

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ: НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

Денис Сергеевич Конанчук^a

DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-3-62-69

^a Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: Компании и организации по всему миру столкнулись с новым вызовом – увеличением количества бизнес-экосистем, что размывает границы отраслей и приводит к росту конкуренции за клиентов и талантливых сотрудников. Руководители вынуждены адаптировать стратегии и бизнес-модели своих организаций, где главной целью становится удержание клиентов и сотрудников в контуре своих компаний за счет опыта взаимодействия и персонализированных решений. Это приводит к изменению характера конкуренции на национальных и глобальных рынках. Сотрудникам приходится работать и показывать результат в ситуации неопределенности, которая связана не только с воспроизводством стандартных процессов, но и с запуском проектов изменений. Для этого требуются новые гибридные навыки: фокус на себе и на клиенте, устойчивость и гибкость, работа в команде и лидерство, цифровые и профессиональные компетенции, которые должны быть развиты одновременно. Ответом на этот вызов становится возможность обучения в течение всей жизни. Образовательная экосистема – это не революция, а следующий уровень развития функций обучения и развития сотрудников организации. Ее задача – поддержать рост бизнеса экосистем и закрепить лучшие практики образовательного и карьерного развития как внутри, так и за пределами организации. Это требует нового взгляда на развитие самой компании, основанного на гибкости, персонализации и партнерстве.

Ключевые слова: управление талантами, бизнес-экосистема, образовательная экосистема, обучение и развитие персонала

Дата поступления статьи в редакцию: 24 мая 2024 года.

EDUCATIONAL ECOSYSTEMS: NEW PRINCIPLES AND SPACE FOR EMPLOYEE DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS

Denis S. Konanchuk^a

RESEARCH ARTICLE

^a a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: The emergence of business ecosystems has presented new challenges to companies and organizations globally, causing industry boundaries to blur and resulting in increased competition for customers and talented employees. CEOs are finding it increasingly necessary to modify the business models and strategies of their companies maintaining company's influence over clients and employees by providing exceptional engagement experiences and personalized solutions. This alters the nature of competition in national and global markets. Employees must perform in uncertain environments, not only reproducing standard procedures but also launching change initiatives and demonstrating positive outcomes. This necessitates the simultaneous development of new hybrid skills, such as self- and customer focus, resilience and flexibility, teamwork and leadership, and digital and professional competencies. The possibility of lifelong learning provides the solution to this problem. The educational ecosystem represents the next stage of an organization's employee development and learning processes rather than a revolutionary shift. Its tasks include fostering the expansion of the ecosystem's business sector and bringing together the best practices in training and professional development from both inside and outside the company. This requires a new approach to company development based on flexibility, personalization, and partnerships.

Keywords: talent management, business ecosystem, educational ecosystem, training and development of personnel

Received: May 24, 2024.

Введение

На сегодняшний день перед российской экономикой и компаниями стоит задача ускорения социально-экономического развития в условиях турбулентности, изменения структуры экономики и геополитического давления. Согласно исследованию Московской школы управления «СКОЛКОВО»¹, только 31 % компаний находится в фазе роста, более 48 % – в режиме адаптации и трансформации процессов, оставшиеся – в режиме экономии ресурсов и выживания. Основные вызовы, мешающие возобновлению устойчивого роста, которые обозначили руководители HR-служб российских компаний, следующие:

- ограниченный доступ к внешним рынкам, необходимость пересмотра стратегии и бизнес-модели компании, ее адаптации к санкционным реалиям;
- необходимость обеспечить операционную устойчивость компании в условиях перехода на российские технологии и комплектующие;
- низкая производительность труда и недостаточная квалификация персонала – необходимость переобучения под новые технологические и управленческие задачи;
- сложная организационная структура компаний, снижающая гибкость и скорость реакции на изменяющиеся условия внешней среды.

Многие компании сегодня признают важность инвестиций в развитие человеческого капитала, необходимость переобучения персонала под новые задачи и технологии, раскрытия профессионального и человеческого потенциала. В результате идущих изменений ключевыми вызовами для российских компаний станут вопросы удержания и развития квалифицированных сотрудников, обеспечения достойных условий труда, синхронизации образовательно-карьерных траекторий с актуальными задачами бизнеса.

Решение этих проблем потребует трансформации организационной структуры, изменения систем управления персоналом, формирования целостной экосистемы развития сотрудников российских компаний, отвечающей современным вызовам и приоритетам развития экономики.

Проекты человекоцентричного и экосистемного подходов к управлению и развитию сотрудников уже получили распространение в крупнейших компаниях, таких как «Росатом», Сбербанк, X5 Group, «Яндекс», VK и др., однако до сих пор нет их необходимого научного описания и осмысления.

Генезис понятия и научные определения экосистемы организации

Теоретические основы экосистемной организации компаний начали активно изучать в середине 2010-х годов такие международные исследователи, как Дж. Фуллер, М. Якобидис, Б. Демил, К. Лекок, М. Гривен, Р. Ке, Л. Йонг, Э. Келли и др. Предметом изучения являются инновационные бизнес-модели, реализованные на принципах экосистемной организации компаний.

При этом практически отсутствуют научные публикации, посвященные вопросам развития сотрудников компаний, работающих на принципах человекоцентричности и экосистемной организации. К исследователям, занимающимся научным изучением этого вопроса, относятся В. Джонсон и М. Хект, которые разработали методологию экосистемного подхода в сфере обучения и развития сотрудников компаний [Johnson, 2019].

Вопрос формирования экосистем компаний является междисциплинарной научной проблемой, объединяющей такие направления, как управление, социология и психология, организационное поведение, корпоративная стратегия и культура.

В июне 1993 года в «Harvard Business Review» вышла статья Джеймса Мура под названием «Хищники и жертва: новая экология конкуренции» (англ. «Predators and Prey: A New Ecology of Competition») [Moore, 1993]. Он предложил рассматривать экономическую деятельность как экосистему, где покупатели и производители занимают взаимодополняющие роли, совместно эволюционируя в направлении, задаваемом компаниями, которые находятся в центре экосистемы. Дж. Мур использовал несколько экологических метафор, предполагая, что «конкретная ниша», которую занимает бизнес, оспаривается вновь прибывшими видами.

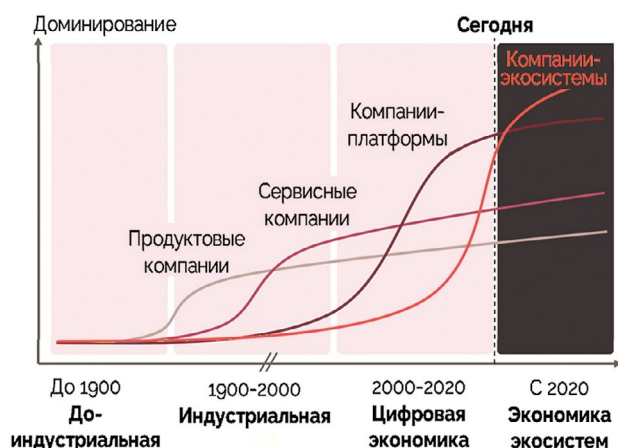
Согласно Муру, «экосистема – это сообщество взаимосвязанных гетерогенных участников с комплементарными компетенциями, которые вместе участвуют в процессе создания стоимости».

В последнее десятилетие все большее количество научных исследователей в области управления и организационного поведения публиковали свои статьи, в которых предлагали собственные определения «экосистемы компании», выделяя следующие сущностные характеристики:

- Иансити и Левьен: экосистема – экономическое сообщество, в котором разнообразные взаимосвязанные стейкхолдеры коэволюционируют [Iansiti, Levien, 2004. P. 68–78];
- Гавер и Кусумано: экосистемы требуют управления взаимодействием между участниками и баланса конкуренции и кооперации. Клиенты, поставщики, конкуренты и другие должны при-

1 Как изменится корпоративное обучение руководителей в 2023 году. Смена смыслов. Рост во время неопределенности // Исследовательский отчет Московской школы управления «СКОЛКОВО», 2023.

Пространство образования

Рисунок 1. Экономический контекст и эволюция доминирующих бизнес- и организационных моделей компаний**Figure 1. Economic context and evolution of dominant business and organizational models of companies**

нять свою роль и вместе участвовать в создании стоимости по правилам организации-лидера [Gawer, Cusumano, 2013. Р. 417–433];

- Келли (2016): экосистемы компаний – динамичные и совместно эволюционирующие сообщества разнообразных участников, которые создают и монетизируют новую ценность через кооперацию и конкуренцию;
- Демил, Лекок: экосистема – это новый взгляд на окружение / среду компании; горизонтальные и вертикальные структуры все чаще замещаются экосистемным мышлением менеджеров за пределами одной индустрии [Demil, Lescocq, 2018. Р. 1213–1228];
- Якобидис: экосистемы компаний – управляемые сети, распространяющиеся на множество секторов; вовлеченные компании разделяют стандарты, иногда платформы, чтобы сделать свои продукты совместимыми с другими, – они создают связи друг с другом, в которые тяжело встроиться аутсайдерам [Jacobides, 2019].

Анализом бизнес-экосистем в российском научном сообществе занимаются такие авторы, как В.А. Черненко, А.А. Воронов, А.Н. Арзамаскин и др. Основным предметом изучения является систематизация существующих определений экосистем и обобщение российской бизнес-практики развития экосистем российских компаний [Черненко, Воронов, 2021. С. 169–173; Абрамов, Глухова, Семенов, 2023. С. 189–202; Галина, Малютина, Уколова, 2023. С. 88–93; Казаева, Вшивцева, 2023. С. 95–99].

Таким образом, с научной точки зрения авторы определяют экосистемы как новые формы организации, которые основаны на взаимодополняе-

мом, мультиуровневом взаимодействии различных подразделений организации и других организаций-партнеров, находящихся на внешнем контуре по отношению к компании. Целью взаимодействия является предоставление совместного доступа к активам и ресурсам для того, чтобы совместно устойчиво создавать большую ценность для клиента или сокращать издержки. Это становится возможным, когда каждый участник экосистемы выполняет определенную роль, которая позволяет развиваться и расти всей экосистеме: от стратегического координатора всех процессов («дирижер») до специализированных поставщиков услуг («нишевый игрок»).

Анализ сущности и понятий экосистем, представленных в российских и международных научных статьях, позволяет мне сформулировать следующее определение экосистемной организации компаний: экосистема – это различные организации или подразделения компании, взаимодействующие между собой и дополняющие друг друга с целью создания интегрированного ценностного предложения и единого клиентского пути.

Модель экосистемы компании и ее характеристики

Развитие бизнес-экосистем размывает отраслевые границы и приводит к обострению конкуренции за клиентов. Руководители многих компаний корректируют свои стратегии и переходят на новые бизнес-модели. Они активно внедряют клиентоцентричный подход, используют технологии работы с большими данными, создают более гибкие организационные структуры, чтобы своевременно реагировать на изменчивость традиционных рынков. Последние пять лет это делается в направлении «цифровой трансформации» и «экосистем». Компании стремятся вовлечь и удерживать клиентов в своих экосистемах, предоставляя многообразие продуктов и решений, высочайший уровень сервиса и персонализированный подход. Это отражает новый тип конкуренции на национальном и глобальном рынках.

Согласно прогнозу исследователей (например, профессора, доктора Джулиана Каволя, исследовательская группа «Ecosystemizer»²), экосистемная форма организации может стать доминирующей бизнес-моделью в ближайшие годы (см.: **рисунок 1**). Она придет на смену платформенным моделям цифровой экономики, а также сервисным и производственным моделям индустриальной эпохи.

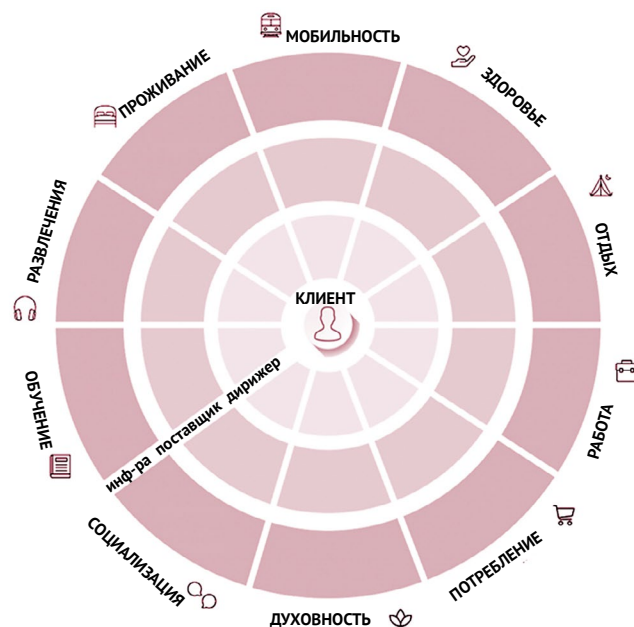
Основная причина – возрастающая экономическая неопределенность, растущая конкуренция на рынках за клиентов, развитие цифровых техноло-

2 Ecosystemizer. Портал по экосистемам. <https://www.ecosystemizer.com/>

Рисунок 2. Экосистемная модель компании (Ecosystemizer) (Ecosystemizer). Портал по экосистемам.

<https://www.ecosystemizer.com/>

Figure 2. Company ecosystem model (Ecosystemizer)



гий, позволяющих в режиме реального времени собирать и накапливать данные о поведении и предпочтении потребителей. Как ответ на внешний контекст и бизнес-вызовы, крупным компаниям становится выгодно не только привлекать, но максимально удерживать клиентов в своем контуре, постоянно расширяя перечень товаров и услуг. Экономическая целесообразность диктуется тем, что привлечение новых клиентов в цифровой экономике становится гораздо сложнее и дороже, чем их удержание. Кроме того, выход в смежные сферы деятельности позволяет компаниям предлагать потребителям портфель связанных и дополняющих друг друга продуктов и сервисов, которые способствуют росту выручки на одного клиента.

Таким образом, клиент, а не продукт или сервис, становится в центре бизнес-моделей компаний, которые переходят на принцип клиентоцентричности в качестве ответа на необходимость роста выручки и маржинальности бизнеса в условиях неопределенности и растущей конкуренции на рынках.

Смена стратегического фокуса компаний требует новой организации и структуры бизнеса, основанных на принципах экосистемы. Исследовательская группа «Ecosystemizer» предложила модель, которая на данный момент является признанной и доминирующей в мире для описания экосистемного подхода в деятельности компаний (см.: **рисунок 2**).

Она имеет следующие отличительные характеристики:

- клиент в центре – сбор всех возможных данных о его действиях и предпочтениях для наиболее эффективного удовлетворения его потребностей;
- области потребностей клиента пересекаются – экосистема охватывает ключевые сферы жизни и потребности человека, объединяя их в целостную картину;
- внутри каждой области потребностей есть своя цепочка создания ценности;
- в экосистеме есть роли: дирижера (отвечает за взаимодействие с клиентом, сбор и анализ данных о нем, выстраивание интерфейса для продажи товаров / услуг и обслуживания), поставщика (производителя ценности для клиента), инфраструктуры (обеспечивает техническую и организационную возможность для создания ценности);
- LTV клиента (life-time value – создаваемая ценность в течение всего периода взаимодействия) в экосистеме выше, чем в разрозненных бизнесах.

Распространение экосистемного подхода в компаниях требует более гибких методов управления организацией, что, в свою очередь, неизбежно приводит к необходимости трансформации организационной структуры и принципов взаимодействия с сотрудниками, в том числе по вопросам их обучения и развития.

Организационная структура и среда развития сотрудников. Принцип человекоцентричности

Индустриализация XX века породила разделение процессов на четкие подзадачи, где каждый должен исполнять свою часть. В такой системе менеджеры – это координаторы, которые сводят отдельные детали в один механизм.

Для начала XX века это была революционная идея, которая повысила эффективность в разы. У ее истоков стоял управленец Фредерик Тейлор, который в конце XIX века улучшил показатели эффективности своих фабрик в несколько раз не с помощью технологических инноваций, а благодаря оптимизации операционных процессов. Тейлор создал систему научного менеджмента, которую можно свести к пяти элементам: планирование, организация, руководство, координация и контроль [Taylor, 1911].

Если посмотреть на организационную структуру многих компаний, то станет очевидным: они все еще живут в индустриальной эпохе начала XX века, придерживаясь четкой вертикальной иерархии, где в фокусе все те же пять элементов. Менеджеры на всех уровнях имеют свои цели и разбивают их достижение на отдельные задачи.

Тем временем мир становится все менее предсказуемым. Именно эта непредсказуемость и дела-

Пространство образования

ет организации индустриальной эпохи уязвимее.

Талантливый сотрудник становится важным ресурсом – именно от него зависят перспективы компании и ее успех в новой среде. Более 70 % компаний подтверждают, что сейчас навыки устаревают быстрее, чем когда-либо прежде³. От сотрудников ждут стабильных результатов в условиях неопределенности, причем не только в рамках стандартных задач, но и в непредвиденных ситуациях (таких как пандемия или кризис).

Зачастую это требует от сотрудника наличия гибридных компетенций, сочетания различных навыков: командной работы и персонального лидерства, гибкости и одновременно настойчивости в достижении целей, цифровых компетенций и превосходного знания традиционного бизнеса. Компании, претендующие на успех в будущем, должны научиться непрерывно инвестировать в обучение и создание огромной воронки талантов для бизнеса.

Экосистемный подход к организации бизнеса подразумевает не только клиентоцентричность, но также фокус на сотрудниках, которые должны стать более гибкими и автономными, отвечая на быстро изменяющийся контекст и потребности клиента (принцип человекоцентричности). Для этого необходима трансформация традиционных организационных структур от иерархических к более плоским и гибким.

Изменение организационной структуры компаний в экосистемном подходе направлено, с одной стороны, на повышение производительности работы каждого сотрудника, с другой – на его удержание в компании на как можно более продолжительный срок. Логика организационной трансформации направлена на выполнение следующих целей и задач в отношении сотрудников, важных для корпоративных экосистем:

- формирование компетенций у всех категорий и уровней сотрудников в соответствии со стратегическими приоритетами компании, обеспечивающих долгосрочное конкурентное преимущество (клиентоцентричность, цифровизация, устойчивое развитие, выполнение стандарта качества и т.д.);
- удержание лучших сотрудников в контуре кор-

Рисунок 3. Изменение подходов к обучению и развитию сотрудников
Figure 3. Shifting in personnel development and training strategies



порации, в том числе за счет связки карьерных и образовательных траекторий;

- создание гибкой организационной культуры, основанной на персональной ответственности сотрудников, возможность быстрого переобучения под новые задачи и сквозные компетенции;
- рост результативности обучения при экономии ресурсов за счет персонализации образовательных траекторий, обмену знаниями и лучшими практиками между разными подразделениями и профессиональными сообществами внутри и за пределами организации.

Ключевым показателем для оценки результативности и эффективности сотрудников в экосистемной корпоративной модели, построенной на принципах человекоцентричности, становится Employee Lifetime Value (eLTV) – накопленная ценность сотрудника на протяжении всего периода работы в компании, выраженная в денежном эквиваленте [Roberts, 2016. P. 255–281].

Понятие образовательной экосистемы и новые принципы развития сотрудников организации

Как видно из обзора научной литературы, принятие концепции экосистемного развития бизнеса требует пересмотра функции обучения и развития в рамках организации. На наш взгляд, новая модель обучения и развития персонала должна отражать актуальный бизнес-контекст и ориентироваться на индивидуальные траектории развития сотрудников. Корпоративное образование – уже не просто набор учебных программ, это образовательная экосистема – пространство разнообразных образовательных опций внутри и за пределами компании, дающее сотрудникам возможность учиться и достигать персональные карьерные цели в интересах компании. Эти выводы автора проиллюстрированы на схеме ниже (см.: **рисунок 3**).

Основываясь на анализе бизнес-экосистем, мы полагаем, что процессы обучения и развития сотрудников этого типа организаций должны выстраиваться по такой же логике, что позволяет выделить следующие характеристики образовательных систем компаний:

- экосистема охватывает все рабочие и образовательные задачи сотрудника;
- индивидуальные образовательные траектории привязаны к карьерным целям и способностям сотрудника;
- образовательные активности «бесшовно» встроены в рабочую деятельность сотрудника;
- персонализация – выстраивание индивидуальных предложений по рабочим задачам и форматам обучения на основе анализа данных о сотруднике;
- подход «снизу вверх» – деньги следуют за образовательными потребностями сотрудников в рамках установленных лимитов бюджетов, а не определяются централизованно директорами по обучению и развитию по средним нормативам;
- саморегулирование провайдеров обучения и быстрая подстройка под новые приоритеты компании.

Анализ теоретических работ, приведенный в данной статье, а также исследование моделей экосистем развития сотрудников компаний позволяют выделить общие принципы их успешного функционирования:

А) Человекоцентричность

Сотрудники становятся важным приоритетом – к ним перестают относиться как к человеческому ресурсу, а начинают работать с человеческим капиталом и потенциалом. Компания становится генератором первоклассных решений для карьерного роста каждого сотрудника, учитывая текущий рабочий контекст и перспективные задачи. HR-команда становится связующим звеном между бизнес-функциями, обеспечивая синхронизацию персональной образовательной траектории с корпоративной стратегией и новыми компетенциями, необходимыми для развития бизнеса. Для этого требуется постоянный сбор и анализ данных о деятельности сотрудника на его рабочем месте и о его прогрессе в обучении.

Персональный учебный план позволяет неопытному специалисту постепенно стать экспертом сразу в нескольких областях, и сотрудник больше не «застревает» на своей текущей позиции надолго. Например, в образовательной экосистеме Сбербанка сотрудники могут пройти курсы по цифровым компетенциям, а после успешного завершения обучения – подать заявку на переход на новые должности, связанные с цифровыми технологиями, и изменить свою карьеру.

Б) Разнообразие возможностей и автономия участников в рамках общих правил

Все участники образовательной экосистемы имеют большую самостоятельность и несут ответственность за собственное обучение и развитие. Однако они должны действовать в соответствии с общими правилами, установленными компанией. «Самостоятельность» означает, что подход к распределению бюджета «сверху вниз» для корпоративного образования заменяется принципом «деньги следуют за сотрудником». Сотрудник может сам подобрать для себя план обучения с помощью консультанта по образованию или системы рекомендаций на базе искусственного интеллекта. Таким образом, сотрудники превращаются из студентов в образовательных партнеров своей компании.

Принцип «разнообразия» означает, что компания должна предоставлять богатое пространство выбора образовательных возможностей как внутри, так и за пределами организации: образовательные программы, разработанные собственными силами, онлайн-курсы, внешние программы в партнерстве с учебными заведениями и другими компаниями, обучение на реальных проектах, пространство для осмысления полученных знаний и навыков, мероприятия по обмену опытом между профессиональными сообществами. Большое значение имеет единый механизм признания результатов обучения в разных форматах, так как это обеспечивает возможности для дальнейшего карьерного движения и непрерывность разнообразной учебной деятельности.

В) Открытость и партнерство: выход за пределы организации

По мере развития экосистем многие компании становятся более открытыми и начинают искать таланты не только среди своих сотрудников, но и за пределами организации. Они заимствуют новые идеи и инновации у внешних стартапов, технологических партнеров, поставщиков и клиентов. Развитие бизнес-экосистемы требует наличия общих стандартов работы для всех партнеров. С помощью эффективной образовательной экосистемы можно создать открытое учебное пространство для сотрудников различных организаций в целях достижения взаимной выгоды. Речь идет не только об обучении, но и о проектной деятельности – совместном создании дополнительной ценности для клиента, новых товаров и услуг.

Образовательные партнерства – мировой тренд в корпоративном обучении. В партнерствах реализуется все больше образовательных программ, в том числе совместные программы, в которых задействовано больше одной организации. Например, «Севергрупп» совместно с бизнес-школой «СКОЛКОВО» запустила образовательную программу «Будущие лидеры»⁴,

4 <https://www.skolkovo.ru/researches/kejs-budushie-lidery-sev-ergrupp/>

Пространство образования

которая объединяет руководителей различных компаний, входящих в группу: из здравоохранения, металлургии, туризма, розничной торговли и других отраслей. Участники программы учатся вместе, чтобы развивать управленческие навыки и соответствующее мышление, исследуют новые возможности для развития бизнеса и работают над межотраслевыми бизнес-кейсами.

Г) Управление сложностью

Образовательные экосистемы отличаются высокой степенью сложности. Поскольку предсказать будущее практически невозможно, необходимо действовать в режиме экспериментов, быстрых результатов и постоянных улучшений, а не создавать «идеальную образовательную экосистему» на годы вперед. Образовательные экосистемы возникают в результате совместной эволюции всех заинтересованных сторон – сотрудников, провайдеров образовательных решений, партнеров, топ-менеджмента и HR-команды. Образовательная экосистема, соответствующая потребностям компании – не про «командование и контроль». Она создается через общее видение будущего и небольшие эксперименты с обратной связью и оценкой результатов, требующие переосмысления основных показателей эффективности.

На уровне отдельных образовательных мероприятий основным показателем эффективности является Net Promoter Score (NPS), т.е. готовность учащихся рекомендовать пройденный курс своим коллегам [Seufert, 2014]. Это помогает подобрать правильное сочетание учебных ресурсов, одновременно интересных и полезных для сотрудников. На уровне образовательной экосистемы ключевым показателем является MAU (ежемесячная активность пользователей). Он помогает оценить заинтересованность и вовлеченность сотрудников. На уровне всей корпорации интегральным показателем может стать Employee LTV (eLTV) – совокупная ценность / стоимость, которую сотрудник приносит бизнесу в течение всего срока работы в компании. Он показывает способность организации управлять талантами и получать от них реальную бизнес-отдачу, что переводит образовательную деятельность из затратной в инвестиционную. Большинству компаний еще только предстоит разработать и внедрить точную методологию оценки eLTV, так как этот показатель должен учитывать сотни и даже тысячи бизнес-задач и должностных позиций, присутствующих в каждой компании.

Д) Распределенное лидерство и новая роль HR-команды

Образовательные экосистемы работают по принципу «распределенного лидерства». В них не существует никакого HR-демиурга, принимающего ре-

шения и распределяющего бюджет с вершины корпоративной иерархии на нижние уровни. Каждый сотрудник участвует в принятии решения о своем развитии и несет за него ответственность. Каждый участник образовательной экосистемы имеет право обучать других и предлагать новые инициативы, если они соответствуют правилам экосистемы. Роль HR-команды заключается в поддержке профессиональных сообществ внутри компании, поддержке роста сотрудников за счет синхронизации их образовательной и карьерной траектории в соответствии с целями и доступными ресурсами.

Реализация принципа «распределенного лидерства» потребует значительных изменений в организационной структуре и корпоративной культуре компании, и очень много здесь зависит от HR-команды и топ-менеджмента. В изначально цифровых компаниях (таких как Google, «Яндекс» и др.), где развита предпринимательская культура и сотрудники «имеют право на ошибку», подобная модель лидерства часто присутствует. Для крупных традиционных компаний с большой историей она не является очевидной, и такую организационную трансформацию еще предстоит пройти.

Заключение

Данная статья имеет целью расширить взгляд на принципы и пространство обучения и развития сотрудников организаций. Экосистемный принцип организации, описанный в научных работах и применяемый в управленческой деятельности, рассматривают, прежде всего, с точки зрения бизнеса и клиента. Однако рост производительности труда и удержание талантов в новых условиях является залогом устойчивого развития. Это требует переосмысления подходов к организационной структуре и логике обучения и развития персонала. Мы предложили расширить взгляд на проблему и распространить принципы экосистемного развития на сотрудников компаний.

Новый взгляд на концепцию экосистем с позиции сотрудников позволил сформулировать основные принципы построения образовательных экосистем для компаний, что поможет по-новому взглянуть на полный цикл работы, обучения и развития сотрудника в организации.

Образовательная экосистема – это не революция, а следующий уровень развития функций обучения и развития сотрудников. Ее задача – поддерживать рост бизнеса экосистем и закрепить лучшие практики образовательного и карьерного развития как внутри, так и за пределами организации. Это требует нового взгляда на развитие самой компании, основанного на гибкости, персонализации и партнерстве.

Литература

- Абрамов В.И., Глухова Е.В., Семенов К.Ю. Цифровая трансформация системы развития и обучения персонала предприятий. *Лидерство и менеджмент*. 2023. Т. 10. № 1. С. 189–202. <https://doi.org/10.18334/lim.10.1.117182>. EDN: WZMEAJ
- Галина А.Э., Малютина Е.В., Уколова Т.А. Современные подходы к профессиональному развитию и обучению персонала в организации. *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2023. № 1 (169). С. 88–93. <https://doi.org/10.34773/EU.2023.1.14>. EDN: CFKVPН
- Казаева Е.А., Вшивцева А.С. Проблемы организации системы обучения персонала: традиции и перспективы развития. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2023. Т. 12. № 2. С. 95–99. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-2-95-99>
- Черненко В.А., Воронов А.А. Экосистемы – определяющий вектор развития национальной экономики. *Экономический вектор*. 2021. № 4 (27). С. 169–173. <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2021-4-27-169-173>. EDN: MPOOWF
- Demil B., Lecocq X. “Business model thinking”, business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *Dans Management*. 2018. Vol. 21. P. 1213–1228. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1213>. In English
- Gawer A., Cusumano M. Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *J. Prod. Innov. Manag.* 2013. No. 3. P. 417–433. <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>. In English
- Hecht M., Crowley K. Unpacking the Learning Ecosystems Framework: Lessons from the Adaptive Management of Biological Ecosystems. *Journal of the Learning Sciences*. 2019. Vol. 29 (2). P. 1–21. <https://doi.org/10.1080/10508406.2019.1693381>. In English
- Jansiti M., Levien R. Strategy as ecology. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82 (3). P. 68–78. In English
- Jacobides M.G. In the ecosystem economy, what’s your strategy? *Harvard Business Review*. 2019. Vol. 97 (5). P. 128–137. In English
- Johnson W. Developing employees. Your organization needs a learning ecosystem. *Harvard Business Review*. 2019. <https://hbr.org/2019/07/your-organization-needs-a-learning-ecosystem>. In English
- Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71 (3). P. 75–83. EDN: BOKNEH. In English
- Roberts P. Employee lifetime value and cost modelling // *People Analytics in the Era of Big Data*. 2016. P. 255–281. <https://doi.org/10.1002/9781119083856.ch10>. In English
- Seufert E.B. Freemium metrics // *Seufert E.B. Freemium economics. Leveraging Analytics and User Segmentation to Drive Revenue*. San Francisco, 2014. In English
- Taylor F.W. *The Principles of Scientific Management*. N.Y.; L., 1911. In English

References

- Abramov V.I., Glukhova E.V., Semenov K.Yu. Digital transformation of the enterprise personnel development and training system. *Liderstvo i menedzhment*. 2023. Vol. 10. No. 1. P. 189–202. <https://doi.org/10.18334/lim.10.1.117182>. EDN: WZMEAJ. In Russian
- Chernenko V.A., Voronov A.A. Ecosystems are the defining vector of development of the national economy. *Ekonomicheskiy vektor*. 2021. No. 4 (27). P. 169–173. <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2021-4-27-169-173>. EDN: MPOOWF. In Russian
- Galina A.E., Maljutina E.V., Ukolova T.A. Modern approaches to professional development and training of personnel in organizations. *Ekonomika i upravleniye: nauchno-prakticheskiy zhurnal*. 2023. No. 1 (169). P. 88–93. <https://doi.org/10.34773/EU.2023.1.14>. EDN: CFKVPН. In Russian
- Kazaeva E.A., Vshivtseva A.S. Problems and prospects of developing the personnel training system in organizations. *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2023. Vol. 12. No. 2. P. 95–99. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-2-95-99>. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Денис Сергеевич Конанчук, магистрант Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: konanchuk@me.com <https://orcid.org/0009-0001-8840-2447>

Для цитирования: Конанчук Д.С. Образовательные экосистемы: новые принципы и пространство для развития сотрудников организаций. *Государственная служба*. 2024. № 3. С. 62–69.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Denis S. Konanchuk, Graduate student of the Institute of Public Administration and Civil Service Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: konanchuk@me.com <https://orcid.org/0009-0001-8840-2447>

For citation: Konanchuk D.S. Educational ecosystems: new principles and space for employee development in organizations. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2024. No. 3. P. 62–69.