

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <https://www.agequal.ru>

2026, №2 https://www.agequal.ru/pdf/2026/AGE_QUALITY_2_2026.pdf

Ссылка для цитирования этой статьи:

Копушу В.В. Трансформация бизнес-моделей телекоммуникационных компаний в условиях цифровизации: экосистемный подход и платформенные решения // Электронный научный журнал «Век качества». 2026. №2. С. 58-75. Режим доступа: <https://www.agequal.ru/pdf/2026/226004.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338

**Трансформация бизнес-моделей телекоммуникационных компаний
в условиях цифровизации:
экосистемный подход и платформенные решения**

Копушу Виктория Васильевна,
бакалавр кафедры
«Цифровая экономика, управление и бизнес-технологии»,
Московский технический университет связи и информатики,
111024, Россия, г. Москва, Авиамоторная ул., д. 8А
kopuschu@bk.ru

Научный руководитель:
Платунина Галина Петровна,
старший преподаватель кафедры
«Цифровая экономика, управление и бизнес-технологии»
Московский технический университет связи и информатики,
111024, Россия, г. Москва, Авиамоторная ул., д. 8А
g.p.platunina@mtuci.ru

В статье исследуются ключевые направления трансформации бизнес-моделей телекоммуникационных компаний, обусловленные стремительным развитием цифровых технологий и изменением потребительского поведения. Актуальность работы связана с необходимостью адаптации традиционных операторов связи к новым рыночным условиям, характеризующимся падением доходности голосовых услуг, ростом конкуренции со стороны OTT-сервисов и переходом клиентского взаимодействия в цифровую среду. Цель исследования – выявить и систематизировать основные изменения в бизнес-моделях телеком-операторов под влиянием цифровизации, обосновать переход от продуктовой стратегии к экосистемной и платформенной модели. На основе анализа теоретических подходов, а также кейсов российских операторов связи (МТС, Билайн, Т-Мобайл) доказано, что формирование цифровых экосистем и развитие платформенных решений становятся ключевыми факторами повышения конкурентоспособности. Выявлены основные вызовы и риски, связанные с цифровой трансформацией, включая кадровые ограничения,

киберугрозы и регуляторную неопределенность. Практическая значимость результатов заключается в возможности корректировки стратегий развития телекоммуникационных компаний в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровая трансформация; телекоммуникационные компании; бизнес-модели; цифровые платформы; экосистема; OTT-сервисы; клиентоцентричность; персонализация; Big Data; риски цифровизации.

Введение

Современный этап экономического развития характеризуется глубокими структурными изменениями, вызванными повсеместным внедрением цифровых технологий. Цифровая трансформация охватывает все отрасли народного хозяйства, но наиболее динамично и противоречиво эти процессы протекают в сфере телекоммуникаций, которая одновременно является и драйвером, и объектом цифровизации [1, 2].

Телекоммуникационная отрасль традиционно выступает инфраструктурной основой цифровой экономики, обеспечивая передачу данных, голосовую связь и доступ в интернет. Однако в последнее десятилетие операторы связи столкнулись с беспрецедентными вызовами. Во-первых, произошла commoditization (стандартизация и обесценивание) традиционных услуг: доходы от голосовой связи и SMS-сообщений стагнируют или снижаются во всем мире, уступая место доходам от передачи данных. Во-вторых, активное развитие OTT-сервисов (Over-The-Top) – мессенджеров (WhatsApp, Telegram), видеоплатформ (YouTube, Kinopoisk), стриминговых сервисов – привело к тому, что значительная часть потребительской ценности и выручки переместилась от операторов связи к цифровым платформам, использующим их инфраструктуру, но не разделяющим с ними доход [3]. В-третьих, изменилось поведение потребителей: современные абоненты ожидают персонализированных предложений, мгновенного доступа к услугам 24/7 и бесшовного цифрового опыта.

В этих условиях традиционные бизнес-модели, основанные на предоставлении ограниченного набора услуг (голос, SMS, интернет) по фиксированным тарифам через собственные каналы продаж, демонстрируют

снижение эффективности. Как показывают исследования, посвященные трансформационным процессам в экономике, компании, не адаптирующие свои бизнес-модели к требованиям цифровой эпохи, неизбежно теряют конкурентные позиции [4, 5].

Цель данного исследования – выявить ключевые направления трансформации бизнес-моделей телекоммуникационных компаний под влиянием цифровизации, обосновать переход к экосистемным и платформенным стратегиям, а также систематизировать основные вызовы и риски, сопровождающие этот процесс. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: анализ теоретических подходов к пониманию цифровых платформ и экосистем; изучение практического опыта российских телеком-операторов по трансформации своих бизнес-моделей; выявление факторов успеха и барьеров цифровой трансформации в телекоммуникационной отрасли.

Цифровые платформы и экосистемы как новая парадигма организации бизнеса

Ключевым понятием, характеризующим современную цифровую экономику, является «цифровая платформа». В научной литературе под цифровой платформой понимается технологическая инфраструктура, которая обеспечивает взаимодействие между различными группами пользователей (производителями, потребителями, разработчиками) в единой экосистеме и создает ценность за счет сетевых эффектов и снижения транзакционных издержек [6, 7]. В отличие от традиционных линейных бизнес-моделей, где компания самостоятельно производит продукт и продает его потребителю, цифровые платформы выступают в роли посредников (агрегаторов), объединяя независимых агентов и предоставляя им инструменты для взаимодействия.

Как отмечают Т.Ю. Салютина, О.П. Звягинцева и их соавторы, трансформация традиционных бизнес-технологий в цифровые платформы

становится не просто трендом, а необходимостью для компаний, стремящихся сохранить конкурентоспособность в быстро меняющейся экономике [3]. Авторы выделяют несколько ключевых характеристик цифровых платформ, которые обеспечивают их преимущества перед традиционными моделями: масштабируемость, способность генерировать и использовать сетевые эффекты, открытость для подключения новых участников, а также возможность сбора и анализа больших объемов данных о поведении пользователей.

В зависимости от функционального назначения и создаваемой ценности выделяют различные типы цифровых платформ. В работе П.А. Жолтиковой представлена следующая классификация [7]:

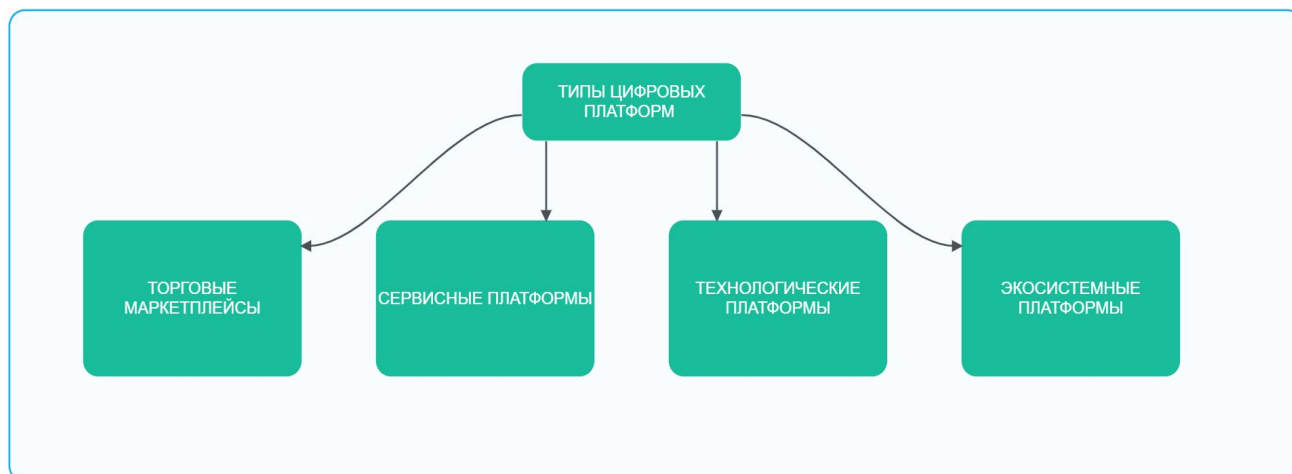
1) торговые маркетплейсы (Ozon, Wildberries) – онлайн-площадки, объединяющие продавцов и покупателей, обеспечивающие доступ к широкой аудитории и удобство совершения покупок;

2) сервисные платформы (Яндекс.Такси, СберМаркет) – посредники между поставщиками услуг и конечными потребителями, обеспечивающие быстрый доступ к услугам по запросу;

3) технологические платформы (облачные решения Ростелекома, 1С:Предприятие) – предоставляют ИТ-инфраструктуру, инструменты разработки и управления ресурсами для других компаний;

4) экосистемные платформы (Сбер, Тинькофф) – комбинируют финансовые, образовательные, коммерческие и другие сервисы в рамках единого цифрового пространства, увеличивая потребительскую ценность за счет синергии.

На рис. 1 представлена систематизация основных типов цифровых платформ, действующих в современной экономике.



Источник: составлено автором на основе [3, 5]

Рис. 1. Типы цифровых платформ в современной экономике

Как видно из рис. 1, все типы платформ объединяет их роль в качестве посредника, создающего ценность за счет взаимодействия между участниками. При этом наиболее сложной и функционально насыщенной разновидностью являются экосистемные платформы, которые аккумулируют в себе элементы торговых, сервисных и технологических платформ, предлагая пользователю «всё в одном» [2, 6].

Исследования показывают, что внедрение платформенных решений обеспечивает компаниям существенные экономические преимущества. По данным, приведенным в работе П.А. Жолтиковой, доля платформ в ВВП России стабильно растет: с 6,1% в 2022 г. до 8,9% в 2024 г., а количество малых и средних предприятий, использующих маркетплейсы, за тот же период увеличилось с 41% до 67% [2]. Эти цифры убедительно свидетельствуют о том, что платформенная экономика становится доминирующей парадигмой.

Синергетический характер эффективности цифровой трансформации

Цифровая трансформация бизнеса – это не просто сумма эффектов от внедрения отдельных технологий, а качественно новое состояние, возникающее за счет их взаимодействия. Этот феномен в экономической науке получил название синергии, когда совокупный результат от совместного действия

факторов превышает сумму их изолированных эффектов [7]. Применительно к телекоммуникационной отрасли синергетический эффект цифровой трансформации проявляется в нескольких измерениях.

Во-первых, интеграция цифровых платформ, технологий Big Data и искусственного интеллекта позволяет операторам не только сокращать операционные издержки (за счет автоматизации рутинных процессов), но и одновременно повышать качество обслуживания клиентов (за счет персонализации предложений). Эффект здесь возникает на стыке эффективности и клиентоориентированности.

Во-вторых, цифровая трансформация создаёт мультипликативный эффект в доходах. Переход от продажи отдельных услуг (голос, SMS, интернет) к экосистемной модели, где абонент подключает несколько взаимосвязанных сервисов (связь + кино + музыка + финансы), увеличивает показатель средней выручки на одного пользователя (ARPU) не арифметически, а за счёт кросс-продаж и роста лояльности [8].

В-третьих, наблюдается синергия между технологическими и социальными эффектами. Внедрение цифровых платформ не только повышает прибыль компании, но и создаёт удобство для потребителей (доступность услуг 24/7, онлайн-обслуживание), что в долгосрочной перспективе укрепляет рыночные позиции оператора.

Синергетический эффект цифровой трансформации бизнеса представлен в таблице 1, где перечислены экономические и социальные эффекты.

Таблица 1

Синергетический эффект цифровой трансформации бизнеса

Синергия эффектов	
Экономические эффекты	Социальные эффекты
<ul style="list-style-type: none">• рост прибыли;• снижение издержек;• ускорение процессов	<ul style="list-style-type: none">• повышение квалификации;• удобство сервисов;• доступность

Источник: составлено автором

Как показано в таблице 1, инвестиции в цифровые технологии запускают цепную реакцию: экономические эффекты (рост прибыли, снижение издержек) усиливаются социальными, а те, в свою очередь, возвратно влияют на финансовые результаты. Ключевым показателем здесь становится интегральный коэффициент синергии, который, по данным исследований, при успешной реализации цифровых проектов возрастает со временем: с 0,95 на начальном этапе до 1,54 после завершения внедрения [7]. Значение больше 1 как раз и подтверждает наличие положительного синергетического эффекта.

Таким образом, цифровая трансформация телеком-оператора – это не просто техническое переоснащение, а стратегический процесс, в котором синергия между технологическими, экономическими и социальными факторами становится главным источником конкурентного преимущества.

Трансформация трудовых ресурсов как фактор и ограничение цифрового развития

Любая технологическая трансформация в конечном счёте упирается в человеческий фактор. Внедрение цифровых платформ, искусственного интеллекта и систем аналитики данных невозможно без наличия у сотрудников соответствующих компетенций. Более того, сама цифровая трансформация предъявляет новые требования к работникам, изменяя структуру спроса на рынке труда [4].

Анализ современных тенденций позволяет выделить три ключевые изменения в требованиях к персоналу телекоммуникационных компаний.

Первое: на смену узкопрофильным техническим навыкам приходит потребность в работе с большими данными, искусственным интеллектом и платформенными решениями. Операторам требуются специалисты, способные анализировать поведение абонентов, строить прогнозные модели и управлять цифровым клиентским опытом.

Второе: возрастает значимость «надпрофессиональных» компетенций – способности к самообучению, гибкости (адаптивности), умения работать в

условиях постоянных изменений. Технологии обновляются быстрее, чем традиционные системы образования, поэтому ключевым становится навык самостоятельно осваивать новое [4].

Третье: возникает дефицит кадров с нужными компетенциями. Исследования показывают, что российские компании инвестируют в переобучение сотрудников значительно меньше средств, чем европейские компании (в 5 раз), при этом 91% работодателей оценивают уровень подготовки выпускников как недостаточный [4].

Для телекоммуникационных компаний этот вывод имеет прямое стратегическое значение. Переход к экосистемным и платформенным бизнес-моделям требует не только инвестиций в программное обеспечение и оборудование, но и вложений в переподготовку и повышение квалификации персонала. Без решения кадровой проблемы цифровая трансформация будет неполной, а её эффективность – существенно ниже потенциально возможной.

Анализ трансформации бизнес-моделей российских телеком-операторов

Российский рынок телекоммуникаций в 2021-2025 гг. демонстрирует устойчивый тренд на переход от традиционной продуктовой модели (продажа минут, SMS, гигабайтов) к экосистемной стратегии, где оператор становится «центром управления цифровой жизнью» абонента. Этот переход обусловлен тремя основными факторами: падением доходности классических услуг (голосовая связь и SMS теряют до 3-5% выручки ежегодно), ростом конкуренции со стороны OTT-сервисов и изменением потребительских ожиданий в сторону персонализированных пакетных предложений [3, 8].

Первопроходцем экосистемного подхода в России стала компания МТС. В 2021-2024 гг. компания последовательно выстраивала экосистему, объединив под единой подпиской МТС Premium связь, видеосервис KION (ранее ivi), музыкальный сервис МТС Music, книжный сервис «Строки», финансовые услуги МТС Банка (кредиты, вклады, инвестиции), маркетплейс МТС Market и сервисы кибербезопасности. По данным годового отчёта за 2024 г., количество

пользователей экосистемных сервисов превысило 12 млн человек, а доля доходов от непрофильных сервисов достигла 28% в структуре выручки [9]. Ключевой показатель – доля абонентов, использующих два и более сервиса экосистемы (cross-selling penetration), – вырос с 18% в 2022 г. до 34% в 2024 г.

Билайн выбрал иную стратегию, сделав ставку на омниканальность и бренд «Проще говоря». Основной акцент сделан на понятности тарифов, честности условий и бесшовном цифровом опыте. В рамках экосистемного подхода Билайн развивает финтех-сервисы (Билайн.Деньги), облачные решения для бизнеса (Билайн.Бизнес) и активно сотрудничает с партнёрскими OTT-сервисами (Okko, YouTube Premium, ivi). По данным TMT Consulting, доля онлайн-продаж Билайна достигла 42% в 2024 г., что является одним из лучших показателей на рынке [8].

Tele2 (с 2025 г. после объединения с Ростелекомом – Т-Мобайл) совершил наиболее радикальную трансформацию. Компания отказалась от чисто дисконтной модели («честные низкие цены») в пользу цифровой экосистемы, интегрированной с облачной платформой Ростелекома. Ключевые элементы новой стратегии: развитие собственной Национальной облачной платформы (14 ЦОД, 92 сервиса IaaS/SaaS), запуск подписочной модели «Т-Прайм» (связь + облачное хранилище + кино + музыка) и активное использование AI-алгоритмов для персонализации офферов [3, 10]. В таблице 2 представлено сравнение экосистемных стратегий трёх ведущих российских телеком-операторов.

Таблица 2

Сравнительный анализ экосистемных стратегий российских телеком-операторов (2024-2025 г.)

Параметр	МТС	Билайн	Т-мобайл (Теле 2+Ростелеком)
Экосистемный продукт	МТС Premium (связь + видео + музыка + книги + финансы + маркетплейс)	«Проще говоря» + Билайн.Деньги + облачные сервисы	«Т-Прайм» (связь + облако + кино + музыка)
Количество пользователей экосистемы	>12 млн (2024 г.)	~6 млн (оценка)	~8 млн (2025 г., после объединения)
Доля непрофильных доходов	28%	18%	22%
Доля онлайн-продаж	35%	42%	40%
Ключевое преимущество	Широта охвата сервисов	Оmnikanальность и простота	Интеграция с гособлаком и ЦОД

Источник: составлено автором на основе [2; 11; 12; 13; 14]

Персонализация тарифов и цифровые каналы продаж

Вторым ключевым направлением трансформации стал переход от массовых тарифных линеек (35 фиксированных тарифов) к персонализированному ценообразованию на основе анализа больших данных (Big Data). Технологии сбора и обработки данных о поведении абонента (какие сайты посещает, в какое время пользуется интернетом, какие приложения устанавливает, сколько тратит на связь) позволяют операторам формировать индивидуальные предложения в реальном времени [14].

Практические примеры персонализации [9]:

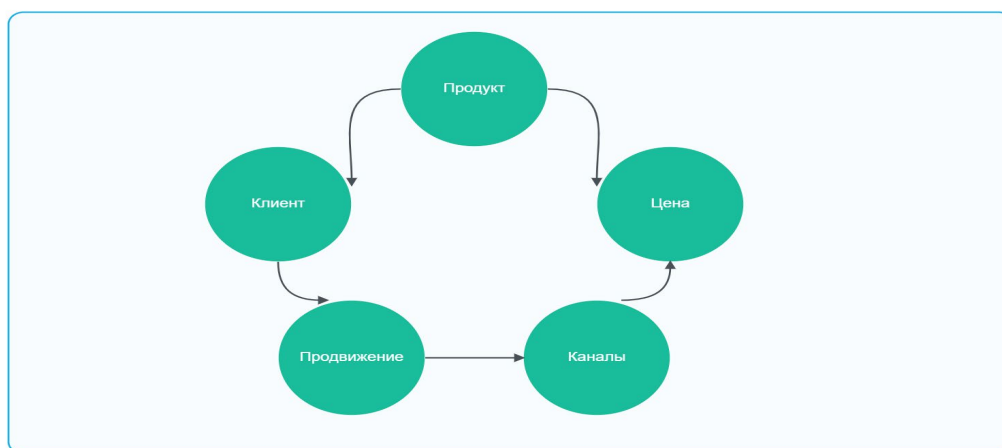
- МТС в приложении «Мой МТС» анализирует профиль трафика абонента и предлагает подключить опции «Безлимитные соцсети» или «Безлимитный мессенджер» именно тем пользователям, которые активно используют эти сервисы. По данным компании, конверсия персонализированных предложений в 3-4 раза выше, чем у массовых рассылок [11].

- Tele2 / Т-Мобайл на основе анализа расходов абонента может предложить смену тарифа на более выгодный через push-уведомление в мобильном приложении. Система учитывает историю потребления услуг (минуты, гигабайты, SMS) и подбирает оптимальный тариф. Эффективность: 67% пользователей соглашаются на предложенную смену тарифа [9].

- Билайн использует AI-алгоритмы для прогнозирования оттока (churn prediction) и предлагает «удерживающие» офферы (скидки, бонусы, дополнительные гигабайты) абонентам с высокой вероятностью перехода к другому оператору [7].

Цифровые каналы продаж и обслуживания стали доминирующими. Мобильные приложения операторов превратились в «суперприложения», через которые абонент может не только управлять номером и оплачивать связь, но и заказать такси, купить билеты, оформить кредит, оплатить ЖКХ, получить телемедицинскую консультацию. По данным TMT Consulting, совокупная доля онлайн-продаж (сайт + мобильное приложение) у трёх крупнейших операторов в 2024 г. составила в среднем 39%, что на 12 процентных пунктов выше, чем в 2022 г. [7].

На рис. 2 представлены ключевые направления трансформации бизнес-модели телеком-оператора, обобщающие анализ.



Источник: составлено автором

Рис. 2. Ключевые направления трансформации бизнес-модели телекоммуникационной компании

Как показано на рис. 2, трансформация охватывает пять взаимосвязанных направлений: продукт (от услуг к экосистеме), цена (от фиксированной к персонализированной), каналы (от салонов к цифровым), продвижение (от массовой рекламы к таргетингу) и взаимодействие с клиентом.

Вызовы и риски цифровой трансформации телеком-операторов

Цифровая трансформация телекоммуникационных компаний, при всех её очевидных преимуществах, сопряжена с существенными рисками и вызовами. Их систематический анализ необходим для разработки эффективной стратегии управления изменениями. По данным опросов руководителей российских компаний, основными препятствиями для цифровой трансформации остаются: дефицит квалифицированных кадров (указывают 67% респондентов), высокие начальные инвестиции (58%), проблемы интеграции с унаследованными (legacy) системами (52%).

Финансовые риски связаны, прежде всего, с высокими начальными инвестициями в программное обеспечение, оборудование, обучение персонала и реорганизацию бизнес-процессов. По оценкам TMT Consulting, средний бюджет на цифровую трансформацию для крупного телеком-оператора составляет от 3% до 10% годовой выручки, а срок окупаемости таких проектов редко опускается ниже 3-5 лет [7]. Дополнительную неопределённость создаёт сложность точной оценки возврата инвестиций (ROI), особенно на начальных этапах, когда положительные эффекты (рост лояльности, увеличение ARPU за счёт кросс-продаж) проявляются не сразу [7].

Технические риски включают в себя проблемы совместимости новых цифровых платформ с унаследованными (legacy) системами, которые часто используются в телеком-операторах для биллинга, управления сетью и учёта абонентов. Интеграция новых и старых систем может быть сложной и затратной, а ошибки на этом этапе способны парализовать ключевые бизнес-процессы [4, 10]. Кроме того, наблюдается острый дефицит специалистов,

обладающих одновременно компетенциями в области телекоммуникаций и современных цифровых технологий (Big Data, AI, облачные платформы) [3].

Риски кибербезопасности и организационные риски

С расширением цифровых сервисов и ростом объёма собираемых персональных данных многократно возрастают риски кибербезопасности. Телеком-операторы становятся привлекательной целью для хакеров, поскольку хранят огромные массивы данных об абонентах (паспортные данные, геолокация, история звонков и посещений сайтов, платёжная информация). По данным Positive Technologies (2024), количество утечек конфиденциальных данных из российских организаций выросло на 23% по сравнению с предыдущим годом, а телекоммуникационная отрасль входит в тройку наиболее уязвимых [8, 15]. Последствиями утечки являются не только репутационные потери и штрафы (по ФЗ-152 – до 3% годовой выручки), но и подрыв доверия абонентов, что критично для клиентоцентричной модели.

Организационные риски связаны с человеческим фактором и управлением изменениями. Как показывает практика, до 70% проектов цифровой трансформации сталкиваются с сопротивлением персонала, особенно на среднем и операционном уровнях управления. Причины – страх потери рабочих мест (автоматизация замещает рутинные функции), недостаток цифровых компетенций, непонимание целей трансформации [3, 4]. Для преодоления этого барьера необходима системная работа по обучению, мотивации и вовлечению сотрудников в процесс изменений.

В таблице 3 представлена систематизация основных рисков цифровой трансформации телекоммуникационной компании и предлагаемые способы их минимизации.

Таблица 3

Систематизация рисков цифровой трансформации телекоммуникационной компании

Группа рисков	Конкретные риски	Способы минимизации
Финансовые	<ul style="list-style-type: none">• Высокие начальные инвестиции (ПО, оборудование, обучение)• Неопределённый ROI• Длительный срок окупаемости	<ul style="list-style-type: none">• Поэтапное внедрение (пилотные проекты)• Привлечение партнёров и государственных субсидий• Использование облачных моделей (IaaS/PaaS вместо покупки инфраструктуры)
Технические	<ul style="list-style-type: none">• Интеграция с legacy-системами• Совместимость разных платформ• Дефицит квалифицированных кадров	<ul style="list-style-type: none">• Проведение предварительного IT-аудита• Инвестиции в переподготовку персонала• Использование open-source решений и API-шлюзов
Кибербезопасности	<ul style="list-style-type: none">• Утечки персональных данных• Атаки на критическую инфраструктуру• Финансовое мошенничество	<ul style="list-style-type: none">• Внедрение SIAM/SOAR систем• Регулярные пентесты• Обучение сотрудников основам кибергигиены• Страхование киберрисков
Организационные	<ul style="list-style-type: none">• Сопротивление персонала изменениям• Недостаток цифровой культуры• Проблемы с управлением изменениями	<ul style="list-style-type: none">• Программы обучения и мотивации• Вовлечение сотрудников в процесс изменений• Создание специализированной группы по управлению трансформацией
Внешнесредовые	<ul style="list-style-type: none">• Изменение законодательства (ФЗ-152, регулирование платформ)• Рост конкуренции со стороны ОТТ и новых платформ• Санкционные ограничения (уход вендоров)	<ul style="list-style-type: none">• Мониторинг регуляторной среды• Импортозамещение ПО• Развитие собственных платформенных решений• Диверсификация партнёрского портфеля

Источник: составлено автором на основе [2, 3, 4, 8, 10]

Представленная в таблице 3 систематизация показывает, что риски цифровой трансформации носят комплексный характер и требуют дифференцированного подхода к управлению. Наиболее критичными с точки зрения потенциального ущерба являются риски кибербезопасности (утечки персональных данных могут привести к штрафам до 3% годовой выручки и существенному подрыву доверия абонентов) и организационные риски (сопротивление персонала, по данным отраслевой статистики, является

причиной провала до 70% проектов цифровой трансформации) [8, 14].

Для успешной реализации стратегии цифровой трансформации телеком-операторам рекомендуется выстраивать комплексную систему управления рисками, включающую в себя: регулярный мониторинг ключевых индикаторов риска (KRI), поэтапное внедрение цифровых решений (с обязательными пилотными проектами), инвестиции в переподготовку персонала и развитие цифровой культуры, а также страхование киберрисков и внедрение современных систем защиты информации.

Заключение

Результаты проведенного исследования подтверждают значимость цифровой трансформации для долгосрочного устойчивого развития телекоммуникационных компаний России. Переход от традиционных продуктовых моделей к экосистемным и платформенным стратегиям определяет изменение экономической парадигмы в отрасли, способствуя росту производительности, созданию новых рынков цифровых услуг и повышению качества клиентского обслуживания.

Разнообразие экосистемных стратегий, связанное с функциональными возможностями и рыночным позиционированием операторов (МТС – широкая экосистема, Билайн – омниканальность и простота, Т-Мобайл – интеграция с облачной платформой), способствовало увеличению доли непрофильных доходов в структуре выручки и расширению практики персонализированного ценообразования на основе Big Data. Цифровые платформы и экосистемные решения обеспечивают рост прибыли за счёт кросс-продаж, сокращение операционных издержек благодаря автоматизации и цифровым каналам обслуживания, а также повышение эффективности бизнеса в целом.

Практические основы для дальнейшего развития экосистемных стратегий телеком-операторов создаются как на уровне корпоративного управления (инвестиции в цифровые каналы, переподготовка персонала, управление рисками), так и на уровне государственного регулирования платформенной

экономики в Российской Федерации.

Вместе с тем, остаются риски, связанные с кибербезопасностью и утечками персональных данных, а также зависимостью от зарубежных технологий и программного обеспечения (санкционные ограничения, уход вендоров). Кроме того, потребуются дополнительные регуляторные уточнения (в виде подзаконных актов) в части оборота персональных данных, критериев включения платформенных решений в реестр отечественного ПО, а также оценка влияния технологий искусственного интеллекта на эффективность персонализированных офферов и прогнозирование оттока абонентов.

Список литературы

1. Кузовкова, Т.А., Сибейкин, О.Ю., Шаравов, И.М. Обоснование стратегии развития энергетической компании на основе цифровых технологий и моделей // Электронный научный журнал «Век качества». – 2025. – № 1. – С. 155-169. – Режим доступа: <https://www.agequal.ru/pdf/2025/125010.pdf> (дата обращения: 28.03.2026).
2. Алиев, И.М., Резникова, О.С., Шаповалова, И.М. Трансформационные процессы для трудовых ресурсов в условиях цифровизации экономики // Электронный научный журнал «Век качества». – 2022. – № 1. – С. 223-237. – Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2022/122015.pdf> (дата обращения: 28.03.2026).
3. ПАО «Ростелеком». Годовой отчет 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rostelecom.ru/investors> (дата обращения: 28.03.2026).
4. Салютин, Т.Ю., Звягинцева, О.П., Платунина, Г.П., Франк, И.А. Анализ процессов трансформации бизнес-технологий в цифровые платформы – ключевой элемент экономической деятельности // Электронный научный журнал «Век качества». – 2025. – № 2. – С. 102-122. – Режим доступа: <https://www.agequal.ru/pdf/2025/225005.pdf> (дата обращения: 28.03.2026).
5. ПАО «ВымпелКом» (Билайн). Годовой отчет 2024 [Электронный ресурс]. –

- Режим доступа: <https://www.beeline.ru/customers/investors> (дата обращения: 28.03.2026).
6. TMT Consulting. Российский рынок телекоммуникаций: итоги 2024 года. – М.: TMT Consulting, 2025. – 56 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tmt-consulting.ru> (дата обращения: 28.03.2026).
 7. Жолтикова, П.А. Цифровые платформы как инновационная модель организации бизнеса в инфокоммуникационной сфере: анализ и перспективы развития // Электронный научный журнал «Век качества». – 2025. – № 3. – С. 108-120. – Режим доступа: <https://www.agequal.ru/pdf/2025/325006.pdf> (дата обращения: 28.03.2026).
 8. ПАО «МТС». Годовой отчет за 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moskva.mts.ru/about/investatoram/reports> (дата обращения: 28.03.2026).
 9. Хоботова, Л.В., Непринцева, Е.В., Шубин, С.А. Стратегия цифровой трансформации: оценка цифровой зрелости электроэнергетической отрасли России // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2022. – Т. 13, № 3. – С. 234-244. – DOI: 10.17747/2618-947X-2022-3-234-244.
 10. Кузовкова, Т.А., Шаравова, О.И. Цифровая трансформация экономики: учеб. пособие. – М.: Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 140 с. – ISBN 978-5-4497-1478-7.
 11. Шаравова, О.И., Жолтикова, П.А. Подходы к оценке эффективности применения платформенных сервисов // Экономика и качество систем связи. – 2024. – № 2 (32). – С. 13-23.
 12. Кузовкова, Т.А., Салютина, Т.Ю. Риски цифровой трансформации экономики и общества и инструментарий управления экономической безопасностью бизнеса в цифровой среде // Электронный научный журнал «Век качества». – 2024. – № 1. – С. 63-87. – Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2024/124005.pdf> (дата обращения: 28.03.2026).
 13. РБК. Как Tele2 превратился в Т-Мобайл: маркетинговый разбор кампании

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/technology> (дата обращения: 28.03.2026).

14. Аvezова, Я., Рыжков, В. Утечки конфиденциальных данных из организаций: второе полугодие 2024 года [Электронный ресурс] // Positive Technologies. 2025. – Режим доступа: <https://www.ptsecurity.com> (дата обращения: 28.03.2026).

Transformation of Business Models of Telecommunications Companies in the Context of Digitalization: Ecosystem Approach and Platform Solutions

*Kopuschu Victoria Vasilievna,
Bachelor student of the Department
"Digital Economy, Management and Business Technologies",
Moscow Technical University of Communications and Informatics,
111024, Russia, Moscow, Aviamotornaya str., 8a
kopuschu@bk.ru*

*Scientific supervisor:
Platunina Galina Petrovna,
Senior Lecturer of the Department
"Digital Economy, Management and Business Technologies",
Moscow Technical University of Communications and Informatics,
111024, Russia, Moscow, Aviamotornaya str., 8a
g.p.platunina@mtuci.ru*

The article examines the transformation of business models of telecommunications companies in the context of digitalization, their transition from traditional product-based strategies to ecosystem and platform-based approaches. The main types of digital platforms, their features and the synergetic nature of digital transformation efficiency are analyzed. Attention is paid to the transformation of labor resources as a key factor and limitation of digital development. Based on the analysis of Russian telecom operators (MTS, Beeline, T-Mobile), the key directions of business model transformation are identified: the formation of digital ecosystems, personalization of tariff offers based on Big Data, and the development of digital sales channels. The article also systematizes the financial, technical, cybersecurity and organizational risks of digital transformation and proposes ways to minimize them.

Keywords: digital transformation; telecommunications companies; business models; digital platforms; ecosystem; OTT services; customer centricity; personalization; Big Data; digitalization risks.