ecosystems; investigate the peculiarities of the largest European ecosystems of the Eurasian Economic Union (EAEU); determine the signs of leadership of companies in the Eurasian space.

Methods. This study uses general logical and special research methods, structural-functional and systems approach. The information basis of the study includes data published in relevant Russian and foreign publications from the list of HAC, RSCI, Web of Science, and Scopus.

Results. The signs of business leadership in the countries of the Eurasian space include the construction of digital ecosystems to achieve direct and indirect network effects, development of digital competencies of personnel within the companies, creation of digital platforms for the development of services, separation of the IT department into a standalone legal entity, creation of a corporate venture fund, acquisition of startups, cooperation with the government, organization and participation in high-tech parks, use of state support in the form of grants and international support, orientation towards exports.

Conclusions. The study identifies the signs of leadership of companies in the Eurasian space due to their use of digital technologies for innovative business development with a focus on building digital ecosystems and going beyond the “title business” with allowance for the ongoing transformations at the current stage of the development of the digital economy.

Keywords: *digital economy, digital transformation, digital ecosystems, leadership strategies, innovative development, Eurasian space*

For citation: Lapidus L.V., Gostilovich A.O. Signs of leadership of EAEU businesses focused on building digital ecosystems. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(12):1231-1241. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-12-1231-1241>

Введение

В процессе развития цифровой экономики и цифровых технологий традиционные бизнес-процессы и бизнес-модели в значительной степени трансформировались [1, р. 46]. Чтобы компаниям выжить в новую цифровую эпоху и эффективно конкурировать в высокотурбулентной цифровой среде, им необходимо иметь стратегии цифрового лидерства [2]. Сегодня большинство из них разрабатывают стратегии развития, не уделяя должного внимания стратегиям лидерства в новую эпоху [1, р. 46].

По мнению профессора Московского государственного университета (МГУ) имени М. В. Ломоносова Л. В. Лапидус, под стратегиями цифрового лидерства следует понимать «стратегии, позволяющие компаниям сохранять устойчивость и/или повышать конкурентоспособность в условиях турбулентной цифровой среды» [2]. Подобные стратегии способствуют достижению лидерства в долгосрочной перспективе на профильных и смежных для них рынках. Кроме того, данные стратегии ориентируют инновационный бизнес на достижение лидирующих и доминирующих позиций на новых перспективных рынках (цифровых технологий Индустрии 4.0, цифровых продуктов, электронных услуг), что может быть достигнуто и за счет построения циф-

ровых экосистем с выходом за «титульный бизнес» (за рамки традиционной для компании хозяйственной деятельности). Указанные стратегии могут быть присущи не только компаниям, которые осуществляют деятельность в сети Интернет, но и традиционным компаниям, стремящимся найти место в экономике будущего [2].

Изучение вопроса разработки стратегий цифрового лидерства и инновационного развития особенно актуальным видится для бизнеса на евразийском пространстве в контексте Цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 г. Евразийский экономический союз (ЕАЭС) образован в 2015 г., и сегодня в его состав входят Республика Армения, Республика Беларусь, Республика Казахстан, Республика Кыргызстан и Российская Федерация (РФ). Образование этого объединения стало объективным следствием развития интеграционных процессов на постсоветском пространстве. Для достижения ожидаемых эффектов от интеграции необходимо проводить согласованную единую политику в различных отраслях экономики. К руководящим органам организации относят Высший евразийский экономический совет и Евразийскую экономическую комиссию, которые обеспечивают единство проводимой странами-участниками экономической, социальной и иной политики.

Следуя логике, в теоретической части проведен обзор актуальных исследований, посвященных заявленной проблематике, раскрыты определения основных научных категорий, а также описаны концепции цифровой экономики, цифровой трансформации бизнеса, бизнес-экосистем, стратегий лидерства. В основной части статьи выявлены и обоснованы признаки лидерства бизнеса в странах ЕАЭС за счет использования ими возможностей цифровых технологий для инновационного развития бизнеса ввиду ориентации на построение цифровых экосистем с выходом компаний за «титульный бизнес» и с учетом происходящих трансформаций на современном этапе развития цифровой экономики.

Стратегии лидерства и инновационного развития бизнеса с ориентацией на построение цифровых экосистем

Джеймс Мур в 1993 г. в своей книге «Хищники и жертва: новая экология конкуренции» «предложил рассматривать экономическую деятельность как аналог экосистемы, где покупатели и производители занимают взаимодополняющие роли, совместно эволюционируя в направлении, задаваемом компаниями, которые находятся в центре системы». В книге речь идет о том, что «компании должны стать активными в развитии взаимовыгодных (симбиотических) отношений с клиентами, поставщиками и даже конкурентами» [3]. Ряд исследователей утверждают: «Джеймс Мур создает новую метафору конкуренции, взятую из изучения биологии и социальных систем. Он предлагает рассматривать компанию не как часть какой-то одной отрасли, а в рамках бизнес-экосистемы, которая захватывает различные отрасли экономики. В бизнес-экосистеме компании “совместно развиваются” вокруг новых инноваций, сотрудничая и конкурентоспособно поддерживая новые продукты и удовлетворяя потребности клиентов» [4].

Профессор Университета Эдинбурга Мартин Френшмен в научный оборот ввел понятие «инновационная экосистема» и раскрыл ее признаки. Инновационная экосистема — это система взаимосвязанных игроков и процессов, которые совместно создают инновации. Профессор обратил внимание на то, что многие компании-лидеры являются экосистемами такого рода.

Среди них — *Amazon, Google, Apple, Facebook, AT&T, Huawei* и др. Он выделил также национальные инновационные системы (*National Innovation Systems*), бизнес-экосистемы (*Business Ecosystems*) и инновационные ИКТ-экосистемы (*ICT Innovation Ecosystems*).

Е. В. Столярова пишет: «Цифровая экосистема — это комплексный проект, объединяющий большое число участников, информационных сервисов и бизнес-процессов, основанный на принципах взаимовыгодности отношений (“win-win”). Цифровые экосистемы могут развиваться как вокруг одной компании или услуги, так и в форме маркетплейса со множеством игроков. Экосистемное направление развития компаний обеспечивает высокую конкурентоспособность всех участников экосистемы, способствует генерации прибыли от нетрадиционных видов деятельности, увеличению пользовательской базы и снижению затрат на привлечение клиентов, увеличению рыночной стоимости экосистемы и успешности бренда. Для цифровых экосистем характерны доступ ко всем сервисам через единый аккаунт (технология единого входа, *Single Sign-On*) и объединение сервисов общим брендом. Интеграция всех сервисов в рамках цифровой экосистемы обеспечивает появление “бесшовного пользовательского опыта”, который подразумевает беспрепятственное переключение клиента между различными сервисами, входящими в такие экосистемы» [5]. По мнению Л. В. Лapidус, цифровые экосистемы в узком смысле — это инновационные экосистемы с присущими им признаками и способностью совместно создавать инновации. Цифровые экосистемы в широком смысле охватывают каждый из уровней экосистем: бизнес-экосистемы, корпоративные экосистемы, национальные экосистемы цифровой экономики, транснациональные/трансграничные экосистемы и инновационные ИКТ-экосистемы.

Анализ концептуальных основ цифровых экосистем, бизнес-экосистем, отдельные научные подходы к изучению экосистем разных уровней позволили систематизировать полученные данные и выделить основные атрибуты экосистем разных уровней, как видно из таблицы 1.

Проведенный анализ показал, что атрибуты экосистемы, бизнес-экосистемы и национальной экосистемы неразрывно связаны с технологическими инновациями

Основные атрибуты экосистем
Table 1. Main attributes of ecosystems

Научная категория	Научные труды и исследования		Атрибуты экосистем
	Год	Авторы	
Экосистема (<i>Ecosystem</i>)	2020	<i>D. Perakovic, M. Perisa, I. Cvitic, P. Zoric</i> (2020) [6, p. 118]	Пользователь Устройства Технология Окружающая среда Содержание Экономическая устойчивость Безопасность Экологическая устойчивость Жизненный цикл Интеграция Прогноз
Бизнес-экосистема (<i>Business Ecosystem</i>)	1993–2004	<i>J. Moore</i> (1993, 1996) [3; 7], <i>T. Power and G. Jerjian</i> (2001) [8], <i>M. Iansiti and R. Levien</i> (2004) [9]	Самоорганизующаяся и независимая система Децентрализация в принятии решений Совместная эволюция Взаимосвязанность участников Взаимная эффективность Фрагментация, сотрудничество и конкуренция Производительность, надежность Возможность создавать новые ниши Обеспечение инноваций и конкурентных преимуществ Технологическая взаимосвязанность Эффективное использование ресурсов Адаптивность к новым информационным каналам Технологические изменения и инновации
Корпоративная экосистема (<i>Corporate Ecosystem</i>)	2018	<i>C. Rhodes, J. Finisdore, A. Dvarskas, J. Houdet, J. Corona, S. Maynard</i> (2018) [10]	Высокий уровень конкуренции и ограниченные ресурсы Правовая и нормативная неопределенность Необходимость учитывать экологические аспекты Создание сложных моделей, метрик и ключевых показателей эффективности (<i>KPI</i>) для управления деятельностью Хранение и обработка больших данных Вспомогательные услуги Регулирующие услуги Культурные услуги
Национальная экосистема цифровой экономики (<i>National Digital Economy Ecosystem</i>)	2018	<i>I. Ivanova, D. Sceulovs</i> (2018) [11, p. 9]	Конкурентное преимущество цифрового бизнеса Преимущества в области инновационных технологий/разработок Парадигма для перестройки бизнес-модели Трансформация ценности Трансформация знаний Построение межотраслевых связей Методология взаимодействия между элементами Построение цифровой бизнес-экосистемы Снижение стоимости за счет интеллектуального капитала / управления правами Социальное обеспечение Индекс цифровой эволюции Драйверы инноваций Динамичное формирование цен / сокращение потоков материалов и ресурсов Рост коммуникаций между потребителем и поставщиком в экосистеме
Транснациональная/трансграничная экосистема (<i>Transnational/cross-border ecosystem</i>)	2019	<i>S. Nambisan, S. A. Zahra, Y. Luo</i> (2019) [12]	Новые способы интернационализации или международной экспансии Новые способы создания и использования знаний и отношений

Научная категория	Научные труды и исследования		Атрибуты экосистем
	Год	Авторы	
			Новые способы создания и предоставления ценности глобальным клиентам Регулируемое участие нескольких сторон (групп пользователей), правила взаимодействия/транзакции; согласование сторон и т. д. Модульность архитектуры платформы Открытость интерфейса проектирования Управление распределением прав на принятие решений в экосистеме Общее мировоззрение и общая коллективная идентичность Инструмент создания инноваций Совместное использование интеллектуальной собственности (ИС) и управление правами ИС Распределение (финансовых) вознаграждений/ценностей среди комплементарных сторон Стратегии лидерства Взаимодополняющие стратегии участников
Инновационные экосистемы			
Инновационная ИКТ-экосистема (<i>ICT Innovation Ecosystem</i>)	2009	<i>M. Fransman</i> (2009) [13, p. 89]	Конечные потребители Контент и приложения Провайдеры и сетевые операторы Поставщики сетевых элементов
Национальная инновационная система (<i>National Innovation System</i>)	2014	<i>M. Fransman</i> (2014) [14, p. 15]	Финансовые институты Агентства инноваций Стартапы Университеты

Источник: составлено авторами.

и использованиям самых современных технологий. Устойчивость и способность противостоять конкуренции присущи атрибутам экосистем различного уровня и направленности. К атрибутам экосистемы, бизнес-экосистемы и национальной экосистемы можно отнести взаимодополняющий характер обеспечения ценности. Акцент на методологию взаимодействия участников и разработку показателей эффективности деятельности (*KPI*) ярко выражен на уровнях корпоративной и национальной экосистем. Цифровая трансформация присуща всем уровням, что и характеризует-ся ориентацией на построение цифровых экосистем. Эффективность использования ресурсов отмечена на уровнях национальной и трансграничной экосистем. Таким образом, можно выделить следующие атрибуты успешных экосистем:

1. Технологии (использование технологических инноваций, таких как искусственный интеллект (ИИ) и других «сквозных» цифровых технологий для обеспечения деятельности).

2. Устойчивость (экономическая устойчивость, способность противостоять конкурентам).

3. Взаимодополняющие участники (обеспечение наличия в экосистеме участников, способных дополнить друг друга в аспекте предоставления ценности).

4. Методология взаимодействия участников и метрики эффективности (наличие правил и стандартов).

5. Эффективность использования ресурсов (экономия за счет совместного использования активов и ресурсов внутри экосистемы).

6. Цифровая трансформация (использование возможностей цифровых технологий в бизнес-процессах).

По мнению профессора Л. В. Лapidус, цифровая трансформация направлена на достижение качественных сдвигов за счет системной цифровой трансформации, разработки и внедрения шести стратегий. В частности, стратегия 1. «Стратегия сокращения издержек: оптимизация внутренних бизнес-процессов»; стратегия 2. «Оmnikanальная

ЛАПИДУС Л. В., ГОСТИЛОВИЧ А. О. Признаки лидерства бизнеса ЕАЭС с ориентацией на построение цифровых экосистем

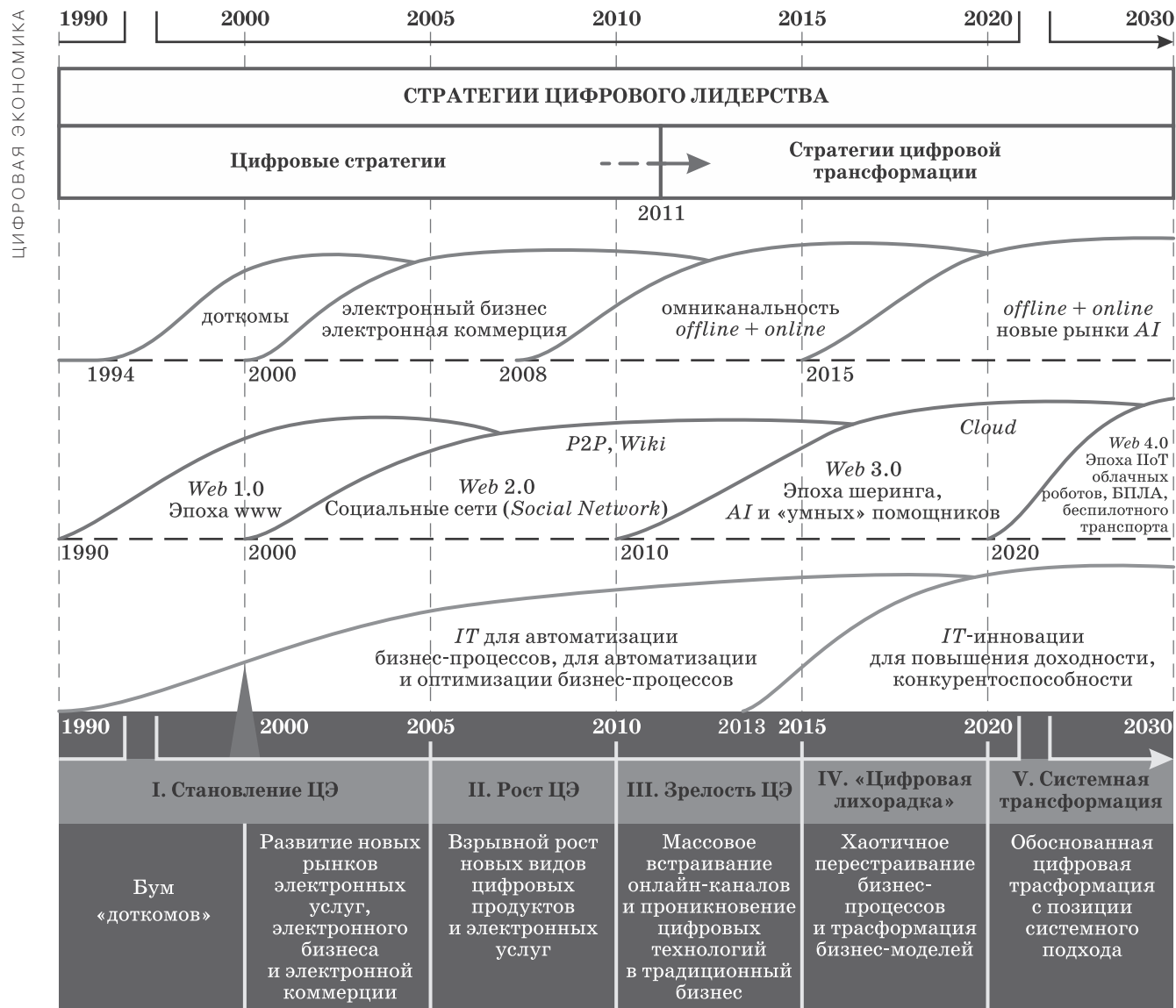


Рис. 1. Матрица «Эволюция цифровой экономики и системная цифровая трансформация» профессора Л. В. Лапидус

Fig. 1. Evolution of the digital economy and systemic digital transformation: Matrix by Professor L.V. Lapidus

Источник: [15; 16].

стратегия: охват целевой аудитории через мультиканальность и синхронизацию данных»; стратегия 3. «Продуктовая диверсификация: в том числе с переходом на цифровые продукты и услуги» являются обязательными первыми шагами на пути к инновационным стратегиям 4, 5, 6. К инновационным («Цифровые технологии как инновация для поиска путей повышения доходности») отнесены отраженные на рисунке 1 стратегия 4. «Экспансия на новые рынки с выходом за рамки «титального» бизнеса» (интернет-рынки, интернет-зависимые рынки, рынки высоких технологий и др., в том числе вывод на рынок цифровых

технологий, которые ранее разработаны для собственных целей оптимизации и автоматизации внутренних бизнес-процессов); стратегия 5. «Стратегия «ядро экосистемы»»; стратегия 6. «Стратегия поиска технологии с экспортным потенциалом» [15].

В настоящее время бизнес-экосистемы с ориентацией на построение цифровых экосистем уже играют ключевую роль в достижении лидирующих позиций на рынках [15]. Скорость реакции бизнеса на цифровую турбулентность и разработка стратегии цифровой трансформации — важнейшие условия сохранения рыночных позиций и перспектив для лидерства [16].

Особенности крупнейших цифровых экосистем ЕАЭС

Российская корпорация «Сбер» — одна из наиболее активно развивающихся экосистем на евразийском пространстве. В начале 2019 г. (через два года после того, как анонсирован этот бизнес-подход) ее экосистема состояла из 20 компаний, а в новостных сообщениях в конце 2019 — начале 2020 г. упомянуты уже 48 проектов. За два года технологический гигант вложил 125 млрд руб. в построение своей экосистемы и получил первую прибыль в размере около 1 млрд долл. [17].

К 2030 г. Сбер поставил перед собой амбициозные цели, связанные с электронным бизнесом и электронной коммерцией. Корпорация рассчитывает обойти крупнейших игроков на этом рынке — *Ozon* и *Wildberries*. Экосистема электронной коммерции Сбера к 2023 г. должна стать игроком № 3 в России, а к 2030 г. — игроком № 1 [18].

Высокотехнологическая компания «Яндекс» — один из пионеров в создании онлайн-решений для различных жизненных задач. В 2010 г. портфель компании включал в себя около 50 специализированных услуг. Сегодня существует более 120 сервисов, но не все из них можно отнести к экосистемным услугам. Существуют и экспериментальные. Вместе с тем построение экосистемы не фигурировало в официальных документах как цель или бизнес-стратегия компании. Запуск крупных проектов в компании «Яндекс» объяснялся развитием новых направлений и сфер. Термин «экосистема» упомянут в пресс-релизах и заявлениях высшего руководства компании, но он не означал бизнес-модель или стратегию развития, а использовался для описания технологической среды, в которой появляются новые разработки и решения [17].

В *Mail.ru* (VK после 12 октября 2021 г.) отчет группы 2019 г. назвали поворотным моментом в переходе к экосистеме и обозначили стратегическую цель компании — стать крупнейшей экосистемой в России. В августе 2020 г. компания назначила вице-президента по экосистемным продуктам. Ранее холдинг разработал несколько автономных экосистем в рамках отдельных подразделений в социальных сетях «ВКонтакте» и «Одноклассники», на игровой платформе *MY.GAMES*, в рамках почтового сервиса

и т. д., а также купил другие компании (например, *Delivery Club* в 2016 г.). Запуск общего идентификатора для всех сервисов в ноябре 2019 г. стал существенным шагом для унификации его сервисов [17].

Указанные выше компании чаще всего упоминаются в контексте экосистем. Однако не только они придерживаются этой бизнес-модели в ЕАЭС. Например, широко популярны «Тинькофф», МТС, ВТБ и «Ростелеком». Следует отметить, что «Тинькофф» стала первой компанией на рынке ЕАЭС, выпустившей суперприложение, объединившее функциональность нескольких сервисов.

Таким образом, к главным особенностям экосистем ЕАЭС можно отнести сильную степень разнотипности бизнеса, нацеленность на извлечение сетевых эффектов из дополнительных сервисов для роста экосистемы бизнеса в целом, а также наличие сильного бренда, зарекомендовавшего себя на рынке.

Признаки лидерства бизнеса в странах евразийского пространства

Изучение тенденций цифровизации в странах ЕАЭС показало, что трансформация бизнеса в этих странах проходит неравномерно. Отстающей от других стран — участников Союза в данном контексте видится Республика Кыргызстан, в которой цифровая трансформация бизнеса находится на этапе зарождения. В целом для эффективной реализации цифровой повестки государств ЕАЭС делают ставку на развитие научно-технической базы.

На основании анализа аналитических отчетов ЕАЭС и иных источников информации определен ряд признаков стратегий лидерства бизнеса в странах евразийского пространства. Среди них — использование широкой государственной поддержки, в том числе в виде грантов. К примеру, в Республике Беларусь при определяющей роли государства создан парк высоких технологий, на территории которого получило развитие большое количество инновационных и цифровых продуктов. Следующим признаком лидерства корпораций евразийского пространства выступает их ориентация на экспорт. На примере Армении рассмотрено, что вследствие небольших масштабов внутреннего рынка и активного привлечения средств из-за рубежа за счет национальных

Признаки лидерства бизнеса в странах евразийского пространства

Table 2. Signs of business leadership in the countries of the Eurasian space

№	Название признака	Описание	Пример
1	Построение цифровых экосистем (прямые сетевые эффекты)	Компании создают цифровые экосистемы, чтобы увеличить количество клиентов и повысить ценность продукта	РФ: Сбер и др.
2	Построение цифровых экосистем (косвенные сетевые эффекты)	При косвенных сетевых эффектах рост ценности основного продукта ведет к возникновению и росту ценности дополнительных продуктов	РФ: Яндекс и др.
3	Компетенции кадров	Страны — участники ЕАЭС активно развивают компетенции кадров, реализуя образовательные программы, программы обмена и т. п.	РФ, Республика Армения и др.
4	Создание цифровых платформ	Страны — участники Союза создают различные цифровые платформы, которые связаны с цифровизацией процесса предоставления тех или иных услуг	РФ: Госуслуги, Мос.ру и др.
5	Выделение ИТ-подразделения в отдельную компанию	Выделение ИТ-подразделения в отдельное направление бизнеса позволит скоординировать усилия на разных уровнях	Республика Беларусь, РФ и др.
6	Наличие корпоративного венчурного фонда	Формирование данных фондов способствует упрощению и расширению возможностей финансирования	Республика Армения и др.
7	Сотрудничество с государством	Взаимодействие с государством осуществляется в процессе участия компаний в тендерах, госзакупках и т. п.	Республика Беларусь, РФ, Республика Казахстан и др.
8	Создание парков высоких технологий и технопарков	Разработка научных лабораторий, парков, технопарков, парков высоких технологий и т. п. способствует созданию технической базы для дальнейшего внедрения инноваций	РФ, Республика Беларусь и др.
9	Ориентация на экспорт	Из-за небольших размеров внутреннего рынка страны — участники Союза стремятся ориентировать свою продукцию на экспорт	Армянские корпорации и др.
10	Использование государственных грантов	Поддержка цифровой трансформации в стране может осуществляться на основании выделения грантов	Минцифры РФ и др.
11	Международная поддержка	Международные организации принимают активное участие в поддержке проектов в странах — участниках Союза	Программа развития ООН и проект «Бедность и окружающая среда» в Армении и др.
12	Поглощение и приобретение стартапов	Путем приобретения стартапов и разработки новых инновационных продуктов компании активно развивают собственные экосистемы	РФ: Сбер, Яндекс и др.

Источник: составлено авторами.

диаспор доступ национальной продукции к внешним рынкам значительно упрощен. Признаки лидерства ведущих корпораций евразийского пространства представлены в таблице 2.

Перечень выделенных признаков лидерства бизнеса в странах евразийского пространства и развития национальных эко-

номик Союза не является окончательным и может изменяться в процессе реализации цифровой повестки.

Заключение

В рамках исследования выявлены признаки лидерства бизнеса в странах евразийского

пространства за счет использования возможностей цифровых технологий, инновационного развития с ориентацией на построение цифровых экосистем и выходом компаний за «титульный бизнес» с учетом происходящих трансформаций на современном этапе.

К признакам лидерства бизнеса в странах евразийского пространства отнесено в первую очередь построение цифровых экосистем для достижения прямых и косвенных сетевых эффектов. Компании-лидеры развивают компетенции своих кадров, создают цифровые платформы для развития своих услуг, выделяют ИТ-подразделение в отдельное

юридическое лицо. В стратегии лидерства ведущих компаний ЕАЭС входит создание корпоративного венчурного фонда и поглощение, приобретение стартапов. При этом лидеры активно сотрудничают с государством, создают парки высоких технологий, используют государственную поддержку в виде грантов и международную поддержку, ориентируют деятельность на экспорт.

Выявленные признаки лидерства компаний с ориентацией на построение цифровых экосистем и достижение системных эффектов могут быть полезны интернет- и традиционным компаниям, ведущим бизнес на евразийском пространстве.

Список источников

1. Araujo L. M. de, Priadana S., Paramarta V., Sunarsi D. Digital leadership in business organizations: an overview // International Journal of Educational Administration, Management and Leadership. 2021. Vol. 2. No. 1. P. 45–56. DOI: 10.51629/ijeamal.v2i1.18
2. Ланидус Л. В. Стратегии цифрового лидерства и запрос на новые компетенции цифровой экономики: основа для сотрудничества Россия-Болгария // Теория и практика проектного образования. 2019. № 3 (11). С. 51–57.
3. Moore J. Predators and prey: The new Ecology of competition // Harvard Business Review. 1993. Vol. 71. No. 3. P. 75–86.
4. Бизнес-экосистемы как современный тренд рынка // COLIR. Software Solutions. URL: <https://mis.business/upload/iblock/7ea/7ea49ac60a191d47ea71dd89a2d1eced.pdf> (дата обращения: 20.10.2022).
5. Столярова Е. В. Цифровая экосистема как конкурентное преимущество международных компаний // Банкаўскі веснік. 2020. № 7 (684). С. 20–28.
6. Perakovic D., Perisa M., Cvitic I., Zoric P. Identification of the parameters for modeling the ecosystem elements in Industry 4.0 // 4th EAI International conference on management of manufacturing systems / eds. L. Knapcikova, M. Balog, D. Perakovic, M. Perisa. Cham: Springer, 2020. P. 111–123. (EAI/Springer Innovations in Communication and Computing). DOI: 10.1007/978-3-030-34272-2_11
7. Moor J. F. The death of competition. New York: Harper Business, 1996. 324 p.
8. Power T., Jerjian G. Ecosystem: Living the 12 principles of networked business. London: Pearson Education Ltd, 2001. 392 p.
9. Iansiti M., Levien R. Strategy as ecology // Harvard Business Review. 2004. Vol. 82. No. 3. P. 68–78.
10. Rhodes C., Finisdore J., Dvarskas A., Houdet J., Corona J., Maynard S. Final ecosystem services for corporate metrics and performance // Accounting for sustainability: Asia Pacific perspectives / eds. K.-H. Lee, S. Schaltegger. Cham: Springer, 2018. P. 151–187. (Eco-Efficiency in Industry and Science. Vol. 33). DOI: 10.1007/978-3-319-70899-7_7
11. Ivanova I., Sceulovs D. Identifying elements of the digital economy ecosystem // Journal of Business Management. 2018. Vol. 16. P. 5–14. DOI: 10.32025/RIS18002
12. Nambisan S., Zahra S. A., Luo Y. Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories // Journal of International Business Studies. 2019. Vol. 50. No. 9. P. 1464–1486. DOI: 10.1057/s41267-019-00262-4
13. Fransman M. Innovation in the new ICT ecosystem // Communications and Strategies. 2009. Vol. 68. P. 89–110. URL: https://www.researchgate.net/publication/237234800_Innovation_in_the_New_ICT_Ecosystem (дата обращения: 22.05.2022).
14. Fransman M. Models of innovation in global ICT firms: The emerging global innovation ecosystems // JRC Scientific and Policy Reports. 2014. Article 26774. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/38628489.pdf> (дата обращения: 22.05.2022).
15. Ланидус Л. В. Стратегии цифрового лидерства на эволюционной шкале цифровой экономики // Управление бизнесом в цифровой экономике: сборник тезисов выступлений на Второй Междунар. конф., 21–22 марта 2019 г., Санкт-Петербург / под общ. ред. И. А. Аренкова, М. К. Ценжарик. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, 2019. С. 72–75.

16. Ланидус Л. В. Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией: монография. М.: ИНФРА-М, 2021. 381 с.
17. Specific features of Russian ecosystems // ICT. 2020. August 25. URL: <https://ict.moscow/en/news/specific-features-of-russian-ecosystems/> (дата обращения: 22.05.2022).
18. Sberbank announced its goal to overtake Ozon and Wildberries in the e-commerce market // Tadvise. 2021. April 27. URL: [https://tadvise.com/index.php/Article:Sberbank_Ecosystem_\(SberX\)](https://tadvise.com/index.php/Article:Sberbank_Ecosystem_(SberX)) (дата обращения: 22.05.2022).

References

1. De Araujo L.M., Priadana S., Paramarta V., Sunarsi D. Digital leadership in business organizations: an overview. *International Journal of Educational Administration, Management and Leadership*. 2021;2(1):45-56. DOI: 10.51629/ijeamal.v2i1.18
2. Lapidus L.V. Digital leadership strategies and request for new digital economy competences: Basis for Russia-Bulgaria cooperation. *Teoriya i praktika proektnogo obrazovaniya = Theory and Practice of Project Education*. 2019;(3):51-57. (In Russ.).
3. Moore J. Predators and prey: The new Ecology of competition. *Harvard Business Review*. 1993;71(3):75-86.
4. Business ecosystems as a modern market trend. COLIR Software Solutions. URL: <https://mis.business/upload/iblock/7ea/7ea49ac60a191d47ea71dd89a2d1eced.pdf> (accessed on 20.10.2022). (In Russ.).
5. Stolyarova E.V. Digital ecosystem as a competitive advantage of international companies. *Bankauski vesnik = Bank Bulletin*. 2020;(7):20-28. (In Russ.).
6. Perakovic D., Perisa M., Cvitic I., Zoric P. Identification of the relevant parameters for modeling the ecosystem elements in Industry 4.0. In: Knapcikova L., Balog M., Perakovic D., Perisa M., eds. 4th EAI Int. conf. on management of manufacturing systems. Cham: Springer-Verlag; 2020:111-123. (EAI/Springer Innovations in Communication and Computing). DOI: 10.1007/978-3-030-34272-2_11
7. Moor J.F. The death of competition. New York: Harper Business; 1996. 324 p.
8. Power T., Jerjian G. Ecosystem: Living the 12 principles of networked business. London: Pearson Education Ltd; 2001. 392 p.
9. Iansiti M., Levien R. Strategy as ecology. *Harvard Business Review*. 2004;82(3):68-78.
10. Rhodes C., Finisdore J., Dvariskas A., Houdet J., Corona J., Maynard S. Final ecosystem services for corporate metrics and performance. In: Lee K.H., Schaltegger S., eds. Accounting for sustainability: Asia Pacific perspectives. Cham: Springer-Verlag; 2018:151-187. (Eco-Efficiency in Industry and Science. Vol. 33). DOI: 10.1007/978-3-319-70899-7_7
11. Ivanova I., Sceulovs D. Identifying elements of the digital economy ecosystem. *Journal of Business Management*. 2018;16:5-14. DOI: 10.32025/RIS18002
12. Nambisan S., Zahra S.A., Luo Y. Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*. 2019;50(9):1464-1486. DOI: 10.1057/s41267-019-00262-4
13. Fransman M. Innovation in the new ICT ecosystem. *Communications and Strategies*. 2009;(68): 89-110. URL: https://www.researchgate.net/publication/237234800_Innovation_in_the_New_ICT_Ecosystem (accessed on 22.05.2022).
14. Fransman M. Models of innovation in global ICT firms: The emerging global innovation ecosystems. JRC Scientific and Policy Reports. 2014;(26774). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/38628489.pdf> (accessed on 22.05.2022).
15. Lapidus L.V. Digital leadership strategies on the evolutionary scale of the digital economy. In: Business management in the digital economy. Proc. 2nd Int. conf. (St. Petersburg, March 21-22, 2019). St. Petersburg: St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design; 2019:72-75. (In Russ.).
16. Lapidus L.V. Digital economy: E-business and e-commerce management. Moscow: Infra-M; 2021. 381 p. (In Russ.).
17. Specific features of Russian ecosystems. ICT. Aug. 25, 2020. URL: <https://ict.moscow/en/news/specific-features-of-russian-ecosystems/> (accessed on 22.05.2022).
18. Sberbank announced its goal to overtake Ozon and Wildberries in the e-commerce market. TAdvise. Apr 27, 2021. URL: [https://tadvise.com/index.php/Article:Sberbank_Ecosystem_\(SberX\)](https://tadvise.com/index.php/Article:Sberbank_Ecosystem_(SberX)) (accessed on 22.05.2022).

Сведения об авторах

Лариса Владимировна Лapidус

доктор экономических наук, профессор,
заведующий лабораторией прикладного
отраслевого анализа

Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова

119991, Москва, ГСП-1, Ленинские горы, д. 1,
стр. 46

Александр Олегович Гостилович

кандидат экономических наук, инженер
лаборатории прикладного отраслевого анализа
экономического факультета

Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова

119991, Москва, ГСП-1, Ленинские горы, д. 1,
стр. 46

Поступила в редакцию 28.10.2022
Прошла рецензирование 01.12.2022
Подписана в печать 19.12.2022

Information about Authors

Larisa V. Lapidus

D.Sc. in Economics, Professor, Head
of the Laboratory of Applied Industry Analysis

Lomonosov Moscow State University

1-46 Leninskie Gory, GSP-1, Moscow 119991,
Russia

Aleksandr O. Gostilovich

PhD in Economics, engineer of the Laboratory
of Applied Industry Analysis, Faculty
of Economics

Lomonosov Moscow State University

1-46 Leninskie Gory, GSP-1, Moscow 119991,
Russia

Received 28.10.2022
Revised 01.12.2022
Accepted 19.12.2022

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest
related to the publication of this article.