

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № s5 / 2023, Vol. 15, Iss. s5 <https://esj.today/issue-s5-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/29FAVN523.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Фоменко, Н. М. Цифровые коммуникации в бизнес-экосистемах: организация, управление, тренды /

Н. М. Фоменко, О. Е. Каленов // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № s5. — URL:

<https://esj.today/PDF/29FAVN523.pdf>

**For citation:**

Fomenko N.M., Kalenov O.E. Digital communications in business ecosystems: organization, management, trends. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(s5): 29FAVN523. Available at: <https://esj.today/PDF/29FAVN523.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 338

**Фоменко Наталья Михайловна**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Москва, Россия

Профессор кафедры «Теории менеджмента и бизнес-технологий»

Доктор экономических наук, доцент

E-mail: fnata77@mail.ru

**Каленов Олег Евгеньевич**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», Москва, Россия

Доцент кафедры «Теории менеджмента и бизнес-технологий»

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: oekalenov@yandex.ru

## Цифровые коммуникации в бизнес-экосистемах: организация, управление, тренды

**Аннотация.** В современных условиях отчетливо прослеживаются трансформационные процессы в деятельности организаций, обусловленные ускорением научно-технического прогресса и применением цифровых технологий управления. Одним из ключевых факторов, способствующих таким преобразованиям, является развитие цифровых коммуникаций, позволяющих осуществлять обмен информацией, взаимодействовать с клиентами, проводить маркетинговые кампании и управлять бизнесом. Цифровые коммуникации позволяют компаниям быть более гибкими, эффективными и конкурентоспособными на рынке. В связи с вышеперечисленным с учетом активного распространения экосистемной бизнес-модели все больший интерес вызывают вопросы организации и управления цифровыми коммуникациями именно в таких формах организационных объединений. В данной статье рассматриваются основные формы организации коммуникаций и вопросы управления бизнес-экосистемами на их основе. Авторами выделено три основных блока для передачи информации в бизнес-экосистеме: бэк-офис с собственными сервисами, бэк-офис, состоящий сторонних сервисов, а также фронт-офис, включающий в себя интерфейсы для взаимодействия с потребителями. Все они объединены корпоративной шиной, выступающей интеграционным механизмом для всех сервисов и приложений бизнес-экосистемы. Также в рамках данной статьи особое внимание уделено процессу взаимодействия с клиентами через объединение всех коммуникационных каналов бизнес-экосистемы в единую систему, так называемую омниканальность. Формирование эффективной системы коммуникаций направлено на создание эффективного обмена информацией между участниками-партнерами бизнес-экосистемы и достижение ее стратегических целей. Полученные результаты свидетельствуют о

важности организации и управления цифровыми коммуникациями с целью обеспечения конкурентоспособности и повышения эффективности деятельности бизнес-экосистем.

**Ключевые слова:** бизнес-экосистема; управление бизнес-экосистемой; цифровые коммуникации; клиенты; омниканальность; бизнес-среда; информационные технологии управления

## Введение

Современная бизнес-среда порождает острую необходимость в цифровой трансформации бизнеса, которая понимается уже не столько как реализация совокупности тех или иных проектов по использованию новейших информационных технологий, а как обязательный путь, который должен быть пройден организациями для обеспечения собственной жизнестойкости в современных реалиях. Это относится также и к бизнес-экосистемам, в которых организация и управление цифровыми коммуникациями играет ключевую роль с точки зрения их эффективного функционирования и повышения конкурентоспособности.

Целью данной работы является изучение проблематики применения цифровых коммуникаций в бизнес-экосистемах.

Объект исследования — бизнес-экосистемы.

Предмет — цифровые коммуникации в бизнес-экосистемах.

## 1. Методы и материалы

При подготовке и написании настоящей публикации автором применялись следующие методы: анализ, синтез, аналогия, моделирование, абстрагирование.

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретическую базу, сложившуюся по теме применения цифровых коммуникаций в бизнес-экосистемах.
2. Изучить организации коммуникаций и вопросы управления бизнес-экосистемами на их основе.
3. Рассмотреть процессы взаимодействия с клиентами через объединение всех коммуникационных каналов бизнес-экосистемы в единую систему.

В основу исследования легли научные труды Е.В. Попова, Т.А. Андреева, Д. Ю. Бусалов [1], В.А. Колоколов, А.П. Гарнов, И.В. Денисов [2], С.К. Мажитова, Б.К. Джазыкбаева, И.В. Денисов [и др.] [3], Ю.Ф. Тельнов [4], Т.О. Толстых, А.М. Агаева [5], М.Н. Кулапов, Ю.А. Ровенский, М.Н. Сидоров [6], Г.Б. Клейнер [7], Н.Н. Ураев, М.Ф. Афаргалиев [8], Ю.Р. Туманян [9], С.А. Филин, И. Батсайхан [10] и других.

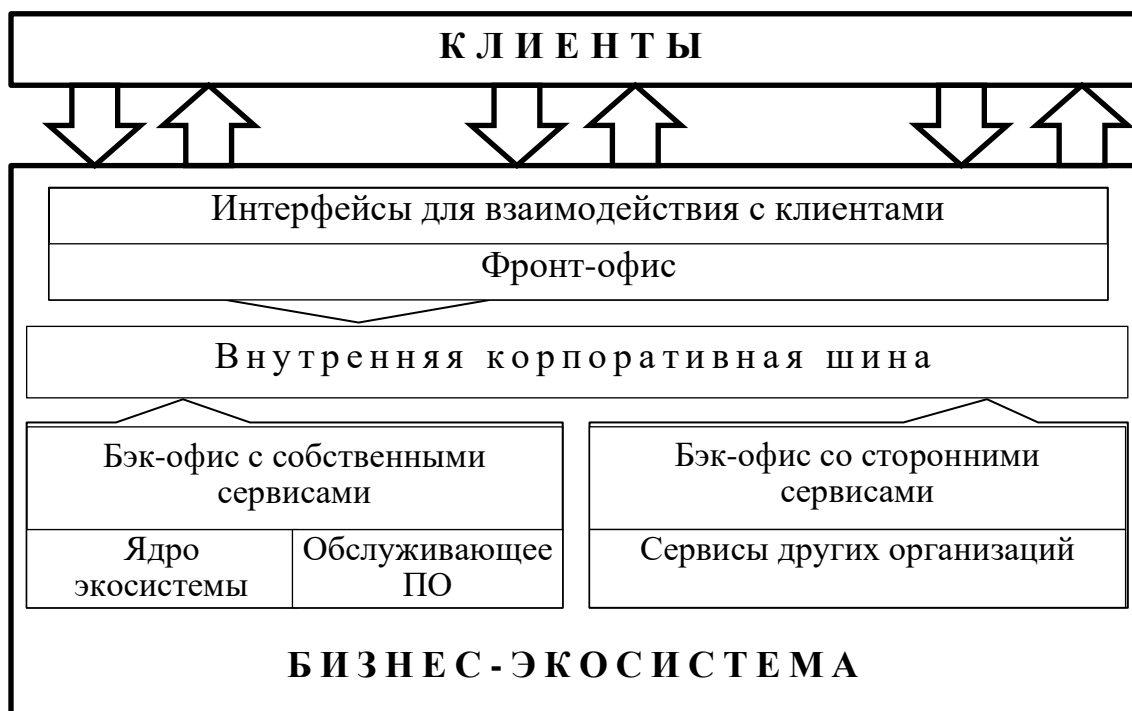
## 2. Результаты и обсуждения

Цифровые коммуникации в современных условиях становятся неотъемлемой частью современного бизнеса, способствуя его развитию и успеху. Одновременно с осознанием необходимости применения для выстраивания коммуникаций цифровых технологий отмечается научное осмысление вопросов построения системы взаимодействия организаций как между собой, так и внутри организаций. Отечественные и зарубежные ученые определяют

новые области в данном направлении и перспективы применения инструментов менеджмента. Вопросам изучения, формирования и построения системы коммуникаций в последнее время уделяется большое внимание.

Бизнес-экосистема представляет собой инновационную форму организационного объединения. Однако, данная форма организации бизнеса не имеет единого понимания в научных кругах. В настоящее время существует достаточно большое количество различных определений бизнес-экосистем [11–13], рассматривающих этот феномен с предпринимательской, инновационной, венчурной, цифровой и других точек зрения. Обобщая данные трактовки понятия в рамках настоящего исследования, под бизнес-экосистемой понимается совокупность различных взаимосвязанных участников рынка, объединенных, как правило, вокруг одной организации-лидера и характеризующихся взаимовыгодным взаимодействием для максимально полного удовлетворения широкого круга потребностей клиентов. Так как основными принципами бизнес-экосистем является сотрудничество, взаимовыгодное партнерство и совместное управление ресурсами, участники-партнеры в рамках бизнес-экосистемы обмениваются информацией, ресурсами и знаниями, формируя при этом ценность для каждого из них, то большое количество участников определяет особую значимость процессов организации и управления коммуникациями. Таким образом, коммуникация играет ключевую роль в бизнес-экосистемах и позволяет всем участникам эффективно координировать свои действия, обмениваться информацией и решать проблемы. Кроме того, коммуникация способствует установлению и поддержанию доверительных отношений между участниками экосистемы, что является основой для успешного сотрудничества и совместной работы.

Все бизнес-экосистемы характеризуются двумя основными типами коммуникаций: с организациями-партнёрами (поставщики, сервисы и др.) и клиентами. И те, и другие должны уметь применять цифровые технологии управления, быть автоматизированы и иметь цифровую форму, поскольку взаимосвязь основных функциональных блоков бизнес-экосистемы осуществляется путем применения цифровых технологий (рис. 1).



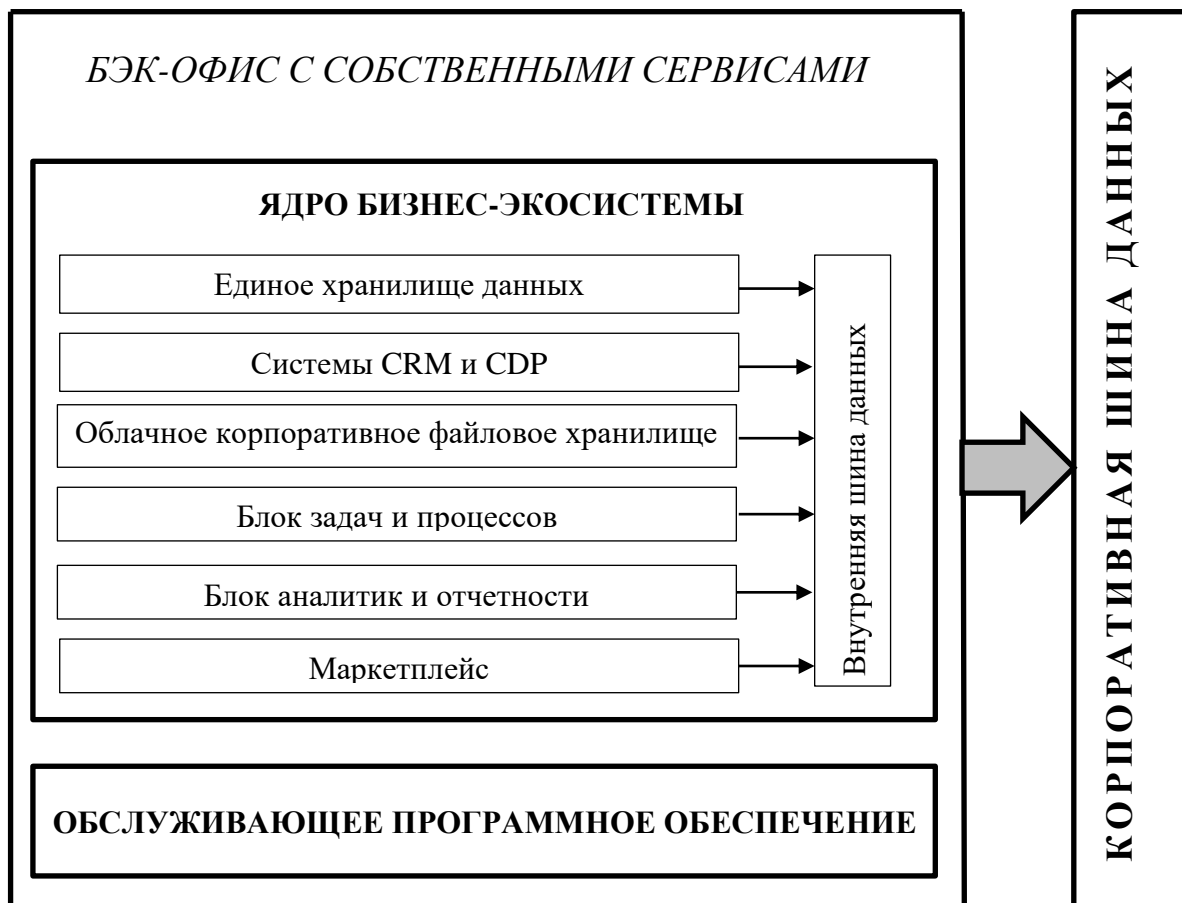
*Рисунок 1. Взаимосвязь основных функциональных блоков бизнес-экосистемы (составлено авторами по результатам исследования)*

Остановимся подробнее на описании функциональных блоков цифровых коммуникаций между организатором и партнерами-участниками, связанных между собой единой корпоративной шиной для передачи информации всей системе:<sup>1</sup>

- *бэк-офис экосистемы* — это часть бизнес-экосистемы, которая напрямую не взаимодействует с клиентами, но обеспечивает всю технологическую составляющую деятельности экосистемы, как правило, скрытую от всеобщего обозрения. Он включает в себя бэк-офис с собственными сервисами и бэк-офис, состоящий из сторонних сервисов;
- *фронт-офис*, включающий в себя интерфейсы, т. е. своеобразный набор инструментов, для взаимодействия с потребителями.

Каждый из обозначенных блоков может содержать:

1. *Бэк-офис с собственными сервисами*, являющийся основой бизнес-экосистемы, на которой строится весь проект (рис. 2). Он состоит из двух частей: ядра экосистемы и соответствующего программного обеспечения (ПО).



*Рисунок 2. Бэк-офис с собственными сервисами  
(составлено авторами по результатам исследования)*

*Ядро бизнес-экосистемы* — это необходимый минимальный набор сервисов, определяющих основные принципы функционирования и обеспечивающих ее полноценную работу. Именно тут закладывается функциональность платформы и определяется перечень необходимых для нее данных. В его структуру, как правило, входят:

<sup>1</sup> Российское интернет-издание vc.ru. Внутри цифровой экосистемы: как всё устроено — Режим доступа — <https://vc.ru/services/168665-vnutri-cifrovoy-ekosistemy-kak-vse-ustroeno> (дата обращения: 18.03.2024).

- *Единое хранилище данных.* Здесь располагаются основные данные бизнес-экосистемы — справочники, информации о продукции и др., которые носят сквозной характер. Отсюда запускаются все бизнес-процессы, распространяя данные далее по другим подсистемам.

- *Системы CRM (Customer relationship management) и CDP (Customer Data Platform).* Для бизнес-экосистемы очень важно фиксировать все соприкосновения с клиентом. В указанных системах как раз собираются и систематизируются данные обо всех взаимоотношениях клиента и экосистемы как в онлайн, так и в офлайн форматах для последующего анализа. Объединение разрозненных данных позволяет сформировать единый ID клиента. Он, с одной стороны, упрощает клиентам взаимодействие с экосистемой, а с другой — позволяет экосистеме во многом управлять потребительским выбором.

- *Облачное файловое хранилище.* Корпоративное файловое хранилище в облачном формате обладает следующими преимуществами для бизнес-экосистемы:

- характеризуется большей надежностью, так как в случае «обрушения» локальных дисков все колоссальные массивы накопленных данных могут быть утеряны;
- позволяет, с одной стороны, давать доступ к информации всем многочисленным системам, а с другой — допускать к нужной информации только конкретных пользователей (внутренних и внешних);
- облегчает поиск нужной информации.

- *Блок задач и бизнес-процессов.* Он характеризует функциональность экосистемы, здесь происходит настройка бизнес-процессов. Автоматизация и регламентация процессов позволяет свести к минимуму риски, связанные с потерей данных и ошибки, вызванные человеческим фактором.

- *Блок аналитики и отчетности.* Так, благодаря учету и анализу данных, могут строиться прогнозы и планы на будущее. Кроме того, на основании собранных в хранилище клиентских данных, бизнес-экосистема может построить модель поведения потребителя и использовать ее в процессе формирования нового предложения.

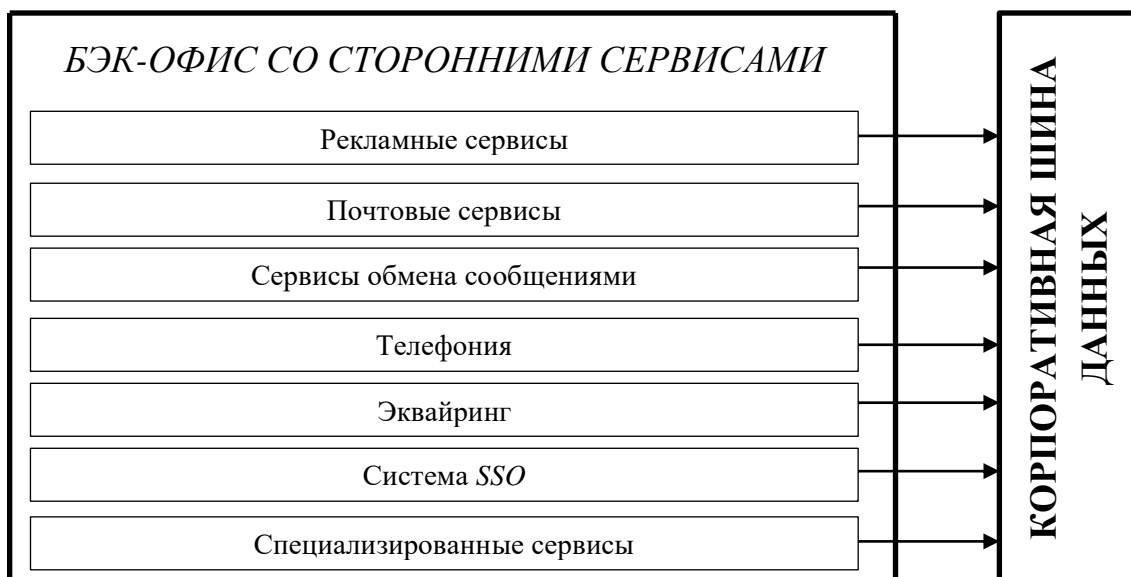
- *Маркетплейс,* являющийся ключевым блоком бизнес-экосистемы для работы с партнёрами. Он должен учитывать специфику конкретных рыночных сегментов и особенности протекания в нем процессов, процедуры сбора данных, входа и выхода для партнёров, технологий подключения к API, а также удобен и понятен для пользователей.

Указанные выше блоки ядра бизнес-экосистемы лишены прямого взаимодействия, а связаны между собой *внутренней шиной данных*, которая представляет собой некоторый способ организации обмена информацией между различными компонентами программного обеспечения или устройствами внутри компьютерной системы по всему ядру бизнес-экосистемы. Использование внутренней шины данных в процессе коммуникаций имеет ряд преимуществ. Во-первых, это позволяет подключать необходимые новые и отключать неактуальные блоки без ущерба ядра бизнес-экосистемы. Во-вторых, это защищает от сбоев в случае неполадок в отдельных компонентах. Т.е. взаимодействие всех блоков бизнес-экосистемы с ее ядром осуществляется только посредством внутренней шины данных, а она в свою очередь связана с внешней общей корпоративной шиной данных. За счет этого достигается возможность передачи данных из ядра и получение данных из внешней среды. При этом данные для внутренней и внешней среды должны быть отделены друг от друга с соблюдением всех правил информационной безопасности.

Второй частью бэк-офиса с собственными сервисами является *обслуживающее программное обеспечение*. Оно включает в себе системы для реализации обслуживающей функции. Это могут быть технологические решения для бухгалтерии, документооборота, аналитики и построения прогностических моделей, а также другие программные продукты узкой специализации. Обособление данной совокупности программного обеспечения в рамках бизнес-экосистемы в отдельную категорию обусловлено рядом причин. Во-первых, подобного рода программное обеспечение далеко не всегда необходимо всем партнерам-участниками, а имеет интерес лишь для узкого числа пользователей. Во-вторых, ограничение его применения позволит повысить уровень информационного безопасности бизнес-экосистемы. И наконец, его интеграция в ядро бизнес-экосистемы является сложно реализуемой и, соответственно, необоснованно затратной.

2. *Бэк-офис со сторонними сервисами*. Сюда входят сервисы других компаний (рис. 3):

- *Рекламные сервисы*, которые управляют рекламой за счет построения прогностических моделей. Опираясь на данные других систем и анализируя их, рекламные сервисы могут сегментировать аудиторию и преподносить клиенту персонализированные объявления.
- *Почтовые и сервисы обмена сообщениями, телефония*. Автоматизация данной системы позволяет оптимизировать коммуникации с клиентом и дает ему возможности самостоятельно выбирать удобные каналы для взаимодействия с экосистемой.
- *Эквайринг*, т. е. возможность осуществления безналичных платежей между клиентом и бизнес-экосистемой (платежи банковскими картами, по QR-коду и т. д.).
- *Система SSO (Single Sign-On)* — технологии единого входа. Это цифровые инструменты, позволяющие клиенту перемещаться по различным сервисам бизнес-экосистемы без повторной аутентификации.
- *Специализированные сервисы*, учитывающие особенности деятельности на том или ином рынке (например, для банковской сферы — проверка кредитной истории, для авторынка — проверка автомобиля по VIN-номеру и т. д.).



**Рисунок 3.** *Бэк-офис со сторонними сервисами*  
(составлено авторами по результатам исследования)



3. *Фронт-офис* — это та «видимая» часть, которая доступна всем клиентам и партнёрам бизнес-экосистемы (рис. 4). Она включает в себя интерфейсы для взаимодействия с внешними пользователями. В его состав могут быть включены следующие элементы:

- *Главный сайт*. Он также взаимодействует с шиной по вопросам ключевых данных и содержит основную информацию, представляющую прямой интерес для клиентов, например, для интернет-магазина — перечень основных категорий товаров и услуг, для база недвижимости — объявления о продаже, покупки и аренде квартир и т. д.
- *Мастер создания сайтов специальных проектов*. Данный сервис является своеобразным конструктором, позволяющим поставщикам в бизнес-экосистеме самим создавать лендинги, сайты-визитки и прочее для отдельно взятых продуктов или проектов.
- *Единый личный кабинет (ЕЛК) клиента* — это специальный сервис в веб- и мобильной варианте, позволяющий клиенту выполнять различные операции в рамках всех пользовательских приложений и сервисов в периметре бизнес-экосистемы.
- *Единый личный кабинет поставщика товаров и услуг*. Данный сервис аналогичен предыдущему, только предназначен для организаций, реализующих свои продукты в экосистеме. Здесь они могут управлять заявками клиентов, финансовыми операциями, анализировать статистику, генерировать отчеты и т. д.
- *Единый личный кабинет партнера ЕЛК партнера*. Здесь речь идет о тех партнерах, которые участвуя в основных бизнес-процессах бизнес-экосистемы, выполняют какие-либо обеспечивающие функции, в связи с чем функционал их кабинета может быть либо уже, либо шире, чем у поставщиков продукта. Тут могут также присутствовать и специальные технологические инструменты.



**Рисунок 4.** *Фронт-офис бизнес-экосистемы*  
(составлено авторами по результатам исследования)

4. *Корпоративная шина данных*. Именно она объединяет три описанных выше функциональных блока бизнес-экосистемы. Кроме того, корпоративная шина выступает инструментом для подключения к экосистеме новых поставщиков, сервисов и партнеров, причем чисто технически при таком подходе их количество, по сути, может быть не

ограничено. Учитывая важность данного элемента с точки зрения организации и обеспечения эффективных коммуникаций бизнес-экосистемы, необходимо чтобы она в максимальной степени удовлетворяла таким качествам как автономность, надежность в условиях высоких нагрузок, а также защищенность от взломов и других киберпреступлений.

В случае наступления форс-мажорной ситуации, при сбоях в каком-либо функциональном блоке, она должна обеспечивать бесперебойную работу других основных узлов, накапливать информацию из внешней среды и при восстановлении функциональности передать ее в необходимые системы.

Так как бизнес-экосистема характеризуется достаточно большим количеством элементов и сложным интеграционным устройством, настройка внутренних коммуникаций и управление ими является важнейшей задачей ее организатора, реализация которой позволяет привлекать и удерживать в ее периметре большое количество участников, и, в конечном счете, определяет ее эффективность и перспективы развития.

Отдельного внимания с точки зрения организации коммуникаций заслуживает и непосредственное взаимодействие бизнес-экосистемы с клиентами.

Пандемия коронавируса и глобальная цифровизация привела к серьезным изменениям с точки зрения клиентских предпочтений. Так, согласно исследованиям PwC,<sup>2</sup> к самым главным потребностями клиентов, на которые должны ориентироваться современные компании, помимо традиционных — цены, широкого ассортимента продукции, срок доставки (исполнения заказа), лояльность к бренду, можно также отнести удобство и безопасность осуществления покупок. Две последние характеристики напрямую связаны с коммуникационными процессами. Организации, функционирующие в рамках экосистемной бизнес-модели, должны обращать на это особо пристальное внимание.

Для того, чтобы выигрывать в конкурентной борьбе за клиента, бизнес-экосистемы должны делать акцент на гибкость, быстроту обслуживания и клиентоориентированность. В связи с этим, организация цифровых коммуникаций с потребителями выходит на первый план. Для современных клиентов очень важен новый качественный уровень взаимоотношения с продавцами и персонализация предложения. Неудовлетворенность в обслуживании может привести к отказу от взаимодействия с бизнес-экосистемой в будущем и оттоку клиентов. Это подтверждается статистическими данными проведенного компанией PwC исследования (рис. 5).<sup>3</sup>

Важнейшим инструментом обеспечения конкурентных преимуществ при организации и управлении цифровыми коммуникациями бизнес-экосистемы является *омниканальность*, под которой понимается объединение всех коммуникационных каналов организации или бизнес-экосистемы в единую систему.

Механизм работы омниканальности характеризуется следующим образом. Само наличие у бизнес-экосистемы различных каналов взаимодействия с потребителями, таких как сайт, мобильное приложение, мессенджеры, телефон, еще не означает омниканальности. Если они существуют сами по себе, и за каждым закреплен свой менеджер, то это просто мультиканальный подход. Одноканальность появляется только в том случае, если все соприкосновения клиента с различными сервисами бизнес-экосистемы по любым каналам

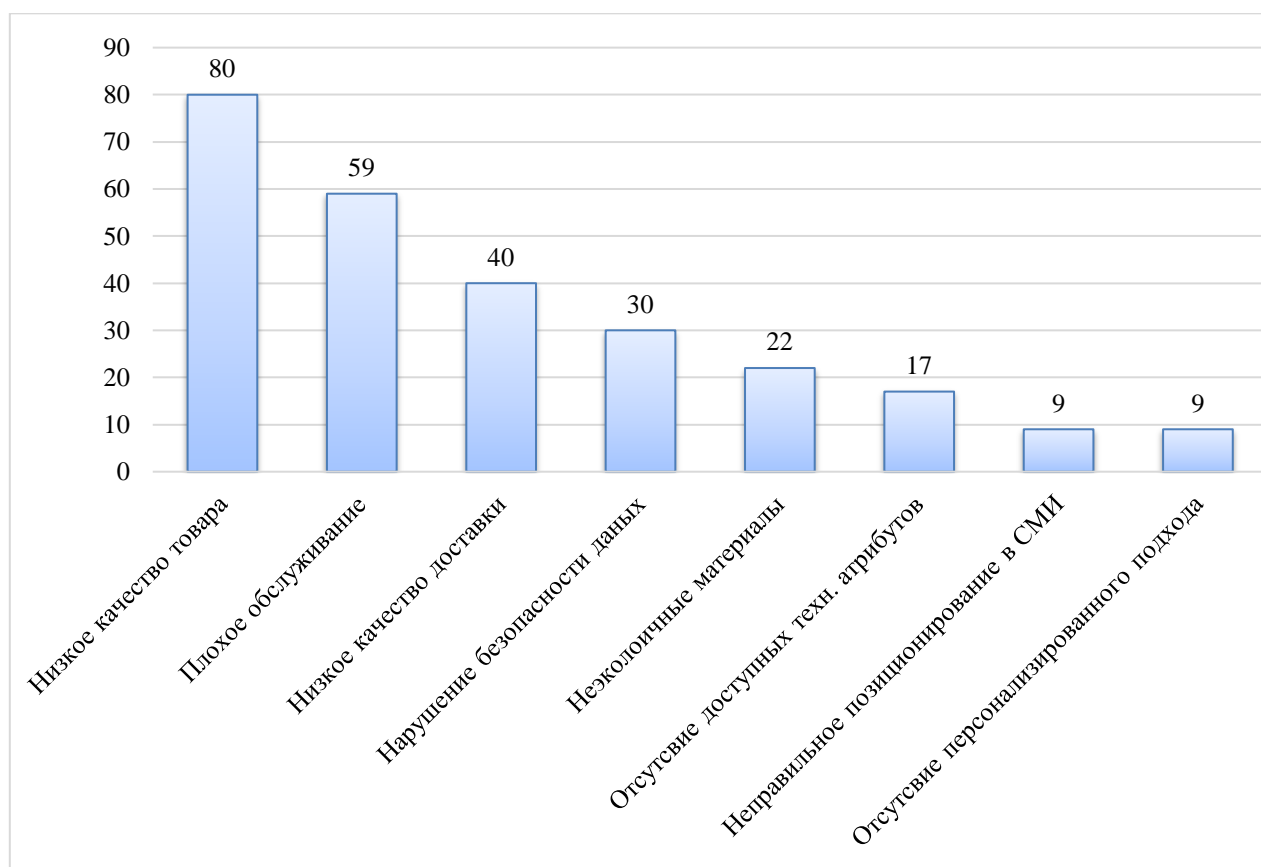
---

<sup>2</sup> Российское интернет-издание vc.ru. 5 потребительских трендов: что изменилось навсегда — Режим доступа — <https://vc.ru/marketing/297402-5-potrebitelskih-trendov-chto-izmenilos-navsegda> (дата обращения: 18.03.2024).

<sup>3</sup> MANGO OFFICE. Омниканальность: почему это глобальный тренд 2022 года и как его использовать в бизнесе — Режим доступа — <https://mango-office-ru.turbopages.org/mango-office.ru/s/newsletter/omnikanalnost-globalnyy-trend-2022/> (дата обращения: 18.03.2024).



фиксируются в истории обращения, и позволяют ему самому комбинировать коммуникации так, как это удобно. Например, клиент может ознакомиться с продуктом на сайте, оплатить в мобильном приложении и забрать посредством услуги самовывоза. Таким образом, любые обращения потребителя интегрируются в систему и становятся частью клиентских данных.



*Рисунок 5. Причины отказа от взаимодействия с брендом, %<sup>3</sup>*

Оmnиканальность эффективна не только в ритейле и электронной коммерции, но также и в финансовом секторе, медицине, туризме, образовательной сфере и др. Использование бизнес-экосистемой omnikanального подхода позволяет комплексно решать задачи сразу по нескольким основным направлениям:

1. Оптимизация маркетинговой деятельности. Omnikanальность помогает собрать все обращения клиента в единую историю, за счет чего удастся провести подробный анализ его поведения и сделать ему персонализированные предложения.
2. Повышение лояльности клиента. Применение omnikanального подхода к организации коммуникаций помогает повысить скорость реакции на обращение, уменьшить время ожидания клиента. Если клиент взаимодействует с бизнес-экосистемой по коммуникационным каналам, объединенным в единую сеть, то он значительно быстрее получает отклик на возникающие у него вопросы. Всё это, в конечном счете, приводит к росту лояльности.
3. Увеличение прибыли за счет роста конверсии в продажу. По оценке экспертов, использование omnikanального подхода может повысить конверсию сайта на 60 % и позволяет увеличить прибыль более чем на 40 % за счет выстраивания персональных коммуникаций.

Необходимо отметить, что с учетом активной цифровизации всех общественных процессов применение омниканального подхода — это не сиюминутный тренд, а обязательное условие построения эффективных коммуникаций между бизнес-экосистемой и потребителями, которое повышает ее конкурентоспособность, обеспечивает жизнестойкость, а также приводит к росту финансово-экономических результатов.

### Заключение

Таким образом, организация цифровых коммуникаций — это комплексный процесс, охватывающий как внешние, так и внутренние аспекты, который направлен на создание эффективной системы обмена информацией между участниками бизнес-экосистемы для достижения ее стратегических целей. Эффективное управление коммуникационными процессами способствует укреплению бренда, повышению лояльности имеющихся и привлечению новых клиентов, улучшению финансово-экономических результатов.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Попова, Е.В. Цифровая трансформация социально-экономического развития Балтийско-Каспийского региона / Е.В. Попова, Т.А. Андреева, Д.Ю. Бусалов // Инновации и инвестиции. — 2021. — № 5. — С. 256–261. — EDN ZQGKXM.
2. Колоколов, В.А. Инновационное развитие экономики: монография / В.А. Колоколов, А.П. Гарнов, И.В. Денисов; В.А. Колоколов, А.П. Гарнов, И.В. Денисов; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования «Российский экономический ун-т имени Г.В. Плеханова» (ФГБОУ ВПО «РЭУ имени Г. В. Плеханова»). — Москва: РЭУ имени Г.В. Плеханова, 2012. — 235 с. — ISBN 978-5-7307-0812-9. — EDN QVDIKL.
3. Менеджмент предпринимательской деятельности: «экосистема» как новое представление экономических отношений / С.К. Мажитова, Б.К. Джазыкбаева, И.В. Денисов [и др.] // Экономика, предпринимательство и право. — 2020. — Т. 10, № 3. — С. 601–614. — DOI 10.18334/err.10.3.100596. — EDN ZGRPBR.
4. Тельнов, Ю.Ф. Развитие архитектур цифровых предприятий / Ю.Ф. Тельнов // Научные труды Вольного экономического общества России. — 2021. — Т. 230, № 4. — С. 230–235. — DOI 10.38197/2072-2060-2021-230-4-230-235. — EDN RVLEES.
5. Толстых, Т.О. Экосистемная модель развития предприятий в условиях цифровизации / Т.О. Толстых, А.М. Агаева // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. — 2020. — № 1(33). — С. 37–49. — DOI 10.21685/2227-8486-2020-1-3. — EDN NANYCY.
6. Кулапов, М.Н. Интеграция как фактор конкурентоспособности / М.Н. Кулапов, Ю.А. Ровенский, М.Н. Сидоров // Инновации и инвестиции. — 2013. — № 2. — С. 26–29. — EDN TFNOEJ.
7. Клейнер, Г.Б. Системная реконструкция российского социально-экономического пространства / Г.Б. Клейнер // Экономическое возрождение России. — 2020. — № 2(64). — С. 59–69. — DOI 10.37930/1990-9780-2020-2-64-59-69. — EDN YTSASX.

8. Ураев, Н.Н. Кастомизация цифрового менеджмента в сфере реализации продукции / Н.Н. Ураев, М.Ф. Афаргалиев // Экономика Центральной Азии. — 2018. — Т. 2, № 1. — С. 29–42. — DOI 10.18334/asia.2.1.38728. — EDN GIVFEV.
9. Туманян, Ю.Р. Цифровизация экономики как фактор стимулирования экономического роста и решения социальных проблем / Ю.Р. Туманян // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2019. — № 2. — С. 170–175. — DOI 10.22394/2079-1690-2019-1-2-170-175. — EDN IWSCDS.
10. Филин, С.А. Организационная инновационная система как инструмент обмена информацией и знаниями / С.А. Филин, И. Батсайхан // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2021. — Т. 4, № 11(119). — С. 35–43. — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2021.11.04.003. — EDN IFZSDW.
11. Цифровые предпринимательские экосистемы: бизнесплатформы как средство повышения эффективности / И.В. Денисов, М.А. Положишникова, Н.Б. Куттыбаева, Е.С. Петренко // Вопросы инновационной экономики. — 2020. — Т. 10, № 1. — С. 45–56. — DOI 10.18334/vines.10.1.100662. — EDN KSQDYU.
12. Клейнер, Г.Б. Экономика экосистем: шаг в будущее / Г.Б. Клейнер // Экономическое возрождение России. — 2019. — № 1(59). — С. 40–45. — EDN YUIULJ.
13. Кулапов, М.Н. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития / М.Н. Кулапов, Е.И. Переверзева, О.Ю. Кириллова // Вопросы инновационной экономики. — 2022. — Т. 12, № 3. — С. 1597–1612. — DOI 10.18334/vines.12.3.115234. — EDN RLKOFE.

**Fomenko Natalia Mikhailovna**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia  
E-mail: fnata77@mail.ru

**Kalenov Oleg Evgenievich**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia  
E-mail: oekalenov@yandex.ru

## **Digital communications in business ecosystems: organization, management, trends**

**Abstract.** In modern conditions, transformational processes in the activities of organizations are clearly traced, due to the acceleration of scientific and technological progress and the use of digital management technologies. One of the key factors contributing to such transformations is the development of digital communications that allow information exchange, interaction with customers, marketing campaigns and business management. Digital communications allow companies to be more flexible, efficient and competitive in the market. In connection with the above, taking into account the active spread of the ecosystem business model, issues of organization and management of digital communications in such forms of organizational associations are of increasing interest. This article discusses the main forms of communication organization and issues of managing business ecosystems based on them. The authors have identified three main blocks for transmitting information in the business ecosystem: a back office with its own services, a back office consisting of third-party services, as well as a front office that includes interfaces for interacting with consumers. All of them are connected by a corporate bus, which acts as an integration mechanism for all services and applications of the business ecosystem. Also, within the framework of this article, special attention is paid to the process of interaction with customers through the integration of all communication channels of the business ecosystem into a single system, the so-called omnichannel. The formation of an effective communication system is aimed at creating an effective exchange of information between the participants-partners of the business ecosystem and achieving its strategic goals. The results obtained demonstrate the importance of organizing and managing digital communications in order to ensure competitiveness and increase the efficiency of business ecosystems.

**Keywords:** business ecosystem; business ecosystem management; digital communications; customers; omnichannel; business environment; management information technology