

будут укрепление здоровья населения, цифровая трансформация, развитие высокотехнологичных видов медпомощи и т. д. Современные тренды инвестиционной активности на рынке здравоохранения будут отражать стремление инвесторов к развитию инновационных технологий, повышению доступности и качества медицинской помощи, а также к улучшению медицинской инфраструктуры. Инвестирование в здравоохранение будет становиться все более привлекательным и перспективным направлением для тех, кто готов вложить свои средства в будущее здоровья и благополучия людей.

Список использованных источников

1. Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы : Указ Президента Респ. Беларусь от 29 июля 2021 г. № 292 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения 25.04.2025).
2. Об утверждении Государственной инвестиционной программы на 2025 год : Указ Президента Республики Беларусь от 05 февр.2025 г. № 49 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 27.04.2025).
3. Об утверждении Государственной программы «Здоровье народа и демографическая безопасность Республики Беларусь» на 2021–2025 годы»: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 14 марта 2016 г. № 200 // ЭТАЛОН. Законодательство Респ. Беларусь / Нац. центр правовой информации Респ. Беларусь.– Минск, 2025.
4. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь : [сайт]. – Минск, 2003–2025. – URL: <http://www.pravo.by> (дата обращения: 27.04.2025).
5. Финансирование здравоохранения: альтернативы для Европы / под. ред. Э. Моссиалос, А. Диксон, Ж. Фигейрас, Д. Кутцин: пер. с англ. М.: Весь Мир. 2002.
6. Довнар, Р. Инновационное развитие медицины с использованием механизма ГЧП как институциональная экстерналия / Р. Довнар, В. Коврей // Наука и инновации. – 2020. – № 3. – С. 41–44.
7. PRI. What are the Principles for Responsible Investment? Ассоциация ПРИ : [сайт]. – URL: <https://www.unpri.org/pri/what-are-the-principles-for-responsible-investment> (дата обращения: 01.05.2025).
8. Scanlan, M. K. Climate Risk is Investment Risk / M. K. Scanlan // Journal of Environmental Law and Litigation. – 2021. – Vol. 36. – № 4. – P. 20–22.
9. МЕДСИ. Устойчивое развитие медицинской организации: международные стандарты качества и принципы ESG : [сайт]. – URL: <https://medsi.ru/about/presscentr/news/ustoychivoe-razvitie-meditsinskoy-organizatsii-mezhdunarodnye-standarty-kachestva-i-printsiipy-esg/> (дата обращения: 01.05.2025).

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМ ЕАЭС: ВЫЗОВЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

А. А. Жилин, О. У. Юлдашева

**Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация**

Аннотация. Информационные технологии играют ключевую роль в повышении конкурентоспособности бизнес-экосистем стран ЕАЭС. В статье рассматриваются основные вызовы и перспективы цифровой трансформации с акцентом на маркетинговые и управленческие аспекты. Анализируются

проблемы цифрового неравенства, дефицита ИТ-кадров, фрагментации данных и отставания нормативной базы. Отмечаются позитивные тенденции: рост использования платформенных решений, внедрение ИИ и big data, цифровизация МСП и движение к унификации цифровых стандартов. Представлены рекомендации по формированию единой цифровой среды ЕАЭС.

Ключевые слова: бизнес-экосистема, информационные технологии, ЕАЭС, цифровизация, менеджмент.

INFORMATION TECHNOLOGIES AS A DRIVER OF EAEU BUSINESS ECOSYSTEM DEVELOPMENT: CHALLENGES AND MANAGEMENT SOLUTIONS

A. A. Zhilin, O. U. Yuldasheva

**Saint Petersburg State University of Economics,
Saint Petersburg, Russian Federation**

Abstract. Information technologies play a key role in improving the competitiveness of business ecosystems of the EAEU countries. The article considers the main challenges and prospects of digital transformation with a focus on marketing and management aspects. It analyzes the problems of digital inequality, deficit of IT personnel, data fragmentation and lagging regulatory framework. Positive trends are noted: the growing use of platform solutions, the introduction of AI and big data, the digitalization of SMEs and the movement towards the unification of digital standards. Recommendations for the formation of a unified digital environment of the EAEU are presented.

Keywords: business ecosystem, information technologies, EAEU, digitalization, management.

В условиях стремительной цифровизации экономики информационные технологии (ИТ) становятся ключевым фактором конкурентоспособности организаций. Особенно актуально это для стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС), где формируются уникальные бизнес-экосистемы, интегрирующие ИТ в процессы маркетинга и менеджмента. Цель данного исследования – выявить актуальные проблемы и перспективы развития ИТ в рамках бизнес-экосистем ЕАЭС с акцентом на маркетинговые и управленческие аспекты. Бизнес-экосистема – это сеть организаций, взаимодействующих между собой через цифровые и физические каналы с целью создания, обмена и монетизации ценности. В рамках этих экосистем ИТ выступают ключевым элементом, обеспечивающим прозрачность, согласованность и гибкость бизнес-процессов. Цифровые платформы, облачные технологии и искусственный интеллект становятся неотъемлемыми компонентами современных бизнес-экосистем.

Несмотря на активное развитие цифровой трансформации в странах ЕАЭС, существует ряд ключевых препятствий, ограничивающих эффективность интеграции информационных технологий в бизнес-экосистемы. Далее рассмотрены наиболее значимые проблемы с точки зрения управления и маркетинга организаций. Одной из наиболее острых проблем остается неравномерное развитие

цифровой инфраструктуры в регионе [1]. В крупных городах наблюдается стабильный рост пропускной способности сетей, развитие облачных сервисов и широкополосного доступа, тогда как в сельских и отдаленных районах продолжают преобладать устаревшие технологии передачи данных. Это приводит к ограниченному охвату аудитории цифровыми каналами маркетинга и снижению качества обслуживания клиентов в регионах. С точки зрения менеджмента, отсутствие устойчивой инфраструктуры затрудняет внедрение цифровых платформ, автоматизированных систем управления и аналитических инструментов. Это увеличивает транзакционные издержки, снижает прозрачность бизнес-процессов и препятствует переходу к гибким организационным структурам.

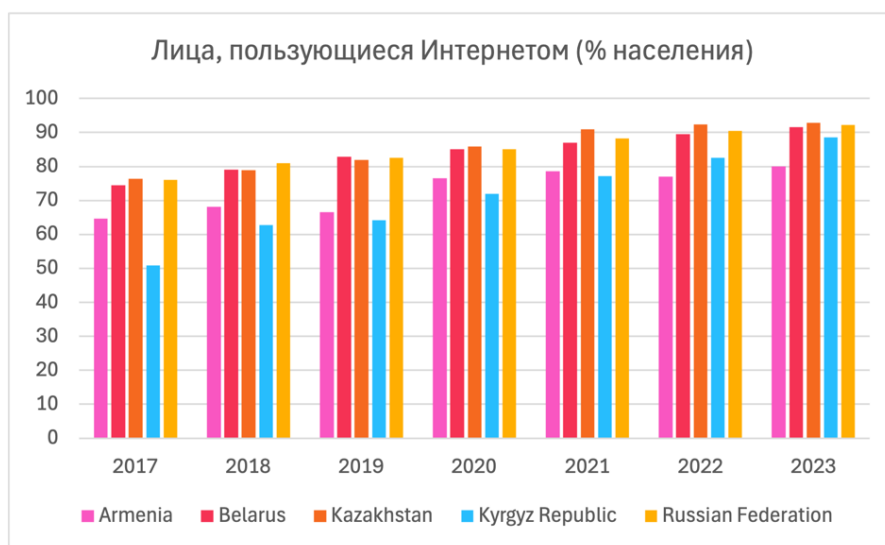


Рисунок 1 – Лица, пользующиеся Интернетом (% населения)

Как видно на рисунке 1, во всех странах ЕАЭС наблюдается рост доли населения, пользующегося Интернетом [2]. Лидерами остаются Россия, Беларусь и Казахстан, где уровень проникновения интернета уже к 2022–2023 годам превышает 90 %. В то же время Армения и особенно Киргизия демонстрируют более низкие значения, несмотря на положительную динамику. В Киргизии, например, только к 2023 году охват приближается к 85 %, тогда как в 2017 году он составлял около 50 %. Эти различия подчеркивают наличие цифрового разрыва, особенно в доступе к онлайн-сервисам в отдаленных районах, что напрямую влияет на эффективность цифрового маркетинга, онлайн-образования и дистанционного управления бизнесом. Таким образом, ограниченный доступ к интернету в ряде стран и регионов ЕАЭС остается серьезным препятствием для равномерного внедрения цифровых решений, что требует дополнительных инвестиций в инфраструктуру и программ цифрового включения.

Также многие организации стран ЕАЭС все еще рассматривают ИТ как вспомогательную функцию, а не как стратегическую основу для конкурентных преимуществ. Информационные системы часто внедряются точечно, без интеграции с другими звеньями цепочки создания стоимости. В результате возникает фрагментация данных, низкий уровень интероперабельности между отделами и партнерскими структурами. Для маркетинга это означает слабую персонализацию предложений, ограниченные возможности сегментации и неэффективную

работу CRM-систем. В области менеджмента наблюдается нехватка единого источника данных (single source of truth), что ограничивает управленческую аналитику, прогнозирование спроса и принятие решений на основе данных (data-driven management) [3].

Проблема дефицита ИТ-специалистов – одна из наиболее актуальных для региона. Согласно отчетам национальных министерств цифрового развития, наиболее остро ощущается нехватка разработчиков, архитекторов цифровых платформ, специалистов по аналитике больших данных, UX-дизайнеров и экспертов по информационной безопасности. Основные причины: отток квалифицированных кадров в другие страны, недостаточная гибкость образовательных программ и медленные темпы переподготовки взрослых [4]. Дефицит кадров напрямую влияет на темпы цифровой трансформации бизнеса. Для маркетинговых подразделений это означает нехватку экспертизы в управлении цифровыми каналами, SEO/SEM, автоматизации коммуникаций и аналитике поведения пользователей. Для менеджмента – замедление внедрения ERP-систем, платформ управления цепочками поставок и цифровых двойников (digital twins).

Многие бизнес-экосистемы в странах ЕАЭС развиваются в изоляции от глобальных технологических платформ. Это связано как с санкционным давлением (особенно в отношении России), так и с отсутствием унифицированных регламентов цифровой торговли, интеллектуальной собственности и трансграничного обмена данными. В результате организации ограничены в доступе к лучшим мировым практикам, инструментам и партнерам [5]. Для маркетинга это означает снижение доступности глобальных рекламных платформ и инструментов работы с международными аудиториями. Для менеджмента – ограничение в использовании интегрированных решений на базе Google, Microsoft, Amazon, SAP и других крупных игроков. Это также снижает привлекательность внутреннего рынка ЕАЭС для иностранных инвесторов.

Регулирование в области ИТ в странах ЕАЭС часто отстает от технологического прогресса. Медленно обновляются законы, касающиеся электронных подписей, защиты данных, цифровых контрактов и ИИ. Также отсутствует единая политика цифрового развития на уровне всего союза. Это препятствует формированию трансграничных платформ и снижает эффективность совместных проектов. С точки зрения бизнеса, это создает регуляторную неопределенность, увеличивает комплаенс-нагрузку и тормозит внедрение инновационных моделей управления, таких как платформенное лидерство, краудсорсинг или цифровая кооперация.

В контексте ускоряющейся цифровизации мировой экономики и формирования глобальных платформенных структур, бизнес-экосистемы стран ЕАЭС сталкиваются с необходимостью адаптации к новым технологическим и управленческим реалиям [6]. Ниже представлены ключевые тенденции, формирующие вектор развития ИТ в ЕАЭС, а также обоснованные прогнозы на ближайшие 5–7 лет. На рисунке 2 представлено, как все страны ЕАЭС демонстрируют устойчивый рост индекса цифровизации в период с 2018 по 2024 годы. Наиболее высокие показатели наблюдаются у России, где индекс достигает 76 % к 2024 году. Беларусь и Казахстан также демонстрируют активную динамику, приближаясь к значениям 70 % и выше. Армения и Киргизия, несмотря

на более низкие стартовые позиции, показывают стабильный рост, что говорит о постепенном устранении цифрового разрыва. Эти данные подтверждают, что цифровизация становится приоритетом национальных стратегий развития, создавая предпосылки для формирования зрелых бизнес-экосистем и ускоренного внедрения инновационных ИТ-решений. Устойчивый рост цифровизации в странах ЕАЭС формирует благоприятную почву для перехода от традиционных иерархических моделей к экосистемному подходу, основанному на платформенных решениях и цифровых сервисах [7].

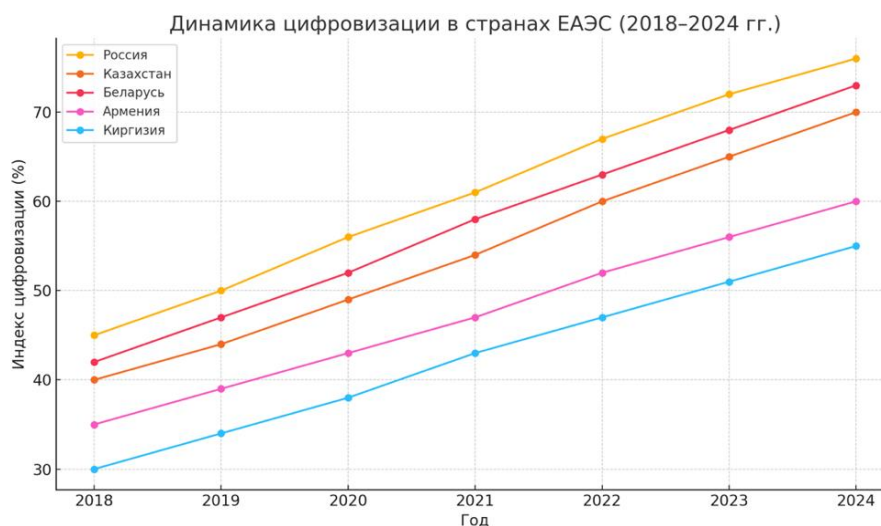


Рисунок 2 – Динамика цифровизации в странах ЕАЭС

Одной из главных тенденций становится переход от иерархических моделей взаимодействия между компаниями к экосистемному подходу, где создаются открытые платформы с вовлечением множества партнеров, клиентов и поставщиков. Такие бизнес-модели уже реализуются в Казахстане (Kaspi.kz), России (экосистемы Сбера, Яндекса), Беларуси (сектор финтех и ПБТ). По прогнозу, к 2030 году более 60 % цифровых компаний в ЕАЭС будут либо частью платформенной экосистемы, либо создавать собственную [8].

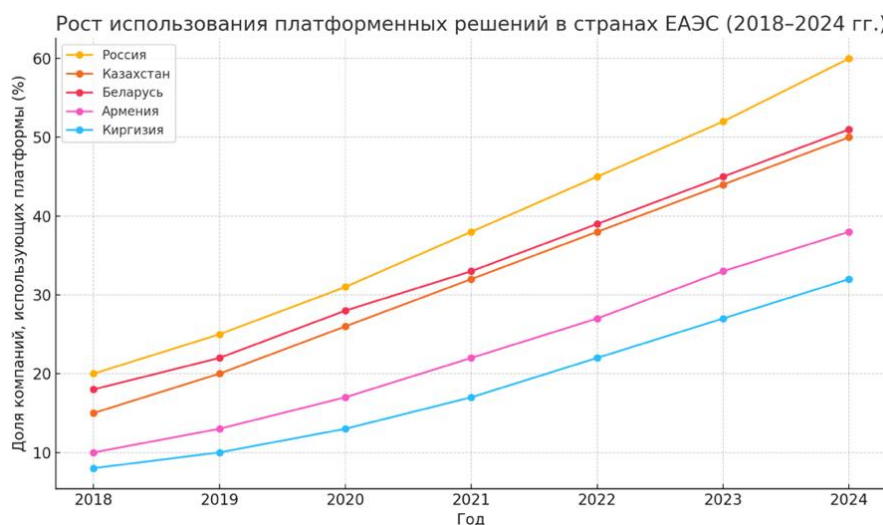


Рисунок 3 – Рост использования платформенных решений в странах ЕАЭС

На рисунке 3 видно, что во всех странах ЕАЭС наблюдается устойчивый рост доли компаний, использующих платформенные решения. Лидером является Россия, где к 2024 году ожидается, что более 60 % компаний будут использовать цифровые платформы. Казахстан и Беларусь демонстрируют схожую динамику с прогнозируемыми значениями около 50 %. Армения и Киргизия также показывают положительный тренд, хотя и с более низкой базой [9]. Эти данные подтверждают тенденцию перехода к платформенным бизнес-моделям и укрепляют предположения о дальнейшем формировании экосистемного подхода в управлении и маркетинге. Рост платформенных решений создает предпосылки для активного внедрения омниканальных стратегий, персонализированных сервисов и гибких моделей управления, особенно в секторах e-commerce, финтеха и логистики.

Также ИИ и аналитика больших данных становятся центральными технологическими драйверами. Их внедрение позволяет организациям выстраивать поведенческие модели клиентов, прогнозировать спрос, автоматизировать рутинные бизнес-процессы. Особенно активно эти технологии внедряются в банковском секторе, ритейле, логистике и производстве. По прогнозу в ближайшие пять лет доля компаний, использующих ИИ-алгоритмы в управлении маркетингом, операциями и персоналом, вырастет вдвое. Большинство крупных платформ в ЕАЭС включают модули машинного обучения и предиктивной аналитики в свои B2B- и B2C-сервисы.

В свою очередь, малый и средний бизнес (МСП), который ранее испытывал трудности с цифровизацией из-за высокой стоимости решений, все чаще прибегает к использованию SaaS, low-code платформ, облачных инструментов и маркетинговых платформ. Это открывает доступ к современным инструментам даже в отдаленных регионах и по прогнозам к 2028 году до 70 % МСП в ЕАЭС будут использовать цифровые инструменты в управлении продажами, логистикой, маркетингом и финансами. Появятся локальные экосистемы, ориентированные исключительно на МСП (аналог Alipay для ЕАЭС) [10].

Необходимость унификации цифровых регламентов между странами союза становится все более актуальной. В ближайшие годы можно ожидать согласования стандартов в сфере электронного документооборота, цифровых подписей, e-commerce, налогового мониторинга и онлайн-платежей. При условии политической воли и технической готовности к 2030 году может быть создана единая цифровая среда ЕАЭС, включающая кросс-границные платформы для бизнеса, что снизит транзакционные издержки и упростит маркетинг в нескольких странах одновременно. Из-за геополитических рисков усиливается акцент на цифровом суверенитете, защите персональных данных, контроле над инфраструктурой и программным обеспечением. Государства ЕАЭС уже разрабатывают инициативы по созданию собственных дата-центров, отказу от зарубежных облачных хранилищ и локализации ПО. Компании будут вынуждены перестроить ИТ-архитектуру под национальные требования, что повлияет на маркетинговые платформы, а также на систему управления рисками в организациях.

На фоне быстрого прогресса цифровых технологий и изменений в глобальной бизнес-среде информационные технологии играют все более важную роль в обеспечении устойчивого роста и повышения конкурентоспособности органи-

заций стран ЕАЭС. Проведенный анализ показал, несмотря на наличие значительного потенциала, интеграция ИТ в бизнес-экосистемы союза сталкивается с рядом серьезных вызовов – от инфраструктурной неравномерности и кадрового дефицита до фрагментированности цифрового регулирования и ограниченного доступа к глобальным технологическим решениям. В то же время наблюдаются позитивные тенденции, такие как развитие платформенных бизнес-моделей, активное внедрение ИИ и аналитики данных, рост доступности цифровых инструментов для МСП, а также движение к унификации цифровых стандартов внутри ЕАЭС. Эти процессы формируют основу для формирования более гибких, устойчивых и инновационных бизнес-экосистем, способных эффективно адаптироваться к вызовам цифровой эпохи. Для достижения устойчивого успеха в ближайшие годы странам ЕАЭС необходимо сосредоточиться на развитии цифровой инфраструктуры, формировании единой регуляторной среды, стимулировании цифрового предпринимательства и подготовке квалифицированных ИТ-кадров. Только при комплексном и скоординированном подходе информационные технологии смогут стать стратегическим ресурсом, обеспечивающим долгосрочную конкурентоспособность и интеграцию региона в глобальную цифровую экономику.

Список использованных источников

1. Ахметова, З. Б. Развитие интернет-маркетинга в странах ЕАЭС / З. Б. Ахметова, А. Н. Тургинбаева, Н. Б. Шуренов // Вестник РУДН. Серия: Экономика. – 2018. – Т. 26. – № 2.
2. Данные World Bank. Individuals using the Internet – 2023. – URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS/> (дата обращения: 07.05.2025).
3. Шендо, М. В. Современное состояние отечественных цифровых экосистем как элемента потребительского рынка онлайн-торговли / М. В. Шендо, Е. В. Свиридова, М. В. Липаев, А. П. Володин // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2024. – № 1.
4. Крылов, А. Ю. Проблемы интеграции российского бизнеса в мировой рынок информационных технологий / А. Ю. Крылов // Вестник ГУУ. – 2015. – № 9.
5. Бурнашев, Р. Ф. Ключевые аспекты и перспективы использования информационных технологий в бизнесе / Р. Ф. Бурнашев, М. А. Холикова // Universum: экономика и юриспруденция. – 2023. – № 7 (106).
6. Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК), Годовой доклад об итогах и перспективах социально-экономического развития государств – членов ЕАЭС за 2023 год. URL: https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/ff5/0130q0rsakw0fgm49ktkca65ldh47iti/Annual_report_2023.pdf/ (дата обращения: 07.05.2025).
7. Минаков, А. В. Цифровые маркетинговые технологии и их применение в современных бизнес-моделях / А. В. Минаков, А. Е. Суглобов // Russian Journal of Management. – 2023. – Т. 11. – № 3.
8. Министерство связи и информации Республики Беларуси. Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы. – URL: <https://www.mpt.gov.by/ru/-gosudarstvennaya-programma-cifrovoe-razvitie-belarusi-na-2021-2025-gody/> (дата обращения: 07.05.2025).
9. Министерство цифрового развития кыргызской республики. Отчет о деятельности СРНОС при МЦР КР за 2023–2024 годы. – URL: <https://digital.gov.kg/activities/otchet-o-deyatelnosti-srnos-pri-mczzr-kr-za-2023-2024-gody/> (дата обращения: 07.05.2025).
10. Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан. Отчет за 2023 год о реализации Концепции цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023–2029 годы. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/mdai/documents/details/645631?lang=ru/> (дата обращения: 07.05.2025).