

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

На правах рукописи

ПУШКИН ИЛЬЯ СЕРГЕЕВИЧ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТОРГОВЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В
УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата
экономических наук

Научный руководитель –
доктор экономических наук, доцент
Ляндау Юрий Владимирович

Москва – 2020

Оглавление

Введение	3
ГЛАВА 1 Исследование особенностей развития управления организациями в цифровой экономике	9
1.1 Диагностика управления организациями	9
1.2 Сравнительный анализ технологий организации деятельности	23
1.3 Обоснование направлений стратегического развития организаций.....	44
ГЛАВА 2 Анализ концепции цифровой трансформации управления организациями.....	69
2.1 Формализация цифровых цепочек создания ценности в цифровой экономике	69
2.2 Исследование ключевых параметров реализации бизнес-моделей.....	86
2.3 Концептуализация бизнес-модели организации, функционирующей в цифровой экономике	101
ГЛАВА 3 Оценка цифровой трансформации управления организацией	129
3.1 Технологии оценки эффективности стратегии организаций	129
3.2 Формирование стратегии изменений в организации в условиях цифровой трансформации.....	143
3.3 Реализация процессов управления цепочкой создания ценности организации	161
3.4 Рекомендации по повышению эффективности управления организациями в условиях цифровой трансформации	175
Заключение.....	178
Список литературы.....	180
Приложение А (справочно). Доли косметических компаний на рынке России	191
Приложение Б (справочно). Финансовые показатели компании Фаберлик	193

Введение

Актуальность исследования. Современные экономические условия, формирование которых связано с трансформацией социально-экономических процессов, формированием нового технологического уклада при принципиальном и технологическом отставании систем управления производственно-торговыми организациями различных отраслей экономики, требует разработки новых бизнес-моделей, позволяющих повысить их эффективность.

Сформированные шаблоны бизнес-моделей, активно используемые в аналоговых экономических условиях, не отвечают требованиям цифровой экономики, где ключевую роль играют клиентские сети, цифровые платформы, новые каналы коммуникаций, а также радикально модифицирующиеся технологии управления.

Производственно-торговые компании, деятельность которых организуется и развивается в новых технологических укладах, наиболее подвержены влиянию процессов цифровой трансформации, так как она предполагает использование технологий цифровой экономики и менеджмента в построении и реализации инновационных бизнес-моделей, а также разработке стратегии развития, что подтверждает актуальность темы диссертационного исследования.

Объектом исследования является система управления производственно-торговыми организациями в условиях цифровой трансформации экономики.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в результате цифровой трансформации бизнес-моделей производственно-торговых организаций.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке научно-обоснованных методических рекомендаций по формированию стратегии производственно-торговых организаций на основе трансформации реально действующих бизнес-моделей организации и цепочек создания ценности в цифровой экономике.

Основные задачи диссертационного исследования:

1. Определить приоритетность цифровой трансформации бизнес-моделей организаций в цифровой экономике;
2. Уточнить классификацию цифровых бизнес-моделей, применяемых для организации деятельности компаний, функционирующих в условиях цифровой трансформации управления;
3. Обосновать основные направления стратегий цифровизации организаций;
4. Сформировать модель управления цифровой цепочкой создания ценности;
5. Разработать методику построения бизнес-модели для организаций, функционирующих в условиях цифровой трансформации управления;
6. Предложить инструмент оценки эффективности бизнес-моделей деятельности организаций;
7. Провести апробацию разработанной методики построения бизнес-модели и стратегии развития в производственно-торговых компаниях.

Степень научной разработанности темы. Методологии построения бизнес-моделей посвящены работы С. Бланка [12], О. Гассмана [22], Дж. Коэна [38], В.В. Масленникова [45], Р. Моборна [54], А. Остервальдера [7], Д. Роджерса [106], Э. Шмидта [38].

Стратегическое управление рассматривается в работах зарубежных и отечественных авторов И. Ансоффа [4], Р.С. Каплана [31, 34], Д.П. Нортонa [31, 34], Г. Минцберга [51], Р. Моборна [55], М. Портера [89, 90, 91], М.Н. Кулапова [41], Л.Ф. Никулина [57], И.В. Денисова [24].

Вопросы применения цифровых технологий в менеджменте и бизнесе рассмотрены в работах Дж. У. Андерсона [1], А. Генкина [18], А. Михеева [18], К. Келли [35], Л. Лелу [41], У. Могайара [56], М. Свон [110], А. Тапскотт [113].

Оценка эффективности и результативности реализации бизнес-моделей и стратегии развития компании представлена в работах А. Дамодарана [20, 22],

Р. Кийосаки [36], Р. Пихлера [87], Дж. Сазерленда [109], М. Хаммера [114], К.В. Екимовой [29], О.А. Третьяк [114].

Анализ работ отечественных и зарубежных авторов, посвященных вопросам построения эффективных бизнес-моделей функционирования организаций демонстрирует наличие непроработанности тем, которые связаны с трансформацией бизнес-моделей в условиях перехода к цифровой экономике, что определило направление диссертационного исследования.

Область диссертационного исследования. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с Паспортом научных специальностей Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент) по пунктам областей исследования:

пункт 10.10 Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой;

пункт 10.12 Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления;

пункт 10.15 Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП).

Преимущества и недостатки применения ССП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации.

Теоретическую и методологическую базу исследования составили научные работы отечественных и зарубежных ученых в области построения и модернизации бизнес-моделей, стратегического управления, применения цифровых технологий в управлении деятельностью компаний.

Методы исследования. В диссертационном исследовании применялись методы классификации, системного анализа, обобщения, экспертных оценок, сценарного подхода, с помощью которых проведен анализ объекта, предмета и проблематики исследования, а также разработанных методик, моделей и инструментов.

Информационная база исследования включает законодательные и нормативно-правовые акты России, исследования отечественных и зарубежных ученых в области построения бизнес-моделей, стратегического управления, применения цифровых технологий в управлении, оценки эффективности бизнес-моделей и стратегии развития компаний, ресурсы сети Интернет, и собственные исследования автора.

Обоснованность и достоверность результатов исследования подтверждается результатами апробации научных достижений в исследуемой области, использованием большого числа источников информации по теме исследования, достоверной информационной базой и статистическими данными.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке методических основ формирования бизнес-моделей стратегического развития производственно-торговых организаций, а также теоретических и практических рекомендаций по разработке методики цифровизации управления цепочками создания ценности.

Основные научные результаты диссертационного исследования, полученные лично автором и выносимые на защиту:

1. Обосновано содержание процесса цифровой трансформации управления производственно-торговыми организациями на основе предметного

изучения отечественного и зарубежного опыта, включающее определение принципов, что позволит обеспечить комплексность и эффективность формирования цифровых цепочек создания ценности для стратегического развития организаций.

2. Разработана авторская классификация технологий организации бизнес-моделей производственно-торговых организаций, направленных на повышение эффективности реализации стратегии управления, применение которой позволит определить вектор развития на: а) оптимизацию затрат, б) рост продаж, в) выход на новые рынки.

3. Аналитически выявлена зависимость между моделями поведения клиентов, основными направлениями стратегического развития организаций и применяемыми в связи с этим методиками, технологиями и инструментами, обеспечивающая трансформацию управления производственно-торговыми организациями.

4. Разработана модель трансформации управления деятельностью производственно-торговых организаций, обоснование которой отличается уточнением содержания процесса управления, определением цифрового двойника с использованием единой цифровой платформы, что позволит конкретизировать этапы технологического производства и онлайн-реализации продуктов и услуг в целях обеспечения комплексности и эффективности управляющих воздействий.

5. Определен набор ключевых элементов формирования бизнес-модели организации в условиях цифровой трансформации управления, включающий: ценность, создаваемую продуктом\услугой, взаимодействие с клиентами, цифровую платформу, инновации, сервисы, цифровую цепочку создания ценности, взаимодействие с поставщиками, взаимоотношения с партнерами, технологии цифрового управления, риски.

6. Разработан методический подход оценки эффективности стратегии развития производственно-торговых организаций, позволяющий определять размер денежных потоков, необходимый для достижения требуемого значения показателя стоимости бизнеса с учетом идентификации и оценки присущих ему

рисков, что позволит оценить результаты хозяйственной деятельности производственно-торговых организаций и сформировать эффективную систему трансформации бизнес-модели организации.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования заключается в развитии моделей, инструментов и технологий менеджмента в условиях его цифровой трансформации. Разработанные в диссертационном исследовании методики, модели и инструменты позволяют разработать, реализовать и провести оценку эффективности бизнес-моделей и стратегии развития организаций, функционирующих в цифровой экономике.

Апробация результатов. В качестве объектов апробации рассматривается группа компаний «Фаберлик», осуществляющих производство и реализацию одежды и парфюмерной продукции. Результаты диссертационного исследования внедрены в ОАО «Фаберлик», в производственную компанию ООО «Фаберлик Фэшн Фэктори», крупнейшем интернет-магазине по печати принтов на одежде и сувенирах «vsemayki.ru», Автономной некоммерческой организации «Россия - страна возможностей».

Основные результаты диссертационного исследования представлены в 10 публикациях автора объемом – 4,99 печ. л. из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты на соискание ученой степени кандидата наук.

Структура диссертации. Диссертационное исследование включает введение, три главы, заключение, список литературы.

ГЛАВА 1 Исследование особенностей развития управления организациями в цифровой экономике

1.1 Диагностика управления организациями

Развитие цифровых технологий вызывает изменение сложившихся подходов к организации деятельности, обусловленные формированием новых возможностей, таких, как применение цифровых каналов взаимодействия с клиентами, реализация цифровых двойников цепочек создания ценности, цифровизация управленческих процессов [1,86].

Историю подобных изменений можно проанализировать, начиная с середины двадцатого столетия, когда компании стали внедрять первые разработки в области автоматизации бизнеса и управленческих процессов – системы планирования складских запасов, производственных мощностей. Системы класса MRP (material requirement planning) позволяли планировать ресурсы с целью эффективного управления складскими запасами, что давало возможность оптимизировать затраты, связанные с арендой и эксплуатацией складских площадей, снизить процент списания неиспользованного сырья и др.

Успешные результаты апробации MRP-систем сподвигли разработчиков к созданию систем планирования производственных мощностей (CRP – capacity requirement planning). Таким образом были сделаны первые шаги к автоматизации производственных процессов [1, с. 10-44].

К существующим информационным системам добавлялись модули по автоматизации кадрового учета, бюджетирования, что привело к появлению систем класса MRPII и ERP (enterprise resource planning).

По мнению В.В. Печерских, такие решения позволяли автоматизировать бизнес-процессы, однако они не адаптировались под быстрые изменения

деятельности, что в результате не оправдывало ожиданий владельцев и менеджеров компаний [86, с. 53-62].

Данная проблема сподвигла ИТ-разработчиков к созданию и внедрению приложений, автоматизирующих определенную группу процессов. Например, для автоматизации процессов взаимоотношений с потребителями появились системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM (customer relationship management), для работы с поставщиками – системы управления взаимоотношениями с поставщиками SRM (supplier relationship management) и т.д.

Дж.У Андерсон считает, что внедрение подобных программных продуктов с целью повышения эффективности процессов управления позволяло решить ряд проблем и упростить выполнение рутинных операций, но такие программы зачастую не интегрировались между собой, не успевали за изменениями, происходящими в среде функционирования бизнеса, поэтому считать их комплексной автоматизированной платформой принципиально неверно. В итоге, так называемый офлайн-рынок был вынужден либо не в полной мере автоматизировать свой бизнес, либо использовать дорогостоящие решения, окупаемость инвестиций в которые могла составлять десятки лет [1].

Активное появление новых технологий в 2000-х годах, а также увеличение количества пользователей, подключенных к интернету, способствовало зарождению и развитию онлайн-бизнеса (Таблица 1).

В начале XXI века стали функционировать первые интернет-магазины, зайдя на сайт которых, клиент мог выбрать необходимый товар, оформить заказ, согласовать доставку и оплатить его при получении наличными средствами.

Сначала интернет-магазины открывали классические офлайн-продавцы как модный инструмент заказа продукции, тем самым направив поток своих клиентов за поиском продукта в интернет.

Важнейшим фактором, который послужил отправной точкой для бурного роста числа интернет-магазинов, стало появление у поисковых систем таких как google, yandex, mail.ru нового вида рекламы товаров - контекстная реклама.

Таблица 1 – Развитие онлайн-бизнеса

	1950-1970 гг.	1970-1985 гг.	1980-2000 гг.	1990-2010 гг.	2000-2015 гг.	2015 - наст. время
Вид бизнеса	Офлайн			Офлайн, зарождение онлайн	Офлайн, онлайн	Онлайн, сокращение офлайн
Средства автоматизации процессов цепочки создания ценности и управленческих процессов	MRP, зарождение CRP	MRP, CRP	MRP II, зарождение ERP	MRPII, ERP, зарождение CRM, SCM, SCM, HRM, BPM	ERP, CRM, SCM, SCM, HRM, BPM, зарождение CMS	CMS, ERP, адаптивные платформы на основе цифровых технологий и искусственного интеллекта
Бизнес-модели	Бизнес-модели для офлайн-бизнеса			Появление бизнес-моделей для онлайн-бизнеса	Развитие бизнес-моделей для онлайн-бизнеса	Модернизация бизнес-моделей для онлайн-бизнеса согласно требованиям цифровой экономики

Источник: составлено автором

Покупатель, запрашивая информацию о каком-либо товаре в поисковой системе, вместе с поисковой выдачей получает предложение о покупке товара, который способен удовлетворить его потребность. Кроме этого, сайты компаний, которые давали наиболее полное и интересное описание товаров, имели видеоинструкции и другую нужную потребителю информацию, попадали в первые строки поисковой выдачи без платной контекстной рекламы, и таким образом были более посещаемыми, имели большие продажи по сравнению с другими.

Заметив стремительный рост продаж, офлайн-продавцы стали смещать свою бизнес-модель в пользу онлайн торговли, впоследствии полностью отказавшись от офлайн-части.

Оптимизация издержек обращения, а также косвенных затрат за счет экономии на аренде и ФОТ позволяла устанавливать на товары более низкие цены, чем у офлайн-конкурентов. Но, тем не менее, офлайн-магазины не торопились снижать цены, а пытались использовать методы убеждения с целью формирования общественного мнения о том, что покупки в интернет-магазинах опасны в связи с низким качеством товаров, браком или подделками. Такие легенды просуществовали около пяти лет, после чего стало понятно: онлайн-торговля не умрет, а будет активно развиваться и через некоторое время составит серьезную конкуренцию офлайн-представителям данного бизнеса. По нашему мнению, существенным драйвером развития онлайн-бизнеса стало глубокое проникновение Интернета в связи появлением смартфонов на основе операционных систем iOS и android, в результате чего пользователи получили возможность осуществлять покупки с телефона или планшета [64,69]. Также стала доступна онлайн-оплата с использованием банковских карт, привязанных к цифровым кошелькам смартфонов.

Й. Нордфальт считает, что, зачастую, ключевым фактором для покупателя является цена товара, работы или услуги [59, с. 374-437]. Появление агрегаторов, предоставляющих информацию о ценах в разных интернет-магазинах, дало возможность получить необходимые данные и сделать на их основе выбор в пользу

того или иного онлайн-магазина, отказавшись от посещения офлайн-представителей торговли.

Российский рынок онлайн-торговли активно развивается, набирая обороты с каждым годом. В 2018 году рынок увеличился на 18 % (рисунок 1), что по темпам роста намного опережает традиционный ритейл. Для сравнения, рост рынка в 2017 году составил 18 %, в 2016 году – 23 % [114].



Рисунок 1 – Темпы роста российского рынка электронной коммерции

Источник: [114]

Однако, несмотря на столь впечатляющий рост, пока онлайн-сегмент занимает в общем обороте розничной торговли России всего только 3 %. Это немного по сравнению с некоторыми другими европейскими странами, например, Великобританией, где онлайн-торговля составляет более 15 % от общего оборота розницы и США (10 %). В то же время в Европе есть страны, в которых интернет-торговля развита не так сильно, и ее доля в обороте сопоставима с российскими показателями.

По нашему мнению, в ближайшие годы ключевыми факторами роста объемов продаж через интернет станут:

- активизация онлайн-торговли в российских регионах. Во многом это обусловлено тем, что интернет активно проникает в города с населением менее 100 тыс. человек: большинство новых покупателей будут жить вдали от столицы.

Однако проникновение интернета в регионы будет происходить быстрее, чем рост интернет-торговли. Это объясняется рядом факторов: потребители, особенно в регионах, пока не очень доверяют онлайн-торговле и сталкиваются с трудностями при оплате и возврате товара, а также при его доставке.

- рост опыта покупок в онлайн жителей регионов. При этом акцент смещается в сторону тех товарных групп, которых не было раньше даже в первой десятке: одежда и обувь, детские товары, косметика и парфюмерия, продукты питания.

- на рынке появятся новые сильные игроки (интернет-магазины крупных розничных сетей). Как следствие, повысится уровень конкуренции, снизится уровень цен, появятся новые технологии, улучшится качество обслуживания покупателей.

В интернет-магазинах наибольшей популярностью пользуется электроника и техника. Второе место по объему продаж занимает одежда, обувь и аксессуары. Активно растут онлайн-продажи товаров для дома и ремонта. Клиенты также иногда приобретают в интернет-магазинах автозапчасти, книги, товары для детей. Продукты питания пока занимают небольшую долю в общем объеме рынка онлайн-бизнеса (рисунок 2).



Рисунок 2 – Распределение онлайн-продаж по категориям товаров

Источник: [114]

По мнению О. Гассмана, рынок электронной торговли открыл возможности и бизнес-модели, позволяющие организовать новый бизнес или развивать существующий [9]. Он гораздо быстрее адаптируется к потребительским запросам, в отличие от офлайн-торговли, где изменения могут происходить длительное время.

К. Сьюэлл считает, что изначально низкий спрос на покупку продуктов питания через интернет был вызван в первую очередь сложившимся мировоззрением у покупателей [112, с. 26-31]. Большинство потребителей предпочитают выбирать товары «в живую», оценивая их качество, а также выбирая продукты по принципу: «можно дополнительно взять еще вот этот продукт и вот этот...». Кроме того, для большинства потребителей, поход в магазин за продуктами и выбор товаров среди огромного числа предложений, является способом провести время «вне дома».

Такой подход постепенно начинает модифицироваться, так как в современном мире люди не хотят тратить время на рутинные дела, предпочитая более интересное времяпрепровождение. Количество онлайн-заказов продуктов питания начинает расти с каждым годом.

По данным Росстата только за 9 месяцев 2016 года рынок розничной торговли продуктами питания и непродовольственными товарами вырос на 2,4 %. Несмотря на кризис, рынок интернет-торговли продемонстрировал положительную динамику (рост около 6 %) [114].

В 2016 году оборот онлайн-торговли составил 944,3 млрд рублей, что демонстрирует рост 5,8 % по сравнению с предыдущим годом. Однако, наиболее развиты электронные продажи товарного сегмента, интернет-услуги развиваются не такими быстрыми темпами. По сравнению с 2014 годом, когда рынок интернет услуг составлял 14,1 % от общего рынка e-commerce, к 2016 году он сократился до 11,8 %.

По состоянию на 2018 год около 19 миллионов россиян, проживающих в городах с населением, численностью более 100 тыс. человек, осуществляют покупки в интернет-магазинах. По данным Яндекс.Маркет в 2017 году каждый

четвертый житель России в возрасте от 16 до 55 лет купил хотя бы один товар в интернет-магазине в течение года [73]. Однако современные цифровые технологии проникли далеко не во все города Российской Федерации, что является сдерживающим фактором развития онлайн-бизнеса.

Доля электронных продаж в общем объеме розничного ритейла активно возрастает с каждым годом. Существенным драйвером выступают торговые площадки, позволяющие приобретать товары из Китая. В конце 2016 года доля закупающих товары в китайских интернет-магазинах превысила долю заказывающих товары в России за пределами своего города. В зарубежных магазинах клиенты заказывают в основном одежду, обувь, различные аксессуары, товары для дома, косметику, мелкую бытовую технику.

Статистика интернет-заказов демонстрирует, что иностранным интернет-магазинам удастся успешно конкурировать с российскими и, зачастую, выбор покупателя направлен в сторону зарубежного онлайн-ритейла. Это обусловлено в первую очередь ценами, которые, как правило, ниже, чем у российских конкурентов, а также качеством товаров, их определенным функционалом.

Российские представители онлайн-бизнеса жалуются на иностранных конкурентов, требуя от государства существенного снижения порогового значения суммы беспошлинного ввоза товаров. На сегодняшний момент такая сумма равна 200 евро, сверх которой пошлина составит 15 %, но не менее 2 евро за 1 кг, но при этом рассматривается ее снижение до 60 евро.

Мы считаем, что данный подход не является клиентоориентированным и направлен на то, чтобы дать возможность российским онлайн-бизнесменам не заботиться об оптимизации затрат, снижении цены и развитии собственного производства, а просто заниматься перепродажей западных товаров с определенной торговой наценкой.

Клиента заставляют покупать дороже, не давая возможность приобрести товар за рубежом по более низким ценам, что нарушает принципы клиентоориентированной экономики.

Покупки в иностранных интернет-магазинах также не облагаются налогом на добавленную стоимость, который в России, для большинства товаров, составляет 20 %, что также существенно влияет на цену.

Поэтому Министерство финансов Российской Федерации задумывается об отказе от формулировки «товары для личного пользования», которая используется при покупке в иностранных интернет-магазинах, что даст возможность облагать их НДС [52].

Кроме того, ассоциация компаний интернет-торговли пытается пролоббировать законопроект, на основании которого будет возможно блокировать работу иностранных интернет-магазинов на территории Российской Федерации, которые не платят НДС [6].

В связи с вышеописанным, очевидно, что развитие онлайн-торговли требует изменения существующих бизнес-моделей, с одной стороны, и эффективного регулирования со стороны государства, с другой стороны.

По нашему мнению, существующие законодательные нормы, которые регулируют торговую деятельность, в основном направлены на офлайн-ритейл, тогда как их применение в онлайн-ритейле не всегда очевидно.

Д. Роджэрс считает, что в настоящее время драйверами электронной торговли выступают агрегаторы – торговые площадки, объединяющие покупателей и продавцов [106, с. 66-118]. При этом осуществляется консолидация логистических операторов, начинают активно развиваться сервисы курьерских служб. Ключевыми преимуществами становятся грамотная интеграция и своевременная модернизация ИТ-инфраструктуры, а также эффективная ценовая политика.

Внедрение инновационных интеллектуальных технологий позволит онлайн-бизнесу быть более конкурентоспособным, улучшить финансовые результаты. Такие технологии должны быть в первую очередь направлены на индивидуальный подход к клиенту.

В офлайн-продажах существует физический контакт между продавцом и покупателем, клиенты могут посмотреть товар, примерить, потрогать руками,

оценить его функционал, качество и т.д. В онлайн-продажах такой возможности нет, в связи с чем требуется создание приложений для мобильных платформ, позволяющих получить подробные характеристики товаров, посмотреть их фотографии, 3d модели, осуществить настройку требуемых параметров.

Например, при покупке рубашек в онлайн-магазине Original Stitch, клиент может выбрать цвета рукавов, карманов и пуговиц [69]. Сервис Echo Look компании Amazon позволяет определить стиль в режиме реального времени, за счет использования специальных камер, измеряющих глубину пространства [64].

Развитие технологий презентации товаров, использование видеороликов, внедрение дополненной реальности позволит потенциальным покупателям понять свойства и характеристики товара, посмотреть возможные варианты его эксплуатации и принять решение о его покупке.

К. Саймон считает, что онлайн-бизнесу также требуется внедрение интеллектуальных систем, анализирующих предпочтения покупателей. Понимание модели поведения клиентов позволит предложить им товар или услугу, которые в наибольшей степени удовлетворят их потребности [110, с. 316].

Высокое качество логистических процессов является одним из ключевых фактором успеха в онлайн-бизнесе. Необходимо внедрять современные технологии, автоматизирующие и роботизирующие логистические процессы, обеспечивать крупногабаритную доставку, на которую увеличивается спрос, а также развивать постаматы (автоматизированные почтовые станции), позволяющие принимать малогабаритные посылки.

Скорость логистики также является важным фактором для онлайн-клиентов. Например, компания Amazon может доставить в день заказа товар, стоимость которого превышает 37 долларов [64].

Использование чат-ботов позволит оптимизировать затраты, связанные с оплатой труда телефонных консультантов, так как на большинство популярных вопросов потенциальный покупатель сможет получить ответ, общаясь с чат-ботом. Такой чат-бот может задавать вопросы о предпочтениях клиента и, на основании полученных ответов, предлагать определенные товары.

В электронной коммерции все процессы должны быть автоматизированы, однако очевидных технологичных комплексных решений пока не представлено на рынке, кроме того, информация на эту тему достаточно ограничена, что подтверждает статистика поиска в Google [69].

По нашему мнению, основные причины этому следующие:

- ни одна существующая платформа для цифровизации бизнес-процессов не дает возможность комплексно их цифровизировать;
- отсутствуют необходимые цифровые компетенции у менеджеров и владельцев производственно-торговых организаций, способствующие цифровой трансформации действующих бизнес-моделей;
- в системе управления производственно-торговыми организациями цифровизируется только объект управления, при этом субъект управления не обладает необходимыми технологиями и инструментами цифрового управления;
- информационные системы не всегда оперативно адаптируются под изменения бизнес-моделей.

Статистика показывает, что около 50 % интернет-магазинов в секторе товаров для дома и ремонта используют CMS собственной разработки, 30 % интернет-магазинов пользуются Bitrix, 20 % применяют другие платформы (рисунок 3).



Рисунок 3 – Статистика использования CMS

Источник: [114]

Мы считаем, что активное развитие онлайн-бизнеса в цифровой экономике требует уточнения понятий, которые в настоящее время используются в менеджменте применительно к офлайн-бизнесу. Такими понятиями являются следующие.

Цифровая цепочка создания ценности – деятельность по формированию ценности для клиентов за счет создания товаров, работ или услуг, реализуемая на основе использования современных средств автоматизации, роботизации и интеллектуальных технологий на каждом ее этапе.

Онлайн-клиент – клиент, осуществляющий покупки товаров, работ или услуг в интернет-магазинах с помощью современных онлайн-технологий.

Онлайн-бизнес – производство и продажа товаров, работ или услуг различным категориям клиентов (физические лица b2c, бизнес b2b, государственные организации b2g) через интернет с использованием автоматизированных и роботизированных технологий реализации цифровых цепочек создания ценности.

Цифровой менеджмент – взаимодействие объекта и субъекта управления на основе цифровых механизмов и технологий с целью эффективной и результативной реализации цифровых цепочек создания ценности.

Онлайн бизнес-модель – способ организации цифровой цепочки создания ценности и генерации денежных потоков в онлайн-бизнесе.

Цифровая трансформация бизнес-модели – осуществление изменений в существующей бизнес-модели деятельности организации, вызванных развитием новых технологий и условиями взаимодействия с другими участниками в рамках экосистемы.

Экосистема в менеджменте – группа взаимосвязанных экономических объектов, взаимодействующих между собой и со средой их функционирования на основе современных цифровых технологий, а также обладающих драйвером – звеном, задающим тренд их развития.

На основе проведенного анализа электронной коммерции и готовности потребителей приобретать товары и услуги в интернет-магазинах, концептуальные принципы, учет которых необходим для эффективной организации онлайн-бизнеса [95, с. 194-195].

1. Организация эффективной деятельности возможна при условии выбора эффективной инновационной бизнес-модели, адаптированной к современным требованиям среды функционирования бизнеса. Бизнес-модели должны отвечать требованиям рынка, а также модернизироваться исходя из меняющихся условий окружающей среды.

2. Управление процессами и проектами осуществляется с использованием технологичной цифровой платформы, обеспечивающей их сквозную цифровизацию. Данная платформа должна комплексно цифровизировать и роботизировать процессы цифровой цепочки создания ценности, а также процессы управления и обеспечения. Различные решения должны быть интегрированы и обеспечивать централизованный доступ к информации.

3. Формирование цифровых цепочек создания ценности на основе технологий цифровой экономики (блокчейн, анализ больших данных, цифровые двойники, искусственный интеллект).

4. Производимые и реализуемые товары или услуги сопровождаются цифровым контентом, формирующим максимальное количество информации о них для клиента. В онлайн-бизнесе такая возможность обеспечивается за счет внедрения технологий виртуальной и дополненной реальности, позволяющих увидеть наглядные 3d-модели товаров, видеосъемок роликов, демонстрирующих эксплуатацию товаров или предоставление услуг, чат-ботов, отвечающих на вопросы клиентов и объясняющих преимущества продаваемых товаров или услуг.

5. Использование геоданных и оптимизация логистических процессов, обеспечивающая оперативную поставку ресурсов и готовой продукции. Логистические процессы являются одними из ключевых, формирующих ценность для клиентов. Оперативность доставки, выполнение пожеланий клиентов по условиям доставки, позволят повысить их лояльность. Организация выдачи заказов в местах, близко расположенных к местонахождению клиентов, позволит повысить скорость обслуживания клиентов и сократит время доставки.

6. Организация киберзащиты бизнеса (минимизация киберрисков). Онлайн-бизнесу присущи риски, связанные с кибератаками, которые могут привести к блокированию интернет-магазинов, нарушению их нормального режима функционирования, вредоносному воздействию на клиентов. Соответственно, онлайн-бизнесменам необходимо внедрять средства безопасности, позволяющие блокировать любые кибератаки и обеспечивающие бесперебойное функционирование бизнеса. В противном случае это приведет к потере клиентов и убыткам.

7. Применение искусственного интеллекта в управленческих, основных и обеспечивающих процессах. Внедрение искусственного интеллекта, деятельность которого направлена на продвижение товаров и услуг онлайн-бизнеса, позволит сократить затраты на ФОТ, а также повысит качество маркетинговых мероприятий, направленных на привлечение и удержание клиентов.

1.2 Сравнительный анализ технологий организации деятельности

Д. Джонс, К. Келли, Л.Ф. Никулин, И.В. Денисов считают, что многие компании эффективно функционируют на рынке, производят высокотехнологичную продукцию, однако на какой-то момент перестают быть конкурентоспособными, начинают сдавать позиции другим более успешным игрокам рынка. Главная причина связана с тем, что такие организации не могут оперативно адаптировать существующие бизнес-модели к изменениям среды функционирования [24, 25, 35, 57].

А. Остервальдер отмечает, что долгосрочный успех большинства компаний зависит от их умения эффективно реализовывать инновационные бизнес-модели в любой сфере их деятельности [7, с. 12-38]. Анализируя историю развития бизнес-моделей, можно увидеть, что 20 лет назад было достаточно тяжело представить продажи товаров с помощью фото в социальной сети, эффективность которых зависит от количества подписчиков и просмотров. Заказ товара через агрегатор, который напрямую сводит клиента с производителем в любой точке земного шара, также был невероятен.

О. Гассман, М.Н. Кулапов считают, что современные технологии позволяют радикально модифицировать существующие бизнес-модели, делая их более конкурентоспособными [16, 41, с.82-100].

Изначально бизнес-модели реализовывались следующим образом. Производитель закупает ресурсы у поставщика, производит продукцию и продает. Цена продажи должна покрывать прямые и косвенные затраты, а также обеспечивать требуемую норму прибыли. Торговая организация закупает товары у производителя и продает их с торговой наценкой. Такая наценка должна покрывать затраты торговой организации и обеспечить необходимую прибыль. Развитие конкуренции, процессов глобализации и зарождение информационных технологий потребовало изменения действующих бизнес-моделей.

Мы считаем, что основные направления таких изменений были связаны с оптимизацией затрат, увеличением продаж и доходов на действующем рынке, а также выходом на новые рынки [49, с. 207-210].

Доказательством этому является тот факт, что любой предприниматель может развивать свой бизнес интенсивно или экстенсивно. Соответственно, первый вариант предполагает оптимизацию себестоимости с целью формирования выгодных для клиентов ценовых предложений и увеличения потока потребителей. Экстенсивное развитие предполагает осуществление мероприятий, направленных на поиск новых рыночных ниш, вход в новые рынки, расширение продуктовой линейки с целью привлечения дополнительных клиентских сегментов.

Принципиальное отличие авторской классификации от существующих классификаций бизнес-моделей заключается в следующем:

- 1) классифицированы способы организации деятельности в цифровой экономике;
- 2) сформированы признаки классификации технологий организации эффективных бизнес-моделей: оптимизация затрат, рост продаж, выход на новые рынки;
- 3) классифицированы технологии организации эффективных бизнес-моделей, исходя из сформированных признаков;
- 4) определены технологии проектирования эффективных бизнес-моделей, которые в наибольшей степени отвечают требованиям к организации деятельности в цифровой экономике.

К инструментам и технологиям организации бизнес-моделей, направленным на оптимизацию затрат, по нашему мнению, можно отнести следующие [6,16,19,20,38,114]:

- 1) «аренда» – в случае, если компании требуется оборудование на определенный срок, то она может взять его в аренду, что обойдется дешевле покупки оборудования;
- 2) «банкомат» - организация деятельности, при которой клиенты вносят предоплату за товары, а поставщики предоставляют отсрочку платежа. При данной

модели снижается риск получения кассового разрыва, а, следовательно, не потребуются дополнительные затраты, связанные с привлечением заемных средств, необходимых для обеспечения операционной деятельности;

3) «бартер» - организации осуществляют обмен товаров или услуг, без использования денежных средств, что зачастую позволяет снизить затраты на маркетинг. Например, размещение информации о партнере на сайте компании или демонстрация образцов товаров у компании-партнера;

4) «белая этикетка» - производители изготавливают продукцию под заказ для крупных партнеров. У таких производителей отсутствуют затраты, связанные с маркетингом и сбытом продукции. Они не указывают свой бренд, торговую марку, логотипы, брендингом товара занимаются компании, которые заказывают у данных производителей продукцию. Такую бизнес-модель используют производители продуктов питания, которые изготавливают их под заказ крупных продуктовых сетей (Бренд «Каждый день» сети Ашан, или «Просто азбука» сети Азбука Вкуса [66,31]);

5) «дирижер» - управление ключевыми процессами цепочки создания ценности и передача остальных процессов на аутсорсинг, что позволяет оптимизировать затраты. Например, передача процессов определения или формирования потребностей клиентов профессиональному маркетинговому агентству, продажа товаров или услуг через сеть официальных дистрибьюторов;

6) «оплата по показателям» - перевод большей части затрат в раздел переменных, что позволяет минимизировать постоянные затраты, не зависящие от объема производства и реализации продукции;

7) «краудсорсинг» - привлечение внешних исполнителей для решения определенных задач на основе открытого призыва. Как правило, такие исполнители работают за идею, хотят первыми увидеть результат и получить готовый продукт;

8) «краудфандинг» - привлечение внешних финансов для реализации определенного проекта. Инвесторы, финансирующие проект, верят в перспективу его развития. Организация, привлекающая средства таким способом, решает определенные задачи, не затрачивая собственных средств;

9) «лояльность клиентов» - снижение затрат, связанных с привлечением новых клиентов, за счет удержания постоянных клиентов;

10) «партнерские отношения» - разделение затрат между партнерами с целью минимизации расходов. Например, компании требуется помещение площадью 100 кв.м. в центре города. Однако, предложения по аренде следующие: 200 кв.м. за 400 000 рублей. Компания может найти партнера и разделить аренду пополам, при этом она получит необходимые площади с нужной геолокацией;

11) «лидерство по издержкам» - производство и реализация востребованных товаров по ценам, ниже чем у конкурентов, которые обеспечиваются за счет оптимизации затрат на каждом этапе создания стоимости и закупки ресурсов по низким ценам;

12) «оцифровка» - создание виртуальных товаров вместо физических. Например, многие издательства стали продавать электронные книги, так как спрос на бумажные носители снижается и их печать становится нерентабельной;

13) «самообслуживание» - перевод некоторых этапов цепочки создания ценности в формат самообслуживания, что позволит снизить затраты на персонал, необходимый для реализации данных процессов. Ярким примером могут служить точки общепита с самообслуживанием. Клиент делает заказ, оплачивает и забирает его на кассе. Официанты в таких заведениях отсутствуют;

14) «электронная коммерция» - снижение затрат, связанных с покупкой или арендой торговых площадей, а также ФОТ продавцов.

Мы считаем, что к инструментам и технологиям построения бизнес-моделей, позволяющим увеличить продажи и, соответственно, доходы, относятся следующие [6, 16, 57]:

1) «айкидо» - использование слабых сторон конкурентов в качестве своих преимуществ, что позволит привлечь клиентов, повысить уровень их лояльности, увеличить продажи;

2) «аукцион» - организация торгов, победителем которых станет участник, назначивший самую высокую цену, что позволит увеличить доходы от реализации товаров;

3) «брендинг составляющих» - реализация товаров, в состав которых входят комплектующие определенных брендов, что позволит привлечь дополнительных клиентов – приверженцев таких брендов;

4) «дополнительная ценность» - формирование дополнительных опций продаваемых товаров или услуг, которые позволят сформировать дополнительную ценность. Клиент будет готов заплатить больше денежных средств понимая, какие преимущества он получит. Например, приобретение билета на самолет в бизнес-классе дает возможность лететь с большим комфортом за счет широких сидений, разнообразного меню и др.;

5) «интегратор» - реализация всех этапов цепочки создания ценности без использования аутсорсинга, что позволит оперативно модифицировать цепочку, а также производимые продукты или услуги. Ключевым преимуществом в данной модели является возможность быстрых изменений в зависимости от требований рынка;

6) «кастомизация» - выполнение индивидуальных заказов клиентов, предложение товаров или услуг, производимых под заказ, что позволит увеличить доходы, так как стоимость такой продукции значительно выше типовых предложений;

7) «подписка» - регулярное получение товаров или услуг клиентами, которые оплачивают стабильные платежи с определенной периодичностью. Данная модель позволяет получать стабильные доходы в длительной перспективе. Примером использования данной бизнес-модели может служить компания «Daimler», которая в 2018 году запустила в США подписку на автомобили Mercedes [69]. Клиенты, оплачивающие ежемесячные платежи в размере около 1 100 долларов, получают возможность пользоваться любыми автомобилями из семейства с-класса, за 1 600 долларов, возможно пользование автомобилями семейства е-класса и т.д.;

8) «привязывание потребителей» - данная технология предполагает продажу товаров, для которых потребуются дополнительные компоненты, по достаточно низким ценам. Однако, клиент, приобретающий такой товар в

последующим вынужден постоянно приобретать так называемые расходные материалы. Примерами применения такой технологии могут служить продажа принтеров, для которых требуются картриджи, продажа мужских бритвенных станков, требующих замены лезвий через определенный период времени;

9) «премиальный продукт» - создание уникальных дорогостоящих продуктов, ориентированных на определенный потребительский сегмент, представители которого готовы тратить крупные суммы денег ради наличия таких товаров «у себя в коллекции». В мире существует большое количество компаний, успешно использующих данную технологию. Они функционируют в сфере продажи уникальных автомобилей, часов, одежды, аксессуаров и др.;

10) «франчайзинг» - организация дополнительных каналов продаж за счет взаимодействия с партнерами-франчайзи, использующими бренд и бизнес-модель франчайзера. Ярким примером франчайзинга является сеть кофеен «Дабл Би», которая предоставляет франчайзи свой бренд, а также является для них единственным поставщиком всех ресурсов (кофе, выпечка и др.). Доходы от франчайзинга значительно превышают заработок самих кофеен.

К инструментам и технологиям проектирования бизнес-моделей, направленных на выход компании на новые рынки, по нашему мнению, относятся следующие [6, 16, 46, 54, 55]:

1) «голубой океан» - создание уникального продукта или услуги, которые не имеют аналогов на рынке [54]. Реализация данной бизнес-модели предполагает использование стратегии голубого океана, ориентированной на поиск свободных ниш на рынке, что становится с каждым годом все сложнее и сложнее. Предложение рынку новых товаров, не имеющих аналогов, позволит максимизировать продажи и существенно увеличить доходы на стадии роста жизненного цикла продукции;

2) «обратная инновация» - расширение доли рынка за счет возможности сделать новые товары и технологии доступными широкому кругу потенциальных покупателей. Примером может служить появление новой электроники, которая

первоначально стоит достаточно дорого, а через определенное время существенно дешевеет и становится доступной большому количеству клиентов;

3) «демпинг рынка» - вход в новые рынки с товаром, аналогичным предложениям конкурентов с ценой, существенно ниже цены аналогов. Демпингование может осуществляться компанией за счет наличия внутренних или внешних резервов. Внешние резервы могут представлять прямые инвестиции или продажу акций на фондовых рынках. Примером демпингования может служить предложение услуги каршеринга яндексом. Данный сервис запустился в феврале 2018 года, позже на три года, чем у основных конкурентов. Чтобы завоевать долю рынка яндекс установил стоимость одной минуты поездки на автомобиле в размере 5,7 рубля. До появления на рынке каршеринга яндекса минимальные ценовые предложения начинались от 8 рублей за одну минуту поездки;

4) «дифференцированный продукт» - увеличение доли рынка за счет предложения товаров, обладающих качествами и функционалом, формирующим дополнительную ценность и, соответственно, дополнительные конкурентные преимущества по сравнению с товарами-аналогами других производителей.

Классификацию рассмотренных инструментов и технологий проектирования бизнес-моделей можно представить в виде иерархической схемы (рисунок 4).

Нами проведен анализ основных технологий, позволяющих формировать бизнес-модели, используемые для эффективной организации деятельности в цифровой экономике (рисунок 5).

«Банкомат» актуально использовать в формате предоставления возможности осуществления онлайн-платежей через сайт онлайн-организации. С одной стороны, такой подход снижает риски, связанные с отказом клиента от заказа не по вине онлайн-представителя, с другой стороны у клиента появляется возможность удобной оплаты заказа с помощью банковской карты или электронного кошелька в смартфоне, планшете, умных часах и других современных устройствах.

В результате применения данной бизнес-модели клиент получает возможность удобной оплаты заказов, а компании-продавцу обеспечивается гарантированное поступление денежных средств до выполнения заказа.

Бартер приобретает большую актуальность с развитием цифровых технологий. Компании-партнеры могут размещать информацию друг о друге на своих сайтах, создавать ссылки, использовать онлайн-технологии для продвижения друг друга.

Например, продажа определенных товаров может потребовать сопутствующих продуктов или услуг, которые производят партнеры. Информацию о них клиент получит, осуществляя заказ таких товаров у онлайн-магазинов. Использование данной модели позволяет повысить продажи в онлайн-бизнесе, а также снизить затраты на реализацию маркетинговых мероприятий.

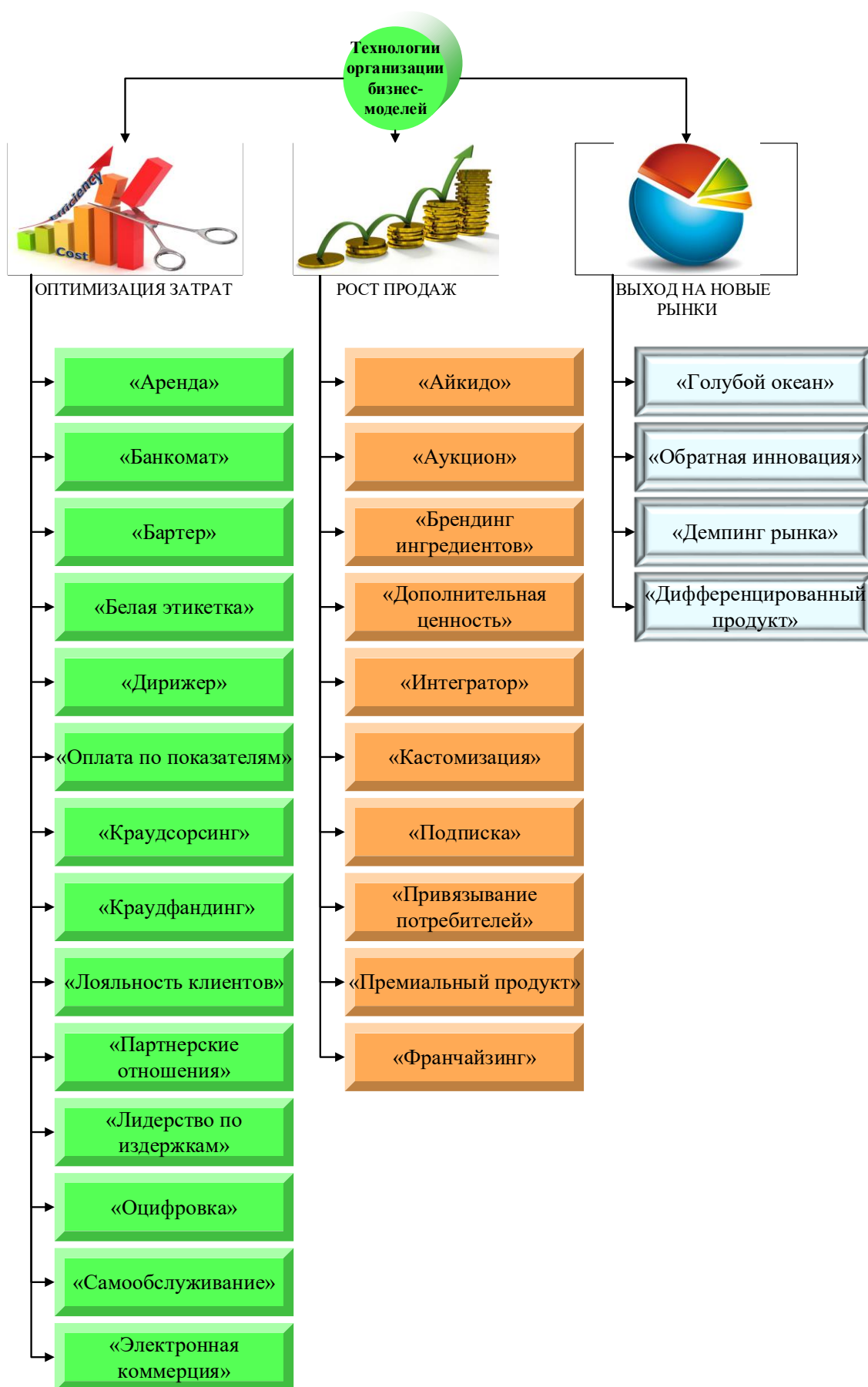


Рисунок 4 – Технологии организации бизнес-моделей

Источник: составлено автором

«Оплата по показателям» наиболее целесообразна при организации логистики. Стоимость работы курьеров, мотивация и штрафные санкции могут быть привязаны к количеству своевременно выполненных заказов.

Краудсорсинг может быть использован для создания дополнительных онлайн-сервисов, позволяющих повысить качество исполнения заказов, информативность, улучшить процессы обслуживания клиентов [3]. Например, создание клиентских мобильных приложений с технологиями дополненной реальности, позволяющими более наглядно представить товары потенциальным покупателям.

Краудфандинг также актуален в цифровом бизнесе [44]. Решение специфических задач, направленных на развитие онлайн-бизнеса, возможно за счет привлечения добровольцев, которые хотят видеть воплощение своих идей в определенной сфере.

По нашему мнению, «лояльность клиента» обладает существенными преимуществами в цифровой экономике.

Развитие взаимоотношений с клиентами возможно за счет использования современных онлайн-технологий, которые позволяют идентифицировать потребности потенциальных потребителей продуктов и услуг, информировать об их функциональных возможностях, качестве и др., отвечать на актуальные вопросы (например, с помощью чат-ботов, технологий искусственного интеллекта), поддерживать контакт с клиентами, направляя определенные предложения, уведомляя об акциях, скидках, актуальных мероприятиях.

Реализация рассматриваемой технологии эффективна за счет использования современных систем класса CRM, включающих аналитические модули, формирующие информацию, необходимую для принятия управленческих решений в области взаимодействия с клиентами на каждом этапе [37].

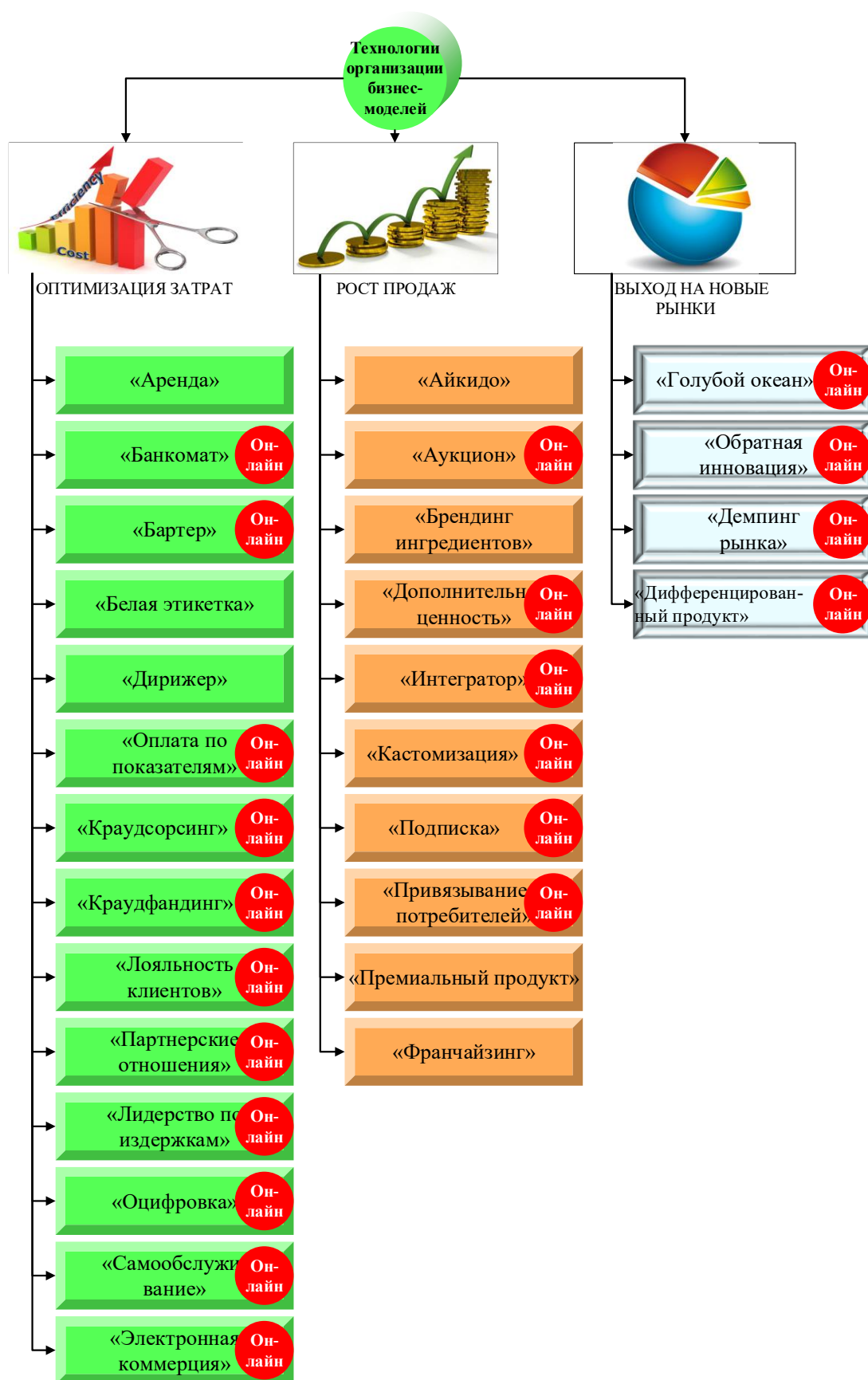


Рисунок 5 – Выбор технологий и инструментов, позволяющих повысить эффективность бизнес-моделей за счет использования цифровых технологий

Источник: составлено автором

Партнерские отношения необходимо выстраивать и в онлайн-бизнесе. Например, партнеры могут арендовать большие складские площади и разделить их между собой. Такой вариант позволит сократить затраты, связанные с арендой, так как стоимость аренды больших складских площадей зачастую ниже стоимости аренды небольших складских комплексов в перерасчете на один квадратный или кубический метр.

Также возможно привлечение партнеров для реализации определенных этапов цифровых цепочек создания ценности, причем взаимодействие с партнерами будет осуществляться в онлайн-формате.

Перевод бизнеса в онлайн – одна из основных возможностей снижения издержек, поэтому «лидерство по издержкам» в наибольшей степени подходит для данного формата организации бизнеса.

Снижение затрат возможно за счет отсутствия аренды торговых площадей, сокращения ФОТ (меньше продавцов, обслуживающего персонала), эксплуатационных затрат. В результате, могут сократиться прямые или косвенные затраты, что повлияет на себестоимость продуктов или услуг и позволит снизить их цену [27, 113].

Развитие современных цифровых технологий дает возможность эффективно использовать «самообслуживание». Примерами успешной реализации данной модели могут быть приложения «клиент-банк», позволяющие пользоваться банковскими услугами с телефона или планшета, автоматические кофе-точки, позволяющие заказать кофейный напиток, оплатить его и получить заказ, без участия бариста, кассы самообслуживания в магазинах и т.д. Применение «самообслуживания» в онлайн-бизнесе актуально с позиции формирования автоматизированных пунктов выдачи заказов, в которых клиент может получить свой заказ в любое время, при этом сотрудник на пункте выдачи не требуется. В результате, клиент может быть не привязан по времени к сотруднику компании, а онлайн-бизнес оптимизирует затраты, связанные с ФОТ.

Такие технологии, как «оцифровка» и «электронная коммерция», являются ключевыми при организации и реализации деятельности в цифровой экономике.

Рассмотрим, насколько актуальны в цифровой экономике инструменты и технологии построения бизнес-моделей, позволяющие увеличить продажи [11, с. 423-467]. Появление современных интернет-площадок дает возможность автоматизировать реализацию модели «аукцион». Участниками аукциона могут стать любые пользователи, находящиеся в разных городах и странах мира. Современные сервисы позволяют организовать доставку на разные расстояния, при этом ее цена будет адекватной. Именно активное увеличение количества пользователей интернетом способствовало развитию аукционов.

Люк Айке считает, что различные онлайн-сервисы могут формировать дополнительную ценность для клиентов, что позволит увеличить продажи товаров или услуг, поэтому «дополнительная ценность» наиболее актуальна в онлайн-бизнесе. Такими сервисами могут быть онлайн-консультирование, получение поддержки через интернет, скидки при онлайн-регистрации товара и др. [10, с. 297].

Для эффективной организации цифровых цепочек создания ценности в онлайн-бизнесе целесообразно использовать «интегратор», так как цифровизация позволит повысить скорость и эффективность реализации каждого этапа. В основе данной модели применительно к онлайн-бизнесу заложено онлайн-взаимодействие с поставщиками и покупателями товаров.

Разработка мобильных приложений, онлайн-сервисов, личных кабинетов на сайтах делает «кастомизацию» более эффективной, так как клиенту обеспечивается индивидуальный подход на каждом этапе взаимодействия. Консультации на первоначальной стадии, определение предпочтений, информирование о статусе заказа, сохранение истории заказов, дополнительные индивидуальные бонусы и др. действия, направленные на удовлетворение потребностей клиентов при реализации втягивающих цифровых цепочек создания ценности, будут эффективны и результативны при использовании современных цифровых технологий.

Организация и управление подписками через интернет – наиболее разумный способ реализации технологий «подписки». С помощью цифровых технологий клиент может управлять подпиской на определенный товар или услугу через

личный кабинет на сайте: приостановить подписку, продлить, изменить параметры подписки. Реализация данной бизнес-модели в формате онлайн формирует конкурентные преимущества для онлайн-бизнеса, так как делает его более клиентоориентированным [26].

«Привязывание потребителей» осуществляется более эффективно через онлайн, так как клиент получает возможность заказывать дополнительные компоненты на сайте компании или через мобильное приложение. Онлайн-сервисы могут напоминать клиенту о том, что ему в ближайшее время необходимо приобрести расходные материалы, а также сообщать о дополнительных акциях, проводимых компанией, направленных на повышение лояльности клиентов.

Все вышеприведенные технологии организации бизнес-моделей, реализация которых позволяет выйти компании на новые рынки, будут эффективны с использованием цифровых технологий. Создание новых технологий позволит успешно реализовать модель «голубой океан». Ярким примером такого успеха может служить социальная сеть Instagram, которая стала активным маркетинговым онлайн-инструментом в бизнесе.

К-Д. Дэн, Т. Йоханн полагают, что создание обратных инноваций также возможно за счет использования онлайн-технологий [28, с. 184]. Создание доступных онлайн-сервисов, первоначальные инвестиции в которые могут быть значительными, делает их окупаемыми за счет большого количества пользователей, при этом стоимость пользования для каждого клиента должна быть минимальной. Примером использования такой модели может служить создание и продажа онлайн-приложений для смартфонов, планшетов или компьютеров. Инвестиции в создание приложения могут составлять миллионы, а цена продажи для клиента не более 300 рублей. Покупателю предоставляется бесплатная демоверсия для того, чтобы он мог оценить ключевые преимущества программы.

Онлайн-технологии позволяют снизить себестоимость товаров или услуг, что позволяет устанавливать более низкие цены на них и осуществлять демпинг, направленный на увеличение доли рынка.

Дифференциация товаров также возможна с помощью цифровых технологий, причем дополнительный онлайн-функционал создается как для физических товаров, так и для виртуальных.

Таким образом, представленные выше технологии организации бизнес-моделей реализуются в онлайн-бизнесе, что позволяет повысить эффективность генерации денежных потоков и обеспечить устойчивое развитие бизнеса.

При организации деятельности в формате онлайн мы предлагаем следующие бизнес-модели [97, с. 185-187]:

- развитие онлайн-бизнеса на базе офлайн-бизнеса,
- создание онлайн-бизнеса «с нуля»,
- онлайн-бизнес b2b,
- онлайн-бизнес b2c,
- онлайн-бизнес b2g,
- формирование агрегаторов,
- посредничество.

Проанализируем подробнее каждую из моделей. Создание онлайн-бизнеса на базе офлайн-бизнеса предполагает организацию интернет-магазина в рамках действующего бизнеса по производству и продаже товаров (рисунок 6).

С одной стороны, преимущества данной модели очевидны: у компании увеличиваются продажи за счет привлечения дополнительных клиентов через сайт. С другой стороны, реализация данной бизнес-модели может вызвать определенные трудности. Организация службы доставки требует затрат, связанных с оплатой труда водителей, покупкой и эксплуатацией транспортных средств, процессами управления логистикой и др.

Кроме того, возникает сложность контроля товаров на складе. Клиент заказывает продукцию через интернет-магазин, где указано, что товар имеется в наличии, однако по факту, в этот момент офлайн-покупатель приобретает такой товар в магазине и, соответственно, выполнить онлайн-заказ не представляется

возможным. В результате, онлайн-магазин получает негативные отзывы, что приводит к потере клиентов.

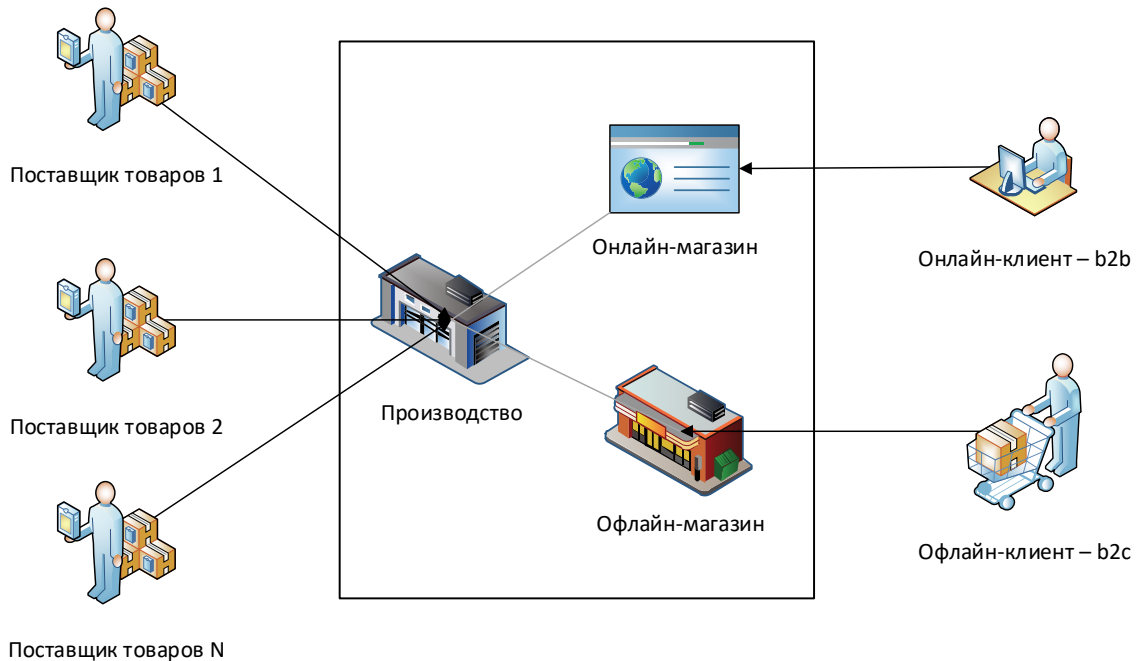


Рисунок 6 – Развитие онлайн-бизнеса на базе офлайн-бизнеса

Источник: составлено автором

В таком случае требуется наличие эффективной системы управления складскими запасами, позволяющей формировать резервы для онлайн-продаж, на основе их прогнозирования.

Также для данной бизнес-модели потребуется построение эффективной логистики, которая позволит своевременно доставлять заказы, не заставляя клиентов ждать по шесть и более часов, а также оптимизировать затраты, что позволит сделать онлайн-бизнес рентабельным.

Следующая бизнес-модель – это создания онлайн-магазина «с нуля», а не на основе уже существующего бизнеса (рисунок 7).

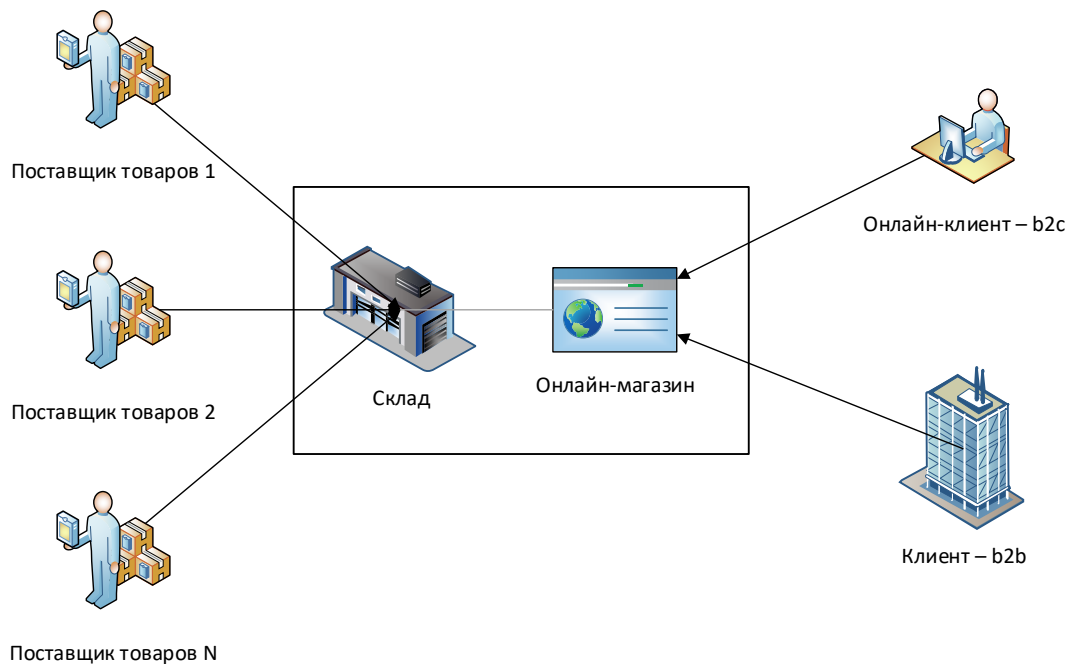


Рисунок 7 – Создание онлайн-бизнеса «с нуля»

Источник: составлено автором

По нашему мнению, данная модель обладает следующими преимуществами:

- бизнес сразу ориентирован на онлайн-торговлю, в связи с чем отсутствует проблема учета складских запасов для онлайн и офлайн продаж,
- эффективная организация логистических процессов является ключевым направлением деятельности,
- организация склада и офиса не требует больших вложений, связанных с покупкой или арендой дорогостоящей недвижимости, так как они могут быть расположены далеко не в самых дорогих районах.

Однако у данной модели есть определенные недостатки, которые в основном связаны с отсутствием надежных поставщиков товаров, а также опыта работы с такими поставщиками. Создавая бизнес «с нуля», владельцам потребуется искать надежных поставщиков и согласовывать с ними условия поставок.

Онлайн-бизнес может быть представлен частично или полностью в форматах b2b, b2c или b2g (рисунок 8). Формат b2b предполагает продажу товаров юридическим лицам. Например, поставка продуктов питания в кафе и рестораны (horeca). Данная модель эффективна за счет высокого среднего чека заказа, так как

клиенты - юридические лица заранее планируют поставки товаров и часто заказывают продукцию большими партиями. По данным Statista, в 2017 году общий объем транзакций в b2b-секторе электронной коммерции составил \$ 7,66 трлн и более чем втрое превысил объем в b2c-секторе, который составляет \$ 2,14 трлн [52]. Для сравнения, в 2013 году объем транзакций в b2b-секторе составлял \$ 5,83 трлн.

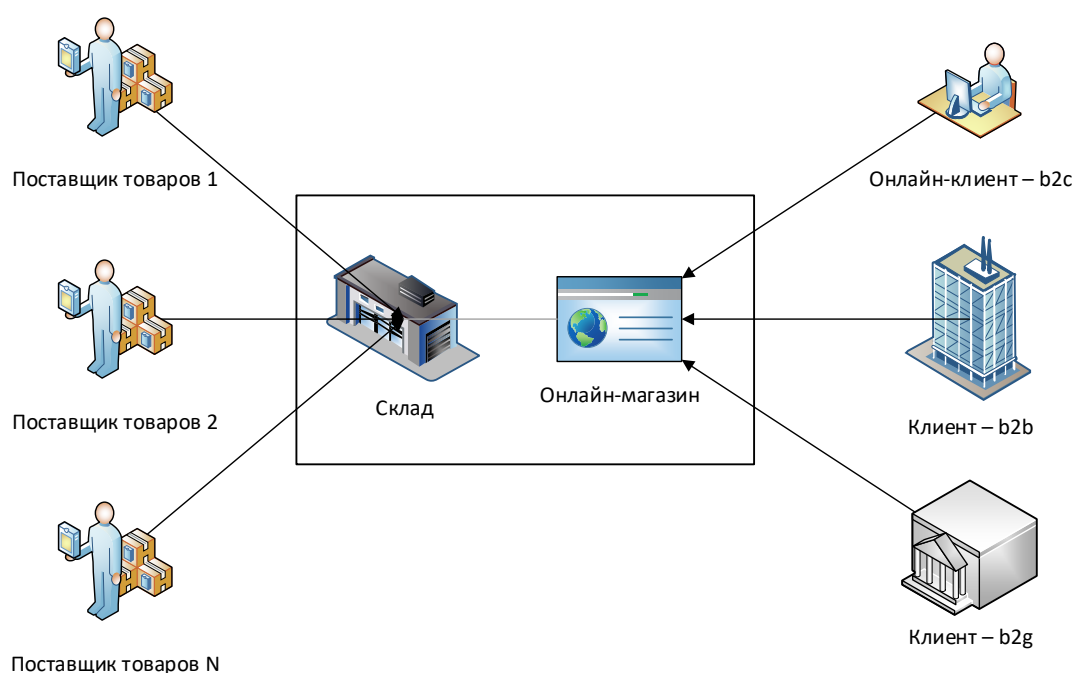


Рисунок 8 – Онлайн-бизнес b2c, b2b и b2g

Источник: составлено автором

При этом средний коэффициент конверсии в b2b-секторе составляет приблизительно 20 %, что существенно превышает значение данного коэффициента в b2c-секторе, которое составляет около 3 %.

Однако модель b2c также перспективна, так как несмотря на невысокий средний чек, количество заказов может постоянно увеличиваться и, в результате, компания получит неплохие доходы. Но, тем не менее, сравнение финансовых показателей будет в пользу моделей b2b, так как b2c может потребовать больших затрат, связанных с логистикой.

Наличие государственных заказов является большим преимуществом, поэтому модель b2g крайне актуальна. Поставка товаров по государственному контракту позволяет получить стабильный доход, хорошую репутацию, а также дополнительные заемные средства в связи с повышением надежности компании.

По мнению Дж. К. Рамо, наиболее оптимальным вариантом организации деятельности является использование b2c, b2b и b2g в комплексе, что позволит минимизировать риски в связи с диверсификацией клиентов, а также оптимизировать затраты, эффективно распределяя их по разным направлениям [103].

О. Франкенбергер считает, что создание агрегаторов на сегодняшний момент является эффективной бизнес-моделью, позволяющей собрать на одной электронной торговой площадке покупателей и продавцов и получать определенную комиссию за осуществление сделок. Однако агрегатор все равно выступает в какой-то степени в роли посредника, и его необходимость может быть обусловлена только наличием определенных услуг, предлагаемых покупателям и продавцам. Причем и те, и другие должны четко осознавать, в чем их выгода [16, с.161-165].

А. Михеев полагает, что развитие технологий блокчейн может сделать данную бизнес-модель неактуальной, так как с помощью таких технологий покупатели смогут выходить на продавцов напрямую, без дополнительных посредников [18, с. 50-52].

Бизнес-модель посредничества предполагает организацию онлайн-магазина, продающего товары определенного производителя или группы производителей. Клиенту может быть неудобно ехать напрямую к производителю, и он готов заплатить чуть больше, но получить товар с доставкой до места назначения. Данная модель будет эффективной при стабильной работе с производителями, а также при наличии спроса на продукцию таких производителей.



Рисунок 9 – Организация деятельности в цифровой экономике

Источник: составлено автором

Исходя из представленного анализа бизнес-моделей и определения возможности их эффективного использования в онлайн-бизнесе, в

диссертационном исследовании разработана классификация бизнес-моделей, представленная на рисунке 9.

Принципиальное отличие авторской классификации от существующих классификаций бизнес-моделей заключается в следующем:

- 1) классифицированы способы организации деятельности в цифровой экономике;
- 2) сформированы признаки классификации технологий организации эффективных бизнес-моделей: оптимизация затрат, рост продаж, выход на новые рынки;
- 3) классифицированы технологии организации эффективных бизнес-моделей, исходя из сформированных признаков;
- 4) определены технологии проектирования эффективных бизнес-моделей, которые в наибольшей степени отвечают требованиям к организации деятельности в цифровой экономике.

Реализация бизнес-моделей возможна при правильной ориентации на потребительские сегменты, наличии надежных производителей-поставщиков товаров, а также эффективном построении логистических процессов (хранение товаров, доставка, дальнейшее сопровождение).

Предложенная классификация может применяться в качестве отправной точки при построении и модернизации деятельности онлайн-бизнеса.

Рассматриваемые бизнес-модели возможно применять совместно на разных стадиях развития организации. Например, первоначально при построении деятельности используется модель b2b, к которой через определенное время добавляется b2g.

При этом для оптимизации деятельности менеджер или владелец бизнеса применяет «лидерство по издержкам», что позволяет ему выигрывать государственные тендеры, предлагая товары по низким ценам, «привязывание потребителей», формируя выгодные предложения для клиентов – коммерческих организаций и т.д.

1.3 Обоснование направлений стратегического развития организаций

Формирование эффективных бизнес-моделей позволяет организовать цепочки создания ценности таким образом, чтобы их реализация максимизировала генерируемые денежные потоки. Однако такие цепочки постоянно подвержены воздействию факторов среды их функционирования, которые необходимо учитывать, анализировать и, с учетом результатов такого анализа, выбирать наилучшие варианты и направления деятельности [47].

Исполнение любых бизнес-моделей направлено на достижение целей, которые задают владельцы бизнеса, на преобразование компании согласно их видению, на повышение стоимости активов. Совокупность целей, показателей, позволяющих измерить уровень их достижения, мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, формирует стратегию компании [45].

Масленников В.В. считает, что стратегия развития организаций в цифровой экономике представляет собой видение владельцев бизнеса, набор целей, достижение которых позволит компании развиваться согласно такому видению, а также план мероприятий, направленных на достижение целей, реализация которых возможна за счет использования цифровых технологий [45].

В условиях цифровой трансформации, по нашему мнению, стратегии развития организаций определяются исходя из моделей поведения клиентов [95]. В диссертационном исследовании предлагается семь таких моделей.

1. Индивидуальное позиционирование. Клиенты выбирают товары согласно их индивидуальным предпочтениям, которые, с учетом цифровой трансформации, становятся все более изысканными. Данная модель стала зарождаться благодаря активному формированию «общества потребления» [104]. В двадцатом веке спрос существенно превышал предложение, отсутствовал большой выбор товаров, и, зачастую, потребители просто довольствовались наличием того, что есть на прилавках. Развитие процессов глобализации, появление интернета, создание инновационных технологий способствовали

увеличению производства и существенному росту предложения товаров, работ и услуг.

Постепенно предложение стало превышать спрос и потребовались инструменты, направленные не только на его правильную идентификацию, но и формирование, с целью «навязывания» потенциальным потребителям новых товаров. Кроме того, многие товары стали доступны большинству покупателей, что для некоторых клиентов психологически тяжело воспринимается, они хотят выделяться, а для этого им нужен индивидуальный продукт. Соответственно, привлечение подобных клиентов требует мероприятий, направленных на удовлетворение их сильно «индивидуализированных» потребностей, что формирует стратегию удовлетворения индивидуальных потребностей.

Примером реализации данной модели служит страница в социальной сети Facebook парфюмерной компании Lancome, на которой пользователям предоставляется возможность проанализировать применение продукции к их фотографиям.

2. Подражание. Модель предполагает безоговорочное следование современным рыночным тенденциям. В конце двадцатого столетия зародилась серьезная конкурентная война между участниками рынка, в результате которой, успешные игроки поглощают или подавляют более слабых [89]. В результате, сильные участники рынка смогли захватить большую его долю благодаря различным факторам: уникальным технологиям, эксклюзивному доступу к ресурсам, инновационному развитию и др. Такие компании стали управлять рынком, задавая определенные тренды. Доказательством этому могут служить очереди за смартфонами iPhone или в рестораны известных брендов. Клиент готов делать все, лишь бы следовать моде, что иногда приводит к трагическим последствиям. В Китае, подросток выбросился из окна, так как родители отказались покупать ему новый iPhone [3]. В большинстве случаев, многие потребители «модных» товаров, не пользуются их полным функционалом (таким потребителям он просто не нужен), однако они готовы переплачивать, чтобы почувствовать себя в тренде. Организация таких трендов, развитие брендов и их

правильное позиционирование, направленное на массовое привлечение покупателей, требует реализации определенных мероприятий, которые формируют стратегию, создающую бренд.

3. Использование цифрового контента. Цифровые технологии позволяют создать качественный контент, обеспечивающий потребителей необходимой информацией о товарах, работах, услугах. Пользователи становятся все больше зависимыми от данного формата предоставления информации. До активного развития интернета, таким контентом служили цветные каталоги товаров и услуг, однако они не предоставляли всеобъемлющую информацию о продукции, и потребители были вынуждены смотреть товар «в живую» в офлайн магазине.

Появление видеоканалов и создание видеороликов, на которых наглядно демонстрируются способы использования товара или оказания услуги, дает клиенту возможность получить всю необходимую информацию в любом месте, используя компьютер, планшет или телефон. Развитие социальной сети Instagram способствовало эффективной реализации данной модели поведения клиентов. Любой пользователь может посмотреть фото или видео о товаре, его преимуществах, альтернативах, прочитать отзывы, увидеть комментарии других потребителей. Такой подход формирует стратегию продвижения с помощью цифрового контента, что позволит компании вывести свою продукцию на рынок и информировать клиентов о ее преимуществах. Примером реализации данной модели может служить предоставление ограниченного бесплатного доступа к онлайн-курсам или программному обеспечению с целью привлечения клиентов и дальнейшей продажи полноценных версий.

4. Сотрудничество с другими клиентами и организациями. В цифровых экономических условиях клиенты сотрудничают друг с другом, используя различные открытые платформы, что позволяет им достигать поставленных целей, информировать друг друга о товарах, работах, услугах, их преимуществах и недостатках. Пользователи готовы объединяться и участвовать в проектах краудфандинга или краудсорсинга с целью получения желаемого результата. Если потребителям интересна идея, и они хотят видеть ее реализованной в самые

короткие сроки, они готовы приложить усилия и оказать поддержку автору такой идеи. Активное развитие данной модели поведения клиентов стало возможным благодаря появлению краудфандинговых и краудсорсинговых площадок. В 2000 году в США появилась первая краудфандинговая площадка для музыки «Artist Share» [66]. В России наибольшей популярностью пользуются такие площадки как Kickstarter и Boomstarter [67]. Краудфандинг и краудсорсинг поддерживают развитие стартапов и инновационных идей. Компании должны учитывать такую модель поведения клиентов и использовать ее для создания уникальных решений, которые будут позитивно восприняты рынком. Мероприятия, направленные на создание подобных решений, формируют стратегию, направленную на сотрудничество с клиентами.

5. Вовлеченность клиента. Модель предполагает вовлечение клиента в процесс создания продукта уже на первоначальной стадии. По мнению специалистов в области менеджмента В.В. Масленникова, И.А. Калининой и др., производство продукции предполагает два варианта реализации цепочек создания ценности производителей: «выталкивающие» и «втягивающие» цепочки создания ценности [45]. Реализация модели «вовлеченность клиента» возможна при использовании «втягивающей» цепочки, при этом клиент принимает участие не только на этапе получения и согласования заказа, но и на других этапах, включая непосредственное производство. Эффективным инструментом реализации такой модели является методика SCRUM [109]. По мнению Дж. Сазерленда, SCRUM – набор принципов, согласно которым строится процесс создания продукта, позволяющий в фиксированные сроки предоставить клиенту требуемый результат.

Такие сроки называются спринтами (итерации, в ходе которых создается определенный функционал). Впервые подход SCRUM был описан в статье «The new product development game» специалистами проектного управления Хиротака Такэути и Икудзиро Нонака [12]. Они пояснили, что небольшие команды разнопрофильных специалистов справляются с проектами быстрее и достигают лучших результатов. Подробное описание метода SCRUM было представлено в книге Дж. Сазерленда «Scrum. Революционный метод управления проектами»

[109]. Реализация модели поведения клиентов «вовлеченность клиента» требует эффективной организации бизнес-процессов и достижения целей процессной перспективы, что формирует стратегию, направленную на взаимодействие с клиентом.

6. Согласование с клиентской сетью. Модель поведения, предполагающая взаимодействие потребителей с целью выработки единого мнения относительно того или иного товара. В цифровых экономических условиях данная модель реализуется благодаря использованию социальных сетей, мессенджеров, форумов, с помощью которых потребители обмениваются мнениями, комментариями. Например, один пользователь выкладывает фото с идеей и комментариями, а другие начинают активно ее поддерживать или, наоборот, отвергать. Обсуждение и рекомендации того или иного специалиста возможны благодаря профессиональным форумам. Например, если несколько клиентов остались довольны услугами определенного врача, то они рекомендуют его другим участникам обсуждения проблемы. Мероприятия, учитывающие данную модель, формируют стратегию, направленную на участие компании во взаимодействии потребителей. Например, компания может использовать цифровые инструменты для сбора данных в социальных сетях, где пользователи ведут открытые диалоги по поводу потребления определенной продукции. Кроме того, возможно эффективное взаимодействие с пользователями через социальные сети. Примером может служить банк «Citibank», успешно реагирующий на более 30 % запросов клиентов с помощью Twitter [64].

7. Оперативный доступ и пользование. Модель подразумевает определенное поведение пользователей, которое заключается в желании оперативно приобрести те или иные товары, услуги, работы. Клиенты не готовы тратить время на то, чтобы ждать несколько месяцев определенный товар, им он нужен «здесь и сейчас». В цифровых экономических условиях эффективной реализации данной модели способствует гибкая методология разработки agile. Р. Пихлер считает, что agile – это эффективное взаимодействие в команде с целью оперативного создания и вывода на рынок требуемого продукта [87]. Появление

данной методики связывают с выпущенным в США в 2001 году «Манифестом гибкой методологии разработки программного обеспечения (Agile Manifesto)», который был согласован и подписан представителями таких методологий, как SCRUM, Adaptive software development и др. В манифесте заложены следующие принципы [49]:

- удовлетворение потребностей за счет своевременной поставки продукта;
- вовлеченность заказчика в процесс разработки;
- мотивация участников разработки;
- самоорганизация с целью получения лучших характеристик продукта;
- поддержка постоянных темпов разработки;
- работающий продукт – лучший показатель измерения прогресса;
- постоянное совершенствование работы команды;
- простота работы;
- приветствие изменений требований даже в конце разработки;
- рекомендуемый метод передачи информации — личный разговор между участниками команды;
- постоянная адаптация к изменяющимся условиям.

Применение методики agile позволяет ускорить процессы создания и вывода продукции на рынок. Совместно с agile также может использоваться scrum, так как данные методики не противоречат друг другу и, зачастую, scrum относят к семейству agile. Соответственно, мероприятия, учитывающие модель поведения пользователей «оперативный доступ и пользование», формируют стратегию быстрого вывода продуктов/услуг на рынок.

В таблице 2 представлены семь вышеописанных моделей поведения клиентов и соответствующие данным моделям направления стратегического развития, а также методики, технологии и инструменты, необходимые для разработки стратегии развития компаний согласно выбранному направлению.

Таблица 2 – Модели поведения клиентов, стратегии развития организаций и методики, технологии и инструменты для их реализации

Модель поведения клиентов	Направления стратегического развития	Методики, технологии, инструменты
Индивидуальное позиционирование	Удовлетворение индивидуальных потребностей	«Втягивающие» цепочки создания ценности, директ-маркетинг
Подражание	Формирование бренда	Инструменты маркетинга, реклама, социальные сети
Использование цифрового контента	Продвижение с помощью цифрового контента	Фото и видеоролики, видеообзоры, дополненная реальность
Сотрудничество с другими клиентами и компаниями	Сотрудничество с клиентами	Краудфандинговые и краудсорсинговые площадки, социальные сети, форумы
Вовлеченность клиента	Непосредственное взаимодействие с клиентом	SCRUM, «втягивающие» цепочки создания ценности
Согласование с другими клиентами	Участие компании в коммуникациях потребителей	Социальные сети, мессенджеры, форумы
Оперативный доступ и пользование	Быстрый вывод продуктов/услуг на рынок	Социальные сети, мессенджеры, форумы

Источник: составлено автором

Анализ предложенных в диссертации моделей поведения клиентов требует исследования стратегий компаний, функционирующих в цифровой экономике, с целью их выбора для повышения эффективности деятельности в зависимости от клиентской составляющей.

Стратегия удовлетворения индивидуальных потребностей направлена на реализацию мероприятий, которые адаптируют компанию под нужды ее клиентов. Такая индивидуализация возможна за счет следующих технологий и инструментов:

- формирование онлайн-порталов с электронными каталогами и возможностью поиска товаров по различным параметрам, что позволит клиентам ознакомиться с полным ассортиментом и выбрать наиболее подходящий товар;
- разработка визуального интерактивного описания товаров с помощью современных цифровых технологий, в том числе дополненной реальности, что позволит клиентам более подробно узнать характеристики товаров;
- исследование предпочтений клиентов с помощью опросов, анкетирования, с целью выявления их индивидуальных требований к товарам;
- размещение онлайн-конструкторов товаров, позволяющих модифицировать товары исходя из индивидуальных потребностей;
- создание системы рекомендаций, предлагающей клиентам определенные товары, в зависимости от их особенностей, покупок, пожеланий;
- организация индивидуального интерфейса, что подчеркнет индивидуальность каждого клиента и даст ему возможность почувствовать ценность, создаваемую для него компанией;
- предложение индивидуального контента в зависимости от потребностей клиентов, что позволит им получить информацию, которая действительно необходима.

Эффективная реализация стратегии удовлетворения индивидуальных потребностей возможна за счет разработки гибких персонализированных предложений для целевых сегментов потребительских групп, что позволит сохранить их лояльность и обеспечит стабильную генерацию денежных потоков.

Данная стратегия эффективно реализуется для организаций цифровой экономики, так как цифровые платформы, применяемые для создания онлайн-бизнеса, предоставляют возможность полноценного использования представленных технологий и инструментов.

Ключевые цели стратегии удовлетворения индивидуальных потребностей представлены в формате стратегической карты сбалансированной системы показателей [31] на рисунке 10.

Д. Нортон, Р. Каплан, В.В. Кондратьев и др. считают, что стратегические карты сбалансированной системы показателей являются одним из лучших инструментов визуализации и формализации стратегии [34].

Цели в стратегической карте группируются согласно четырем перспективам сбалансированной системы показателей: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие.

К целям финансовой перспективы относятся: рост стоимости бизнеса, увеличение стоимости активов, увеличение прибыли, рост доходов, оптимизация издержек. Данные цели финансовой перспективы будут представлены и в других, представленных автором, стратегиях. Логика постановки целей финансовой перспективы заключается в следующем: стоимость развивающегося бизнеса зависит от стоимости активов и денежных потоков, генерируемых заданной бизнес-моделью. Денежные потоки, включающие прибыль, растут за счет увеличения доходов и оптимизации издержек.

В стратегии удовлетворения индивидуальных потребностей привлечение клиентов возможно за счет предложения продуктов/услуг согласно индивидуальным потребностям, а также индивидуального интерфейса, контента и цифровых каналов взаимодействия.

Для достижения целей клиентской перспективы необходимо достичь цели перспективы бизнес-процессов. В рассматриваемой стратегии такими целями являются: создание визуального интерактивного описания продуктов/услуг, формирование и дальнейшая модернизация индивидуального интерфейса и контента, создание онлайн-порталов, совершенствование технологий и процессов создания продуктов/услуг согласно индивидуальным потребностям, исследование индивидуальных предпочтений клиентов.

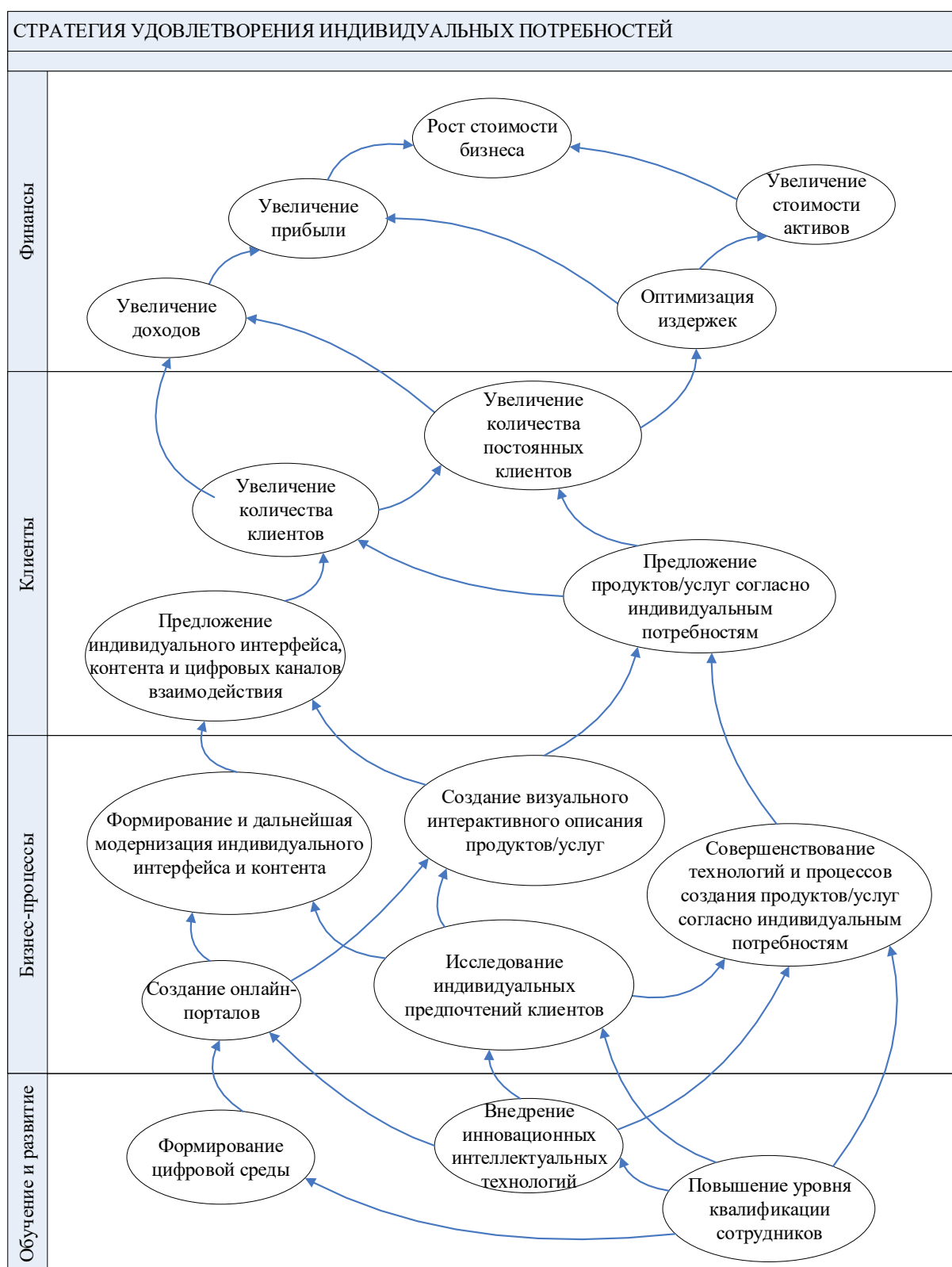


Рисунок 10 – Стратегическая карта стратегии удовлетворения индивидуальных потребностей

Источник: составлено автором

Реализация бизнес-процессов возможна за счет формирования цифровой среды, обеспечивающей цифровизацию всех процессов и проектов, внедрение инновационных интеллектуальных технологий, а также повышение уровня квалификации сотрудников согласно требованиям цифровых экономических условий.

Стратегия, создающая бренд, направлена на реализацию мероприятий, связанных с усилением позиционирования торговой марки, бренда. Особенности данной стратегии отражаются в целях клиентской и процессной перспектив, к которым относятся:

- создание трендов (компания должна управлять рынком и задавать тренды, которым будут следовать ее клиенты);
- предложение трендовых продуктов/услуг (клиенты должны осознавать, что приобретенный товар позволяет им следовать трендам);
- продвижение бренда в социальных сетях и медиа (в цифровых экономических условиях социальные сети становятся одним из главных информаторов о товарах, трендах, моде, поэтому бренд должен в них активно рекламироваться);
- отождествление бренда с успешными людьми (многие клиенты ориентируются на известных бизнесменов, актеров, шоуменов, хотят подражать им и готовы приобретать товары, которые они используют, поэтому реклама бренда успешным человеком повысит лояльность к товарам со стороны покупателей);
- подтверждение брендом качества товаров/услуг (сила бренда действует при условии, что приобретаемый товар является качественным. Как только компания снижает качество своей продукции, это вызывает негативные отзывы и потерю клиентов);
- организация ажиотажа (организация очередей, дефицита способствует увеличению спроса);
- позиционирование бренда как товара-заменителя продукции конкурентов (компания должна четко обозначить преимущества ее продукции по сравнению с предложениями конкурентов);

- реализация маркетинговых мероприятий, направленных на усиление бренда (формирование и реализация маркетинговых мероприятий, которые позволят повысить лояльность клиентов к бренду и построить с ними долгосрочные взаимоотношения);
- совершенствование процессов управления маркетингом и продажами (повышение эффективности управленческих процессов с целью качественной реализации основных процессов цепочки создания ценности).

Реализация стратегии, создающей бренд, предполагает активное использование онлайн-портала для продвижения бренда, а также формирование эргономичной среды для клиента, которая обеспечит его гарантированный выбор в пользу онлайн-магазина.

Стратегическая карта стратегии, создающей бренд, представлена на рисунке 11.

Цели финансовой перспективы и перспективы обучения и развития идентичны целям стратегии удовлетворения индивидуальных потребностей. Однако ключевыми целями клиентской перспективы, позволяющими увеличить количество клиентов, являются следующие: предложение брендов и предложение трендов.

Для достижения целей клиентской перспективы необходимо создание трендов, брендов, трендовых продуктов/услуг, продвижение брендов в социальных сетях, постоянное совершенствование процессов управления маркетингом и продажами с использованием цифровых технологий.

Стратегия продвижения с помощью цифрового контента – организация мероприятий, направленных на создание, обновление, предоставление доступа к качественному контенту, либо выступающему как готовый продукт, либо представляющему детальную информацию о товарах компании.

По нашему мнению, с позиции клиента можно сформулировать определенные требования к такому контенту:

- простота доступа (многих покупателей раздражают запутанные сайты, на которых поиск требуемой информации занимает большое количество времени,

и для того, чтобы найти что-то ценное, требуется сделать огромное количество кликов);

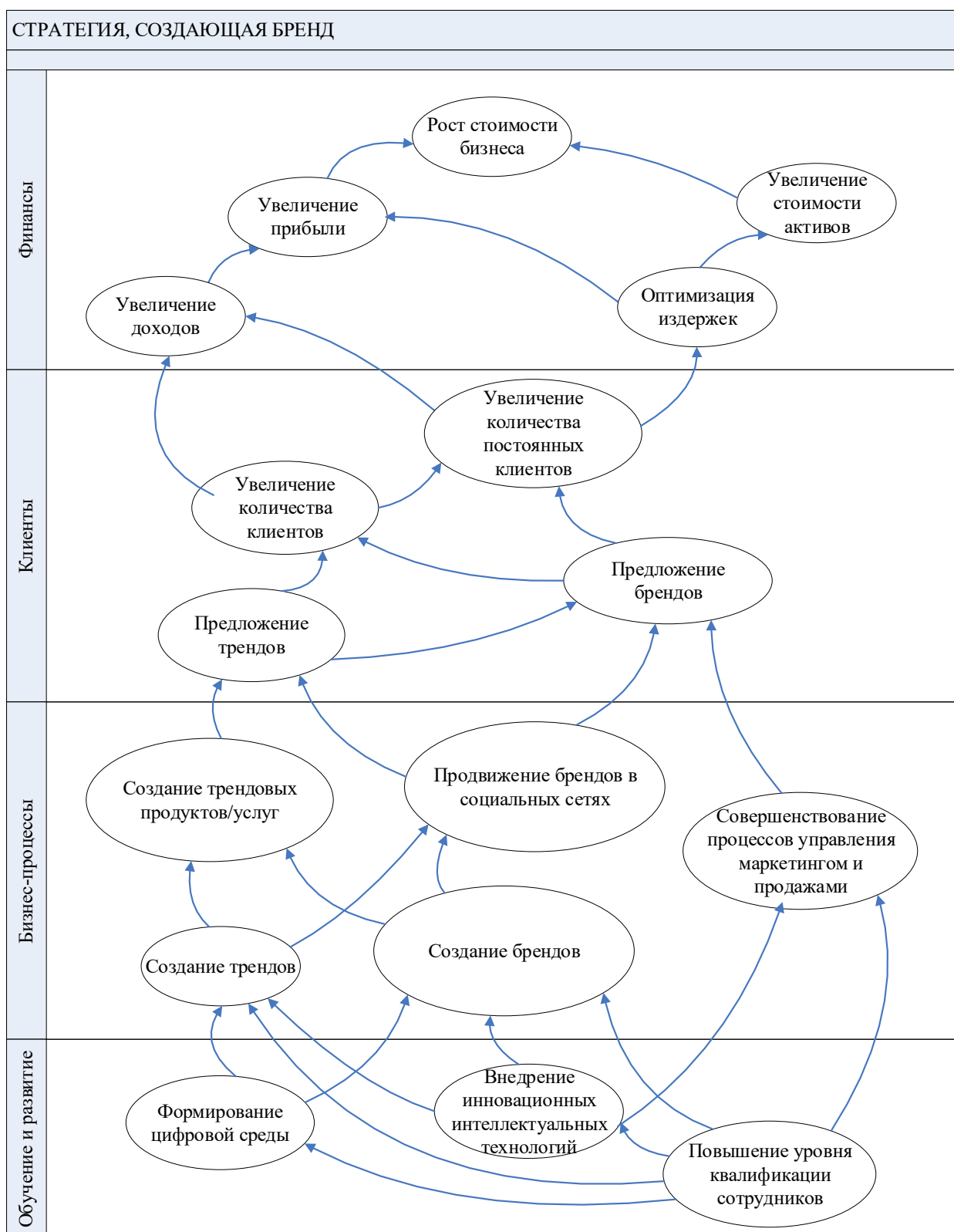


Рисунок 11 – Стратегическая карта стратегии, создающей бренд

Источник: составлено автором

- функциональность (цифровой контент должен решать задачи клиентов. Например, если клиенту требуется понять, как оказывается услуга и какой будет результат, то просматривая соответствующий видеоролик, он должен получить желаемые данные, а не просто рекламу бренда, торговой марки);
- технология (современный бизнес должен быть технологичным, как и его результаты. Соответственно, цифровой контент должен давать детальное представление о технологиях, используемых в продуктах/услугах).

В стратегии продвижения с помощью цифрового контента важно учитывать вышеописанные требования клиентов, так как именно достижение целей клиентской перспективы позволит получить желаемые финансовые результаты (рисунок 12).

Для увеличения количества клиентов и сохранения их лояльности необходимо предложение доступного функционального контента, а также технологичного доступа к цифровому контенту.

Достижение целей клиентской перспективы возможно за счет создания функционального цифрового контента, организации доступа к цифровому контенту, совершенствования процессов управления цифровым контентом, а также технологий, связанных с предоставлением клиентам цифрового контента. Данные цели возможно достичь, формируя цифровую среду компании, а также повышая квалификацию сотрудников, согласно требованиям онлайн-бизнеса.

Стратегия, направленная на сотрудничество с клиентами, ориентирована на привлечение клиентов для участия в развитии компании. Реализация данной стратегии предполагает участие клиентов в разработке товаров с помощью открытых платформ.

По мнению Дж. Роджерса существует несколько подходов к реализации подобных стратегий [106, с. 57-74]. Он выделяет:

- пассивное содействие (сбор информации о клиентах во время разработки продукта);
- активное содействие (выполнение клиентами определенных действий по созданию продукта);

- краудфандинг (привлечение средств клиентов для создания товара);
- открытые соревнования (организация соревнований с целью наилучшего решения определенной задачи);
- платформы для сотрудничества (формирование среды для взаимодействия и решения совместных задач с клиентами).

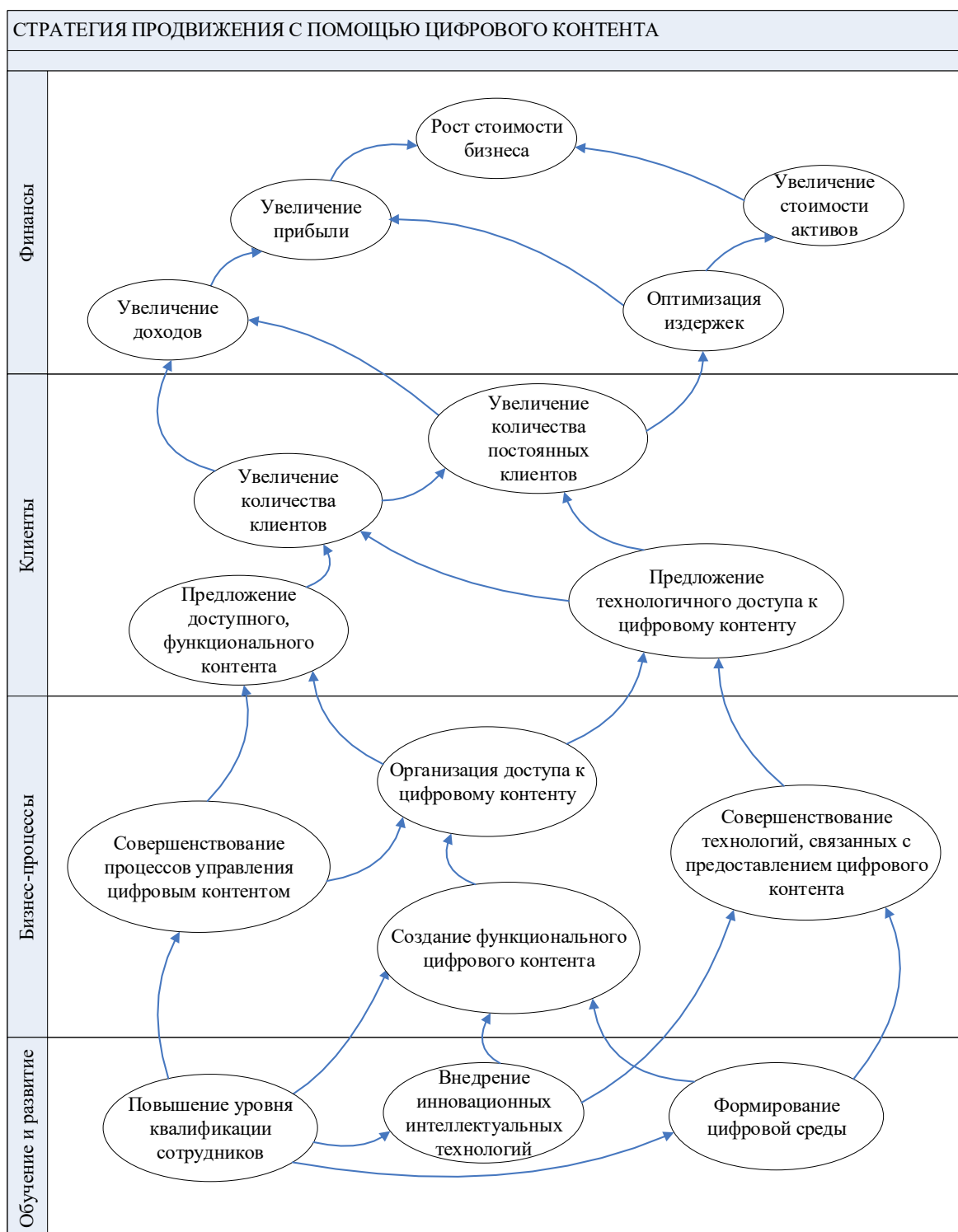


Рисунок 12 – Стратегическая карта стратегии продвижения с помощью цифрового контента

Источник: составлено автором

Успех реализации стратегии, направленной на сотрудничество с клиентами, зависит от того, насколько замотивированы и заинтересованы клиенты в участии в проектах компании.

По нашему мнению, данную стратегию актуально применять для решения следующих задач:

- создание клиентского интерфейса (для компании будет ценной информация от клиентов о том, каким они хотят видеть онлайн-магазин, что их не устраивает на текущий момент);
- разработка дополнительного функционала (привлечение участников с целью совершенствования процессов взаимодействия b2c, в результате которого клиенты получают улучшенные сервисы онлайн-магазина);
- проектирование дизайна онлайн-магазина (организация конкурсов на лучший дизайн интерфейса с целью повышения его эргономичности);
- совместное тестирование функционала (вовлечение клиентов в процесс тестирования отдельных функций онлайн-магазина);
- разработка платформ совместного взаимодействия для моделей b2b (совершенствование процессов взаимодействия между бизнес-структурами на основе цифровых технологий);
- размещение описаний и практик использования товаров (предоставление клиентам возможности создавать обзоры товаров, представленных в онлайн-магазине).

Стратегическая карта рассматриваемой стратегии включает четыре перспективы, цели двух из которых (финансы, обучение и развитие) идентичны целям стратегии, создающей бренд, стратегии продвижения с помощью цифрового контента и др. (рисунок 13).

Клиентская перспектива включает такие цели, как увеличение количества клиентов, количества постоянных клиентов. Для достижения данных целей необходимо предложение новых продуктов/услуг, создание которых требует

участия клиентов, а также привлечение потребителей к участию в проектах компании.

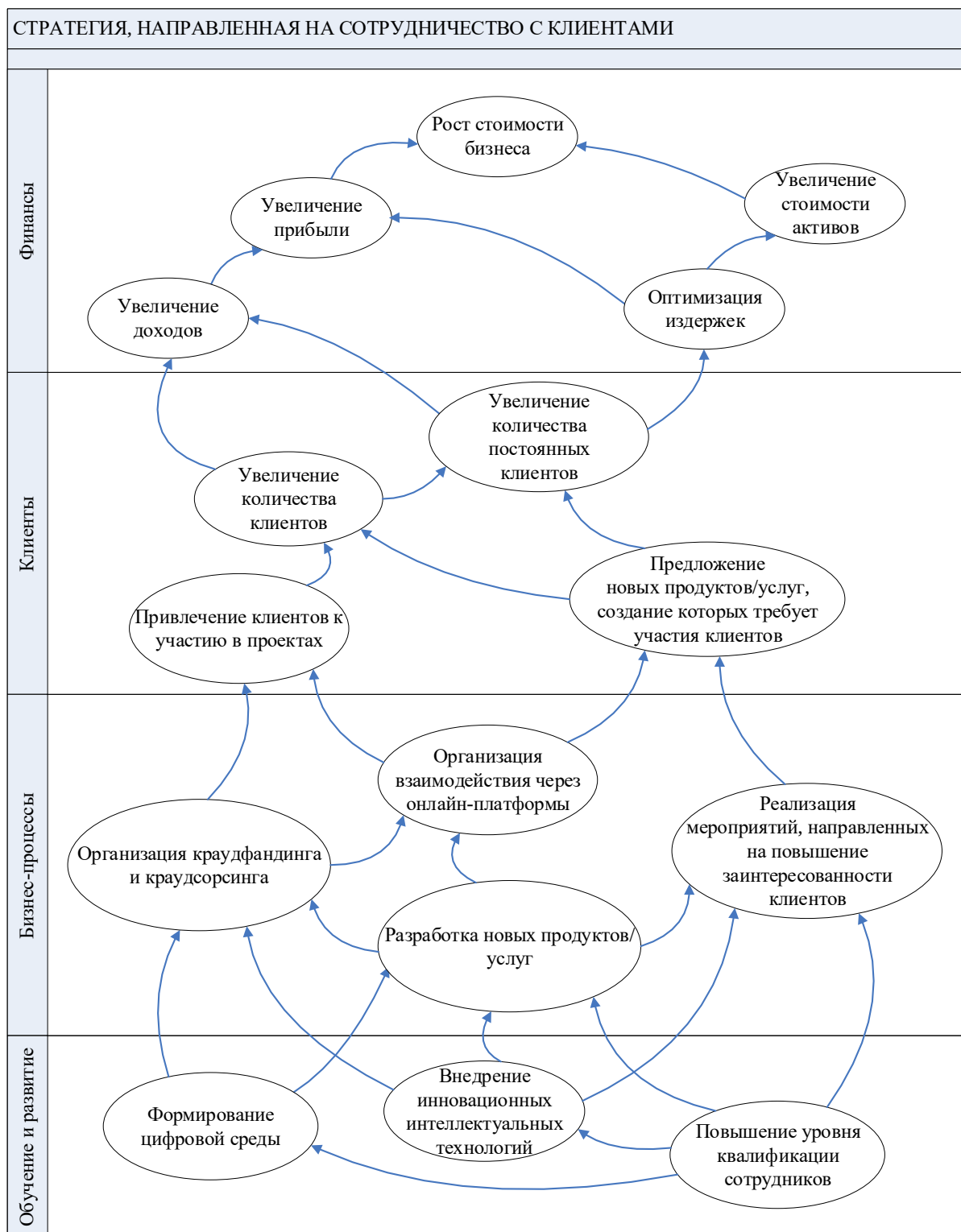


Рисунок 13 – Стратегическая карта стратегии, направленной на сотрудничество с клиентами

Источник: составлено автором

Достижение поставленных целей клиентской перспективы возможно за счет организации взаимодействия с клиентами с помощью онлайн-платформ, реализации мероприятий, направленных на повышение заинтересованности клиентов, организации краудфандинга и краудсорсинга, разработки новых продуктов и услуг.

Повышение эффективности исполнения бизнес-процессов требует внедрения цифровой среды, способствующей взаимодействию пользователей с компанией, а также интеллектуальных информационных технологий, обеспечивающих комплексную автоматизацию деятельности.

Технологии взаимодействия с пользователями постоянно развиваются и основными критериями для их выбора являются возможность информирования именно целевой аудитории потребителей о предполагаемых проектах, а также способы взаимодействия всех потребителей с компанией и между собой.

Стратегия, направленная на взаимодействие с клиентом, предполагает вовлечение клиентов в каждый этап реализации «втягивающих» цепочек создания ценности.

Ключевыми целями данной стратегии являются совершенствование системы управления взаимоотношениями с клиентами, модернизация процессов продаж и обслуживания клиентов, повышение уровня удовлетворенности клиентов.

Реализация стратегии, направленной на взаимодействие с клиентами, может осуществляться с помощью методики SCRUM, которая предполагает вовлечение клиента в разработку продукта с целью оперативного получения желаемого результата [109].

Компания получает заказ на первоначальных этапах цепочки создания ценности, согласовывает все требования и пожелания клиента и, далее, демонстрирует ему первые версии продукции с целью тестирования, апробации, уточнения требований. На каждом этапе возможно изменение продукта с целью его улучшения и удовлетворения потребностей клиента в наибольшей степени.

По нашему мнению, данная стратегия актуальна в формате полноценного онлайн-взаимодействия заказчика и исполнителя. Для клиента должен быть

сформирован интерфейс, через который он может отслеживать процесс создания продукта и вносить необходимые изменения. Такая модель существенно ускорит процессы взаимодействия, а также позволит клиенту отслеживать выполнение заказа в реальном времени.

Стратегическая карта стратегии, направленной на взаимодействие с клиентом представлена на рисунке 14.

В ней представлена следующая логика: для достижения финансовых целей необходимо увеличение количества клиентов, что обеспечивается за счет повышения уровня их удовлетворенности и вовлечения потребителей в реализацию цепочки создания ценности.

К. Майк считает, что достижение целей клиентской перспективы возможно за счет создания продуктов/услуг с участием клиента, реализации цепочек создания ценности с применением методик scrum, agile, организации онлайн-взаимодействия с клиентом, совершенствования процессов управления реализацией цепочек создания ценности [45, с.123-157].

Стратегия, направленная на участие компании во взаимодействии потребителей, предполагает реализацию мероприятий, связанных с активным внедрением организации в процессы взаимоотношений клиентов друг с другом. В интернете существует огромное количество форумов и других онлайн-площадок для общения, обсуждения продуктов и услуг, и, соответственно, ключевыми задачами является активное продвижение товаров и формирование к ним лояльности клиентов.

Важно задать направление обсуждения и убедить участников форума выбрать нужный бренд, товар, услугу, а также рекомендовать его другим потенциальным клиентам.

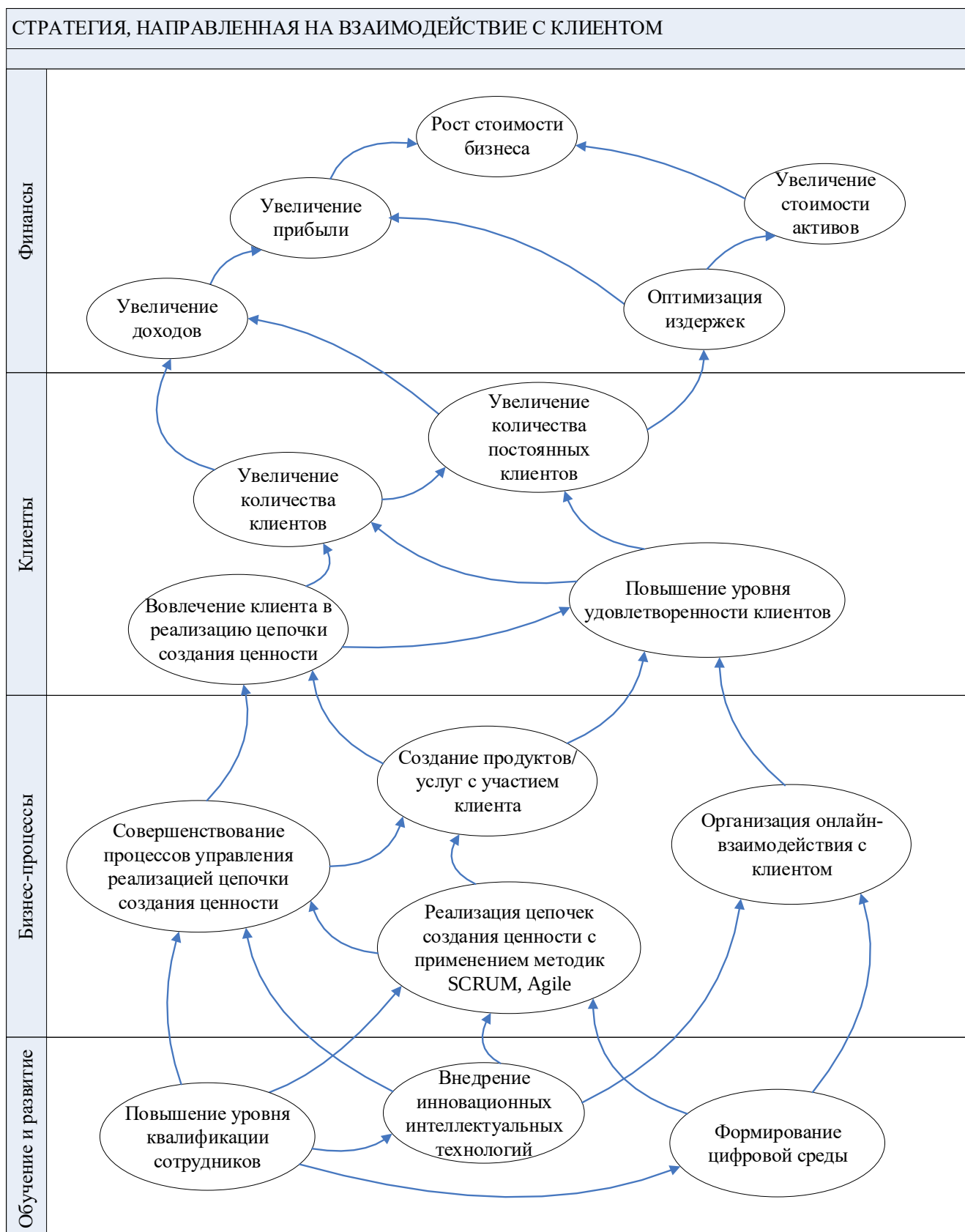


Рисунок 14 – Стратегическая карта стратегии, направленной на взаимодействие с клиентом

Источник: составлено автором

Ключевыми целями клиентской перспективы данной стратегии являются формирование трендов и направлений взаимодействия, а также участие во взаимоотношениях между потребителями (рисунок 15).

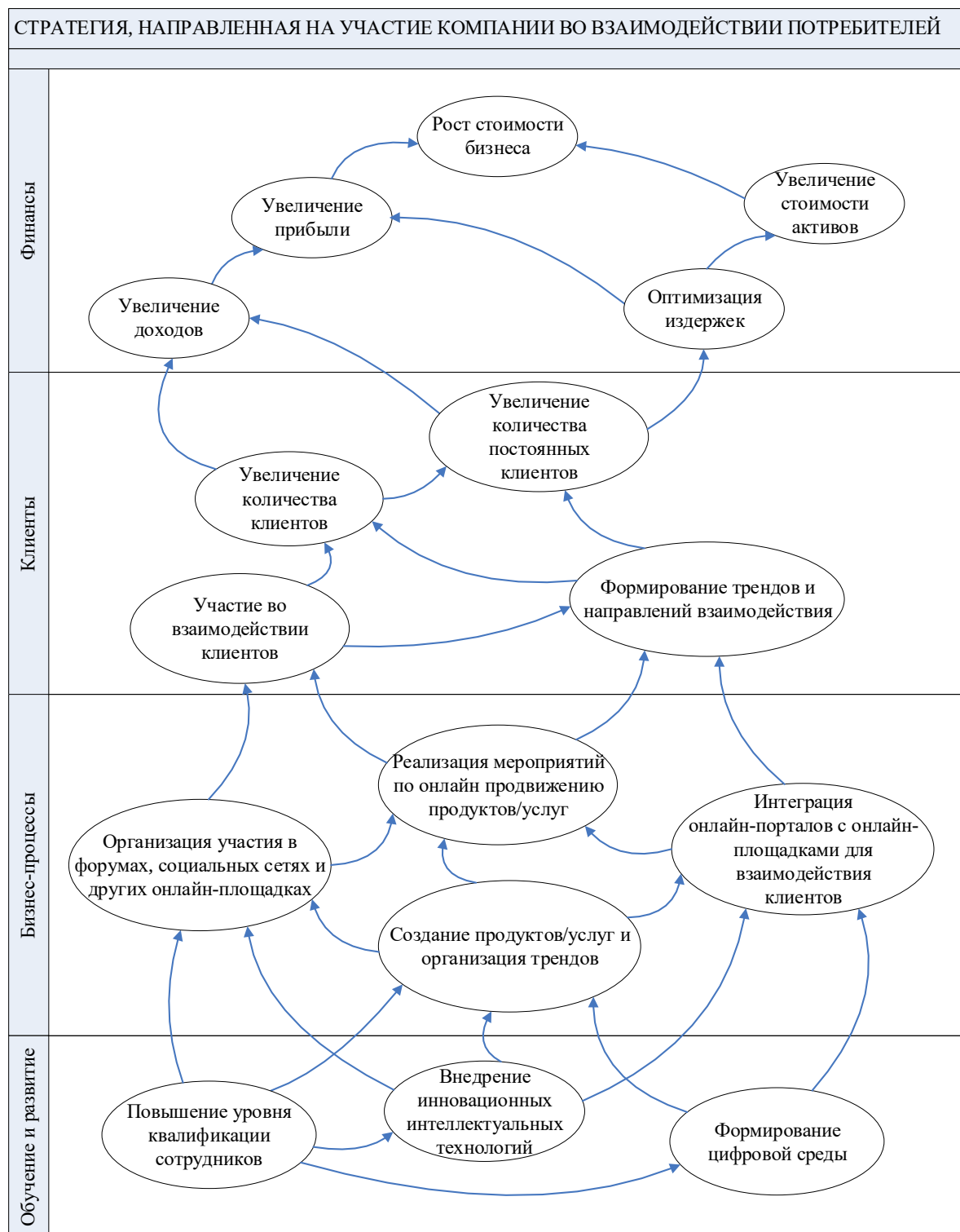


Рисунок 15 – Стратегическая карта стратегии, направленной на участие компании во взаимодействии потребителей

Источник: составлено автором

Для того, чтобы компании увеличить количество клиентов, сохранить их лояльность, необходимо организовать участие в форумах, социальных сетях и других онлайн-площадках. Важной задачей является перехват инициативы формирования направления общения клиентов и установка тренда в пользу продукции компании.

Также важна интеграция онлайн-порталов с онлайн-площадками для взаимодействия клиентов, что позволит существенно упростить процесс приобретения товара в онлайн-магазине. Реализация стратегии, направленной на участие компании во взаимодействии потребителей, требует выполнения мероприятий по онлайн-продвижению производимых продуктов/услуг, так как потенциальные потребители должны быть хорошо информированы о товарах компании, в противном случае они могут выбрать альтернативу.

Л. Айке считает, что в цифровых экономических условиях результативными инструментами онлайн-продвижения являются социальные сети и видеоканалы в интернете, такие как Youtube, позволяющие рекламировать продукцию, а также обсуждать ее, используя функцию комментариев [10, с. 194]. Исполнение данной стратегии предполагает активное использование таких инструментов.

Стратегия, направленная на участие компании во взаимодействии потребителей, актуальна для онлайн-бизнеса также, как и для офлайн-бизнеса, однако формирование связей между онлайн-порталом и онлайн-площадками взаимодействия потребителей позволит онлайн-бизнесу более эффективно взаимодействовать с его потенциальными клиентами.

Стратегия быстрого вывода продуктов/услуг на рынок – план действий, позволяющих создавать и продавать популярные товары, которые в наибольшей степени пользуются спросом. Ключевым фактором успеха реализации данной стратегии является скорость. Чем быстрее товар будет представлен аудитории, тем быстрее компания сгенерирует денежные потоки.

Целями данной стратегии являются ускорение процессов производства, расширение перечня мероприятий, направленных на информирование клиентов о товарах, а также акциях, связанных с их реализацией, расширение каналов сбыта.

Стратегия актуальна для онлайн-бизнеса, так как осуществляя мероприятия по продвижению товаров через социальные сети, форумы, компания формирует для клиентов возможность оперативного приобретения товаров, осуществляя лишь несколько кликов.

Стратегическая карта стратегии быстрого вывода продуктов/услуг на рынок представлена на рисунке 16.

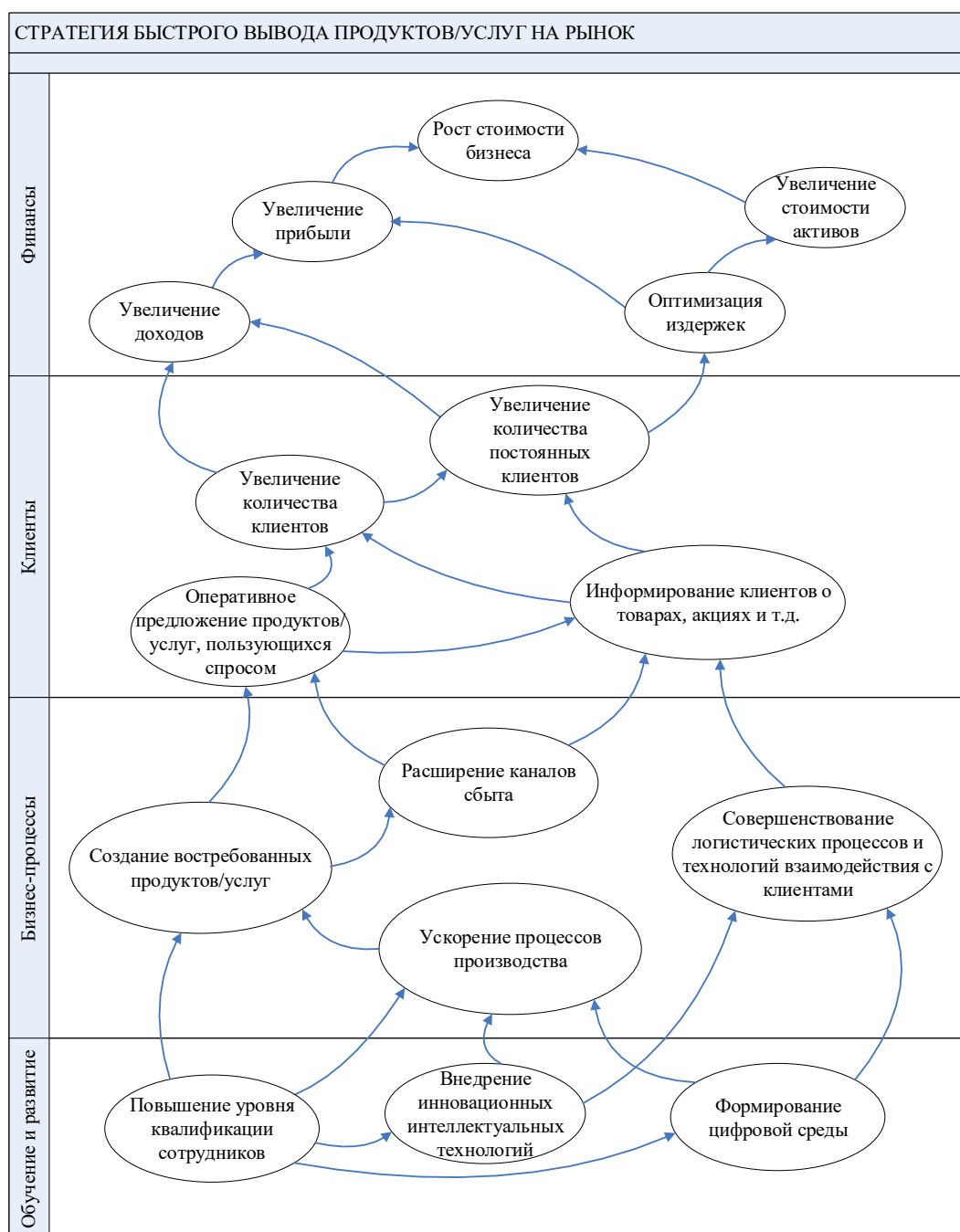


Рисунок 16 – Стратегическая карта стратегии быстрого вывода продуктов/услуг на рынок

Источник: составлено автором

Увеличение количества клиентов возможно за счет оперативного предложения продуктов/услуг, пользующихся спросом, а также информирования покупателей о товарах и акциях, связанных с их реализацией.

Ключевыми целями перспективы бизнес-процессов являются ускорение процессов производства, совершенствование логистических процессов, создание востребованных продуктов/услуг, что обеспечивается за счет комплексной цифровизации деятельности и подбора квалифицированных специалистов.

Разработанные в диссертационном исследовании стратегические карты могут использоваться как шаблоны для формирования определенной стратегии конкретной компании, функционирующей в цифровой экономике.

В представленных стратегических картах, с целью наглядной визуализации и исключения перегруженности, выделены лишь ключевые цели, характерные для рассматриваемых стратегий, однако, при разработке стратегии развития компании, возможно добавление других целей в каждую из перспектив сбалансированной системы показателей.

Выводы по первой главе

1. Цифровая трансформация бизнеса, вызванная развитием современных интеллектуальных информационных технологий, требует новых подходов к организации и управлению цепочками создания ценности, ориентированных на активное применение онлайн-инструментов взаимодействия участников.

2. Анализ технологий организации бизнес-моделей, использующихся в аналоговых экономических условиях, позволяет сформировать их классификацию согласно следующим признакам: ориентация на оптимизацию затрат, ориентация на рост продаж, ориентация на выход на новые рынки, а также выделить технологии, которые могут быть наиболее эффективны в условиях трансформации бизнеса.

3. Эффективная реализация цифровых технологий организации бизнес-моделей возможна на основе использования блокчейн, позволяющего обеспечить прозрачность, скорость и надежность выполнения всех этапов взаимодействия участников цепочки создания ценности.

4. Цифровая трансформация меняет принципы взаимодействия с клиентами, в результате чего в диссертационном исследовании разработаны модели их поведения, для которых возможно разработать стратегии удовлетворения их потребностей.

5. Формирование моделей поведения клиентов позволяет определить стратегии развития компаний в цифровой экономике, а также методики, технологии и инструменты, необходимые для их эффективной реализации в условиях трансформации.

6. Применение сбалансированной системы показателей позволяет разработать стратегические карты для каждой из стратегий и определить специфические цели финансовой, клиентской перспективы, а также перспектив бизнес-процессов, обучения и развития.

ГЛАВА 2 Анализ концепции цифровой трансформации управления организациями

2.1 Формализация цифровых цепочек создания ценности в цифровой экономике

Д. Роджерс, Л. Лелу, Дж. Хау, А. Генкин считают, что эффективная реализация бизнес-моделей в цифровой экономике требует изменения принципов построения цепочек создания ценности, которые должны быть представлены в цифровом формате [18, 41, 106, 3]. Одним из ключевых инструментов, позволяющих модернизировать такие цепочки, является технология блокчейн (Blockchain) [10, 15, 18, 38, 56, 111].

Мы считаем, что в последнее время в мире и экономике набирает популярность технология блокчейн, которая стала широко известна благодаря популяризации криптовалют, таких как биткоин, альткоин и т.п. До этого времени с технологией блокчейн работали только узкие специалисты.

Однако сейчас, по мнению многих экспертов в области блокчейн, таких как А. Генкин, М. Свон и др. [18, 111], данная технология может стать пятой парадигмой вычислений. К первой парадигме относят появление ЭВМ, вторая – персональный компьютер. Третьей парадигмой считается использование интернета, четвертая парадигма – мобильные компьютеры (планшеты, смартфоны) и социальные сети.

Технология блокчейн представляет распределенную систему записей, которые связаны между собой, подтверждены и могут быть легко проверены [18, 111]. Описывать такие записи могут все участники цепочки, при этом информация в этих записях должна быть достоверной и подтвержденной.

Суть технологии заключается в том, что блокчейн – это огромная распределенная база данных общего пользования. В ней не существует

центрального руководства, а проверкой транзакций занимается особая категория пользователей, которую принято называть майнерами. Майнеры подтверждают подлинность совершенных транзакций и формируют из них блоки, которые выстраиваются в цепочки. Построение таких цепочек основано на том, что каждый последующий блок содержит информацию о предыдущем.

По нашему мнению, основное преимущество технологии заключается в том, что она исключает посредников. Например, в настоящее время все операции с деньгами, документами и прочими данными, требуют наличия посредников, проверяющих подлинность проведенных операций. В блокчейне такие посредники не требуются, все транзакции проверяются и подтверждаются участниками системы.

Технология блокчейн активно развивается и уже вышла за рамки финансовых рынков и криптовалют. Согласно представленному обзору Всемирного экономического форума (WEF) многие руководители государственных и коммерческих организаций считают, что уже через 5 лет 10 % мирового ВВП будут размещены на цифровых платформах блокчейн [16].

На мировом рынке уже в 2018 году представлено несколько тысяч стартапов, деятельность которых основана на технологиях блокчейн [12]. Большинство мировых финансовых групп активно инвестируют в такие стартапы.

В России технологию блокчейн восприняли по-разному. С одной стороны, многие отождествляли ее с криптовалютами, которые Центральный банк пытался всячески запретить, в связи с отсутствием у него возможности их регулирования, с другой стороны, саму технологию блокчейн стали активно внедрять не только в крупные коммерческие структуры с участием государства, но и в государственные организации.

Рассмотрение блокчейн только в формате криптовалют принципиально неверно. Криптовалюта – это разновидность цифровой валюты, создание и контроль за которой базируются на криптографических методах и схеме доказательства выполнения какой-либо операции. Криптовалюта очень популярна

в настоящее время, однако не является главным и основным направлением разработки в блокчейн, несмотря на то, что находится на слуху.

Многие государственные органы время от времени осуществляют попытку запрета криптовалют, так как фактически они нарушают одно из главных условий государственности – наличие собственной регулируемой валюты. Но, по нашему мнению, криптовалюты будут развиваться, так как научно-технический прогресс вряд ли удастся остановить.

М. Кейси считает, что криптовалюты – это одна из возможных сфер применения технологий блокчейн, которые активно начинают внедряться в сферы государственного управления, создания интеллектуальной собственности, производства и торговли, оказания услуг и др. [15, с. 12].

Можно смело утверждать, что технология блокчейн является самой динамичной инновацией, получившей распространение за последнее время в мире, которая оказывает существенное влияние на преобразование абсолютно разных сфер. Правительство РФ и, в частности города Москвы, инициировало проекты по внедрению блокчейн в сферу жилищно-коммунального хозяйства. Данная сфера крайне непрозрачна в связи с наличием в ней большого количества участников: государственные и муниципальные органы, частные управляющие компании, подрядные организации и др., и решение по модернизации данной сферы на основе технологии блокчейн позволит решить данную социально-экономическую проблему.

Мы считаем, что блокчейн-технология является универсальным способом хранения и обработки информации в любой сфере деятельности организаций и физических лиц. Например, в логистике блокчейн позволит заменить бумажные документы (транспортные накладные и др.), которые перемещаются вместе с доставляемыми товарами.

Блокчейн также хорошо подходит для эффективной реализации маркетинговых мероприятий: учет клиентских баллов, их перемещение между премиальными программами и гарантированная сохранность [111].

В медицине блокчейн позволит хранить всю историю медицинского сопровождения пациентов, при этом пациенту не потребуется забирать выписки от одного врача, чтобы пойти к другому в другой медицинский центр [18, с. 108].

Государственная регистрация сделок с недвижимостью также может быть оптимизирована за счет использования данной технологии. Кроме того, блокчейн позволит сократить мошенничество в этой сфере, связанное с подделкой документов, в том числе и с незаконным нотариальным заверением. По каждому объекту недвижимости, с момента его создания, должна вестись цифровая история, изменить которую будет невозможно.

А. Генкин утверждает, что благодаря блокчейн возможно значительное улучшение качества большинства финансовых транзакций. Участники финансовых рынков смогут работать без посредников за счет использования смарт-контрактов – написанных с помощью программных кодов наборов правил, обеспечивающих работу с базой данных блокчейн [18, с. 17].

Блокчейн в розничном бизнесе – это сила, которую нужно считать прорывной, но многие люди все еще сомневаются в его применении в рамках основных бизнес-операций.

Одним из примеров применения блокчейн в розничной платформе является платформа INS - глобальная децентрализованная экосистема, которая упрощает процесс выполнения заказов и позволяет производителю участвовать в нём самостоятельно, а именно: выставлять свои продукты на продажу, проводить промо-акции, реализовывать программы лояльности, получать отзывы от клиентов, и дает возможность покупателям, а не ритейлерам, выбирать товары, которые они хотят, голосовать за новые продукты и размещение товаров от других производителей [107].

INS напрямую связывает производителей продовольственных товаров и потребителей с помощью легкого и удобного приложения, в котором потребитель заказывает продукт.

Рынок продуктов является одним из крупнейших потребительских рынков в мире. Как ожидается, в 2020 году его оборот достигнет 8,5 миллиардов долларов, а

интернет-магазины с \$98 млрд в 2015 году дойдут до 290 млрд долларов в 2020 году.

До 90 % продуктового рынка находятся под контролем нескольких розничных торговцев, которые злоупотребляют влиянием: необоснованно завышают цены, подавляют мелких торговцев и предоставляют некачественный товар. Ритейлеры захватили очень большую долю дохода и имеют огромное влияние на производителей и покупателей.

Производители тратят огромные деньги на маркетинг, чтобы привлекать клиентов в условиях сильной монополистической конкуренции. Однако 30 % маркетинговых расходов пропадают и не находят своих клиентов. INS обеспечивает прямое взаимодействие между потребителем и производителем, тем самым минуя оптовых и розничных торговцев.

С помощью блокчейн будут значительно сокращены дополнительные затраты. Автоматизация складского учета, оптимизация процессов, все это поможет сэкономить большое количество времени. Блокчейн делает цепочку поставок более эффективной и менее затратной. Модули экосистемы будут развернуты в крупнейших городах мира, со всей необходимой инфраструктурой для обеспечения его функционирования.

Для потребителя платформа INS предоставляет следующие преимущества:

- неограниченный выбор поставщиков — пользователю становятся доступны все поставщики ресурсов, производители товаров, ритейлеры;
- высококачественные продукты — пользователи могут получать информацию о товарах, их качестве, просматривать отзывы других покупателей;
- низкая цена на представленные на платформе товары — возможно снижение цены за счет сокращения оптово-сбытовых надбавок (любой посредник включает в цену свои затраты и норму прибыли, которую он хочет получить);
- поощрения от производителей в виде скидок и других бонусов — производители будут стремиться организовать программы лояльности с целью привлечения и удержания клиентов;

- возможность высказать свое мнение по поводу продукта – платформа обеспечивает контакт напрямую с производителем, поэтому потребитель может отправить информацию по продукции или уточнить какие-либо вопросы;
- свободный выбор брендов и товаров – потребителю предоставляется широкий ассортимент товаров от различных производителей, которые он может заказать;
- доступ к независимым местным производителям – зачастую небольшим производителям достаточно тяжело довести свою продукцию до конечного потребителя, однако блокчейн решает эту проблему: с помощью цифровых технологий такие производители смогут взаимодействовать напрямую с потребителями;
- защита данных с помощью блокчейн – данная технология обеспечивает шифрование и защиту информации от несанкционированного доступа, взломов и др.
- экономия времени – потребители смогут затрачивать значительно меньше времени на поиск требуемой продукции, так как вся информация о товарах представлена в платформе.

Производителю платформа INS обеспечивает следующие преимущества:

- контроль над ценами и листингом – производитель сможет видеть ценовые предложения конкурентов и устанавливать цены с учетом рыночных факторов;
- участие в честной конкуренции – отсутствие посредников, блокирующих по той или иной причине доступ к определенной продукции;
- возможность получить от клиентов прямую обратную связь – производитель сможет получить обратную связь от потребителя, чтобы учесть его пожелания при производстве продукции;
- возможность опубликовать свою продукцию, сделав ее доступной для покупки – платформа дает возможность любому производителю вывести свою продукцию на рынок, минуя оптово-розничных посредников;

- привлечение клиентов за счет дисконтных программ – производитель может организовать программу лояльности для поддержания взаимоотношений с клиентами (организация акций, предоставление скидок и т.д.);
- сокращение расходов за счет отсутствия посредников – упрощение структуры цены товара за счет отсутствия посредников, включающих в цену собственные затраты и прибыль;
- возможность создать группу целевых потребителей – формирование базы постоянных клиентов за счет эффективного управления взаимоотношениями с клиентами на основе цифровых технологий.

Исходя из представленных преимуществ становится очевидной направленность блокчейн на исключение посредников, что создает определенные требования для организации онлайн-бизнеса, так как быть просто торговым представителем в формате онлайн становится рискованным. Любую организацию, работающую по принципу: «купил дешево и продал с торговой наценкой» будут пытаться исключить из цепочки, так как она увеличивает стоимость товаров и не создает дополнительной ценности.

Большинство цепочек создания ценности строилось по следующему принципу: поставщик – производитель – торговая организация – конечный потребитель (рисунок 17).

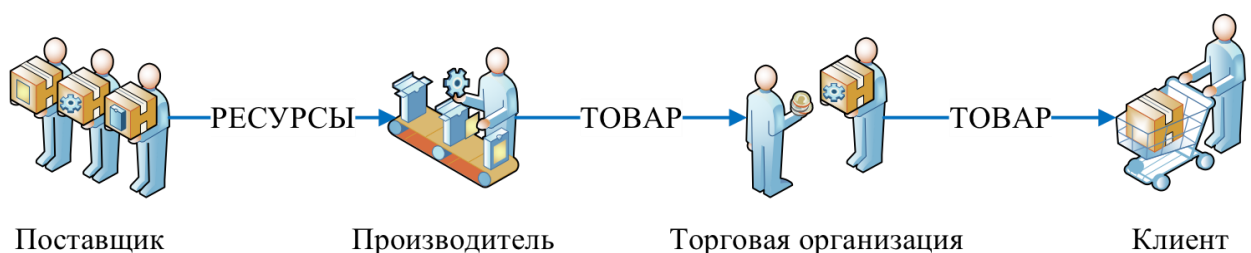


Рисунок 17 – Построение цепочек создания ценности

Источник: составлено автором на основе [49]

Такая структура могла усложняться за счет добавления оптовых посредников (рисунок 18).



Рисунок 18 – Оптовые посредники в цепочке создания ценности

Источник: составлено автором на основе [49]

В производстве и торговле цепочки создания ценности могут быть двух типов: выталкивающие и втягивающие. Выталкивающие цепочки создания ценности предполагают производство и реализацию продукции исходя из планирования ресурсов и производственных мощностей. Они «выталкивают товар» на рынок, после чего покупатель приобретает его, не заказывая предварительно.

Выталкивающие цепочки создания ценности в производстве могут включать такие этапы, как определение или формирование потребностей клиентов, закупку и хранение ресурсов, производство и хранение продукции, отгрузку готовой продукции и дальнейшее сопровождение. В торговле ключевыми этапами выталкивающих цепочек являются определение или формирование потребностей клиентов, закупка товаров, их хранение, продажи и послепродажное обслуживание.

Втягивающие цепочки создания ценности предполагают получение заказа клиента на первоначальной стадии их реализации. Преимущества данных цепочек заключаются в том, что изначально производитель или торговая организация знают, что хочет клиент, кроме того, в таких цепочках он уже осуществил заказ и внес предоплату (если она требуется).

М. Хаппелманн считает, что между производителем и торговой организацией возможна интеграция разных типов цепочек создания ценности [90]. Модель «выталкивающая цепочка производителя – выталкивающая цепочка торговой

организации» предполагает производство и продажу товаров исходя из потребностей рынка, наличия ресурсов и производственных мощностей. Примером такой модели может служить продажа продуктов питания в крупных сетях, таких как X5 Retail Group. Изначально осуществляется производство продуктов, которые продаются в сети магазинов. Клиенты не заказывают их предварительно, а приобретают по факту (рисунок 19).

Модель «втягивающая цепочка производителя – втягивающая цепочка торговой организации» предполагает производство и продажу товаров под заказ (рисунок 20).

Торговая организация согласовывает заказ с клиентом, после чего передает его в производство. Производитель изготавливает товар и отгружает его торговой организации, которая передает его клиенту.

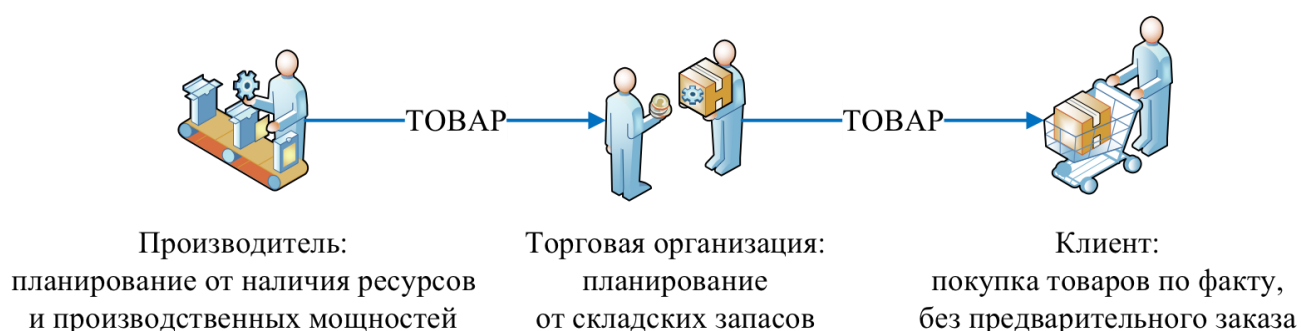


Рисунок 19 – Модель «выталкивающая цепочка производителя – выталкивающая цепочка торговой организации»

Источник: составлено автором на основе [49]

Примером реализации такой модели может служить заказ мебели, элементов интерьера и др., при которой клиент заказывает по каталогу понравившийся ему товар, вносит предоплату, после чего мебель изготавливается и доставляется в течение нескольких месяцев.



Рисунок 20 – Модель «втягивающая цепочка производителя – втягивающая цепочка торговой организации»

Источник: составлено автором на основе [49]

Модель «втягивающая цепочка производителя – выталкивающая цепочка торговой организации» предполагает продажу товаров торговой организацией, которые она предварительно заказывает у производителя исходя из потребностей клиентов (рисунок 21).



Рисунок 21 – Модель «втягивающая цепочка производителя – выталкивающая цепочка торговой организации»

Источник: составлено автором на основе [49]

Примером такой цепочки служит продажа фермерских продуктов на рынках или в фермерских магазинах, которые формируют свой ассортимент, заказывая продукцию у фермеров. При этом работа с фермерами строится по принципу «на реализацию»: в случае если товар оказывается не востребован, фермер не получает денег. Данный принцип не всегда эффективен для производителей продукции, однако он может являться единственным способом расширения каналов сбыта.

Модель «выталкивающая цепочка производителя – вытягивающая цепочка торговой организации» реализуется следующим образом: производитель изготавливает определенную продукцию, характеристики которой могут меняться исходя из заказов торговой организации, которая ориентирована на индивидуальные заказы клиентов (рисунок 22).

Примером такой модели может служить заказ автомобиля у официального дилера. Производитель осуществляет изготовление партии автомобилей в течение определенного периода. Торговая организация получает заказ от клиента на конфигурацию автомобиля, которой нет в свободной продаже.

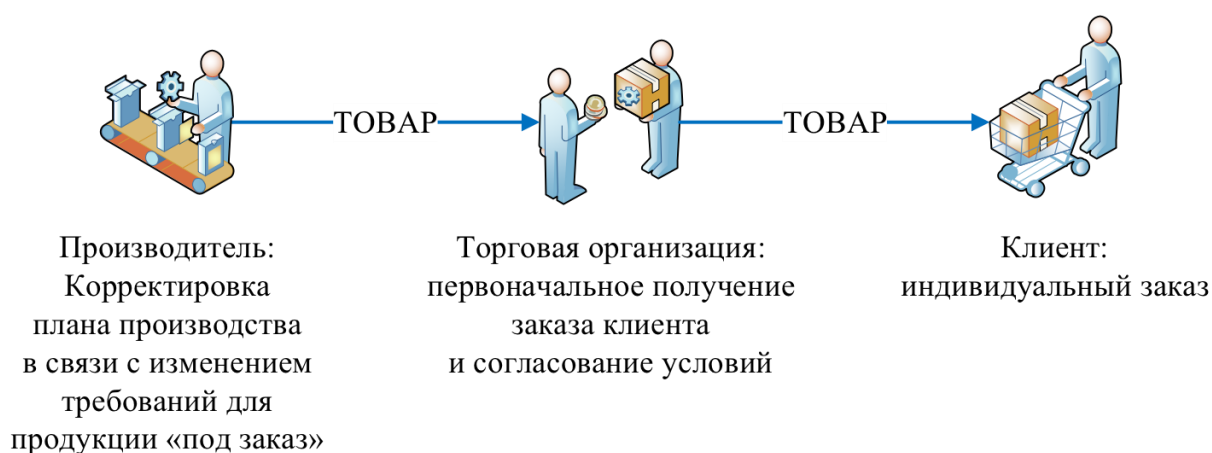


Рисунок 22 – Модель «выталкивающая цепочка производителя – вытягивающая цепочка торговой организации»

Источник: составлено автором на основе [49]

Данная конфигурация передается производителю, после чего он вносит коррективы в уже запланированное производство [49]. Рассмотренные выше модели предполагают помимо производителя и клиента наличие обязательного участника – торговой организации, которая в какой-то степени выступает в роли посредника. Наличие такого посредника усложняет структуру цены, делая товар более дорогостоящим.

М. Свон утверждает, что современные цифровые технологии, в том числе блокчейн, направлены на исключение посредников за счет предоставления клиентам прямого доступа к продукции производителей. Соответственно, такой

подход требует модернизации существующих моделей цепочек создания ценности [111].

В диссертационном исследовании предлагается модель цифровой цепочки создания ценности, адаптированная под деятельность организаций, функционирующих в цифровой экономике (рисунок 23) [97].

Первый этап цифровой цепочки создания ценности – определение или формирование потребностей клиентов на основе цифровых технологий, с применением директ-маркетинга, систем управления взаимоотношениями с клиентами, онлайн-порталов [26,27,59].

В онлайн-бизнесе важно не только правильно идентифицировать потребности потенциальных покупателей, но и поддерживать взаимоотношения с ними с целью выявления изменений в предпочтениях, убеждения сделать выбор в пользу компании и т.д. Такую задачу возможно эффективно решить с помощью следующих технологий:

- интеллектуальные системы управления взаимоотношениями с клиентами – позволяют выделять целевые группы клиентов, отслеживать их предпочтения, формировать актуальные предложения, проводить статистический анализ, осуществлять майнинг данных с целью правильного определения потребностей;
- чат-боты – роботы, взаимодействующие с клиентами в формате онлайн, уточняющие их пожелания и отвечающие на основные вопросы;
- технологии онлайн-маркетинга – инструменты, которые содержатся в онлайн-порталах, а также страницы в популярных социальных сетях, для оперативного взаимодействия с клиентами, включая информационные рассылки, видеообзоры, дополненную реальность и другие цифровые технологии.

Следующий шаг цифровой цепочки создания ценности – закупка необходимых ресурсов для производства товаров. Взаимодействие с поставщиками должно осуществляться на основе систем управления взаимоотношениями с поставщиками, а также с использованием онлайн-порталов таких поставщиков [60].

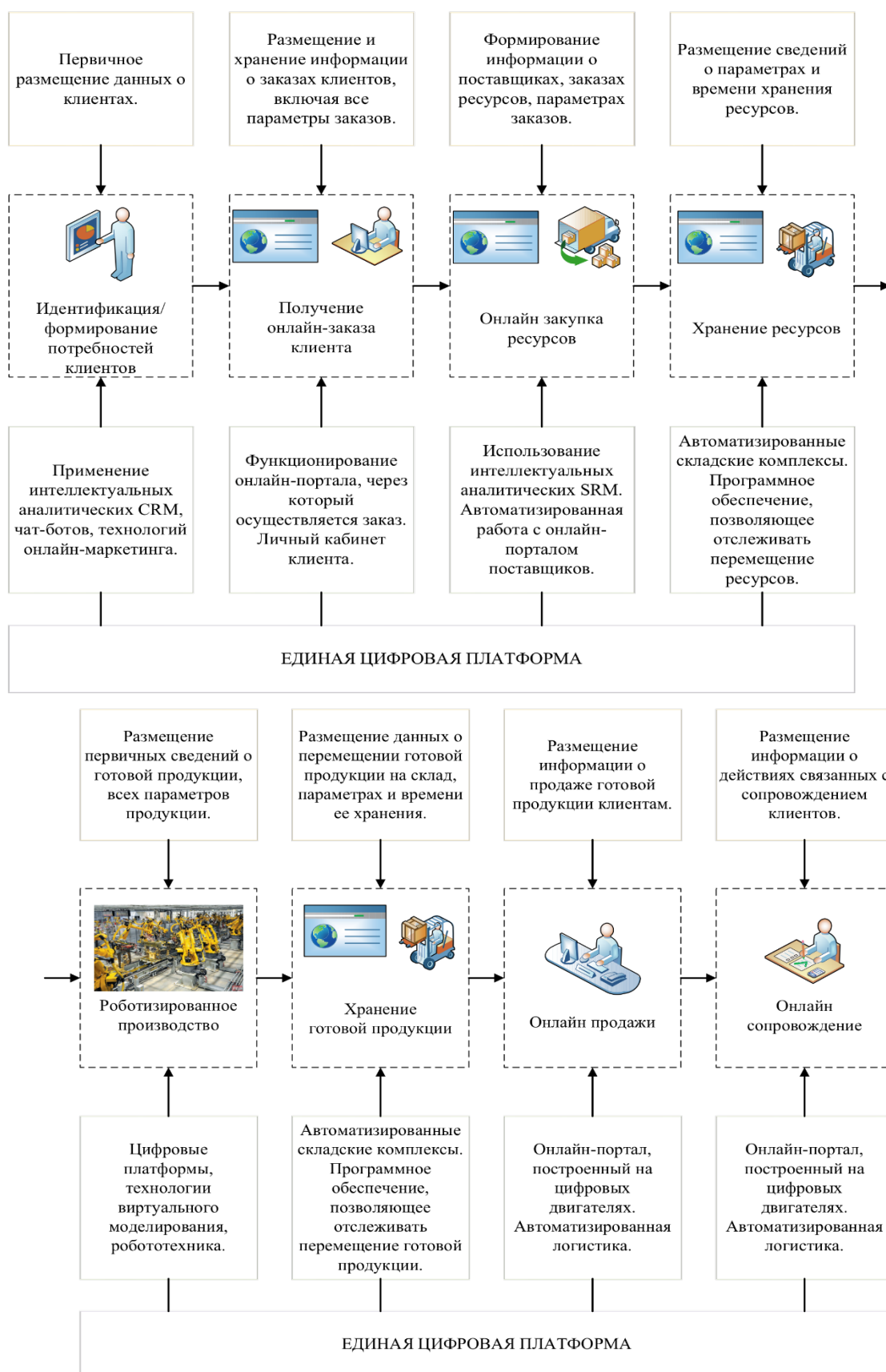


Рисунок 23 – Типовой процесс цифровой цепочки создания ценности

Источник: составлено автором

После того, как формируется запрос на определенные ресурсы, их наличие и стоимость должны автоматически проверяться у поставщиков, с которыми работает компания. В результате, формируется решение по выбору поставщика и условиям закупки, которое в итоге принимает менеджер.

Хранение ресурсов должно осуществляться в автоматизированных складских комплексах, позволяющих проводить онлайн учет каждой позиции, прибытие и выбытие, с целью исключения ошибок, связанных с запросом ресурсов, присутствующих в системе, но фактически отсутствующих на складе.

Дж. Сулливан утверждает, что для производства товаров следует использовать технологии так называемых «фабрик будущего», которые включают в себя следующее [11, с. 8-14]:

- применение цифровых платформ для создания продукции;
- использование информационных интеллектуальных систем для управления производством;
- виртуальное моделирование и испытания;
- предсказательная аналитика;
- интеграция производственных процессов на основе цифровых технологий.

Современное производство становится роботизированным, что обеспечивает стабильное качество производимой продукции и позволяет увеличить объемы выпуска.

Для хранения готовой продукции также должны применяться автоматизированные складские комплексы, в которых учитываются прибытие и отгрузка готовой продукции.

Продажа продукции осуществляется через онлайн-порталы, на которых согласовываются условия покупки и получения товаров. Клиент может выбрать ближайший пункт выдачи или заказать доставку до указанного им места назначения.

Дальнейшее сопровождение также осуществляется в онлайн-формате. Необходимо ненавязчиво уточнить у клиента, удовлетворен ли он приобретенными

товарами, какие у него есть пожелания, предпочтения, порекомендовать ему дополнительную продукцию.

В случае, если компания будет представлена в формате торговой организации, цифровая цепочка создания ценности может включать следующие этапы (рисунок 24):

- определение или формирование потребностей клиентов на основе цифровых технологий;
- получение индивидуальных заказов клиентов;
- закупка товаров различных производителей;
- автоматизированное хранение товаров;
- онлайн-продажа товаров;
- послепродажное обслуживание на основе цифровых технологий.

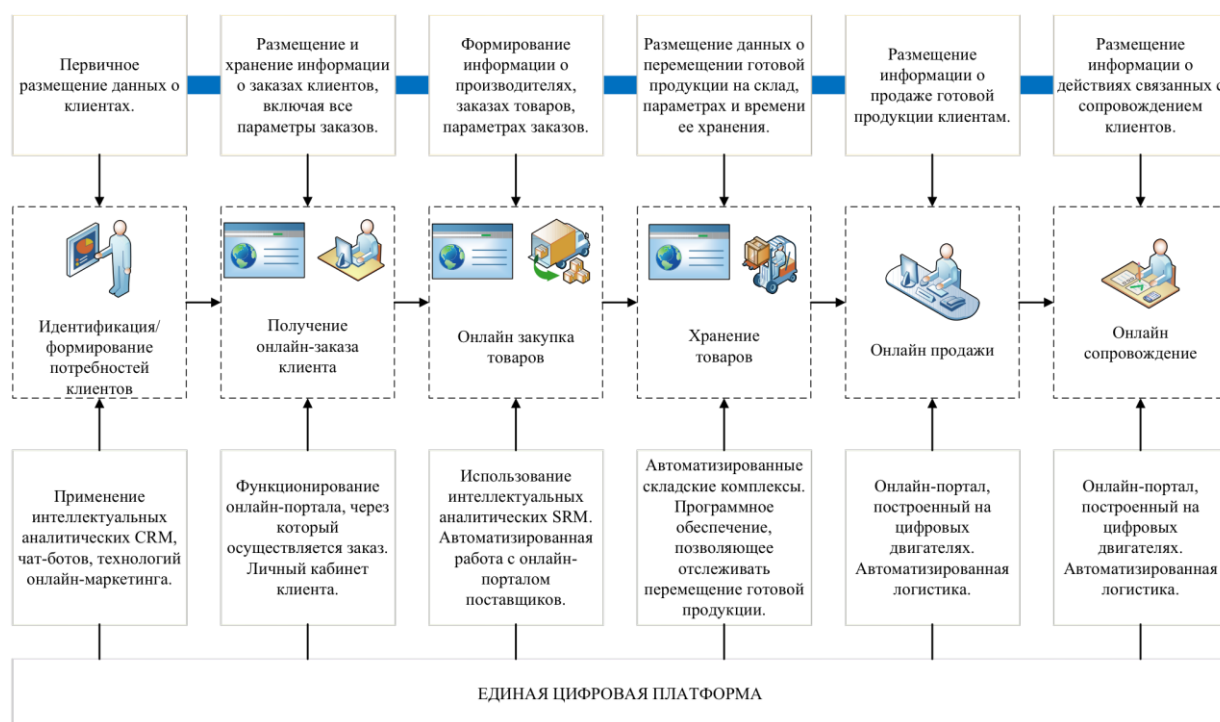


Рисунок 24 – Адаптация типового процесса цифровой цепочки создания ценности для торговой организации

Источник: составлено автором

Торговая организация должна организовать эффективное взаимодействие с производителями, при котором цена продажи товара конечному потребителю

будет включать минимальные торговые наценки, либо для клиентов будет формироваться дополнительная ценность. В противном случае такая цепочка не будет отвечать требованиям цифровой экономики, где клиент взаимодействует напрямую с производителем товара или его непосредственным представителем (в случае если производитель не осуществляет продажи напрямую).

По нашему мнению, управление цифровыми цепочками создания ценности радикально меняется за счет использования современных технологий цифровой экономики (рисунок 25). Управленческий процесс, связанный с идентификацией потребностей клиентов, предполагает анализ больших объемов данных по рынкам с использованием технологий BigData, что обеспечивает более релевантную информацию, необходимую для принятия решений по выбору рынка сбыта.

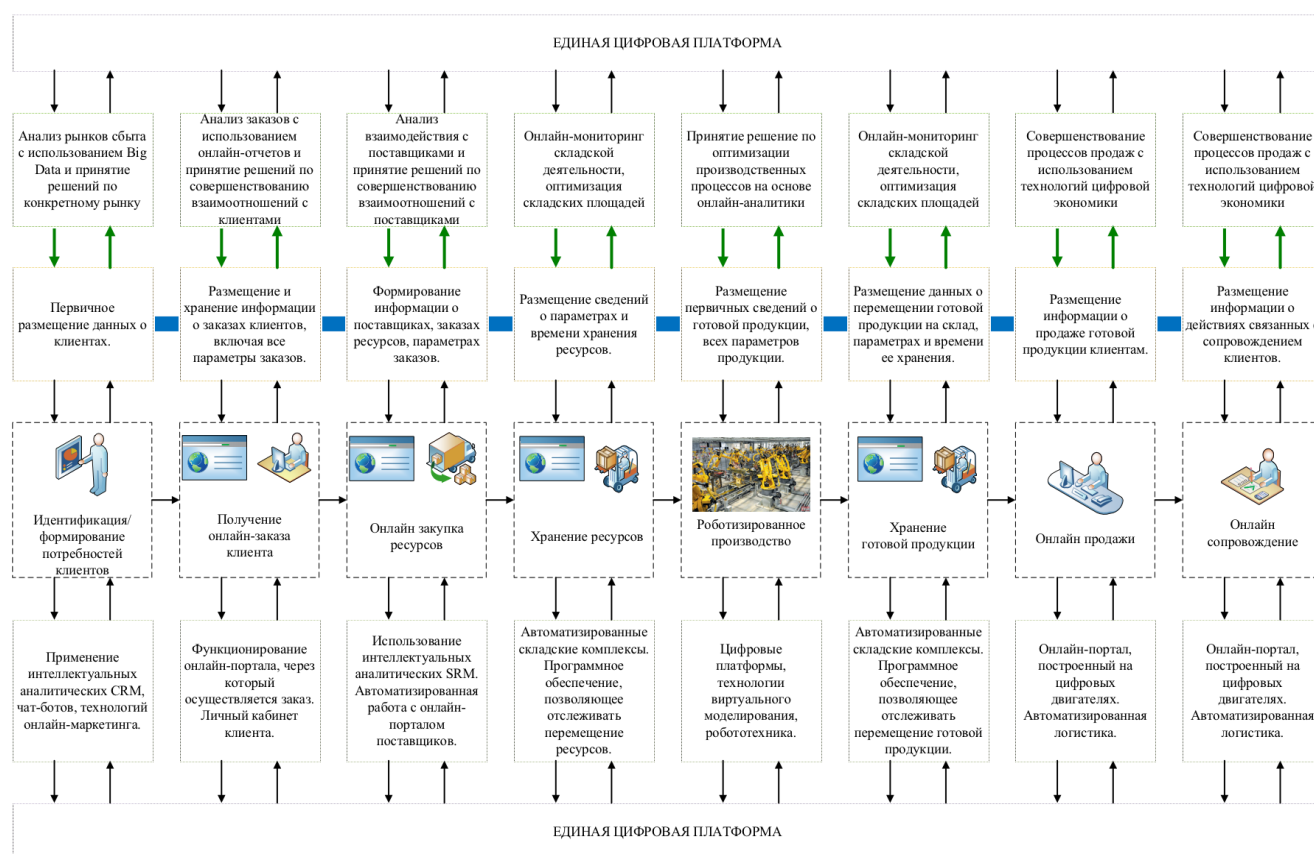


Рисунок 25 – Процесс управления цифровой цепочкой создания ценности

Источник: составлено автором

Управление продажами включает анализ заказов с использованием отчетов, формируемых в реальном времени и их детализацией по различным параметрам

(время покупки, средний чек, сопутствующие товары, сезонность и т.д.), а также совершенствование процессов продаж и взаимоотношений с клиентами на основе концепции CRM, модернизированной с учетом инструментов цифровизации.

Управление поставками реализуется с использованием цифровых каналов взаимодействия с поставщиками, а также технологий поиска и проверки поставщиков.

Руководство корпорации «Amazon» утверждает, что цифровые технологии позволяют полностью автоматизировать складскую деятельность, и от менеджмента требуется только онлайн-мониторинг с целью оперативной реакции в случае возникших сбоев, а также оптимизация складских площадей и маршрутов передвижения ресурсов и готовой продукции [64].

Управление роботизированным производством заключается в принятии и реализации решений по оптимизации производственных процессов на основе онлайн-аналитики, формируемой цифровой платформой, на которой реализуется роботизированная технология.

Таким образом, процессы управления цифровыми цепочками создания ценности оцифровываются и модернизируются за счет использования единой цифровой платформы, обеспечивающей создание и реализацию цифровых двойников, а также принятие управленческих решений в полуавтоматическом режиме.

При этом почти полностью цифровизируются такие функции менеджмента, как анализ, планирование и контроль за счет использования блокчейн, BigData и др. Соответственно, менеджменту остается эффективно организовать деятельность (выбрать верную бизнес-модель), а также мотивировать команду на достижение поставленных целей.

2.2 Исследование ключевых параметров реализации бизнес-моделей

Для большинства компаний во всем мире ключевой темой на сегодняшний день является цифровая трансформация – активное применение современных цифровых технологий с целью повышения эффективности и производительности бизнеса.

В последние годы цифровые технологии развиваются быстрыми темпами и дают все новые и новые возможности автоматизации бизнес-процессов благодаря развитию систем класса Enterprise Resource Planning, Business Process Management и др., систем поддержки принятия управленческих решений - Decision Support Systems, управления взаимоотношениями с клиентами - Customer Relationship Management.

Но мощным двигателем цифровой трансформации становятся облачные технологии, позволяющие переводить действующие бизнес-модели в онлайн формат. Анализируя опыт крупных компаний [106,2,64,64,69], можно зафиксировать следующие закономерности: менеджмент компаний сосредоточен на таких ключевых аспектах как клиенты, ценность, данные, инновации, процессы и бизнес-модели. Проанализируем особенности каждого из аспектов в контексте цифровизации процессов организации и реализации бизнес-моделей.

К. Саймон отмечает, что цифровая трансформация предоставляет новые возможности построения взаимоотношений с клиентами, начиная от идентификации их потребностей и заканчивая эффективными долгосрочными отношениями [110].

В традиционных представлениях реализации бизнес-стратегии клиентская перспектива включает в основном маркетинговые мероприятия по достижению целей и рекламу (активное убеждений потенциальных клиентов приобрести тот или иной товар) [31,47].

Д. Роджерс считает, что такой подход не учитывает динамические связи, благодаря которым клиенты взаимодействуют между собой. При этом цифровые

экономические условия существенно повышают скорость и качество такого взаимодействия. Классическое «сарафанное радио» становится цифровым.

В аналоговых экономических отношениях совокупность клиентов представлена в формате массового рынка, тогда как в цифровых экономических условиях клиенты представляют динамическую сеть, элементы которой активно взаимодействуют между собой.

М. Портер считает, что основной связью с клиентами становится информация, получаемая от них, а не реклама [89]. Разработка маркетинговых мероприятий направлена на сохранение лояльности клиентов, а не на убеждение купить тот или иной товар. В цифровых экономических условиях также появляются новые возможности экономии за счет добавленной ценности, обеспечивающей лояльность в долгосрочной перспективе, а не только за счет масштаба (таблица 3).

Таблица 3 – Взаимодействие с клиентами в аналоговом и цифровом форматах

Характеристики взаимодействия	Аналоговые экономические условия	Цифровые экономические условия
Клиенты	массовый рынок	динамическая сеть
Типы связей	реклама	обратная связь, рекомендации, лидеры мнений
Маркетинг	убеждение совершить покупку	сохранение лояльности клиентов
Ценность	односторонний поток ценности	двухсторонний поток ценности
Возможности экономии	за счет масштаба	за счет добавленной ценности

Источник: составлено автором

Производители вынуждены модернизировать процессы взаимодействия с клиентами и искать новые направления выстраивания долгосрочных

взаимоотношений с ними. В цифровых экономических условиях клиенты становятся не просто конечной целью достижения желаемого уровня продаж, а сетью, способной продвигать торговую марку, продукцию, репутацию бренда.

С. Петров, А. Логинов отмечают, что в качестве эффективного инструмента анализа предпочтений клиентов выступают социальные сети, которые формируют представление о том, что нравится клиенту, а что, наоборот, вызывает негативные эмоции [63].

Организация интернет-сообществ позволяет повысить лояльность клиентов, взаимодействуя с ними и отвечая на их вопросы, что формирует дополнительную ценность и приверженность к бренду.

Использование интеллектуальных аналитических систем позволяет выделить целевые группы клиентов, а также сформировать их определенные параметры и характеристики. Кроме того, данные технологии дают возможность проследить поведение клиентов исходя из заложенных шаблонов поведенческих моделей. Например, система анализирует, как изменится количество продаж при увеличении цены, но предложении дополнительного функционала товара и др.

М. Диксон, Н. Томан, Р. Делиси в своих трудах указывают на то, что цифровые технологии позволяют улучшить взаимодействие и обратную связь с клиентами [17]. Понимание требований клиентов, их предложений и жалоб, дает возможность повысить качество продуктов и услуг. Например, использование модели «самообслуживание» с помощью цифровых технологий снижает риски, связанные с работой персонала и также способствует удовлетворению потребностей клиентов.

По нашему мнению, для сохранения лояльности и увеличения количества повторных обращений требуются цифровые инструменты, позволяющие ненавязчиво информировать клиентов о предложениях, акциях, специальных мероприятиях, так как наличие базы постоянных клиентов – стабильный денежный поток в долгосрочной перспективе.

Р. Делиси отмечает, что сохранение лояльности клиентов возможно в случае предоставления им дополнительной ценности – тех свойств, качеств, функционала

товаров, которые будут представлены клиентам помимо их существующих ожиданий [17].

В аналоговых экономических условиях ценность производимых товаров была достаточно предсказуема. Например, если компания производит компьютеры, то новая модель такого компьютера будет более усовершенствованная, однако не обладающая принципиальными отличиями.

По нашему мнению, цифровая трансформация требует отказа от неизменных ценностных предложений для клиентов. Для успешного развития требуется создание дополнительной ценности.

В аналоговых экономических условиях созданию ценности способствовало внедрение отраслевых инноваций, в цифровых экономических условиях необходимость конкретных инноваций определяется в первую очередь потребностями клиентов, что требует применения новых, а не просто совершенствования существующих бизнес-моделей (таблица 4).

Таблица 4 – Ценности в аналоговых и цифровых экономических условиях

Носитель ценности	Аналоговые экономические условия	Цифровые экономические условия
Процесс внедрения инноваций	определяется поставщиками инноваций	определяется потребностями клиентов
Ключевая задача	создание ценности	создание дополнительной ценности
Бизнес-модель	совершенствование существующих бизнес-моделей	применение новых бизнес-моделей
Стратегия развития	изменения влияют на текущую деятельность	изменения влияют на будущую деятельность

Источник: составлено автором

Р. Кийосаки отмечает, что по мере того как компании находят новые точки соприкосновения с клиентами, значительно усложняются процессы расчета

возврата средств, вложенных в разработку и реализацию маркетинговых мероприятий, направленных на привлечение потребителей [36].

А. Дамодаран указывает на то, что для таких расчетов требуются финансовые модели и инструменты, позволяющие определять суммарную ценность клиента и доходность каждого покупателя в долгосрочной перспективе [20].

Суммарная ценность зависит от следующих факторов:

- частота совершения покупок;
- средний чек;
- зависимость от скидок;
- объемы покупок конкретного товара;
- частота потерь клиентов.

Д. Леманн и С. Гупта в своей работе «Золотые покупатели» указывают, что суммарная ценность позволяет разделить клиентов на определенные категории и разработать мероприятия, направленные на повышение их лояльности [43].

Ценность клиентов, формирующих динамическую сеть, влияет на стоимость компаний, так как именно крупная потребительская сеть является ключевым активом, который сложно сформировать и быстро переключить с одного продукта на другой. Подтверждением этому может служить приобретение компанией Yahoo популярной блог-платформы «Tumblr» за 1 млрд долларов. Ключевым фактором являлся не потенциальный доход проекта, а наличие потребительской сети активных пользователей [84].

Третьей сферой цифровой трансформации является конкуренция. В аналоговых экономических отношениях конкуренцию можно было рассматривать в двух вариантах. Первый вариант предполагает конкурирование между участниками рынка, которые производят аналогичные товары. Вторым вариантом – конкуренция за поиск и подбор надежных поставщиков и дистрибьюторов продукции.

Для характеристики конкуренции в цифровых экономических отношениях Д. Роджерс вводит понятие «дезинтермедияция» - процесс исключения посредников из сделок между покупателями и продавцами [106]. Эффективная реализация

данного процесса в цифровой экономике обеспечивается технологией блокчейн [18].

По нашему мнению, в условиях цифровой трансформации производители могут выступать конкурентами торговых представителей, так как у них появляются каналы вывода товаров напрямую клиентам, а новые клиенты появляются за счет сетевого эффекта.

Торговые представители в таких условиях вынуждены находить новые решения, направленные на создание добавленной ценности для клиентов, которую не могут сформировать производители. В противном случае, торговые представители становятся посредниками, исключение которых позволит снизить цены на товары, что зачастую имеет существенное значение для клиентов. Основные отличия конкуренции в аналоговых и цифровых экономических отношениях представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Конкуренция в аналоговых и цифровых экономических отношениях

Параметры сравнения	Аналоговые экономические отношения	Цифровые экономические отношения
Масштаб конкуренции	в пределах отраслей	между отраслями
Разделение конкурентов и партнеров	Четкое разделение	Затруднительное разделение
Позиция относительно конкурентов	Подавление конкурентов	Возможно сотрудничество
Ключевые активы	Внутри компании	Возможно партнерское распределение
Ценность	Ценность внутри товара	Обмен ценностями в рамках платформы
Победитель	Несколько ключевых игроков в отрасли	Один игрок занимает большую долю рынка

Источник: составлено автором

В аналоговых экономических условиях конкуренция осуществлялась в основном в пределах отраслей, тогда как в цифровых экономических условиях она усиливается и переходит на новый межотраслевой уровень.

Тем не менее, конкуренты могут выступать партнерами и сотрудничать по определенным направлениям. Например, производитель смартфонов может выступать поставщиком экранов для своих конкурентов.

М. Портер отмечает, что ключевые активы компаний в цифровых экономических условиях могут быть распределены по всей цифровой цепочке создания ценности, а не только внутри одной фирмы [91]. Соответственно, конкуренция осуществляется не между отдельными компаниями, а между цепочками создания ценности.

По мнению М.И. Лугачева, ключевым фактором успеха большинства компаний в цифровых экономических условиях выступают данные [45, с.45-53]. В аналоговых экономических условиях данные формировались в системах учета, таких как MRP, ERP, а также путем опроса клиентов. Далее они использовались для реализации бизнес-процессов, принятия управленческих решений, оценки эффективности деятельности компаний.

В цифровых экономических условиях данные зачастую генерируются благодаря случайным событиям, происходящим в результате взаимодействия участников бизнес-модели. Развитие социальных сетей, активное использование современных мобильных устройств генерируют большие дополнительные потоки данных, анализ которых требует создания и применения новых инструментов, позволяющих формировать информацию, необходимую для принятий управленческих решений. Данные инструменты должны предоставлять возможности формирования прогнозов поведения участников бизнес-моделей.

Анализируя подходы к сбору данных двух видов экономических условий, можно сделать вывод, что в аналоговых экономических условиях их получение было напрямую связано с затратами компании, кроме того, такие данные необходимо было четко структурировать и хранить внутри компании, чтобы

получить информацию, требуемую для принятия управленческих решений (таблица 6).

Таблица 6 – Данные в аналоговых и цифровых экономических условиях

Параметр сравнения	Аналоговые экономические условия	Цифровые экономические условия
Генерация данных	связана с затратами компании	осуществляется непрерывно
Ключевая задача	хранение и управление данными	выработка решений, на основе данных
Форма	требует структурирования	возможна обработка неструктурированных данных
Хранение	внутри компании	облачное хранение данных
Роль	информация, необходимая для принятия решений	актив, необходимый для создания добавленной ценности

Источник: составлено автором

Цифровые экономические условия создают новые возможности управления данными. Их сбор и анализ осуществляется непрерывно, а хранение возможно с использованием облачных технологий и сервисов, предоставляющих терабайты виртуального пространства. Доступ к данным, хранящимся «в облаке» возможен с любых устройств в любое время. Ключевым преимуществом также является возможность обработки неструктурированных данных с помощью искусственного интеллекта, что позволяет выделять необходимую информацию с неочевидными для человека связями из больших массивов.

По нашему мнению, данные в цифровых экономических условиях представляют актив, необходимый для создания добавленной ценности, формирующий конкурентные преимущества его владельцу.

В аналоговых экономических условиях внедрение инноваций требует больших затрат, при этом главной задачей является минимизация рисков,

связанных с данным процессом. Цифровые технологии позволяют ускорить и упростить процесс внедрения инноваций, так как появляются новые возможности проведения экспериментов и получения информации, необходимой для их эффективного внедрения.

Разработка и внедрение инноваций в цифровых экономических условиях предполагает первоначальное создание прототипов, их дальнейшее тестирование и вывод первых версий на рынок для апробации и получения обратной связи, после чего анализируются полученные результаты и продукт дорабатывается с учетом потребностей клиентов (таблица 7).

Отказ от устоявшегося в двадцатом столетии подхода «продукт должен быть полностью завершен до его реализации» позволяет создать более качественный товар, отвечающий требованиям клиента, что в итоге формирует добавленную ценность, необходимую для повышения конкурентоспособности и эффективного развития бизнеса [44,59].

Таблица 7 – Инновации в аналоговых и цифровых экономических условиях

Параметры процесса инноваций	Аналоговые экономические условия	Цифровые экономические условия
Внедрение инноваций	Принятие решений на основе позиции руководства поставщика инновации	Принятие решений на основе тестирования клиентом
Тестирование	Трудоемко и затратно	Проводится быстро и менее затратно
Проведение экспериментов	Всегда требует участия специалистов	Возможно без участия специалистов
Результат	Продукт должен быть полностью завершен до его реализации	Возможно представление первых версий и дальнейшая доработка

Источник: составлено автором

Дж. Шук отмечает, что подходы к управлению процессами в аналоговых и цифровых экономических условиях существенно отличаются [107]. Процессное управление стало активно развиваться, начиная с 70-х годов двадцатого столетия, когда потребовались новые механизмы организации и оптимизации деятельности в связи с развитием глобализации, мировой конкуренции, информационных технологий.

М. Хаммер считает, что применение функционального управления не позволяло эффективно функционировать в связи с тем, что все действия реализовывались через призму жесткой бюрократической структуры, которая порождала ориентацию на вышестоящее руководство, а не на клиентов [114]. Руководители структурных подразделений зачастую препятствовали развитию и внедрению инноваций в связи с непониманием необходимости затрат и опасением выявления их некомпетентности или нежелания делать деятельность прозрачной.

Однако сложившаяся парадигма управления требовала изменений, что привело к внедрению процессного управления, а также различных методик совершенствования бизнес-процессов [47].

Существует большое количество литературы, посвященной вопросам постоянного совершенствования деятельности [19,23,35,49,114,7], однако в основном все описанные в ней методы и инструменты направлены на подготовку организации к внедрению существующих на рынке или разрабатываемых самостоятельно информационных систем автоматизации бизнес-процессов.

Выход книги Хаммера и Чампи «Реинжиниринг корпорации» сподвиг многих участников рынка заняться описанием и анализом бизнес-процессов с целью изменения деятельности в сторону клиентоориентированности [3].

Реинжиниринг бизнес-процессов затронул российские компании только в начале 2000-х, когда стало очевидным, что сложившиеся подходы к управлению и ведению деятельности существенно устарели и не позволяют говорить о повышении эффективности и конкурентоспособности. Однако такой реинжиниринг осуществлялся в два этапа. Первый этап заключался в подстройке деятельности под готовые MRP и ERP системы. Несмотря на то, что ИТ должны

подстраиваться под постоянно меняющиеся бизнес-процессы, компании были вынуждены адаптировать всю свою деятельность под модули конкретных информационных систем, что зачастую носило крайне неэффективный характер.

Начиная с 2010-х годов стали активно развиваться ИТ-решения, которые адаптируются под действующие бизнес-процессы, но по мнению многих специалистов в области процессного управления, такие системы реально не успевают модернизироваться под новые требования, вызванные изменениями в бизнесе.

Эволюция процессного управления прослеживается в подходах к идентификации бизнес-процессов. По нашему мнению, можно выделить три этапа определения бизнес-процессов.

Первый этап заключается в идентификации бизнес-процессов по принципу «снизу-вверх». При таком подходе изначально отсутствует четкая классификация процессов верхнего уровня. Информация по операциям собирается путем анкетирования и опроса сотрудников, наблюдения за их деятельностью. Далее, полученные результаты обрабатываются, анализируются и формируются модели процессов. Данный подход достаточно трудоемкий и, по мнению многих консалтинговых компаний, неэффективный, однако его приходится использовать при внедрении процессного управления в компании, которые до сих пор используют все принципы функционального управления (государственный сектор, энергетика, строительство и др.).

Второй этап заключается в применении существующих моделей классификации процессов верхнего уровня. Наиболее популярными являются следующие классификации:

- 1) Процессы управления, цепочка создания ценности, процессы обеспечения [47].
- 2) Процессы управления, процессы развития, основные бизнес-процессы, процессы, вспомогательные процессы [7].
- 3) Процессы управления, процессы обеспечения управления, основные бизнес-процессы, вспомогательные процессы [14].

По нашему мнению, первая классификация является наиболее универсальной и соответствует принципам построения клиентоориентированного бизнеса. Изначально осуществляется построение цепочек создания ценности и возможных сценариев их реализации, далее определяются процессы управления и процессы обеспечения верхнего уровня. В зависимости от требований к глубине описания процессов, бизнес-процессы декомпозируются на подпроцессы, процедуры и операции.

Третий этап предполагает использование референтных моделей бизнес-процессов – совокупности процессов, описанных для конкретных отраслей. Готовые референтные модели позволяют выбрать бизнес-процессы необходимые для конкретной деятельности. Например, для телекоммуникационных компаний подходит модель eTom, которая представляет многоуровневое описание процессов данной отрасли и является эталонной процессной архитектурой [20]. Данная референтная модель постоянно совершенствуется и включает опыт ведущих телекоммуникационных компаний.

Для логистических компаний возможно применять референтную модель SCOR (supply chain operator reference). Бизнес-процессы данной модели разделены на пять групп [7]:

- планирование (сбор информации о потребностях клиентов, соотношение с производственными мощностями и ресурсами, подготовка бюджетов);
- поставка (закупка ресурсов, подбор подрядных организаций, складская деятельность);
- производство (контроль производственных процессов и качества продукции, транспортировка готовой продукции, управление незавершенным производством);
- отгрузка (оформление заказов, диспетчеризация, доставка заказов клиентам, ввод продукции в эксплуатацию);
- возврат (возврат бракованных ресурсов поставщикам, гарантийный ремонт, отзыв некачественной продукции).

А.В. Шеер считает, что применение референтных моделей позволяет минимизировать риски, связанные с неверной идентификацией бизнес-процессов, сложностью их описания и декомпозиции [7].

Реализация бизнес-процессов в цифровых экономических условиях осуществляется в онлайн-режиме, а не только с помощью информационных систем, поддерживающих офлайн исполнение. Онлайн-реализация процессов обеспечивает постоянное взаимодействие с клиентами и поставщиками, сокращает время исполнения процессов, синхронизирует все этапы цифровых цепочек создания ценности (таблица 8).

Таблица 8 – Процессы в аналоговых и цифровых экономических условиях

Параметры бизнес-процесса	Аналоговые экономические условия	Цифровые экономические условия
Идентификация процессов	подход «снизу-вверх», использование моделей классификации верхнего уровня	использование готовых многоуровневых моделей процессов для различных отраслей
Совершенствование бизнес-процессов	реинжиниринг бизнес-процессов, постоянное совершенствование	имплементация процессов в онлайн-режиме
Автоматизация бизнес-процессов	бизнес-процессы адаптируются под представленные на рынке или разработанные собственными программистами автоматизированные информационные системы	информационные системы модернизируются исходя из требований к реализации постоянно меняющихся бизнес-процессов
Изменения процессов	изменения осуществляются крайне медленно	процессы постоянно меняются в связи с требованиями клиентов
ИТ-решения	MRP, ERP-системы	облачные решения для автоматизации процессов

Источник: составлено автором

Многие подходы к совершенствованию бизнес-процессов зародились в Японии в середине двадцатого века и остаются актуальными и в настоящее время. Однако в аналоговых экономических условиях результатом совершенствования является улучшение ключевых показателей реализации процессов, таких как снижение стоимости, сокращение времени, снижение количества брака и т.д.

Цифровые экономические условия предполагают перевод процессов из состояния офлайн в онлайн-режим. Такой переход может осуществляться благодаря использованию современных облачных сервисов и ИТ-решений, функционирующих в онлайн-режиме.

Для компаний важно учитывать риски использования сторонних онлайн-сервисов. Размещение информации, представляющей коммерческую тайну, следует осуществлять на собственных серверах с гарантированной защитой от взлома и незаконного использования. В противном случае компании могут лишиться ценного актива, что приведет к негативным последствиям, таким как потере клиентов, технологий и даже банкротству.

В настоящее время онлайн-сервисы и ИТ-решения, поддерживающие их, могут обеспечить онлайн-исполнение процессов цепочки создания ценности, однако не позволяют реализовать цифровое управление, заключающееся в формировании для владельцев и менеджеров панелей управления с онлайн-решениями и предсказательной аналитикой.

Организация цифровых цепочек создания ценности предполагает выбор бизнес-моделей, которые способствуют максимизации генерируемых бизнесом денежных потоков (таблица 9).

В. Питер, считает, что в аналоговых экономических условиях использовались бизнес-модели, сформированные на опыте функционирующих в двадцатом веке компаний, тогда как цифровые предполагают организацию деятельности исходя из новых принципов взаимодействия с клиентской сетью [87, с.4-6].

Ключевым отличием двух видов экономических условий являются принципиально разные подходы взаимодействия с клиентами. Э. Шмидт, Дж. Коэн

отмечают, что аналоговые предполагают в основном офлайн-взаимодействие, а в цифровых офлайн на 80 % заменяется онлайн-форматом [25].

Таблица 9 – Бизнес-модели в аналоговых и цифровых экономических условиях

Параметры сравнения	Аналоговые экономические условия	Цифровые экономические условия
Выбор бизнес-модели	встраивание в сложившуюся деятельность	организация деятельности исходя из новых принципов взаимодействия с клиентской сетью
Реализация бизнес-модели	офлайн-взаимодействие с клиентом	онлайн-взаимодействие с клиентом
Оценка эффективности бизнес-модели	дисконтирование денежных потоков, генерируемых бизнесом	учет клиентской сети и данных, как активов, увеличивающих стоимость бизнеса

Источник: составлено автором

Оценка эффективности бизнес-моделей в аналоговых экономических условиях в основном осуществлялась с помощью метода дисконтированных денежных потоков, предполагающего оценку генерируемых бизнесом чистых денежных потоков и их дисконтирование с использованием соответствующей ставки, учитывающей различные риски, связанные с бизнесом [6].

По нашему мнению, в цифровых экономических условиях при оценке эффективности бизнес-моделей важно учитывать, помимо чистых денежных потоков, материальных активов и патентов, стоимость таких активов как клиентская сеть и данные, за счет которых формируется добавленная ценность.

Наличие данных активов существенно влияет на стоимость, так как обеспечивает конкурентные преимущества и возможности развития бизнеса, формируя возможности генерации чистых денежных потоков.

Существует большое количество примеров компаний, функционирующих в различных отраслях экономики, продуктовая линейка которых была полностью заменена товарами-заменителями конкурентов.

Подтверждением служат такие компании, как Кодак, Нокia и др. Кодак отказался от производства цифровых фотоаппаратов, в итоге, его «классические фотоаппараты» перестали создавать ценность для клиентов. В Нокia не воспринимали сенсорные экраны и считали, что iPhone никогда не составит конкуренцию их смартфонам, которые пользовались популярностью до 2008 года. Однако, в результате Нокia обанкротилась и только в 2017 году бренд попробовала возродить компания, которая приобрела ее, представив современные смартфоны с сенсорными экранами.

В таких условиях необходимо применять эффективные бизнес-модели, учитывающие специфику изменений среды функционирования, а также способствующие построению и развитию бизнеса в долгосрочной перспективе.

2.3 Концептуализация бизнес-модели организации, функционирующей в цифровой экономике

Рассмотрим использование бизнес-моделей крупнейшими производственно-торговыми компаниями, активно использующими технологии онлайн-продаж. Для этого определим концепции аналоговых бизнес-моделей с целью сравнительного анализа.

Для разработки и реализации бизнес-моделей в аналоговых экономических условиях использовалась методика, предложенная А. Остервальдером и И. Пинье [7]. Согласно данной методике построение бизнес-модели основывалось на определении 9 ключевых элементов:

1. Ключевые партнеры.
2. Ключевые виды деятельности.

3. Предоставленная ценность.
4. Взаимоотношения с клиентами.
5. Клиенты.
6. Ключевые ресурсы.
7. Каналы сбыта.
8. Издержки.
9. Доходы.

Отечественными специалистами в области менеджмента В.В. Масленниковым и др. разработана методика формирования бизнес-моделей, предполагающая определение 14 ключевых элементов [49] :

1. Проекты (идея и содержание проектов, которые планируется реализовать).
2. Факторы и риски среды функционирования (анализ рисков, связанных с реализацией проектов).
3. Продукты/услуги (основные параметры, характеристики, функционал производимых продуктов/услуг).
4. Клиенты (определение целевых групп клиентов, идентификация или формирование спроса).
5. Каналы продвижения (выбор наиболее технологичных и результативных каналов).
6. Ресурсы (подбор ресурсов, соответствующих требованиям, необходимым для создания работ/услуг).
7. Поставщики (выбор поставщиков, обеспечивающих своевременные поставки качественных ресурсов).
8. Цепочки создания ценности (определение этапов и сценариев реализации цепочек создания ценности).
9. Персонал (подбор квалифицированного персонала, отвечающего требованиям бизнеса).
10. Инновационные технологии (внедрение наиболее целесообразных инноваций, востребованных конкретным бизнесом).

11. Собственники (определение роли собственников и их взаимоотношений с менеджментом).

12. Партнеры (подбор и выстраивание отношений с ключевыми партнерами для совместной эффективной реализации цепочек создания ценности).

13. Конкуренты (идентификация основных существующих и потенциальных конкурентов, а также возможных товаров-заменителей, выстраивание отношений с конкурентами).

14. Контрагенты (выбор контрагентов для обеспечения эффективной деятельности).

Представленная методика может использоваться для разработки бизнес-моделей компаний, функционирующих согласно принципам, сложившимся в аналоговых экономических условиях, так как в ней отсутствуют ключевые элементы, связанные с цифровизацией менеджмента.

Модель S.P.A.C. E. используется для анализа рынков, а также правил поведения на них при организации стартапов, и включает в себя следующие элементы:

- **Supplier** – как компанию оценивают в качестве поставщика ее клиенты;
- **Product** – какой продукт производит компания, какие у него характеристики и преимущества;
- **Average Revenue Per Paying USER** – какой у компании доход на одного платящего клиента;
- **Customer Flow** – с каким потоком клиентов работает компания;
- **Evaluation** – как клиенты компании принимают решение о покупке продукта.

По нашему мнению, у представленных методик присутствуют определенные недостатки. Методики, с одной стороны, являются универсальными, но с другой, не учитывают специфику цифровой экономики. В частности, отсутствуют такие элементы, как цифровая платформа, а также технологии, используемые не только для организации цифровых цепочек создания ценности, но и для дальнейшего эффективного цифрового управления.

Кроме того, взаимодействие с клиентами в методиках основывается на концепции CRM – управление взаимоотношениями с клиентами, и устоявшихся подходах, используемых в маркетинге, однако не учитывает специфику онлайн-клиентской сети и принципы сетевых контактов с потребителями.

В модели А. Остервальдера отсутствуют элементы, связанные с использованием современных технологий для цифровизации бизнеса и построения цифровых цепочек создания ценностных предложений. Однако, в цифровых экономических условиях, такие элементы построения бизнес-модели являются одними из ключевых.

Например, крупнейшая в мире розничная сеть WalMart является лидером в области внедрения RFID-меток, позволяющих автоматически идентифицировать объекты, что существенно оптимизирует логистические процессы цепочек создания ценности [82].

Netflix стал лидером по аренде Blu-Ray, предлагая цифровой контент по модели подписки. Получение следующего Blu-Ray возможно только после отправки по почте обратно предыдущего. С компанией сотрудничает большое количество студий, таких как 20th Century Fox, Paramount, Disney, Warner Brothers и др.

Бизнес-модель Amazon основывается на следующих элементах [64]:

- удобство выбора и покупки продукции;
- простота процессов приобретения продукции;
- скорость реализации процессов;
- информация, помогающая при принятии решений;
- широкий ассортимент;
- низкие цены;
- надежность обработки заказов.

По мнению Amazon, только совместная комбинация данных элементов формирует синергетический эффект и дополнительную потребительскую

ценность, необходимую для сохранения лояльности клиентов в цифровых экономических условиях.

Анализируя элементы бизнес-модели Amazon, можно сделать вывод, что их комбинация возможна только за счет использования современных цифровых платформ и онлайн-сервисов с качественным и функциональным цифровым контентом.

Бизнес-модель одной из самых успешных мировых корпораций Microsoft включает следующие элементы [69]:

- разработка кодов штатными высококвалифицированными специалистами;
- высокий уровень оплаты труда сотрудников и специальные условия покупки акций за сохранение коммерческой тайны;
- недоступность исходных кодов для пользователей программных продуктов;
- бесплатная техническая поддержка.

Данная бизнес-модель ориентирована на сохранение ценности за счет обеспечения качества и технологичности продукции, а также постоянного сопровождения клиентской сети.

Проанализируем существующую бизнес-модель компании Фаберлик – крупнейшего производителя и продавца косметики и одежды. Фаберлик – российская компания, занимающаяся производством и продажей кислородной косметики, одежды, товаров для дома [71].

АО «Фаберлик» было создано в 1997 году под брендом «Русская линия», но после выхода компании на зарубежный рынок компания переименована в ОАО «Фаберлик».

В 2003 году компания вышла на международный рынок и в настоящее время представлена в 40 странах мира. Фаберлик входит в рейтинг «Топ-100 крупнейших косметических компаний мира». Разработка и производство косметики Фаберлик соответствует требованиям стандартов качества. В 2018 году компания

насчитывает более 25 миллионов клиентов. Выручка компании достигает 30 млрд. рублей в год.

В городе Москве расположена производственная фабрика площадью более 45 тысяч квадратных метров, в которой внедряются цифровые технологии, включая роботизированное производство, основанное на европейских стандартах качества.

Фаберлик входит в число самых крупных косметических компаний России по уровню производственных мощностей. Продукция компании проходит обязательное тестирование согласно ГОСТу и СанПин. Фаберлик включен в госреестр производителей, выпускающих экологически чистую и безопасную продукцию.

Компания «Фаберлик» обладает собственным центром научных исследований, результаты которых активно применяются в инновационных косметических продуктах. Фаберлик использует научный подход при создании рецептур и производстве продукции. Уникальность косметических товаров обеспечивается кислородным комплексом, способным доставлять кислород в клетки кожи человека.

Производство и применение кислородного комплекса, а также уникальных ингредиентов, содержащихся в продукции, запатентовано (у компании более 30 патентов).

Косметическая компания работает на основе сетевого маркетинга и дает такие возможности как:

- возможность дополнительного заработка;
- приобретение косметической продукции с дополнительной скидкой;
- возможность самостоятельно выбирать темп работы и стратегию развития;
- постоянное общение с людьми и саморазвитие;
- возможность участия в мероприятиях компании;
- отсутствие риска увольнения.

Миссия Компании «Фаберлик» заключается в следующем [71]:

- Любить свою Родину, культуру и язык.
- Достигать финансового благополучия и процветания.
- Продвигать уникальные товары и услуги высочайшего качества и экологической безопасности.
- Брать ответственность за свое здоровье и здоровье своей семьи, вести здоровый образ жизни.
- Развивать себя, людей и мир.

Стратегические цели компании направлены на создание конкурентных преимуществ, обеспечивающих лидерские позиции на долгосрочный период. Компания позиционирует себя в следующих ценовых сегментах: премиум, средний и эконом класс.

Базовыми ценностями являются:

- постоянное повышение качества производимой продукции;
- быстрое выполнение заказов;
- командная работа персонала.

Финансовые цели компании:

- увеличение доли рынка компании;
- повышение рентабельности;
- рост прибыли.

Текущая бизнес-модель включает себя различные технологии организации деятельности, направленные на оптимизацию затрат и увеличение продаж и рассмотренные в первой главе диссертационного исследования.

В Фаберлик используются следующие инструменты и технологии организации бизнес-моделей, направленные на оптимизацию затрат [71]:

- «банкомат» - предоплата поставки товаров;
- «белая этикетка» - сотрудничество с небольшими производителями по определенным товарным позициям, которые указывают на товарах бренд «Фаберлик»;

- краудсорсинг – привлечение международных специалистов для разработки дизайна одежды;
- лидерство по издержкам – снижение себестоимости с целью формирования цен на продукцию ниже, чем у конкурентов, что подтверждается ценовыми предложениями на рынке;
- электронная коммерция – формирование интернет-магазина товаров.

Для увеличения продаж Фаберлик использует следующие инструменты и технологии:

- подписка – получение товаров, выбранных из каталогов, с определенной периодичностью;
- интегратор – реализация всех этапов цепочек создания ценности с целью оперативного вывода товаров на рынок.

Доля рынка по категории «косметика и здоровье», занимаемая Компанией «Фаберлик» представлена в таблице А.1 (Фаберлик расположен на 10 месте).

Компания реализовывает свою продукцию через целостное сеть дистрибьюторов, при помощи метода прямых продаж, что позволяет консультантам лично узнавать особенности клиента путем прямого общения и найти соответствующий подход к клиенту. Структура дистрибьюторов Компании «Фаберлик» представлена на рисунке 26.

В компании функционирует линейно-функциональная организационная структура управления, что формирует определенные недостатки в управлении:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействий на горизонтальном уровне между подразделениями;
- управление имеет слабую гибкость и плохо приспосабливается к изменениям;
- большое количество промежуточных звеньев, которые находятся между работниками и управленцами, принимающими решения.

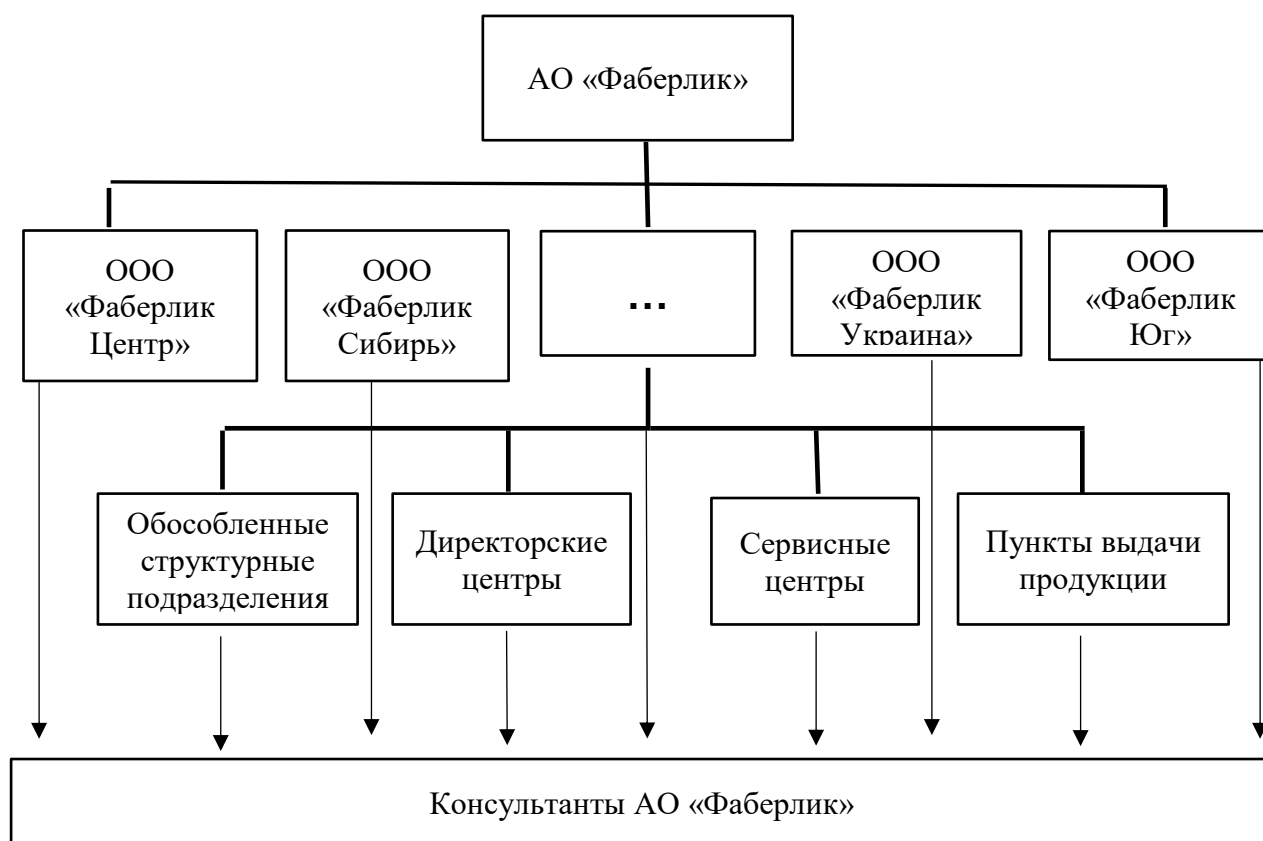


Рисунок 26 – Структура дистрибьюторов АО «Фаберлик»

Источник: составлено автором на основе [71]

Выручка компании за 2018 год представлен в таблице В.1. Из данной таблицы видно, что отклонение фактической выручки от плановой составляет 1 524 219 234 рублей.

Также в данной таблице представлена выручка по отдельным позициям, реализуемым компанией, включая парфюмерию, одежду, посуду и др. Наибольший доход приносит парфюмерная продукция, соответственно, требуется развитие процессов производства и онлайн-реализации одежды.

Себестоимость продукции (косметические средства, одежда, обувь и др.) в 2018 году представлена в таблице В.2.

Для достижения плановых значений показателей необходимо трансформировать действующую бизнес-модель ОАО «Фаберлик» с целью

адаптации деятельности компании к условиям функционирования в цифровой экономике.

На основе анализа существующих методик построения бизнес-моделей и ключевых элементов бизнес-моделей мировых лидеров в области производства и продаж продукции, в диссертационном исследовании предлагается шаблон бизнес-модели, адаптированный для построения деятельности организаций в условиях цифровой трансформации [99].

Первые попытки такой трансформации были осуществлены еще в 1970-е годы, когда началась автоматизация производственных процессов мировой промышленности, что позволило существенно увеличить масштабы производства.

Однако, цифровые процессы, которые запускаются в конце 2010-х, направлены на цифровизацию и интеграцию всех элементов компаний, меняя сложившуюся парадигму построения и управления бизнесом.

По мнению Дж. К. Рамо, цифровая трансформация начинает восприниматься не как модный тренд, а необходимое условие для выживания и развития бизнеса с учетом высокой скорости изменений в среде функционирования [103].

Результативность бизнеса и бизнес-модели выражается его стоимостью, т.е. суммой стоимостей активов и денежных потоков, которые генерируются за счет реализации цепочек создания ценности.

Такие потоки обеспечиваются за счет удовлетворенности клиентов создаваемой ценностью, в результате получения которой они готовы тратить денежные средства.

Соответственно, первым элементом бизнес-модели является **ценность продуктов/услуг для целевых групп клиентов**. Целевые группы в цифровых экономических условиях представлены в виде клиентских сетей, взаимодействие в которых осуществляется с помощью онлайн-технологий, позволяющих потребителям быть постоянно «на связи». Такие группы формируются в социальных сетях, а также форумах, где обсуждаются актуальные для всех участников вопросы.

Исследование потребностей клиентских сетей позволяет определить факторы, влияющие на создание дополнительной ценности. Анализ данных клиентских сетей дает возможность получить информацию, необходимую для принятия решений о том, какую продукцию или услуги следует производить.

В. Стефани считает, что цифровой век требует отказа от неизменных ценностных предложений, в противном случае компании просто не смогут добиться успеха [87]. В подтверждение этому можно привести пример бизнес-модели агентства по продаже недвижимости. Основная ценность таких брокеров заключалась в предоставлении клиентам информации об объектах недвижимости. Однако, с появлением онлайн-платформ, такая ценность исчезла, так как новые технологии обеспечили прозрачный доступ ко всем представленным на рынке предложениям. Агентствам пришлось трансформировать бизнес-модель, адаптируя ее к новым условиям рынка. В результате, ценность стала заключаться не просто в хранении и предоставлении информации об объектах недвижимости, но и в анализе такой информации, профессиональной юридической консультации, формировании заключений о перспективах рынка недвижимости, инвестиционной привлекательности конкретного объекта и т.д. Клиент готов оплачивать услуги агента в том случае, если он получит дополнительную ценность, которая может заключаться в организации скидки, выборе более привлекательного инвестиционного объекта, подборе недвижимости, превосходящей его ожидания.

По мнению Портера, Роджерса и др. существует три варианта ценностных предложений, позволяющих перейти от формата «существующее ценностное предложение для существующих клиентов» в случае замедления темпов развития и спада [34,89,106]:

- существующее ценностное предложение для новых клиентов;
- новое ценностное предложение для существующих клиентов;
- новое ценностное предложение для новых клиентов.

Таким образом, формирование ценностного предложения заключается в предоставлении продуктов/услуг, производимых компанией, их качеств, функционала, создаваемой дополнительной ценности. Цифровые экономические

отношения рождают «умную» продукцию, производство которой требует наличие многоуровневой цифровой платформы, через которую осуществляется взаимодействие пользователя, продукта и производителя [110].

При производстве и реализации продукции/услуг компании-производителю или компании-продавцу необходимо учитывать три фактора:

- качество продукции/услуг;
- функционал;
- создаваемая дополнительная ценность.

Независимо от того, к какой ценовой категории относится товар, его качественные характеристики должны отвечать всем соответствующим стандартам. Если средний чек в онлайн-магазине по доставке продуктов питания составляет 1 500 рублей, то это не значит, что продукты должны быть просроченными или не соответствовать техническим условиям, в отличие от продуктовой корзины, стоимость которой составляет 5 000 рублей.

Функционал товаров является одним из главных критериев выбора и, зачастую, он уступает только фактору цены в том случае, если у потребителя недостаточно средств на покупку. В цифровых экономических отношениях происходит изменение ценностей исходя из реальных потребностей клиентов в определенном функционале продуктов/услуг. Например, развитие сервиса каршеринга привело к пересмотру сложившихся принципов покупки автомобилей. Клиент, для которого важен сам факт прибытия в определенное место назначения, а не наличие собственного автомобиля, в первую очередь будет ориентироваться на функционал, который предоставляют различные сервисы каршеринга, при определенных ценах, сформированных на рынке.

Онлайн-заказ, онлайн-оплата и доставка в удобные для клиента время и место полностью заменяют потребность в посещении офлайн-магазинов, особенно если клиент заказывает товар повторно.

По нашему мнению, в цифровых экономических отношениях главным конкурентным преимуществом является дополнительная ценность, создаваемая компанией для клиентов. Предоставление товаров, превышающих ожидания,

позволяет повысить лояльность и выстроить долгосрочные отношения с клиентами.

Например, основным принципом деятельности Google является привлечение клиентов за счет простоты, скорости и релевантности поиска необходимой информации, а дополнительная ценность формируется с помощью новых сервисов, постоянно разрабатываемых и обновляемых компанией [69].

Крупнейшая сеть кофеен Starbucks разработала приложение для клиентов, через которое можно оплачивать заказы, при этом каждый двенадцатый напиток предоставляется в подарок [80]. Также клиенты видят информацию о новинках, акциях, новых кофейнях. Функционал приложения дорабатывается в направлении принятия онлайн-заказов и приготовления их к определенному времени.

Вторым элементом бизнес-модели является **взаимодействие с клиентами** (способы, каналы, инструменты). Цифровые экономические отношения формируют новые каналы взаимодействия с клиентами, ключевое отличие которых заключается в вовлечении клиента в процесс создания продукта/услуги на любой стадии реализации цепочки создания ценности.

Взаимодействие с клиентом может осуществляться через социальные сети, онлайн-порталы, приложения, цифровые платформы, и должно обеспечивать клиента всей необходимой информацией, при этом исключая навязчивость и негативную реакцию.

Важным аспектом взаимодействия является обратная связь, необходимая для детального осознания ценности, которую хочет получить клиент. Многие компании, функционирующие в различных отраслях (строительство, медицина, производство одежды, предметов мебели, услуги такси и т.д.), не учитывающие данный фактор, теряли серьезную долю рынка [3].

Сбор и анализ данных на форумах, блогах позволяет выявить наиболее востребованные и удобные каналы взаимодействия с потребителями. Цифровизация предоставляет новые способы такого взаимодействия, которые нужно учитывать при построении бизнес-моделей. Основные каналы взаимодействия с клиентами представлены на рисунке 27.

Инструменты установления взаимоотношений с клиентами основываются на **цифровых платформах**, используемых для организации онлайн-бизнеса.

Первый заместитель руководителя Проектного офиса по реализации программы «Цифровая экономика Российской Федерации» В.Р. Месропян определяет цифровую платформу, как ключевой инструмент цифровой трансформации традиционных отраслей и рынков, центральное понятие глобальной цифровой повестки, разграничивающее стратегии цифровизации (цифровой автоматизации) и цифровой трансформации [51]

Руководство корпорации «Ростелеком» дает следующее определение цифровым платформам: «цифровая платформа представляет собой систему алгоритмизированных взаимовыгодных отношений определенного количества участников отрасли экономики, или конкретной сферы деятельности, взаимодействующих в единой информационной среде, что приводит к снижению транзакционных издержек за счёт применения цифровых технологий в работе с информацией и существенного снижения трудоемкости» [38].

В диссертационном исследовании под цифровой платформой понимается программное и аппаратное обеспечение, необходимое для эффективной реализации сквозных бизнес-процессов.



Рисунок 27 – Основные каналы взаимодействия с клиентами

Источник: составлено автором

Происхождение понятия связано с теорией двусторонних рынков, над которой вели активную работу Жан Тироль, Маршалл Ван Альштайн и др. [13]. Согласно их теории, одна компания может обслуживать две клиентские группы, которые зависят друг от друга. Например, покупатели, пользующиеся картами Visa или Mastercard, взаимодействуют с продавцами и с банками-эмитентами. Соответственно, взаимодействие продавца и покупателя осуществляется через платформу, которую предоставляет та или иная платежная система.

Существуют различные типы платформ:

- агрегаторы (организуют взаимодействие между покупателями и продавцами);
- транзакционные платформы (обеспечивают выполнение определенных транзакций, связанных с запросами участников);
- блокчейн (распределенные базы данных, объединяющие участников минуя посредников).

Развитие цифровых технологий существенно улучшает качество цифровых платформ, обеспечивая клиентов быстрым беспрепятственным доступом к необходимым ресурсам и цифровому контенту.

Помимо цифровых платформ ключевым фактором успеха выступают **инновации**. В цифровых экономических отношениях использование инноваций является необходимым условием, так как они не просто повышают эффективность деятельности, оптимизируют бизнес-процессы, но и выступают той силой, которая позволяет привлечь и удержать клиентов.

Ф. Натан, Д. Джефф отмечают, что инновационные технологии позволяют повысить качество взаимодействия с клиентской сетью, что может являться ключевым фактором выбора для потребителей [57].

Круглосуточная онлайн-поддержка с использованием цифровых технологий, чат-боты, отвечающие на популярные вопросы клиентов, доступ к сервисам со смартфонов – все эти инновации направлены на упрощение доступа потребителей к продуктам или услугам и, при прочих равных условиях, формируют добавленную ценность.

Крупнейшая сеть магазинов одежды Inditex организовала интернет-магазины и разработала приложения для смартфонов и планшетов, через которые пользователи могут заказывать одежду и первыми участвовать в распродажах. В офлайн-магазинах распродажи начинаются только на следующий день. Клиентам через приложения заранее поступает информация о начале распродаж, и у них есть определенное время, чтобы выбрать продукцию, переместить товары в корзину и, в момент начала распродаж, приобрести их со скидкой.

В результате, доля онлайн-продаж Inditex существенно возрастает с каждым годом, несмотря на то, что буквально 5-7 лет назад многие компании данной индустрии не понимали, как онлайн-магазины одежды смогут заменить офлайн-формат [69].

Инновации позволяют развивать **сервисы**, которые также формируют дополнительную ценность для клиентов. Помимо качества и функционала самих товаров, которые приобретают потребители, важную роль играет процесс взаимодействия с онлайн-магазином. В офлайн-формате присутствует продавец-консультант или менеджер по продажам, готовые ответить на вопросы клиентов, а также рекомендовать ту или иную продукцию. Такое общение было сформировано веками, и радикальное изменение сложившейся модели взаимодействия требует разработки определенных служб, отвечающих на вопросы клиентов и сопровождающих их все время пребывания на онлайн-портале.

В онлайн-бизнесе активно развиваются два типа сервисов: одни направлены на автоматизацию продаж и коммуникаций, другие – на автоматизацию аналитических процессов.

По нашему мнению, к первой категории сервисов относятся следующие:

- искусственный интеллект, взаимодействующий с клиентом (информирование клиентов о товарах, их свойствах, функционале, ответы на возникающие вопросы, формирование индивидуальных рекомендаций для каждого клиента);
- визуальное распознавание данных (приложения, позволяющие проанализировать фотографию с неизвестным товаром, предоставить информацию

о таком товаре, а также предложения компаний, у которых возможно приобрести данный товар);

- приложения для хранения банковских карт (технологии, используемые в смартфонах для оплаты заказов с помощью размещенных в них банковских карт с верификацией по отпечатку пальца или сканированию сетчатки глаза);
- организация логистики (доставка товаров в удобные для клиента время и место с возможностью гибкой настройки и внесения изменений со стороны покупателей);
- сервисы обратной связи (сервисы, позволяющие оценить качество взаимодействия с клиентом, его удовлетворенность);
- сервис CPA-сетей (Cost Per Action позволяет увеличить количество онлайн-заказов за счет большого количества партнеров и наличия трекеров, отслеживающих все действия сторон).

Вторая категория включает следующие сервисы:

- сервис клиентской аналитики (математические модели, формирующие ядро сервиса и позволяющие осуществлять сегментацию клиентов, предсказательную аналитику, которая предоставляет информацию об интересах клиентов к той или иной категории товаров, прогнозирование притока и оттока клиентов);
- сервис Big Data (технологии анализа больших объемов данных о клиентах, их предпочтениях и др.);
- сервис тайного покупателя (использование автоматизированных площадок с базой тайных покупателей, взаимодействие с которыми осуществляется в онлайн режиме, что позволяет оперативно и менее затратно контролировать качество процессов).

Реализация сервисов, направленных на обеспечение дополнительной ценности для клиентов является одним из этапов цепочек создания ценности организаций, функционирующих в цифровой экономике. Соответственно,

ключевым элементом бизнес-модели выступают **цифровые цепочки создания ценности**.

Компаниям стали доступны большие потоки данных и возможности создания «умной» продукции [88], что требует модернизации традиционных направлений деятельности по своей цепочке создания ценности.

Разработка «умных» продуктов требует новых цифровых технологий, которые в них интегрируются. Это позволяет сократить издержки, так как модернизировать «умную» продукцию дешевле благодаря гибкости и интегрированности современного программного обеспечения, облачных сервисов, каналов взаимодействия участников бизнес-модели.

Аналоговые бизнес-модели предполагали долгосрочную разработку продукции, конструкция которой существенно не изменялась при дальнейшем совершенствовании, радикальные изменения могли происходить только в случае смены поколения модели. Продукция, полученная в цифровых экономических условиях постоянно модернизируется и обновляется исходя из потребностей клиентов. Например, жизненный цикл поколения автомобилей, разработанных в 1990-е годы мог составлять 10 лет, на протяжении которых модель не подвергалась существенным изменениям. В цифровых экономических условиях жизненный цикл может составлять 5 лет, при этом возможны ежегодные обновления модели.

Разработка и развитие новых пользовательских интерфейсов также изменяет сложившиеся в аналоговых экономических отношениях подходы к проектированию продукции. Использование дополненной и расширенной реальности дает возможность осуществлять мониторинг эксплуатации продукции, что способствует повышению ее качества.

При этом, сам процесс контроля качества, становится непрерывным уже на первоначальных стадиях реализации цифровой цепочки создания ценности. Тестирование продукции начинается на стадии ее проектирования, что позволяет изначально выявить и устранить ошибки, а не на последних этапах реализации цепочки.

Например, в 2013 году у Tesla сгорели два автомобиля Model S из-за пожара в блоке батарей, так как машины наехали на металлические предметы, что привело к пробоям и их возгоранию. Изначально, при испытании не были учтены факторы состояния дороги, но после аварии специалисты компании Tesla воссоздали реальные дорожные условия и пришли к выводу, что необходимо обновить ПО таким образом, чтобы обеспечивался подъем подвески автомобиля в нужный момент. В результате, вероятность подобных аварий резко сократилась.

Благодаря цифровой трансформации бизнес-моделей меняются принципы представления продукта потребителям, и все чаще компании используют подход «продукт как услуга» [87]. При такой модели пользователь не просто приобретает конечный продукт, но и может принимать участие в его разработке, а также получить ряд сервисов, связанных с эксплуатацией товара.

В цифровых экономических отношениях радикально изменяются процессы производства цифровой цепочки создания ценности. Физическое оборудование упрощается, так как функциональность продукта все больше зависит от программного обеспечения. Например, тонометры Withings представляют собой датчик, который передает информацию об артериальном давлении на iPhone, при этом сам тонометр не имеет дисплея и не отображает никаких данных.

Сборка товаров осуществляется на единых стандартизированных платформах, позволяющих изготавливать различные модели благодаря настройкам программного обеспечения.

Процессы логистики полностью автоматизируются благодаря разработке технологий постоянного отслеживания ресурсов и товаров с сохранением истории их перемещения. Внедрение автоматических дронов и автопилотов приведет к революционным изменениям в логистике, что необходимо учитывать при разработке бизнес-моделей.

Процессы маркетинга и продаж меняются благодаря наличию у компаний информации об эксплуатации продукции, формируемой за счет дистанционного подключения к «умным» товарам. Ключевой задачей маркетинговых процессов становится не разовая продажа товара, а дальнейшее сопровождение клиента и

определение направлений совершенствования продукции исходя из потребностей клиентов.

Компаниям необходимо производить «умные» продукты и сервисы, которые будут выступать носителями ценности и обеспечат долгосрочное признание со стороны клиентов.

Л. Айке считает, что с маркетингом и продажами тесно связаны процессы послепродажного обслуживания и сопровождения [10]. «Умные» товары зачастую требуют постоянного обновления, а также превентивных мер по устранению недостатков. В цифровых экономических отношениях такое обслуживание может осуществляться дистанционно, что позволяет сократить затраты и увеличить его скорость.

Цепочки создания ценности в первую очередь подвержены вышеописанным изменениям, их трансформация направлена на полную автоматизацию и роботизацию процессов закупок, производства, продаж и взаимодействия с потребителями на основе современных онлайн-сервисов.

Производство «умных» товаров требует закупки определенных ресурсов и, соответственно, выбора надежных **поставщиков, готовых взаимодействовать в цифровом формате.**

Процессы закупок ресурсов в аналоговых экономических условиях проводились следующим образом: осуществлялся мониторинг поставщиков с помощью интернета или рекомендаций партнеров, анализировались предложения по ценам и другим условиям поставки, после чего заключались договоры на поставку, отделы снабжения отправляли заказы по телефону или электронной почте и согласовывали время поставок. Данные операции в лучшем случае автоматизировались у каждого из участников с помощью ERP-систем [86].

Цифровизация закупок предполагает сквозную автоматизацию и роботизацию среди участников данного процесса. У заказчика автоматически формируется запрос на ресурсы, требуемые для производства продукции, который обрабатывается, в результате чего анализируются предложения поставщиков, проводится их сравнение и выбирается наиболее целесообразный вариант.

У поставщика, чье предложение выбрано наиболее оптимальным, автоматически формируются документы на оплату и отгрузку ресурсов. После оплаты заказчиком, осуществляется доставка ресурсов согласно определенным в договоре между контрагентами условиям.

Ресурсы оснащены специальными чипами, что позволяет отслеживать их движение в онлайн-формате. Поставляемые ресурсы проходят автоматизированный контроль качества, после чего распределяются по складским ячейкам заказчика, у которого в информационной системе автоматически отображается пополнение складских запасов.

Вся информация о качестве ресурсов, их особенностях, условиях хранения, перемещения и отгрузки в производство сохраняется благодаря блокчейн-технологии, что дает возможность конечному потребителю готового товара отследить историю его создания и быть уверенным в надежности и качестве.

В онлайн-бизнесе данные технологии особенно актуальны, так как в период с 2000 по 2010 годы офлайн-компании старались сформировать мнение у потребителей о том, что продукция, купленная в онлайн-магазине может быть бракованной или поддельной. Их успеху в этом способствовали реальные случаи продажи поддельных часов и украшений, одежды премиальных марок, прочих аксессуаров. Цифровизация позволяет исключить подобное мошенничество, обеспечивая потребителя достоверной информацией о товаре.

Организация бизнес-модели предполагает выстраивание процессов взаимодействия между всеми ее участниками. Одними из ключевых участников, являются **партнеры**, с которыми взаимодействует компания.

Концепция управления взаимоотношениями с партнерами предполагает выбор оптимальных инструментов организации совместной деятельности, направленной на достижение целей каждого из ее участников.

По мнению Н.С. Комлевой, эффективность деятельности современных организаций во многом зависит от взаимодействия с партнерами на различных сегментах рынка [39].

А.В. Балванович выделяет следующие параметры, характерные для эффективного взаимодействия партнеров [7]:

- повышение качества и количества продуктов и услуг;
- дистанционное повышение уровня профильных компетенций;
- совместный мониторинг деятельности.

Таким образом, партнеры и каналы взаимодействия с ними являются необходимым элементом бизнес-моделей деятельности организаций, функционирующих в цифровой экономике.

Эффективная реализация цифровых цепочек создания ценности требует модернизации **технологий управления**, так как изменение объекта управления в отдельности без субъекта не приведет к желаемому результату. Доказательством этому служит тот факт, что использование аналоговых технологий в управлении не позволит оперативно принимать верные решения, вследствие чего замедлится исполнение основных бизнес-процессов, а скорость в цифровых экономических условиях является одним из ключевых факторов успеха при взаимодействии с клиентами и создании ценности [47].

В аналоговых экономических условиях применялись системы поддержки принятия управленческих решений, однако их функционал заключался в формировании аналитических отчетов о результатах деятельности и ключевых показателей ее оценки. Сама методология управления основывалась на функциональном подходе, а переход к процессному зачастую осуществлялся с нарушением его основных принципов, что в итоге не приводило к желаемому результату.

Развитие стратегического менеджмента в конце 1970-х годов способствовало смене парадигмы управления, необходимость которой была вызвана процессами глобализации и зарождением интернета. Г. Минцберг, И. Ансофф и другие специалисты в области разработки и реализации стратегии считали ее главным залогом успеха [4, 52]. Отделы по бизнес-процессам должны были подстраивать свою деятельность под стратегию, что на практике осуществлялось крайне

медленно и с чередой внутрифирменных конфликтов, так как каждый считал, что его направление важнее.

Развитие цифровых технологий потребовало посмотреть на бизнес с другой стороны: стратегия и процессы – это составные элементы системы управления, которая должна быть эффективной, чтобы реализовать выбранную бизнес-модель и получить требуемое количество клиентов, продаж, активов и денежных потоков. Соответственно, изначально необходимо выбрать или разработать бизнес-модель, а далее осуществить настройку системы управления. Реализация бизнес-модели предполагает выполнение всех этапов цифровой цепочки создания ценности, что на практике будет затруднительно без наличия системы управления. Но аналоговая система управления не будет соответствовать цифровой цепочке, поэтому необходима ее цифровизация (рисунок 28).

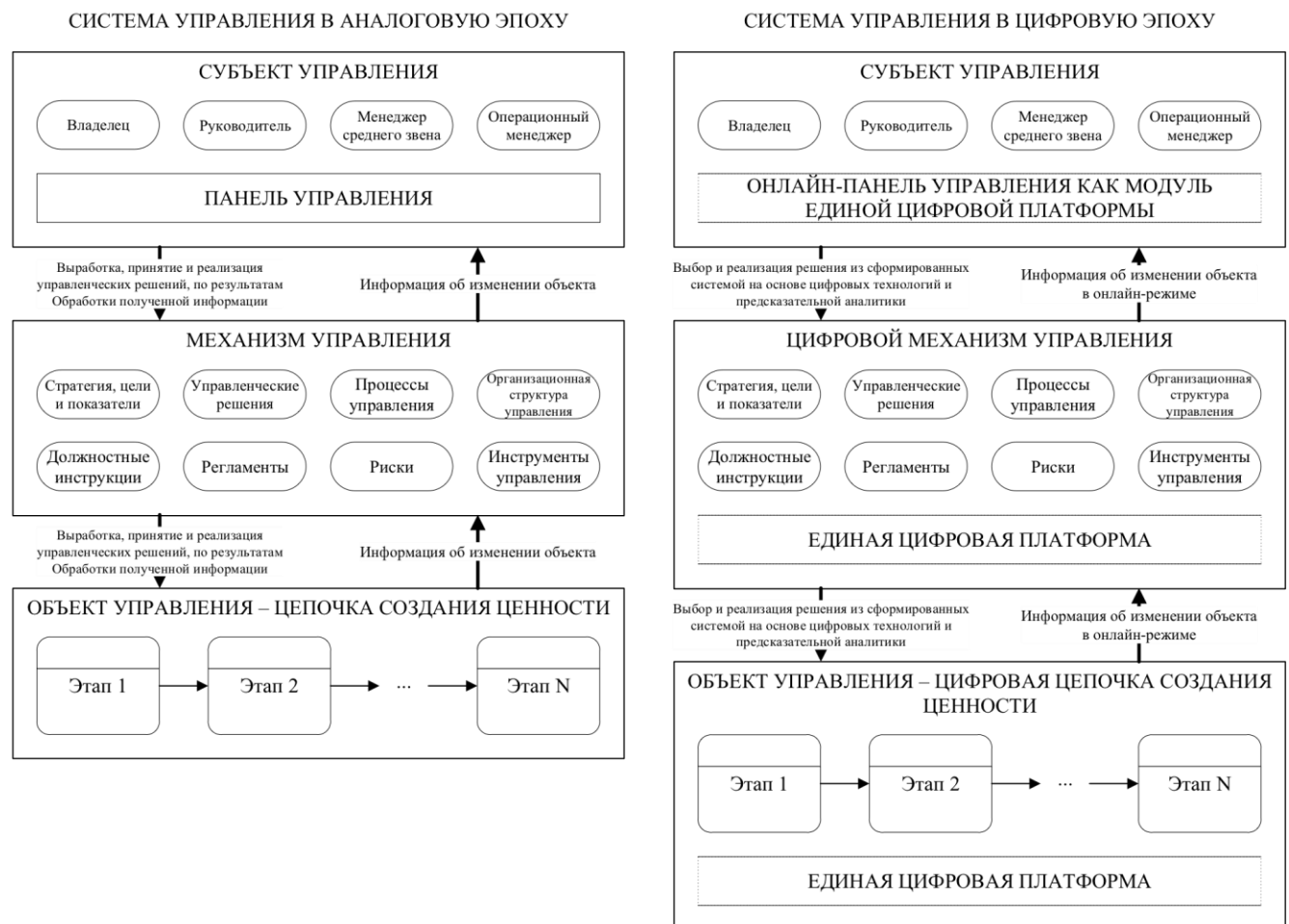


Рисунок 28 – Система управления в различных экономических условиях

Источник: составлено автором

Использование технологий виртуальной и дополненной реальности, позволит повысить эффективность управления за счет виртуального анализа изменений в объекте управления и формирования информации о его поведении в той или иной ситуации [91].

Построение цифровых цепочек создания ценности, цифровизация управления позволяют эффективно реализовывать бизнес-модели и получать желаемую прибыль.

Исходя из данной логики, любой бизнес, использующий технологии цифровой трансформации, может быть успешным, однако на практике совсем другая ситуация: выживает сильнейший, а большинство проектов закрывается на разных стадиях развития. Причины этому самые разнообразные: неверные расчеты, изменение законодательства, появление товаров-заменителей, банкротство ключевых поставщиков и т.д. Такие проблемы должны учитываться и анализироваться заранее, что позволит минимизировать **риски** реализации бизнес-модели.

Прибыль – это плата за риск, который берет на себя предприниматель, реализуя тот или иной проект. Чем выше риск, тем больше может быть прибыль, однако негативные последствия могут носить критичный характер.

Риск-менеджмент является неотъемлемой частью цифровой системы управления бизнесом, обеспечивая качественную и количественную оценку принятия и реализации управленческих решений [20].

По мнению А. Дамодарана, любая бизнес-модель должны учитывать риски и обладать набором решений, направленных на их минимизацию [22]. Существуют различные стратегии управления рисками, такие как отказ от риска, страхование, минимизация риска, минимизация последствий наступления неблагоприятных событий, принятие риска. Идеальным вариантом для любого бизнеса можно считать отказ от риска, однако такой подход не всегда допустим.

Любая предпринимательская деятельность в той или иной степени связана с рисками, что делает невозможным полное их исключение. Соответственно, для

повышения устойчивости развития бизнеса, требуется разработка мероприятий, направленных на минимизацию рисков.

На первом этапе управления рисками важно их правильно идентифицировать, в противном случае будет просто невозможно разработать эффективные действия по их устранению.

По нашему мнению, цифровое управление рисками должно осуществляться на основе предсказательной аналитики. Первоначальная идентификация рисков реализации проекта является необходимой, но недостаточной, так как скорость изменения среды, в которой выполняется проект, в двадцать первом веке слишком высокая. Разработка и вывод на рынок новых альтернативных товаров, развитие технологий, политические, социальные, экономические изменения в стране и в мире могут спровоцировать появление новых рисков, и времени на поиск решений по их минимизации будет недостаточно [49]. Такие риски необходимо предвидеть заранее и обладать инструментами, позволяющими снизить негативные последствия для бизнеса и его владельцев.

М. Портер считает, что предсказательная аналитика позволит оценить изменения в объекте и системе управления, которые могут быть вызваны возникновением определенных рисков [91]. Соответственно, ключевой особенностью управления рисками в цифровых экономических условиях является не только идентификация, мониторинг, оценка и минимизация существующих рисков, но и предсказание возможных мест возникновения новых рисков (рисунок 29).

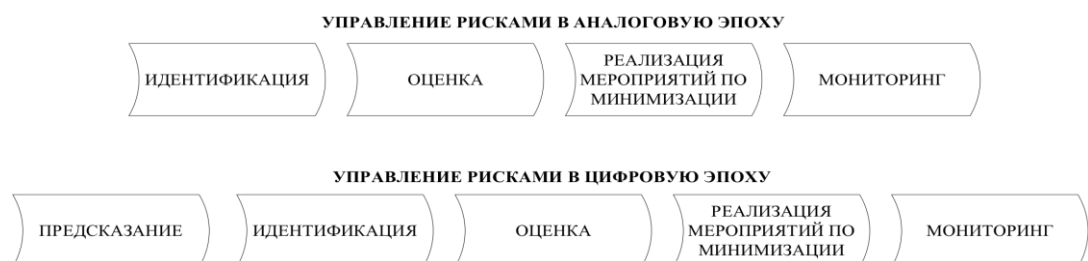


Рисунок 29 – Управление рисками в аналоговых и цифровых экономических условиях

Источник: составлено автором

Шаблон бизнес-модели для организаций, функционирующих в цифровой экономике представлен на рисунке 30.

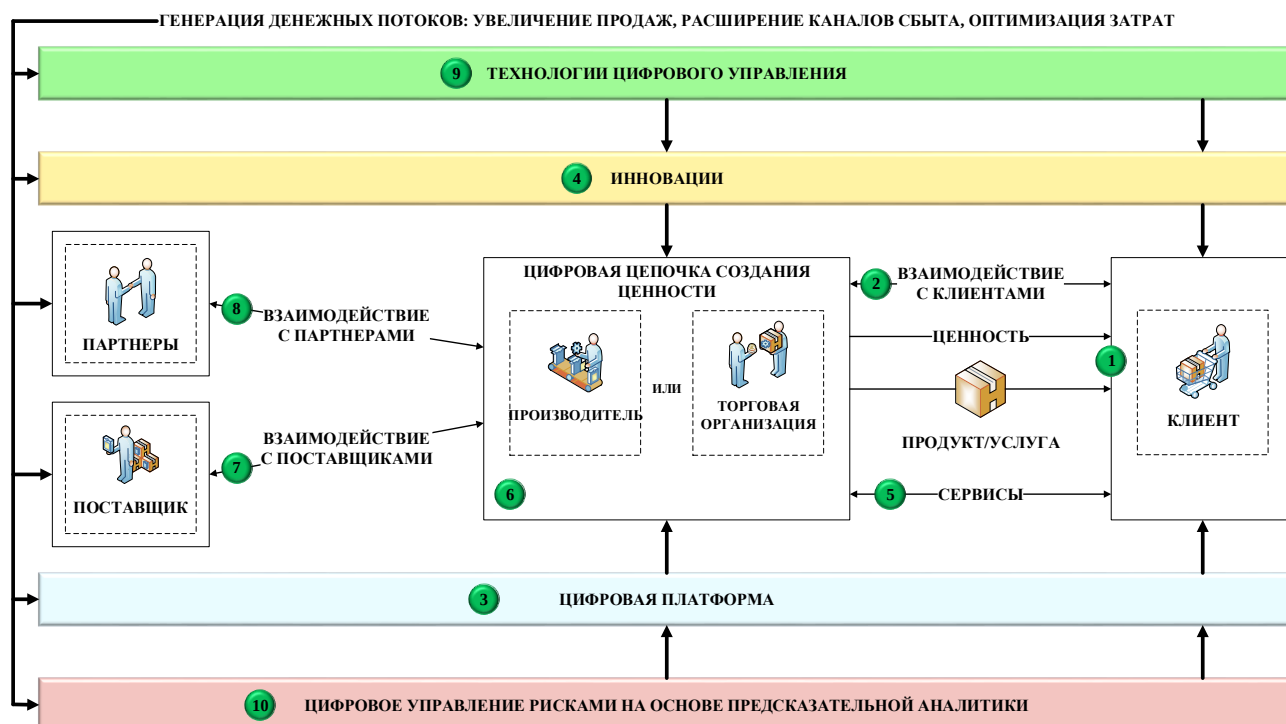


рисунок 30 – Шаблон бизнес-модели для организаций, функционирующих в цифровой экономике

Источник: составлено автором

1. Продукт/услуга, формирующие ценность для клиентов

Основные характеристики, функционал, качество предлагаемых продуктов/услуг. Дополнительная ценность, формируемая для клиентов.

2. Взаимодействие с клиентами

Используемые для привлечения и сохранения лояльности клиентской сети каналы взаимодействия.

3. Цифровая платформа

Применяемая цифровая платформа для создания бизнеса и взаимодействия с клиентами.

4. Инновации

Инновационные технологии применяемые в деятельности организации.

5. Сервисы

Сервисы, разрабатываемые для создания дополнительной ценности и повышения лояльности клиентов.

6. Цифровая цепочка создания ценности

Технологии организации и основные этапы реализации цифровой цепочки создания ценности.

7. Взаимодействие с поставщиками

Подбор и организация взаимодействия с поставщиками с возможностью интеграции платформ и получения ресурсов с соблюдением требований по качеству, стоимости и срокам поставки.

8. Взаимодействие с партнерами

Управление взаимоотношениями с партнерами. Получение синергетического эффекта за счет выстраивания долгосрочных отношений.

9. Технологии цифрового управления

Цифровые технологии, используемые для повышения эффективности управления, поддержки принятия и реализации управленческих решений.

10. Риски

Технологии управления рисками. Мероприятия для минимизации рисков.

Для запуска стартапа онлайн-бизнеса или перевода существующего офлайн-бизнеса в онлайн-формат возможно использование данного шаблона. Однако требуется детальное описание всех составляющих предложенной в диссертационном исследовании методики построения бизнес-модели, так как в противном случае возможно упущение стратегически важных аспектов построения деятельности, что приведет к ошибкам, а также материальным и временным потерям.

Выводы по второй главе

1. Цифровая экономика радикально изменяет бизнес-процессы, что требует введения нового понятия «цифровая цепочка создания ценности», реализация которой осуществляется на единой цифровой платформе, объединяющей всех ее участников (поставщики, производители, торговые организации, клиенты).

2. Управление цифровыми цепочками создания ценности трансформируется в результате цифровизации деятельности, а также механизмов взаимодействия объекта и субъекта управления.

3. Ключевыми аспектами деятельности компаний, которые существенно подвержены воздействию активно развивающихся процессов цифровой трансформации, являются клиенты, ценность, данные, инновации, процессы и бизнес-модели.

4. Применяющиеся в аналоговых экономических условиях шаблоны бизнес-моделей не учитывают специфику цифровых экономических условий и не включает необходимые элементы цифровой трансформации, такие как цифровые платформы, технологии цифрового управления, технологии взаимодействия с клиентскими сетями.

5. Для построения и развития бизнеса в условиях цифровой трансформации, в диссертационном исследовании предложена методика разработки бизнес-модели, включающей следующие элементы: ценность, формируемая продуктом\услугой, взаимодействие с клиентами, цифровая платформа, инновации, сервисы, цифровая цепочка создания ценности, взаимодействие с поставщиками, взаимоотношения с партнерами, технологии цифрового управления, риски.

ГЛАВА 3 Оценка цифровой трансформации управления организацией

3.1 Технологии оценки эффективности стратегии организаций

Эффективная реализация бизнес-моделей позволяет достичь желаемый результат, для оценки которого требуются методы, технологии и инструменты, используемые в методологиях построения систем управления организациями и бизнес-проектами.

Анализируя любой бизнес-проект, можно сделать вывод, что для его владельцев главной целью будет увеличение стоимости бизнеса. Если провести опрос предпринимателей, многие из них могут ответить, что для них главное – это чистая прибыль. Однако, прибыль является всего лишь одним из факторов, влияющих на стоимость бизнеса.

Д. Роджерс считает, что в цифровых экономических условиях такими факторами также выступают интеллектуальная собственность, технологии, клиентские сети. Бизнес может не приносить прибыль, однако иметь ценные активы, которые в результате позволяют всей цепочке создания ценности быть прибыльной [106].

Соответственно, для того, чтобы определить стоимость бизнеса, необходимо рассчитать денежные потоки, которые генерируются бизнес-моделью, а также стоимость активов, которые принадлежат компании [6].

Формирование денежных потоков обеспечивается процессами создания стоимости, построение которых осуществляется на основе выбранной бизнес-модели. Эффективность таких процессов зависит от инновационных технологий, применяемых в бизнесе. Соответственно, оценка эффективности бизнес-модели – это оценка стоимости денежных потоков и активов (патентов, технологий и др.), которыми обладает бизнес.

А. Дамодаран и др. предлагают три основных подхода для оценки стоимости активов: доходный, сравнительный и затратный [20]. Для оценки финансовых активов, представленных на фондовых рынках, может применяться опционный подход.

В стандартах оценочной деятельности рекомендуется комплексное применение трех подходов с использованием технологии их весового распределения [1].

По нашему мнению, сравнительный подход затруднительно использовать для оценки российских бизнес-проектов по следующим причинам:

- отсутствует история сделок по купле-продаже бизнес-проектов, требуемая для их сравнения и формирования объективной цены;
- каждый бизнес-проект уникален, что усложняет применение мультипликаторов для его сравнения с другими проектами;
- не во многих бизнес-проектах обеспечивается стопроцентная прозрачность операций и отчетности;
- существует определенная специфика активов бизнес-проекта, создающих стоимость.

В.Т. Битюцких считает, что затратный подход целесообразен в оценке материальных активов и компаний, у которых можно по балансу определить разницу активов и обязательств, при этом чистые денежные потоки могут быть незначительными или полностью отсутствовать [12, с.35].

Большинство отечественных предприятий, имеющих серьезную материальную базу (земля, производственные цеха, оборудование), но не приносящих прибыль, оценивалось именно затратным подходом. Такой подход также может использоваться для оценки организаций, которые находятся на стадии банкротства или добровольной ликвидации.

Соответственно, для бизнес-проектов, генерирующих денежные потоки, подходит оценка с помощью доходного подхода, основными методами которого выступают метод капитализации и метод дисконтированных денежных потоков [19].

Метод капитализации рекомендуется применять для активов, потенциальный доход которых стабилен и легко прогнозируем в будущем. Расчет стоимости активов будет осуществляться делением чистого годового дохода на ставку капитализации, которая учитывает возможность альтернативных безрисковых вложений и риски, связанные с оцениваемым активом.

В настоящее время становится все сложнее определить варианты безрисковых вложений. В 2000-х одним из таких вариантов выступал доллар. Безрисковой считалась годовая ставка по депозиту в долларах в самом надежном банке страны. Таким банком в России принято считать АО «Сбербанк», доля акций которого принадлежит государству [79].

Однако за последние годы в мире наблюдается отказ многих стран от долларовых транзакций, так как данная валюта не обеспечена реальным золотым запасом, а держится только за счет экономики США и организованных ими мировых конфликтов. В связи с этим становится неясным, какую валюту можно считать стабильной и неподверженной колебаниям, девальвациям и т.д.

Швейцарский франк, выступающий тихой гаванью для мировых инвесторов, также подвержен валютным колебаниям, поэтому не может однозначно выступать безрисковым вложением.

Практика инвестиций в отечественные гособлигации омрачена событиями 1998 года, да и девальвация 2014-15 годов демонстрирует тот факт, что рубль является нестабильной валютой, которая полностью подвержена влиянию санкций, колебаний нефтяных котировок и т.д. Стопятидесятипроцентная девальвация, произошедшая в 2015 году, подтверждает данный факт.

Существуют также примеры отрицательной банковской ставки, которая практикуется в Японии для того, чтобы денежные средства инвестировались в реальную экономику, а не копились на депозитах [3].

С каждым годом вариантов безрисковых ставок становится все меньше и меньше благодаря мировым кризисам, военным событиям, экономическим и геополитическим потрясениям. Единственным надежным вложением за последние

20 лет является недвижимостью, обеспечивающая гарантированную доходность 3 % годовых [3].

Вторая составляющая ставки капитализации учитывает риски, которые присущи объекту оценки и среде, в которой он функционирует. К таким рискам могут относиться:

- низкая ликвидность недвижимости;
- некачественный инвестиционный менеджмент;
- изменения налогового законодательства;
- экономический кризис;
- падение спроса;
- снижение платежеспособности населения.

Таким образом, чем больше различных рисков учитывается при расчете ставки капитализации, тем меньше в итоге получается стоимость оцениваемого актива.

А. Дамодаран отмечает, что бизнес-проекты отличаются нестабильностью генерируемых денежных потоков, поэтому применение метода капитализации для их оценки не даст возможность получить достоверную стоимость [20]. Соответственно, в данном случае целесообразно применять метод дисконтированных денежных потоков.

Суть данного метода заключается в определении чистых денежных потоков бизнес-проекта на протяжении прогнозного периода и их дисконтирование с учетом воздействия определенных рисков.

Период прогнозирования зависит от каждого конкретного бизнес-проекта и возможности оценки потенциального дохода. На практике для большинства проектов прогноз генерации денежных потоков осуществляется на три-четыре года.

Для дисконтирования денежных потоков применяется ставка дисконтирования, которая рассчитывается различными способами. Наиболее популярными являются метод кумулятивного построения и WACC (weighted

average cost of capital) – средневзвешенная стоимость капитала. Суть WACC заключается в оценке доходности привлеченного и собственного капитала.

Метод кумулятивного построения предполагает определение безрисковой ставки доходности и премии за риски, которые характерны для оцениваемого бизнес-проекта.

К таким рискам относятся:

- большое количество долговых обязательств;
- поставки ресурсов в иностранной валюте;
- небольшое количество клиентов;
- отсутствие производственной и территориальной диверсификации;
- низкое качество управления;
- изменения налогового законодательства;
- низкая квалификация персонала.

Расчет стоимости бизнеса методом дисконтированных денежных потоков осуществляется по следующей формуле:

$$PV = \frac{CF_1}{1+D} + \frac{CF_2}{(1+D)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+D)^n} + \frac{FV}{(1+D)^n} , \quad (1)$$

где PV – текущая стоимость;

CF_n – денежные потоки n-го периода;

FV – реверсия (стоимость объекта оценки в постпрогнозный период);

D – ставка дисконтирования;

n – последний год прогнозного периода.

На основе проведенного анализа подходов и методов оценки стоимости активов можно сделать вывод, что оценку эффективности бизнес-моделей целесообразно осуществлять с помощью метода дисконтированных денежных потоков, учитывая при этом стоимость технологий, клиентской сети, бренда. В онлайн-бизнесе не требуется большого количества материальных активов, поэтому применение затратного подхода не целесообразно. Также на рынке отсутствует

детальная информация о сделках по купле-продаже онлайн-бизнеса, что затрудняет применение сравнительного подхода.

Для оценки эффективности бизнес-моделей в диссертационном исследовании предложен следующий алгоритм. На первом этапе необходимо оценить текущие денежные потоки, генерируемые за счет реализации бизнес-модели или проанализировать потенциальные денежные потоки за первый год существования нового бизнес-проекта.

Второй этап заключается в определении периода прогнозирования денежных потоков. Сложившаяся практика для многих российских стартапов – 3-4 года, так как более долгосрочный прогноз не позволяет учесть все риски, присущие не только конкретному бизнесу, но и экономике в целом. Доказательством этому служат прогнозы и планы, сделанные в 2012–2013 годах, в которые никак не закладывались события 2014 года. Заложить в проект, связанный с импортом ресурсов, девальвацию 150 %, не приходило в голову даже самым профессиональным аналитикам [3].

По нашему мнению, прогнозный период должен определяться исходя из возможности реальной оценки денежных потоков, генерируемых бизнес-моделью. Использование реверсии не всегда целесообразно, так как если существует сложность с прогнозированием на более чем четыре года, то говорить о постпрогнозном периоде просто бессмысленно.

Третий этап алгоритма – дисконтирование денежных потоков. Для определения ставки дисконтирования предлагается модель, учитывающая возможные риски реализации бизнес-проекта, классифицированные согласно элементам разработанной в диссертационном исследовании бизнес-модели (таблица 10).

В данной модели изначально задается безрисковая ставка (в рассматриваемом примере она составляет 5 %), далее эксперт задает процент влияния каждого риска на ставку дисконтирования, который не может быть больше 1. В случае, если бизнес подвержен всем рискам, то для его оценки используется

ставка дисконтирования, равная 50 % (5 % – безрисковая ставка, 45 % – сумма процентов за все риски).

Таблица 10 – Модель расчета ставки дисконтирования для оценки эффективности бизнес-модели

Безрисковая ставка (процент)		5,00
Риски	Влияние (истина/ложь)	% влияния на ставку дисконти- рования
Продукт/услуга, формирующие ценность для клиентов		
Невозможность формирования ценности	ИСТИНА	1,00
Низкая репутация компании	ИСТИНА	1,00
Несоответствие функционала требованиям клиента	ИСТИНА	1,00
Несоответствие качества	ИСТИНА	1,00
Лучшие предложения конкурентов	ИСТИНА	1,00
Появление товаров-заменителей	ИСТИНА	1,00
Появление новых конкурентов	ИСТИНА	1,00
Взаимодействие с клиентами		
Отсутствие спроса	ИСТИНА	1,00
Снижение платежеспособности населения	ИСТИНА	1,00
Низкая эффективность каналов взаимодействия	ИСТИНА	1,00
Технологическая платформа		
Ошибки при реализации бизнес-процессов	ИСТИНА	1,00
Увеличение совокупной стоимости владения	ИСТИНА	1,00
Снижение ROI	ИСТИНА	1,00
Инновации		
Затраты на НИОКР	ИСТИНА	1,00

Продолжение таблицы 10

Риски	Влияние (истина/ложь)	% влияния на ставку дисконти- рования
Увеличение стоимости покупки технологий	ИСТИНА	1,00
Отсутствие ожидаемого эффекта	ИСТИНА	1,00
Сервисы		
Увеличение стоимости создания сервисов	ИСТИНА	1,00
Ошибки в работе сервисов	ИСТИНА	1,00
Отсутствие эргономичности сервисов	ИСТИНА	1,00
Неудовлетворенность клиентов работой сервисов	ИСТИНА	1,00
Неудовлетворенность результатом сервисов	ИСТИНА	1,00
Цифровая цепочка создания ценности		
Снижение эффективности бизнес-процессов	ИСТИНА	1,00
Снижение уровня квалификации персонала	ИСТИНА	1,00
Снижение уровня мотивации персонала	ИСТИНА	1,00
Ошибки в бизнес-процессах	ИСТИНА	1,00
Взаимодействие с поставщиками		
Отсутствие поставщиков	ИСТИНА	1,00
Ошибки в работе с поставщиками	ИСТИНА	1,00
Неэффективные каналы взаимодействия с поставщиками	ИСТИНА	1,00
Некачественные ресурсы	ИСТИНА	1,00
Увеличение стоимости ресурсов	ИСТИНА	1,00
Партнеры		
Отсутствие требуемых партнеров	ИСТИНА	1,00
Неэффективное взаимодействие с партнерами	ИСТИНА	1,00
Ошибки и проблемы партнеров	ИСТИНА	1,00

Продолжение таблицы 10

Риски	Влияние (истина/ложь)	% влияния на ставку дисконти- рования
Технологии цифрового управления		
Неверные управленческие решения	ИСТИНА	1,00
Отсутствие информации для принятия управленческих решений	ИСТИНА	1,00
Низкая квалификация управленческого персонала	ИСТИНА	1,00
Низкая мотивация управленческого персонала	ИСТИНА	1,00
Неэффективная реализация процессов управления	ИСТИНА	1,00
Риски		
Политические риски	ИСТИНА	1,00
Экономические и финансовые риски	ИСТИНА	1,00
Социальные риски	ИСТИНА	1,00
Технологические риски	ИСТИНА	1,00
Правовые риски	ИСТИНА	1,00
Экологические риски	ИСТИНА	1,00
Прочие риски	ИСТИНА	1,00
Итого		45,00
Ставка дисконтирования		50,00

Источник: составлено автором

Рассмотрим расчет стоимости проекта с учетом прогнозного периода – 3 года. Предположим, что годовой чистый денежный поток составляет 2 000 000 рублей. При этом годовой темп прироста составляет 10 %. Соответственно:

$CF_1 = 2\,000\,000$ рублей,

$CF_2 = 2\,200\,000$ рублей,

$CF_3 = 2\,420\,000$ рублей.

Рассчитаем стоимость бизнес-проекта с учетом прогнозного периода – 3 года и ставки дисконтирования, учитывающей только безрисковую ставку доходности и базовые риски (таблица 11):

Таблица 11 – Определение ставки дисконтирования для проекта

Безрисковая ставка (процент)		5,00
Риски		
Политические риски	ИСТИНА	1,00
Экономические и финансовые риски	ИСТИНА	1,00
Социальные риски	ИСТИНА	1,00
Технологические риски	ИСТИНА	1,00
Правовые риски	ИСТИНА	1,00
Экологические риски	ИСТИНА	1,00
Прочие риски	ИСТИНА	1,00
Итого		12,00

Источник: составлено автором

$$PV = \frac{2000000}{1+0,12} + \frac{2200000}{(1+0,12)^2} + \frac{2420000}{(1+0,12)^3} = 5262049. \quad (2)$$

В случае, если на бизнес-проект воздействуют все риски, представленные в модели, его стоимость составит:

$$PV = \frac{2000000}{1+0,5} + \frac{2200000}{(1+0,5)^2} + \frac{2420000}{(1+0,5)^3} = 3028148. \quad (3)$$

Для владельцев бизнес-проекта ключевой целью является достижение определенного значения стоимости бизнеса, при котором его возможно продать и получить желаемую сумму денежных средств, привлечь инвесторов для дальнейшего развития, использовать как обеспечение для привлечения заемных средств на развитие текущего проекта или запуска нового стартапа.

Понимая требуемую стоимость, необходимо рассчитать, какой должен быть темп прироста денежных потоков, генерируемых заданной бизнес-моделью. Для этого в диссертационном исследовании предлагается следующая методика, учитывающая 3-х летний прогнозный период оценки бизнес-проекта.

Стоимость денежных потоков определяется по формуле:

$$PV = \frac{CF_1}{1+D} + \frac{CF_2}{(1+D)^2} + \frac{CF_3}{(1+D)^3}. \quad (4)$$

Соответственно, если задать темп роста генерируемых бизнес-моделью денежных потоков (t), то можно формулу (4) представить в следующем виде:

$$PV = \frac{CF_1}{1+D} + \frac{CF_1 \cdot (1+t)}{(1+D)^2} + \frac{CF_1 \cdot (1+t)^2}{(1+D)^3} \quad (5)$$

Понимая значение суммарных дисконтированных денежных потоков и размер ставки дисконтирования, необходимо рассчитать темп их роста, обеспечивающий достижение желаемой стоимости бизнес-проекта.

Умножим левую и правую стороны уравнения на $(1+D)^3$ и разделим на CF_1 :

$$\frac{PV}{CF_1} \cdot (1+D)^3 = (1+D)^2 + (1+D) \cdot (1+t) + (1+t)^2. \quad (6)$$

Перенесем левую часть уравнения вправо:

$$0 = (1+D)^2 + (1+D) \cdot (1+t) + (1+t)^2 - \frac{PV}{CF_1} \cdot (1+D)^3. \quad (7)$$

Представим данное выражение в следующем формате:

$$(1+t)^2 + (1+D) \cdot (1+t) + (1+D)^2 - \frac{PV}{CF_1} \cdot (1+D)^3 = 0. \quad (8)$$

Таким образом, мы получаем классическое квадратное уравнение $ax^2+bx+c=0$. При этом:

$$x = t+1,$$

$$a = 1,$$

$$b = (1+D),$$

$$c = (1 + D)^2 - \frac{PV*(1+D)^3}{CF_1}.$$

Для решения полученного квадратного уравнения найдем дискриминант:

$$D = b^2 - 4ac. \quad (9)$$

Подставляем значения в формулу расчета дискриминанта:

$$D = (1 + D)^2 - 4 * 1 * ((1 + D)^2 - \frac{PV*(1+D)^3}{CF_1}) \dots \quad (10)$$

Находим положительный корень уравнения:

$$t + 1 = \frac{-(1+D) + \sqrt{(1+D)^2 - 4*1*((1+D)^2 - \frac{PV*(1+D)^3}{CF_1})}}{2*1} \quad (11)$$

Определяем темп прироста бизнеса по следующей формуле:

$$t = \frac{-(1+D) + \sqrt{(1+D)^2 - 4*((1+D)^2 - \frac{PV*(1+D)^3}{CF_1})}}{2} - 1 \quad (12)$$

Рассчитаем требуемые денежные потоки для рассматриваемого примера (при ставке дисконтирования, равной 12 %). Желаемый процент повышения стоимости бизнес-проекта равен 20. Желаемая стоимость бизнес-проекта составляет 6 314 459 рублей.

$$t = \frac{-(1+0,12) + \sqrt{(1+0,12)^2 - 4*((1+0,12)^2 - \frac{6314459*(1+0,12)^3}{2000000})}}{2} - 1 = 0,31 \quad (13)$$

Изначально предполагается, что желаемая стоимость бизнеса выше первоначально рассчитанного значения, поэтому рассчитывается положительный темп прироста генерируемых денежных потоков.

На завершающей стадии алгоритма определяются требуемые значения прогнозируемых денежных потоков и разрабатываются мероприятия, способствующие достижению таких значений.

На рисунке 31 представлен разработанный в диссертационном исследовании алгоритм реализации инструмента оценки эффективности бизнес-моделей организаций, функционирующих в цифровой экономике.

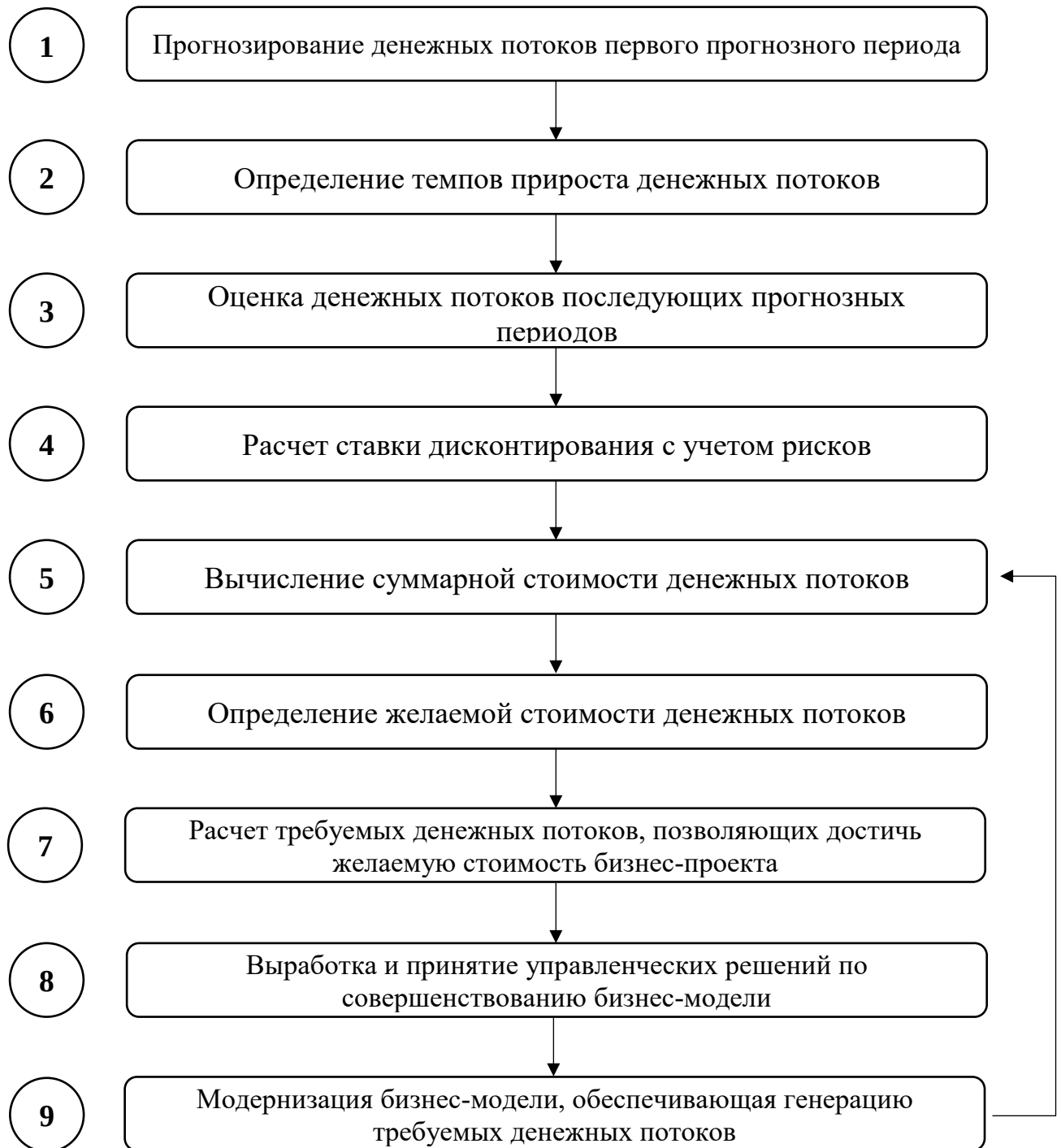


Рисунок 31 - Алгоритм оценки эффективности бизнес-моделей

Источник: разработана автором

Данный инструмент позволяет сформировать информацию, необходимую для принятия управленческих решений по развитию бизнеса, так как менеджмент получает от собственника бизнеса целевые значения показателя стоимости, к

которым нужно стремиться и должен организовать деятельность таким образом, чтобы обеспечить генерацию требуемых объемов денежных потоков. При этом необходимо учитывать риски, присущие как самой организации, так и ее среде функционирования в цифровой экономике. Данные риски закладываются при расчете ставки дисконтирования и могут существенно снизить стоимость денежных потоков в прогнозный период.

Используя разработанный в диссертационном исследовании инструмент владельцы организаций получают возможность понять текущую стоимость бизнеса, используя метод дисконтированных денежных потоков, характерный для оценки развивающихся компаний, приносящих прибыль и задать целевое значение показателя стоимости — то есть их видение того, сколько должен стоить оцениваемый бизнес.

Менеджмент компании получает следующую информацию, необходимую для выработки и принятия управленческих решений:

- желаемая стоимость бизнеса, которую хотят видеть его владельцы;
- требуемые темпы прироста денежных потоков;
- риски, влияющие на деятельность оцениваемой компании.

На основе данной информации осуществляется реорганизация бизнес-модели, способствующая достижению требуемых значений ключевых показателей эффективности ее реализации.

Разработка мероприятий требует модернизации стратегии организаций, функционирующих в цифровой экономике, которая включает в себя цели, показатели и конкретные действия, позволяющие получить желаемый результат.

Визуализация инструмента оценки эффективности бизнес-моделей, разработанного в диссертационном исследовании представлена на рисунке 32.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ с использованием метода дисконтированных денежных потоков			
	Прогноз		
	1 год	2 год	3 год
Денежные потоки	2000000	2200000	2420000
Темп прироста прибыли (%)	10		
Ставка дисконтирования (%)	22		
Оценка стоимости бизнеса			4450152
Желаемый процент повышения стоимости	3		
Требуемый темп прироста денежных потоков	14 %		
Желаемая стоимость бизнеса			4583657
Требуемые денежные потоки	2000000	2270164	2576823

Рисунок 32 - Визуализация инструмента оценки эффективности бизнес-моделей
Источник: составлено автором

3.2 Формирование стратегии изменений в организации в условиях цифровой трансформации

Цифровая трансформация бизнес-моделей в диссертационном исследовании рассматривается на примере крупных производственных и торговых компаний, входящих в состав «Фаберлик» [71], а также крупнейшего интернет-магазина «vsemayki.ru» [82].

Компания «Фаберлик» занимается производством и продажей одежды и косметики в 40 странах мира. Цифровые экономические условия требуют трансформации её деятельности для повышения их эффективности, клиентоориентированности и финансовой устойчивости.

Мы считаем, что для решения задач, поставленных Компанией «Фаберлик» и определенных требованиями рынка, требуется разработка новой бизнес-модели и стратегии развития.

Определение направлений стратегического развития с учетом специфики цифровых экономических условиях позволит идентифицировать цели и ключевые показатели эффективности, результативности, производительности, а также мероприятия, обеспечивающие достижение поставленных целей. Реализация таких мероприятий должна осуществляться на основе верно выбранной бизнес-модели, отвечающей требованиям среды функционирования и цифровизации менеджмента.

Рассмотрим технологии разработки бизнес-модели и стратегии развития онлайн-бизнеса в корпорации «Фаберлик».

Несмотря на большой фактический оборот компании, он отстает от планового на 1,5 млрд рублей, что влияет на другие финансовые показатели и стоимость компании.

Соответственно, необходимо разработать стратегию развития компании, актуальную для ее функционирования в цифровых экономических условиях и позволяющую достичь поставленных целей (рисунок 33). Ключевой целью стратегии развития Фаберлик будет рост стоимости бизнеса до 31 684 898 475 рублей. Достижение ключевой цели возможно за счет увеличения чистых денежных потоков и стоимости активов. Рост стоимости чистых денежных потоков возможен за счет увеличения прибыли и снижения долговых обязательств. Увеличение стоимости активов возможно за счет роста числа покупателей, выбирающих данный бренд, а также увеличения количества научных разработок и патентов на технологии, позволяющие создавать уникальную продукцию, востребованную на рынке.

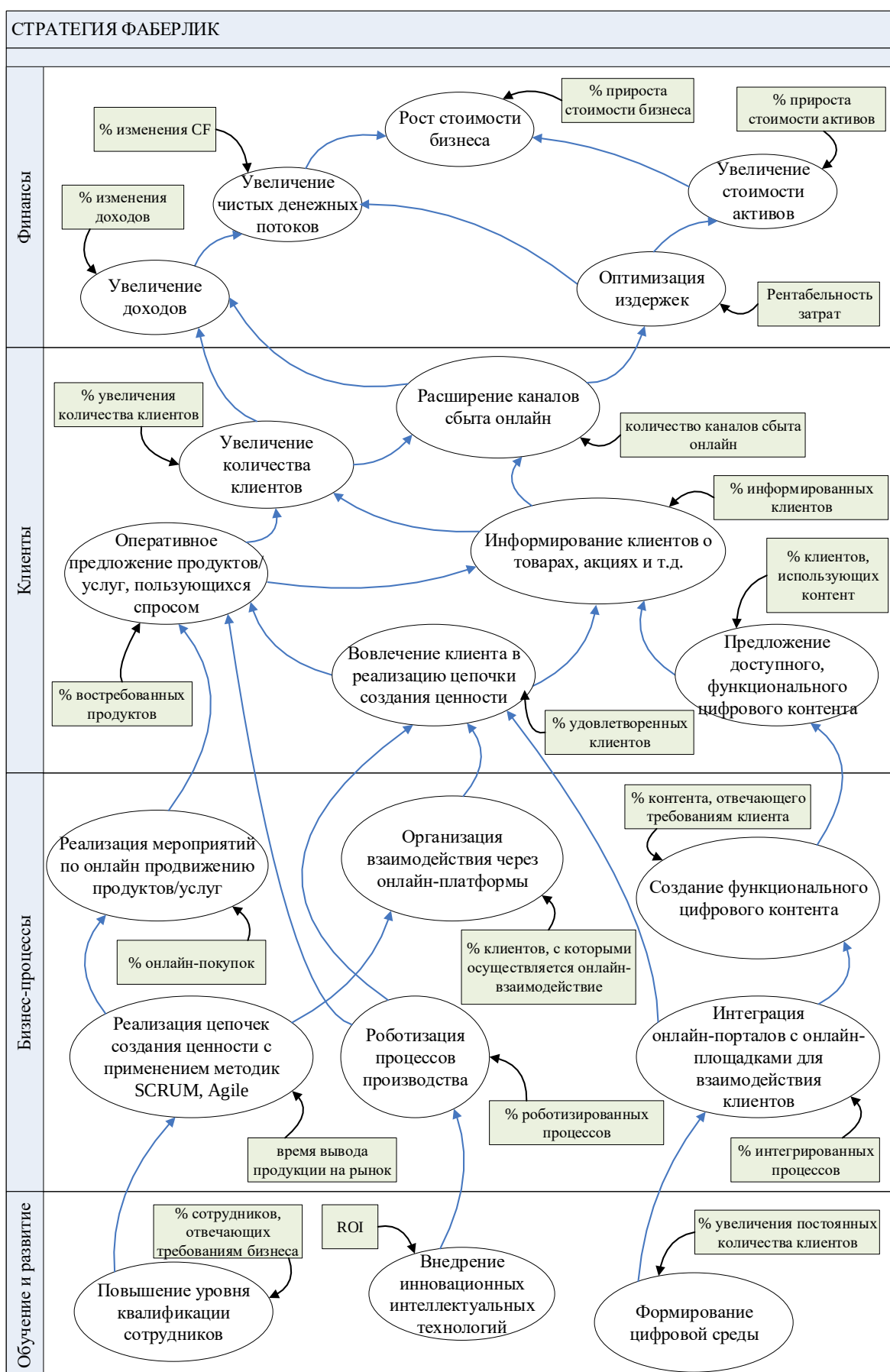


Рисунок 33 – Ключевые цели и показатели стратегии Фаберлик

Источник: составлено автором

Рост прибыли осуществляется за счет увеличения доходов и оптимизации затрат. В предлагаемой стратегии развития требуется ежегодный рост доходов не менее 5 % и поддержание показателя рентабельности затрат на уровне 12 %.

Оптимизация затрат происходит за счет роботизации производства одежды и косметики, автоматизации бизнес-процессов, мониторинга цен поставщиков и выстраивания эффективных долгосрочных взаимоотношений с поставщиками ресурсов.

Для увеличения доходов требуется расширение каналов сбыта онлайн, эффективное формирование цен на продукцию, предложение качественной и востребованной продукции.

При разработке целей клиентской перспективы воспользуемся шаблонами стратегии, направленной на взаимодействие с клиентом, стратегии продвижения с помощью цифрового контента, стратегии быстрого вывода продуктов/услуг на рынок.

Рост финансовых показателей обеспечивается за счет увеличения онлайн-продаж и количества клиентов. Для достижения требуемой выручки необходимо увеличение количества клиентов до 26,5 млн человек. При этом компании необходимо стремиться к тому, чтобы 100 % клиентов были информированы о товарах, акциях и др. Такой уровень возможно достичь только благодаря использованию цифровых технологий, разработки сервисов взаимодействия с покупателями и предложения доступного, функционального контента. Процент клиентов, использующих цифровой контент должен стремиться к 90.

Расширение каналов сбыта онлайн реализуется за счет формирования сервисов, обеспечивающих комфортное взаимодействие покупателей одежды и косметики с онлайн-порталом, а также предложения необходимого цифрового контента.

Увеличение количества клиентов обеспечивается благодаря производству качественной востребованной продукции, учету мировых трендов в сфере косметики и одежды, индивидуализации производства за счет цифровых технологий.

Сокращение времени производства и вывода востребованной продукции рынок, а также оперативное обновление цифрового контента способствует быстрому выводу на рынок продуктов/услуг, пользующихся спросом.

Информирование клиентов о товарах, акциях и др. реализуется на основе разработанных цифровых сервисов сопровождения клиентов, позволяющих получать оперативную информацию об акциях, скидках и т.д.

Мониторинг цифровых сервисов конкурентов, а также использование наилучшего опыта в области производства и представления цифрового контента позволит обеспечить клиентов доступным, функциональным контентом.

Участие клиента в реализации цепочки создания ценности обеспечивается цифровой платформой, позволяющей вовлекать клиентов на разных стадиях разработки продукции.

При разработке косметических средств и одежды важно учитывать реальные потребности клиентов, их предпочтения, поэтому необходимо вовлечение клиента в реализацию цепочек создания ценности. Также, в современных условиях, важно оперативное предложение продуктов/услуг, пользующихся спросом.

Достижение целей клиентской перспективы обеспечивается за счет реализации мероприятий по онлайн продвижению продуктов/услуг, организации взаимодействия через онлайн-платформы, создания функционального цифрового контента, роботизации процессов производства, интеграции онлайн-порталов с онлайн-площадками для взаимодействия клиентов, реализации цепочек создания ценности с применением методик SCRUM, Agile.

С 90 % клиентов осуществляется онлайн-взаимодействие с помощью разработанных сервисов, обеспечивающих эффективное эргономичное взаимодействие клиентов с цифровой платформой компании.

100 % клиентов должны использовать цифровой контент, предоставляющий необходимую информацию о характеристиках, свойствах, качествах производимой продукции.

Цифровая архитектура компании предполагает наличие 90 % интегрированных процессов с онлайн-площадками для взаимодействия с клиентами и 90 % роботизированных производственных процессов.

Внедрение современных инструментов менеджмента, обеспечивающих эффективную реализацию цепочек создания ценности, позволит повысить результативность деятельности компании.

Эффективная реализация бизнес-процессов возможна за счет обеспечения бизнеса квалифицированными сотрудниками, внедрения инновационных интеллектуальных технологий и формирования цифровой среды.

Компании необходим подбор информационных интеллектуальных систем, обеспечивающих роботизацию производства, а также разработка цифровой платформы и необходимых онлайн-сервисов, обеспечивающих цифровое взаимодействие клиентов с компанией.

Для повышения уровня квалификации сотрудников следует организовать их обучение современным цифровым технологиям и информационным системам. Цели, показатели и мероприятия стратегии развития представлены в таблице 12.

Для оценки эффективности стратегии и бизнес-модели предлагается использование инструмента, разработанного в первом параграфе третьей главы диссертационного исследования.

Определим денежные потоки, которые будут использоваться в предлагаемой модели. Для этого необходимо проанализировать консолидированные отчеты о финансовом положении (таблица В.3) и о совокупном доходе (таблица В.4).

Совокупная стоимость активов, учитываемая при расчете денежных потоков, составляет 16 391 848 000 рублей. Долгосрочные обязательства компании 5 449 938 000 рублей, краткосрочные обязательства - 3 060 266 000 рублей. Соответственно, рассчитаем денежные потоки, учитываемые для оценки стоимости компании:

$$16\,391\,848\,000 - 5\,449\,938\,000 - 3\,060\,266\,000 = 7\,881\,644\,000 \text{ р.} \quad (14)$$

Рассчитанные денежные потоки включают прибыль, стоимость нематериальных активов и основных средств, а также дебиторскую задолженность.

Таблица 12 – Стратегия развития АО «Фаберлик»

Перспектива	Цель	Показатели измерения уровня достижения целей	Ед. измерения	Значение	Мероприятия, направленные на достижение целей
ФИНАНСЫ	Рост стоимости бизнеса	% прироста стоимости бизнеса	%	10	Увеличение стоимости активов и чистых денежных потоков, снижение рисков
	Увеличение чистых денежных потоков	% изменения денежных потоков	%	n	Увеличение прибыли, снижение долговых обязательств
	Увеличение стоимости активов	% прироста стоимости активов	%	5	Увеличение количества покупателей, выбирающих бренд, увеличение количества научных разработок, патентов
ФИНАНСЫ	Увеличение доходов	% изменения доходов	%	5	Расширение каналов сбыта онлайн, эффективное формирование цен на продукцию, предложение качественной и востребованной продукции
	Оптимизация затрат	Рентабельность затрат	%	12	Роботизация производства одежды и косметики, автоматизация бизнес-процессов, мониторинг цен поставщиков, управление взаимоотношениями с поставщиками
КЛИЕНТЫ	Расширение каналов сбыта онлайн	количество каналов сбыта онлайн	число	2	Формирование сервисов, обеспечивающих комфортное взаимодействие покупателей одежды и косметики с онлайн-порталом, предложение необходимого цифрового контента
	Увеличение количества клиентов	% увеличения количества клиентов	%	7	Производство качественной востребованной продукции, учет мировых трендов в сфере косметики и одежды, индивидуализация производства за счет цифровых технологий

Продолжение таблицы 12

Перспектива	Цель	Показатели измерения уровня достижения целей	Ед. измерения	Значение	Мероприятия, направленные на достижение целей
	Оперативное предложение продуктов/услуг, пользующихся спросом	время вывода продукции на рынок	время (дней)	30	Сокращение времени производства и вывода востребованной продукции рынок, оперативное обновление цифрового контента
	Информирование клиентов о товарах, акциях и т.д.	% информированных клиентов	%	100	Разработка цифровых сервисов сопровождения клиентов, позволяющих получать оперативную информацию об акциях, скидках и т.д.
	Предложение доступного, функционального контента	% клиентов, использующих контент	%	90	Мониторинг цифровых сервисов конкурентов, использование наилучшего опыта в области производства и представления цифрового контента
	Вовлечение клиента в реализацию цепочки создания ценности	% востребованных продуктов	%	90	Формирование цифровой платформы, позволяющей вовлекать клиентов на разных стадиях разработки продукции
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Организация взаимодействия через онлайн-платформы	% клиентов, с которыми осуществляется онлайн-взаимодействие	%	90	Разработка сервисов, обеспечивающих эффективное эргономичное взаимодействие клиентов с цифровой платформой компании

Продолжение таблицы 12

Перспектива	Цель	Показатели измерения уровня достижения целей	Ед. измерения	Значение	Мероприятия, направленные на достижение целей
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Создание функционального цифрового контента	% контента, отвечающего требованиям клиента	%	100	Создание цифрового контента, обеспечивающего клиентов необходимой информацией о характеристиках, свойствах, качествах продукции
	Реализация мероприятий по онлайн продвижению продуктов/услуг	% онлайн-покупок	%	95	Разработка маркетинговых мероприятий, направленных на продвижение бренда
	Реализация цепочек создания ценности с применением методик SCRUM, Agile	время вывода продукции на рынок	время (дней)	30	Внедрение современных инструментов менеджмента, обеспечивающих эффективную реализацию цепочек создания ценности
	Интеграция онлайн-порталов с онлайн-площадками для взаимодействия клиентов	% интегрированных процессов	%	90	Внедрение цифровых технологий, интегрирующих цифровую платформу компании с онлайн-площадками взаимодействия клиентов
	Роботизация процессов производства	% роботизированных процессов	%	90	Применение цифрового оборудования, роботизирующего производственные процессы

Продолжение таблицы 12

Перспектива	Цель	Показатели измерения уровня достижения целей	Ед. измерения	Значение	Мероприятия, направленные на достижение целей
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ	Внедрение интеллектуальных инновационных технологий	ROI	%	20	Поиск и подбор информационных интеллектуальных систем, обеспечивающих роботизацию производства
	Формирование цифровой среды	% автоматизированных бизнес-процессов	%	85	Разработка цифровой платформы и необходимых онлайн-сервисов, обеспечивающих цифровое взаимодействие клиентов с компанией
	Повышение уровня квалификации сотрудников	% сотрудников, отвечающих требованиям бизнеса	%	90	Организация обучения сотрудников современным цифровым технологиям, аттестация сотрудников

Источник: составлено автором

Далее, согласно разработанному в диссертационном исследовании алгоритму, необходимо определить ставку дисконтирования.

Проанализируем возможные риски, которые могут влиять на деятельность компании «Фаберлик». Очевидные риски, связанные с формированием ценности, отсутствуют, так как продукты компании носят инновационный характер, уникальны и востребованы во многих странах мира.

Однако, каким бы уникальным и качественным не был продукт, существуют риски, связанные с появлением товаров-заменителей или новых конкурентов, предлагающих более востребованную продукцию, или товары по ценам, ниже чем у компании «Фаберлик».

Из рисков, связанных с взаимодействием с клиентами, следует выбрать снижение платежеспособности населения, которое может привести к существенному падению спроса на продукцию.

Постоянное технологическое развитие требует больших инвестиций, особенно если речь идет об иностранном оборудовании. В связи с этим возникает риск увеличения стоимости покупки технологий.

Существует также риск роста цен на продукции компании в связи с увеличением стоимости ресурсов. При этом повышение цен может повлечь снижение спроса и потерю до 20 % клиентской базы.

Также при расчете ставки дисконтирования необходимо учесть политические, экономические и социальные риски, которые могут повлечь удорожание ресурсов, повышение цен на продукцию, снижение спроса, вызванного существенным снижением реальных доходов населения.

Обоснование выбора и учета рисков при расчете ставки дисконтирования представлено в таблице 13.

Таблица 13 – Обоснование учета рисков при расчете ставки дисконтирования

Риск	Учитывается / не учитывается	Обоснование
Продукт/услуга, формирующие ценность для клиента		
Невозможность формирования ценности	не учитывается	Продукция компании отличается уникальными свойствами и качествами (кислородная косметика, доступная модная одежда и т.д.). Дополнительная ценность формируется за счет онлайн-сервисов взаимодействия с клиентами, использования научных разработок и патентов для создания уникальных рецептур, повышающих качество косметических средств и оказывающих положительное влияние на здоровье человека.
Низкая репутация компании	не учитывается	У компании сложилась хорошая репутация, компания входит в топ-100 мировых производителей косметики.
Несоответствие функционала требованиям клиента	не учитывается	Функционал продукции отвечает современным трендам и требованиям клиентов (продукцию выбирают 25 млн человек в разных странах мира).
Несоответствие качества	не учитывается	Система менеджмента качества применительно к разработке, производству и поставке косметики соответствует требованиям международного стандарта ISO 9001.
Лучшие предложения конкурентов	не учитывается	Ценовая политика компании является одним из ее конкурентных преимуществ. Цены на продукцию ниже, чем у конкурентов.
Появление товаров-заменителей	учитывается	Риск появления товаров-заменителей присущ любому бизнесу, поэтому данный фактор необходимо учитывать.
Появление новых конкурентов	учитывается	Возможно появление конкурентов, среди крупных компаний, которые займут существенную долю рынка за счет предложений товаров-заменителей или более дешевой продукции.
Взаимодействие с клиентами		
Отсутствие спроса	не учитывается	Спрос подтвержден клиентской базой, насчитывающей более 25 млн клиентов.

Продолжение таблицы 13

Риск	Учитывается / не учитывается	Обоснование
Снижение платежеспособности населения	учитывается	Данный риск учитывается, так как в период постоянных финансовых кризисов, роста цен на жизненно важную продукцию, девальвации национальной валюты платежеспособность населения существенно сокращается. Люди вынуждены тратить денежные средства только на самые необходимые товары, цены на которые постоянно растут.
Низкая эффективность каналов взаимодействия	не учитывается	Эффективность каналов взаимодействия обеспечивается онлайн-технологиями и сервисами. Взаимодействие с клиентами обеспечивается на основе цифровых технологий и интегрированных цифровых платформ с онлайн-площадками взаимодействия с клиентами.
Технологическая платформа		
Ошибки при реализации бизнес-процессов	не учитывается	Устраняются за счет внедрения средств цифровой системы управления.
Увеличение совокупной стоимости владения	не учитывается	Появление новых форм ИТ-обеспечения снижает совокупную стоимость владения.
Снижение ROI	не учитывается	Рентабельность инвестиций не будет снижаться, если обеспечится требуемый темп роста денежных потоков.
Инновации		
Затраты на НИОКР	не учитывается	Затраты на НИОКР планируются на основе данных о затратах за предыдущие периоды и полученных результатов научных исследований.
Увеличение стоимости покупки технологий	учитывается	Возможен рост цен на технологии в связи с их уникальностью, а также возможными изменениями курсовой разницы.
Отсутствие ожидаемого эффекта	не учитывается	Поиск и подбор информационных интеллектуальных технологий, отвечающих требованиям бизнеса.

Продолжение таблицы 13

Риск	Учитывается/ не учитывается	Обоснование
Сервисы		
Увеличение стоимости создания сервисов	не учитывается	Риск не учитывается, так как увеличение стоимости разработок должно окупаться за счет увеличения денежных потоков.
Ошибки в работе сервисов	не учитывается	Устраняются за счет цифровизации сервисов.
Отсутствие эргономичности сервисов	не учитывается	Эргономичность обеспечивается за счет включения клиентов в процессы разработки сервисов.
Неудовлетворенность клиентов работой сервисов	не учитывается	Качество работы сервисов обеспечивается за счет внедрения цифровой платформы.
Неудовлетворенность результатом сервисов	учитывается	Сбои в работе сервисов требуют времени на их устранение, что может повлиять негативно на клиента. Кроме того, возможно формирование неверного результата при запуске новых сервисов, что также скажется негативно.
Цифровая цепочка создания ценности		
Снижение эффективности бизнес-процессов	не учитывается	Эффективность бизнес-процессов обеспечивается за счет их автоматизации и роботизации производства.
Снижение уровня квалификации персонала	учитывается	Сложность с подбором квалифицированных, целеустремленных, желающих развиваться сотрудников, отвечающих требованиям бизнеса.
Снижение уровня мотивации персонала	не учитывается	Совершенствование системы мотивации персонала на основе лучших мировых подходов к разработке и внедрению систем мотивации сотрудников.
Ошибки в бизнес-процессах	не учитывается	Устраняются за счет внедрения интеллектуальных информационных технологий.

Продолжение таблицы 13

Риск	Учитывается/ не учитывается	Обоснование
Взаимодействие с поставщиками		
Отсутствие поставщиков	не учитывается	Наличие нескольких поставщиков в регионе производства.
Ошибки в работе с поставщиками	не учитывается	Устраняются за счет подключения поставщиков к цифровой платформе.
Неэффективные каналы взаимодействия с поставщиками	не учитывается	Эффективность каналов обеспечивается цифровыми технологиями.
Некачественные ресурсы	не учитывается	Ресурсы соответствуют стандартам качества ГОСТ и СанПиН.
Увеличение стоимости ресурсов	учитывается	Возможно за счет инфляции, девальвации и прочих факторов.
Партнеры		
Отсутствие требуемых партнеров	не учитывается	Партнеры охотно взаимодействуют с крупной корпорацией.
Неэффективное взаимодействие с партнерами	учитывается	У ряда партнеров отсутствует требуемый уровень цифровизации, обеспечивающий эффективную сквозную реализацию бизнес-процессов.
Ошибки и проблемы партнеров	учитывается	Проблемы партнеров могут косвенно затронуть интересы ОАО «Фаберлик», что повлечет дополнительные финансовые и трудовые затраты
Технологии цифрового управления		
Неверные управленческие решения	не учитывается	Риск минимизируется за счет внедрения систем поддержки принятия управленческих решений и обеспечения бизнеса квалифицированными управленцами.
Отсутствие информации для принятия управленческих решений	не учитывается	Сбор и обработка информации по отрасли.

Продолжение таблицы 13

Риск	Учитывается / не учитывается	Обоснование
Низкая квалификация управленческого персонала	не учитывается	Отбор квалифицированных кадров. Аттестация сотрудников.
Низкая мотивация управленческого персонала	не учитывается	Совершенствование системы мотивации персонала на основе лучших мировых подходов к разработке и внедрению систем мотивации сотрудников.
Неэффективная реализация процессов управления	не учитывается	Повышение эффективности реализации процессов управления за счет их цифровизации и внедрения интеллектуальных информационных систем.
Риски		
Политические риски	учитывается	Возможны санкции, ограничения на работу компании в других странах.
Экономические и финансовые риски	учитывается	Затяжной экономический кризис, влияющий на платежеспособность населения.
Социальные риски	не учитывается	Социальные риски не учитываются в связи с тем, что они в той или иной степени отражены в других группах рисков.
Технологические риски	не учитывается	Минимизируются за счет внедрения автоматизированных, роботизированных, интеллектуальных технологий и систем.
Правовые риски	учитывается	Возможные изменения законодательства, которые могут повлиять на деятельность компании.
Экологические риски	не учитывается	Технологичное производство не наносит вреда экологии.
Прочие риски	не учитывается	Основные риски учтены в предыдущих категориях.

Источник: составлено автором

Таким образом, в разработанном инструменте учитывается 10 рисков и безрисковая ставка, равная пяти процентам. Ставка дисконтирования, используемая в модели, будет равна 15 %.

Компания «Фаберлик» успешно развивается, имеет большое количество нематериальных активов (более 30 патентов на изобретения), обладает уникальными технологиями, занимает большую долю рынка (10 место среди косметических компаний на российском рынке), поэтому в качестве прогнозного может быть взят период 5 лет.

Рассчитаем стоимость бизнеса методом дисконтированных денежных потоков:

$$PV = \frac{7\,881\,644\,000}{1+0,15} + \frac{7\,881\,644\,000*(1+0,05)}{(1+0,15)^2} + \frac{7\,881\,644\,000*(1+0,05)^2}{(1+0,15)^3} + \frac{7\,881\,644\,000*(1+0,05)^3}{(1+0,15)^4} + \frac{7\,881\,644\,000*(1+0,05)^4}{(1+0,15)^5} = 2880445315. \quad (15)$$

Согласно разработанной стратегии, желаемая стоимость компании должна быть больше на 10 % и, соответственно, должна составить 31684898475 рублей. Необходимо определить требуемый темп прироста денежных потоков и внести соответствующие корректировки в стратегию и бизнес-модель.

Так как инструмент оценки эффективности бизнес-моделей предполагает прогноз денежных потоков на период три года, рассчитаем значение желаемой величины стоимости бизнеса с уменьшенным прогнозным периодом.

$$PV = \frac{7\,881\,644\,000}{1+0,15} + \frac{7\,881\,644\,000*(1+0,05)}{(1+0,15)^2} + \frac{7\,881\,644\,000*(1+0,05)^2}{(1+0,15)^3} = 18824736964 \quad (16)$$

$$\text{Приведенная желаемая стоимость бизнеса} = \frac{18824736964*2880445315}{31684898475} = 20707210660. \quad (17)$$

Рассчитаем требуемый темп прироста денежных потоков:

$$t = \frac{-(1+0,15) + \sqrt{(1+0,15)^2 - 4*((1+0,15)^2 - \frac{20707210660*(1+0,15)^3}{7\,881\,644\,000})}}{2} - 1 = 0,16. \quad (18)$$

Соответственно, в стратегию необходимо заложить требуемый темп прироста денежных потоков на уровне 16 %.

Рассмотрим реализацию предложенных направлений стратегического развития в автономной некоммерческой организации «Россия – страна возможностей» [77].

АНО «Россия – страна возможностей» - организатор кадровых, социальных и образовательных проектов, предоставляющих каждому человеку равные возможности в реализации своих профессионального и бизнес-потенциала, таланта.

Среди ключевых проектов АНО «Россия – страна возможностей» следует выделить такие проекты, как «Лидеры России», «Мой первый бизнес», «WorldSkills Russia» и другие.

В ходе взаимодействия с АНО «Россия – страна возможностей» было предложено создание единой цифровой платформы для осуществления всех проектов и цифрового паспорта участника на основе блокчейн-технологии.

Предполагается, что любая активность (например, прохождение конкурса, участие в качестве волонтера в мероприятии, организация собственного бизнес-проекта и т.п.) зарегистрированного участника в любом из проектов должна приносить этому участнику баллы (токены), которые можно тратить на этой же платформе, оплачивая, например, свое дополнительное образование.

Путь, пройденный участником, а также проверенная и подтвержденная информация о его предыдущем опыте и образовании, являются источником данных для присвоения участнику рейтинга.

К единой цифровой платформе подключаются все заинтересованные лица, которым необходима достоверная информация о профессиональном, творческом опыте и навыках участника. Это работодатели, учреждения культуры, организаторы массовых мероприятий.

В то же время, учитывая предпочтения участника и запросы работодателей, единая цифровая платформа может предлагать первому индивидуальную траекторию развития как в области образования, так и в карьерном росте.

Создание на базе единой цифровой платформы социальной сети, в которой участники могут общаться, оставлять рекомендации друг о друге усиливает достоверность содержащейся в базе данных участников информации.

Таким образом, создание единой цифровой платформы для осуществления проектов АНО «Россия – страна возможностей» на основе, создает прозрачный достоверный механизм социального лифта для участника проекта.

В результате, в АНО «Россия – страна возможностей» нами реализована стратегия удовлетворения индивидуальных потребностей, где на первое место выходит клиентская перспектива с такими целями, как «повышение востребованности среди работодателей», «карьерный рост», а перспектива обучения и развития включает «формирование цифровой среды», «внедрение цифровой платформы», «обучение цифровым технологиям».

3.3 Реализация процессов управления цепочкой создания ценности организации

Разработка бизнес-моделей для реализации цифровых цепочек создания ценностей требует новых взглядов на бизнес-моделирование. Ведущий специалист исследовательского направления в сфере инновационного менеджмента, исполнительный директор Центра открытых инноваций школы бизнеса им. Уолтера Хааса Калифорнийского университета Генри Чесборо в своих работах указывает, что бизнес-модель является общей схемой сочетания идей с их финансовыми результатами [5, 6]. При этом, реализация корпоративной стратегии ранее обеспечивалась закрытой моделью НИОКР (цепочка создания ценности полностью реализуется одним участником).

Требования рынка побудили многих специалистов в области менеджмента к разработке моделей открытых инноваций. Чесборо считает, что эффективный вывод на рынок новых продуктов возможно за счет создания стратегических альянсов. Именно такой подход использует корпорация «Фаберлик» для

эффективной организации деятельности, создавая стратегический альянс с ООО «Фаберлик Фэшн Фэктори», используя высокотехнологичные решения немецкой корпорации SAP [78].

По мнению Д. Дебалака – президента компании DSD Marketing и консультанта Центра малого бизнеса при Университете Св. Томаса, эффективность реализации бизнес-моделей зависит от двух групп критериев [23]. К первой группе относятся критерии, необходимые для развития бизнес-моделей:

- привлечение клиентов, обладающих высокой ценностью;
- предложение значимой ценности клиентам;
- предложение продуктов и услуг, обеспечивающих высокую прибыль.

Вторая группа критериев включает:

- обеспечение удовлетворенности клиента;
- упрочнение положения компании на рынке;
- финансирование деятельности компании.

Данные критерии учтены при разработке шаблона бизнес-модели во второй главе диссертационного исследования. Соответственно, применим разработанный шаблон для построения цифровых бизнес-моделей в компании ООО «Фаберлик Фэшн Фэктори». Данная компания является производителем готовых текстильных изделий, одежды из кожи, нательного белья, спецодежды, меховых изделий и др. Выручка компании превышает 190 000 000 рублей.

Компания внедряет роботизированное производство и является основным производителем одежды в цепочке создания ценности корпорации «Фаберлик». Производство размещено на площади более 2500 м². Компания выпускает более 1 200 000 изделий в год с различной трудоемкостью. При этом в ней задействовано 230 сотрудников.

Фабрика специализируется на выпуске изделий первого и второго слоя из кроеного трикотажа.

В ассортимент выпускаемой продукции входят:

- изделия бельевые трикотажные для женщин, из хлопчатобумажной пряжи, из искусственных нитей, из искусственных нитей в сочетании с синтетическими, из синтетических нитей в сочетаниях с искусственными, в том числе с вложением эластомерных нитей, в комплектах и отдельными предметами: пижамы, сорочки ночные, футболки, майки, трусы, боди, леггинсы, с торговой маркой «Faberlic»;

- изделия бельевые трикотажные для мужчин, из хлопчатобумажной пряжи с вложением эластомерных нитей, из искусственных нитей в сочетании с синтетическими, в комплектах и отдельными предметами: кальсоны, футболки, трусы-боксеры, с торговой маркой «Faberlic»;

- изделия бельевые трикотажные для девочек дошкольной, школьной возрастных групп из хлопчатобумажной пряжи с вложением эластомерных нитей, в комплектах и отдельными предметами: футболки, пижамы, сорочки ночные, с торговой маркой «Faberlic».

Для построения и эффективной реализации цифровой цепочки создания ценности спроектируем бизнес-модель, предполагающую онлайн-реализацию одежды на основе шаблона, разработанного во второй главе данного диссертационного исследования.

Изначально определим ценности, которые необходимо сформировать для клиентов. Ключевая **ценность** заключается в предложении недорогой, трендовой и качественной одежды, которую можно приобрести в онлайн-магазине. При этом должна быть внедрена онлайн-система примерки и подбора одежды под индивидуальные параметры клиента. Также требуется интеллектуальная система подбора размера конкретной вещи под индивидуальные размеры клиента.

Продуктовая линейка должна быть представлена одеждой для женщин, мужчин и детей. Коллекции необходимо обновлять несколько раз в год с целью их соответствия основным трендам в данной индустрии.

Для **взаимодействия с клиентами** целесообразно использовать следующие технологии:

- онлайн-портал с каталогами вещей, включающими различные параметры:

- цена;
- бонусы;
- размер;
- состав;
- уход.

Внедрение бонусной системы, обеспечивающей накопление бонусов, которые возможно использовать для оплаты последующих покупок, позволит повысить лояльность клиентов.

- параметры поиска и подбора одежды. Одежда для женщин должна включать следующие параметры: плотность, размер, модель, соотношение состава, серия, коллекция, сезон, тип одежды, текстура, цвет и др. Одежда для мужчин и детей должна включать следующие параметры: размер, модель, соотношение состава, серия, коллекция, сезон, тип одежды, текстура, цвет. Сортировка по каждому из этих параметров позволит клиентам в кратчайшие сроки подобрать подходящую вещь.

- подбор размера вещи исходя из основных параметров клиента.

Для организации производства и продаж одежды нами предлагается внедрение **единой цифровой платформы SAP Hybris**. SAP Hybris – уникальное инновационное решение в мире для создания крупных интернет-магазинов и других eCommerce-проектов на основе современной цифровой платформы [78].

По мнению разработчика и клиентов, использующих SAP Hybris, система обладает высокой отказоустойчивостью и функциональными возможностями, которые могут удовлетворить самые взыскательные требования бизнеса к онлайн-платформам.

SAP Hybris используют более 500 крупнейших компаний, лидеров на рынке электронной коммерции в разных странах мира, в том числе:

- многопрофильные интернет-магазины;
- B2B-системы торговых дистрибуторов;
- торговые площадки различных поставщиков.

По нашему мнению, к основным преимуществам SAP Hybris относятся следующие:

- функционал системы (многочисленные функции, адаптируемые под бизнес-требования);
- надежность системы (минимальное количество несущественных сбоев в работе);
- богатый инструментарий, позволяющий анализировать и эффективно управлять онлайн-продажами;
- возможность интеграции с существующими решениями SAP.

Одежда будет производиться на роботизированном производстве.

К основным сервисам относится эргономичный интерфейс интернет-магазина, где клиент может выбрать подходящую вещь в онлайн-режиме и заказать ее в любую точку страны.

На основе единой цифровой платформы формируется цифровая цепочка создания ценности, которая включает следующие этапы (рисунок 34):

- идентификация/формирование потребностей клиентов, за счет использования технологий продвижения интернет-магазина в наиболее популярных системах поиска (yandex, google, yahoo, Rambler, mail и др.) и социальных сетях.
- получение онлайн-заказов клиентов на онлайн-портале, интегрированном с контакт-центром с возможностью редактирования заказов и электронными платежными системами Сбербанк Онлайн, Visa, Mastercard, Мир, PayPal;
- онлайн-закупка ресурсов с использованием автоматизированной информационной системы SAP Transportation Management (рисунок 35), автоматизирующей следующие процессы:
 - заказы на перемещение запасов;
 - учет транспортных затрат;
 - взаиморасчеты с перевозчиком;

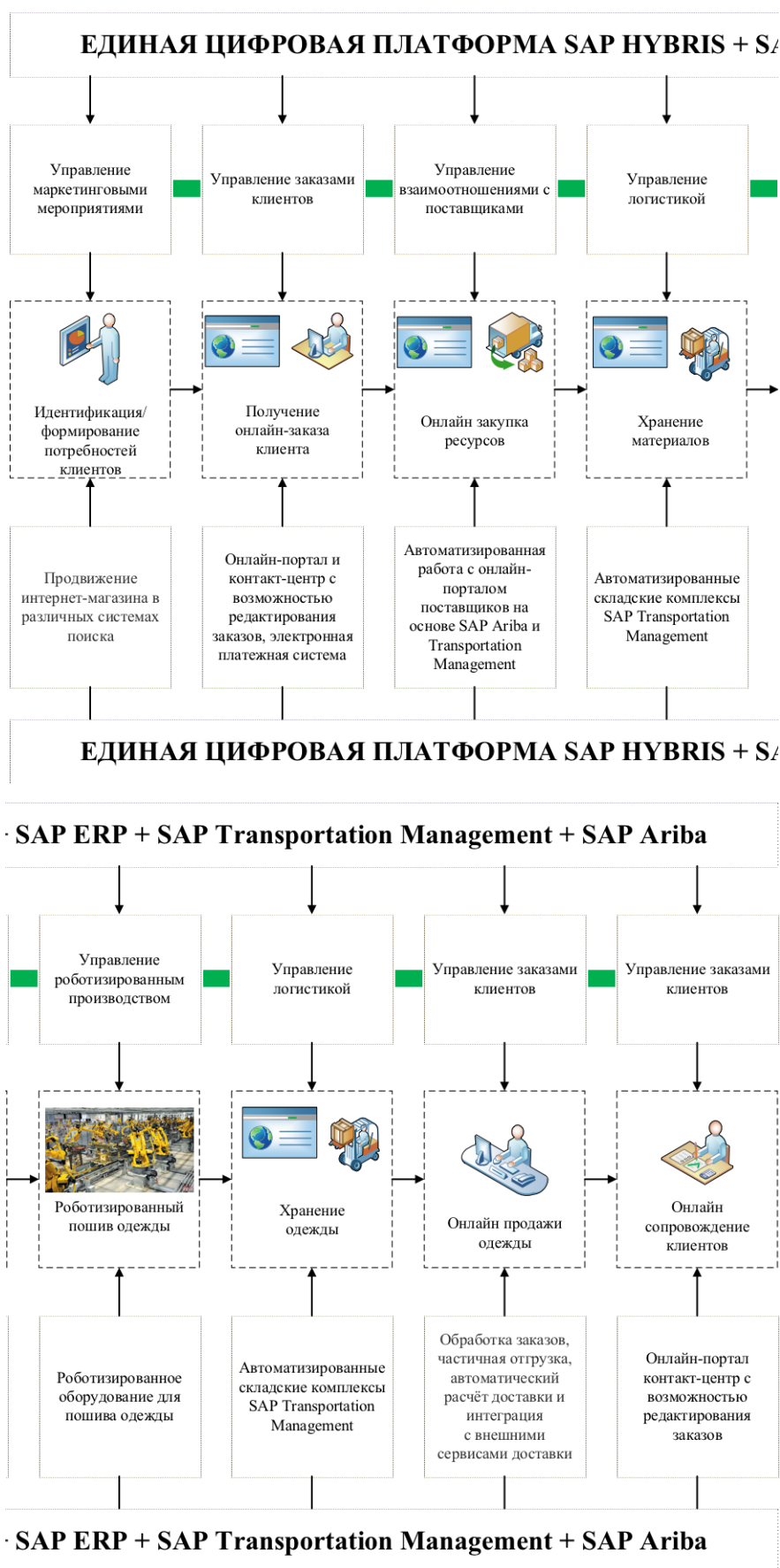


Рисунок 34 – Цифровая цепочка создания ценности

Источник: составлено автором

- учет запасов;
 - планирование транспортировок и оптимизация;
 - диспетчеризация;
 - расчет транспортных затрат.
 - входящие/исходящие складские процессы;
 - управление запасами.
- хранение материалов, необходимых для пошива одежды, в автоматизированных складских комплексах SAP Transportation Management;

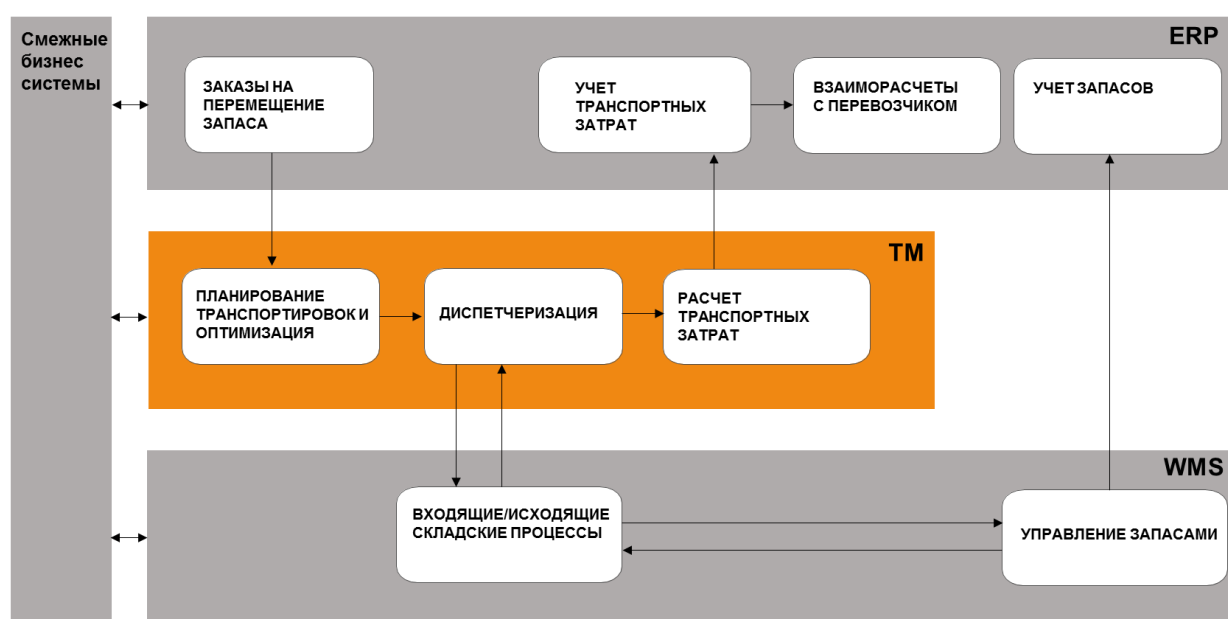


Рисунок 35 – SAP Transportation Management

Источник: составлено автором

Ключевыми преимуществами SAP Transportation Management являются:

- методология и логистические процессы «из коробки»;
- открытый код и возможность его модификации;
- большое количество партнеров, минимизация рисков владения;
- концепция управления ролями и доступами;
- безопасность операций и данных;
- масштабируемость и быстродействие;
- «Тотальный контроль» за перевозками.

- роботизированное производство на основе системы автоматизированного проектирования Gerber, включающее 158 единиц оборудования (основное швейное оборудование автоматически выполняет операции такие как раскройка, формирование швов, закрепки, обрезка ниток, позиционирование иглы, подъем лапки, и удаление обрезанных нитей и кромки полотна).
- хранение одежды в автоматизированных складских комплексах;
- онлайн-продажи с автоматизированной отгрузкой и автоматическим расчетом всех параметров доставки товаров;
- онлайн-сопровождение клиентов за счет использования онлайн-портала с контакт-центром с возможностью редактирования заказов.

Взаимодействие с поставщиками предлагается осуществлять с использованием SAP Ariba, функциональность которой включает:

- Поиск самых выгодных условий поставки и выбор поставщика на основе алгоритмов;
- Стандартизацию и ускорение работы с контрактами;
- Аналитику затрат: интеграция, классификация и анализ данных;
- Создание каталогов и управление ими;
- Управление квалификацией и оценкой поставщиков;
- Контроль цепочек поставок.

Управление маркетинговыми мероприятиями осуществляется за счет объединения онлайн-данных из Google Analytics и локальных баз данных Компании, в которых хранятся все данные по всем клиентам и их транзакциям. Клиенты сегментируются по любым задаваемым критериям. На основе построенных сегментов настраивается двусторонняя выгрузка в системы контекстной рекламы Yandex.Direct и GoogleAdWords. С использованием платформы Google Double Click Bid Manager производится автоматический подбор рекламных ставок в биржах поисковых систем по заданным критериям. В результате, в автоматическом режиме можно контролировать всю маркетинговую

интернет активность и проверять любое количество гипотез по новым сегментам и каналам привлечения с заданным рекламным бюджетом.

Управление заказами клиентов осуществляется с помощью SAP Hybris. В автоматизированном режиме исполняются следующие подпроцессы:

- поддержка продаж через контакт-центр с возможностью редактирования заказа в интернет-магазине;
- формирование онлайн-каталогов продукции с детальным описанием каждого товара;
- интеграция онлайн-магазинов с различными платежными системами;
- автоматическое сегментирование покупателей по заданным сегментам;
- обработка заказов, частичная отгрузка, автоматический расчёт доставки и интеграция с внешними сервисами доставки;
- продвижение интернет-магазинов в различных системах поиска;
- управление маркетинговыми мероприятиями;

Управление логистикой предлагается осуществлять с использованием SAP Transportation Management, в которой производится автоматизация следующих бизнес-процессов:

- продажа и закупка транспортных услуг, планирование сети, построение плана движения;
- оптимизация транспортировок;
- исполнение перевозок, отслеживание;
- документооборот;
- контроль и проверка затрат;
- отслеживание финансового результата и эффективности.

Управление производством заключается в эффективной организации роботизированных производственных мощностей и автоматизированном планировании складских запасов на основе SAP ERP, что позволяет сократить количество сотрудников до 170 человек и требует привлечения квалифицированных кадров, обладающих знаниями, навыками и компетенциями

управления роботизированными производственными комплексами, относящимися к классу фабрик будущего, создание которых является неотъемлемой составляющей стратегии развития производств в Российской Федерации.

К основным **рискам** реализации проекта относятся следующие.

Риски, связанные с неверной идентификацией/формированием потребностей потенциальных клиентов, могут существенно сократить спрос на продукцию, что негативно скажется на доходах компании. Потеря клиентской базы может привести к отрицательным финансовым результатам и невозможности сохранения лояльности клиентов в дальнейшем.

Для минимизации данных рисков в диссертационном исследовании предлагаются следующие мероприятия:

- совершенствование аналитических процессов, связанных с получением информации о задаваемых трендах;
- подбор квалифицированных дизайнеров, узнаваемых среди потенциальных потребителей;
- частая смена коллекций женской, детской и мужской одежды;
- создание бренда «Faberlic Haute Couture» как основателя модных трендов.

Риски, связанные с работой поставщиков, также являются актуальными. К таким рискам относятся недопоставки материалов, нарушение сроков поставки, брак, поставка, не соответствующая заказу, повышение цен на материалы.

По нашему мнению, минимизация данных рисков возможна за счет следующих мероприятий:

- выбор поставщиков, зарекомендовавших себя на рынке,
- организация альтернативных вариантов поставок, в случае повышения цен поставщиками или из-за девальвации национальной валюты,
- интеграция SAP SRM с решениями поставщиков,
- внедрение системы онлайн-мониторинга поставок.

Сбои роботизированного оборудования для производства одежды могут повлечь за собой крупные затраты на ремонт, а также потери в связи с простоем производства и отсутствием требуемого количества готовой продукции. Увеличение сроков поставок может снизить лояльность клиентов, и они предпочтут продукцию конкурентов.

Для минимизации данного риска нами предлагаются следующие мероприятия:

- мониторинг состояния оборудования с применением датчиков, выводящих информацию в автоматизированную информационную систему,
- своевременное обслуживание всех производственных систем,
- долгосрочное сотрудничество с компанией, эксплуатирующей роботизированное оборудование и оперативно устраняющей проблемы на производстве,
- своевременная модернизация оборудования.

Следующий риск – предпочтение клиентами продукции конкурентов. Одним из ключевых преимуществ данного проекта является цена на продукцию. Соответственно, требуется мониторинг цен конкурентов и предложение востребованных товаров по ценам, чуть ниже, чем у конкурентов. Нами предлагается использование стратегии средних или целевых цен при определенном качестве, соответствующем качеству конкурентов.

Стратегия низких цен не подойдет для реализации данной бизнес-модели, так как с одной стороны она может потребовать существенного сокращения себестоимости, а с другой стороны клиенты будут воспринимать продукцию компании с позиции: «дешевые вещи низкого качества».

Стратегия высоких цен ориентирована на реализацию премиальных товаров высокого качества, однако высокие цены существенно сократят поток клиентов, и не привлекут достаточно большое количество клиентов из других сегментов, так как изначально компания позиционируется как производитель относительно недорогой продукции.

Риски, связанные со сбоями в логистике, могут негативно повлиять на сроки доставки продукции конечным потребителям, что в итоге также негативно скажется на лояльности клиентов.

Для минимизации данных рисков предлагаются следующие мероприятия:

- автоматизация логистических процессов;
- выбор надежных партнеров, обеспечивающих доставку товаров;
- применение онлайн-мониторинга процессов доставки товаров;
- использование автоматизированных пунктов выдачи заказов;
- привлечение дополнительных партнеров в дни пиковых нагрузок.

Описав все основные элементы бизнес-модели, мы визуализируем ее структуру (рисунок 36).

Реализация предлагаемой бизнес-модели позволяет получить финансовые результаты, представленные в таблице 14.

Реализация разработанной бизнес-модели предполагает рост выручки в 2019 году на 65 %. При этом себестоимость составит 70 %. Несмотря на то, что в 2018 году выручка выросла на 68 %, себестоимость составляла 84 %. Соответственно, внедрение роботизированных технологий позволяет снизить себестоимость на 14 %.

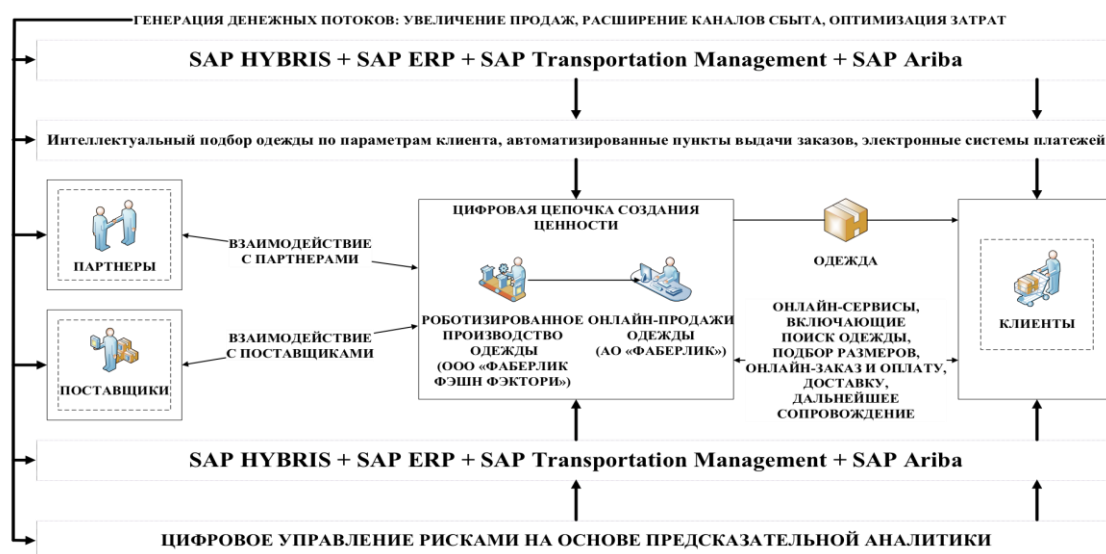


Рисунок 36 – Визуализация бизнес-модели производства и онлайн-продажи одежды

Источник: составлено автором

Таблица 14 – Консолидированный отчет о совокупном доходе (тыс. рублей)

	2019 г. (план)	2018 г.	2017 г.
Выручка	320000	192826	114574
Себестоимость	224000	162685	111876
Валовая прибыль	96000	30141	2698
Коммерческие расходы			3
Общехозяйственные и административные расходы	30000	24000	
Прибыль от операционной деятельности	66000	6141	2695
Доходы от участия в других организациях	-	-	522
Проценты к получению	-	-	-
Проценты к уплате	1000	873	2483
Прочие доходы	-	2521	3920
Прочие расходы	12000	10881	5512
Прибыль до налогообложения	53000	3092	858
Налог прибыль	10600	127	
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	(10600)	(1329)	(205)
Изменение отложенных налоговых обязательств	-	(127)	(580)
Изменение отложенных налоговых активов	-	(14)	172
Прочее	-	298	172
Прибыль за год	42400	3062	1266

Источник: составлено автором

При этом, первое время возрастут общехозяйственные и административные расходы в связи с реорганизацией деятельности. Прогнозируемая прибыль в 2019 году составит 42 400 000 рублей.

Реализация бизнес-модели с внедрением роботизированного производства и технологической платформы SAP требует инвестиций в размере 60 000 000 рублей. Соответственно, планируемая окупаемость инвестиций составит приблизительно 1,5 года ($60000000/42400000$).

Внедрение предложенных в диссертационном исследовании разработок позволяет не только улучшить финансовые результаты ООО «Фаберлик Фэшн Фэктори», но и существенно увеличить продажи одежды компании АО «Фаберлик».

Рассмотрим трансформацию бизнес-модели компании «vsemayki.ru», продающей подарки и сувениры [82]. По версии «Коммерсанта» компания заняла 147-е место среди интернет-магазинов в 2014 году [73]. Компания «vsemayki.ru» занимается изготовлением и продажей одежды, аксессуаров и посуды с принтами на территории России и стран СНГ. К 2016 году макетная база компании составляла более 700 000 принтов и мобильное приложение Vsemayki вошло в топ-10 в рейтинге Рунета [104].

Изначально бизнес-модель компании реализовывалась при поддержке систем управления взаимоотношениями с клиентами и телефонии, микросервисной платформы, а также систем автоматизации бэк-офиса на основе 1С.

В результате трансформации бизнес-модели на основе разработанных в диссертационном исследовании моделей, шаблонов и инструментов, были осуществлены следующие изменения, позволяющие повысить эффективность деятельности компании:

- создание единой облачной цифровой платформы с помощью системы «Яндекс Облако»;
- трансформация каналов взаимодействия с клиентами за счет создания цифровой витрины на единой цифровой платформе (рисунок 37);

- вовлечение клиентов в реализацию цепочки создания ценности на каждом ее этапе;
- внедрение технологий цифрового управления с системами поддержки принятия управленческих решений в режиме «онлайн».

Витрина Всемайки



Рисунок 37 – Цифровая витрина на единой цифровой платформе

Источник: составлено автором

3.4 Рекомендации по повышению эффективности управления организациями в условиях цифровой трансформации

1. Разработанная в диссертационном исследовании модель цифровой цепочки создания ценности позволяет осуществлять построение объекта управления в производстве, сфере услуг и торговой деятельности с учетом специфики менеджмента цифровой экономики, что повышает эффективность

реализации основных бизнес-процессов и минимизирует риски реализации цепочек создания и дистрибуции товаров и услуг.

2. Эффективная организация деятельности зависит от правильно выбранной и реализуемой бизнес-модели. Бизнес-модели, применяемые в аналоговых экономических условиях, не отвечают требованиям, предъявляемым к организации и управлению компаниями в цифровых экономических условиях. Разработанный в диссертационном исследовании шаблон бизнес-модели учитывает особенности цифровой экономики (цифровые платформы, цифровизация управления, модели поведения клиентов) и может использоваться как эффективный инструмент менеджмента для построения деятельности организаций, функционирующих в цифровой экономике.

3. Ключевой целью для владельцев бизнеса является увеличение его стоимости. Оценка развивающегося бизнеса осуществляется с помощью метода дисконтированных денежных потоков. Для верной оценки требуется определить денежные потоки и учесть все риски при расчете ставки дисконтирования. Разработанный в диссертационном исследовании инструмент прогнозирования денежных потоков позволяет оценить объем требуемых денежных потоков, обеспечивающих желаемое значение показателя стоимости бизнеса при заданных рисках.

4. В цифровой экономике радикально меняются цели организаций, особенно те, которые относятся к клиентской перспективе. Они должны учитывать особенности моделей поведения клиентов, активно меняющиеся под воздействием современных цифровых технологий. Для повышения эффективности разработки и реализации стратегии в диссертационном исследовании предложен набор типовых стратегий, сформированных исходя из моделей поведения клиентов и адаптируемых под конкретные организации, функционирующие в цифровой экономике.

5. Цифровая трансформация менеджмента изменяет принципы построения объекта управления и механизмов его взаимодействия с субъектом управления. В связи с этим, требуется разработка новых моделей, инструментов и технологий

менеджмента, позволяющих повысить эффективность управления компаниями, функционирующими в цифровой экономике. Такие модели, инструменты и технологии разработаны в диссертационном исследовании и могут применяться для повышения качества управления организациями, функционирующими в цифровой экономике.

Выводы по третьей главе:

1. Для оценки эффективности бизнес-моделей разработан инструмент, основанный на методе дисконтированных денежных потоков, позволяющий рассчитать необходимый темп их генерации при заданной требуемой величине стоимости бизнеса с учетом присущих ему рисков, которые определяются и прогнозируются при расчете ставки дисконтирования. С помощью данного инструмента формируется информация, необходимая для выработки и принятия управленческих решений по модернизации бизнес-модели деятельности организации в условиях цифровой трансформации.

2. Предложенные в диссертационном исследовании стратегии цифровизации используются для разработки стратегии развития онлайн-бизнеса корпорации «Фаберлик». При этом целесообразно применить инструмент прогнозирования денежных потоков, позволяющий более точно рассчитать плановые значения показателей измерения уровня достижения финансовых целей.

3. Реализация разработанной бизнес-модели позволяет повысить эффективность деятельности компаний, в том числе: сократить себестоимость производства, повысить управляемость бизнесом, увеличить чистую прибыль. При этом возможно повышение эффективности не только непосредственно у конкретного участника цепочки создания ценности, но и у всей цепочки в целом.

Заключение

1. В диссертационном исследовании определено, что цифровая трансформация менеджмента требует формирования новых принципов и подходов к построению объекта управления как в производстве, так и в торговой деятельности, учитывающих внедрение и использование современных технологий и инструментов цифровой экономики.

2. Предложена классификация инструментов и технологий построения бизнес-моделей, которые могут использоваться для эффективной организации деятельности компаний, осуществляющих технологичное производство и онлайн-реализацию продуктов и услуг в цифровой экономике.

3. Обоснованы направления стратегического развития организаций в цифровой экономике и классифицированы модели поведения клиентов, в том числе: индивидуальное позиционирование, подражание, использование цифрового контента, сотрудничество с другими клиентами и компанией, вовлеченность клиента, согласование с другими клиентами, оперативный доступ и пользование.

4. Определены стратегии развития бизнеса для каждой модели поведения клиентов, а также методики, инструменты и технологии, используемые при реализации данных моделей.

5. Сформированы стратегические карты для стратегий развития компаний, функционирующих в цифровой экономике, в том числе: для стратегии удовлетворения индивидуальных потребностей, стратегии, создающей бренд, стратегии продвижения с помощью цифрового контента, стратегии, направленной на сотрудничество с клиентами, стратегии, направленной на взаимодействие с клиентом, стратегии, направленной на участие компании во взаимодействии потребителей, стратегии быстрого вывода продуктов/услуг на рынок.

6. Разработан процесс управления цифровой цепочкой создания ценности, предполагающий формирование ее цифровых двойников для

эффективной реализации основных этапов на цифровой платформе, обеспечивающий онлайн-взаимодействие всех ее участников.

7. Определены ключевые аспекты деятельности компаний в цифровой экономике, которые радикально меняются в результате цифровой трансформации. К таким аспектам относятся клиенты, ценности, данные, инновации, процессы и бизнес-модели.

8. Сформирована методика построения бизнес-модели компаний, функционирующих в цифровой экономике, которая может использоваться для эффективной организации их деятельности с учетом особенностей цифровой трансформации управления.

9. Разработан инструмент оценки эффективности стратегии и бизнес-модели, позволяющий определять размер денежных потоков, необходимый для достижения требуемого значения показателя стоимости бизнеса с учетом идентификации и оценки присущих ему рисков.

10. Разработана и формализована стратегия развития для корпорации «Фаберлик» и применен инструмент прогнозирования денежных потоков, что позволило рассчитать требуемый темп их прироста и определить значения показателей для измерения уровня достижения финансовых целей.

11. Спроектирована и реализована цифровая цепочка создания ценности и бизнес-модель для производственной компании «Фаберлик Фэшн Фэктори», реализующей товары в формате онлайн. В результате реализации данной бизнес-модели спрогнозированы финансовые показатели деятельности и рассчитана окупаемость цифровой трансформации бизнеса.

12. Разработаны рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности компаний, осуществляющих производство и онлайн-дистрибуцию продукции с помощью современных технологий роботизации и цифровизации, характерных для цифровой экономики.

Список литературы

1. Федеральный закон "Об оценочной деятельности в Российской Федерации" от 29.07.1998 N 135-ФЗ [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19586/ (дата обращения: 05.06.2019).
2. Агентство стратегических инициатив [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://asi.ru> (дата обращения: 04.02.2018).
3. Аналитическое агентство «РосБизнесКонсалтинг» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения: 12.09.2019).
4. Андерсон, Дж. У. Лучшие практики внедрения SAP / Дж. У. Андерсон. – М. : Изд-во: «Лори», 2014. – 640 с.
5. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб. : Изд-во: «Питер», 2009. – 344 с.
6. Ассоциация компаний интернет-торговли [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.akit.ru> (дата обращения: 14.10.2019).
7. Ассоциация специалистов в области управления логистикой [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cscmp.org> (дата обращения: 18.04.2018).
8. Балванович А. В. Повышение качества взаимодействия с партнерскими организациями на основе использования современных информационных технологий. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://iea.gostinfo.ru/files/2012_02/2012_02_01.pdf (дата обращения: 21.07.2019).
9. Бармашов, К. С., Ляндау Ю. В. Эффективные бизнес-модели предпринимательства / К. С. Бармашов, Ю. В. Ляндау. – М. : Изд-во: «Кнорус», 2017. – 136 с.
10. Башкатов, М., Галкова Е., Иванов А. Блокчейн на пике хайпа. Правовые риски и возможности / М. Башкатов, Е. Галкова, А. Иванов. – М. : Изд-во: «ВШЭ», 2017. – 240 с.

11. Белановский, А. С. Большая энциклопедия продаж / А. С. Белановский. - М. : Изд-во: «Омега-Л», 2018. – 588 с.
12. Битюцких, В. Т. Формула стоимости. Оценка стоимости компаний / В. Т. Битюцких. – М. : Изд-во: «Олимп-Бизнес», 2016. – 216 с.
13. Бланк, С., Дорф, Б. Стартап. Настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф. - М. : Изд-во: «Альпина Паблишер», 2017. – 616 с.
14. Бутенко, Я. А., Масленников, В. В. и др. / Рабочая тетрадь менеджера. Проектирование системы управления бизнесом. – М. : Изд-во: «Палеотип», 2013. – 103 с.
15. Винья, П., Кейси, М. Эпоха криптовалют. Как биткоин и блокчейн меняют мировой экономический порядок / П. Винья, М. Кейси. – М. : Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2018. – 432 с.
16. Всемирный экономический форум [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.weforum.org> (дата обращения: 25.05.2018).
17. Гассман, О., Франкенбергер, К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов / О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик. – М. : Изд-во: «Альпина Паблишер», 2017. – 432 с.
18. Генкин, А., Михеев, А. Блокчейн. Как это работает и что ждет нас завтра / А. Генкин, А. Михеев. – М. : Изд-во: «Альпина-Паблишер», 2018. – 592 с.
19. Генри, Н. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Н. Генри. – М. : Изд-во: «Альпина-Паблишер», 2018. – 368 с.
20. Глобальная промышленная ассоциация [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.tmforum.org> (дата обращения: 25.05.2018).
21. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран. – М. : Изд-во: «Альпина-Паблишер», 2018. – 1316 с.
22. Дамодаран, А. Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики / А. Дамодаран. – М. : Изд-во: «Вильямс», 2017. – 496 с.
23. Дебалак, Д. Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации / Д. Дебалак. – М.: Изд-во: «Гребенников», 2009. – 256 с.

24. Денисов, И. В., Потапов, Р. А. Становление и развитие менеджера / И. В. Денисов, Р. А. Потапов // Научно-аналитический журнал Наука и практика Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2017. – № 2 (26). – С. 28-33.
25. Джонс, Д., Вумек, Дж. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Д. Джонс, Дж. Вумек. – М. : Изд-во: «Альпина-Паблишер», 2018. – 472 с.
26. Диксон, М., Томан, Н., Делиси, Р. Всегда ваш клиент: Как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг / М. Диксон, Н.Томан, Р. Делиси. – М. : Изд-во: «Альпина Диджитал», 2015. – 203 с.
27. Дубовик, С. Закупки на 100 %. Инструменты снижения цен и получения лучших условий у сложных поставщиков / С. Дубовик. – СПб. : Изд-во: Питер, 2018. – 384 с.
28. Дэн, К-Д., Йоханн, Т. Оптимизация интернет-магазина. Почему 95 % посетителей вашего сайта ничего не покупают и как это исправить / К-Д. Дэн, Т. Йоханн. – М. : Изд-во: «Альпина Паблишер», 2018. – 276 с.
29. Екимова, К. В., Дохоян З. М. Об оценке эффекта диверсифицированности бизнеса на стоимость компании / К. В. Екимова, З. М. Дохоян // Инновации и инвестиции. – 2015. – 10. – С. 31-34
30. Илюха, С. Успешный путь в торговую сеть в вопросах и ответах, или 15 советов поставщику / С. Илюха. – М. : Школа поставщика, 2017 – 360 с.
31. Интернет-магазин продуктовой сети «Азбука Вкуса» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.av.ru> (дата обращения: 15.04.2018).
32. Интернет магазин продуктового ритейлера «Ашан» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.auchan.ru> (дата обращения: 15.04.2018).
33. Каплан, Р., Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Изд-во: «Олимп-Бизнес», 2014. – 314 с.
34. Каплан, Р., Нортон, Д. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Изд-во: «Вильямс», 2006. – 384 с.

35. Келли, К. Неизбежное. 12 технологических трендов, которые определяют наше будущее / К. Келли. – М. : Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2017. – 352 с.
36. Кийосаки, Р. Квадрант денежного потока. Руководство богатого папы по достижению финансовой свободы / Р. Кийосаки. – М. : Изд-во: «Попурри», 2018. – 368 с.
37. Кинзябулатов, Р. CRM Подробно и по делу. Редакция 1 / Р. Кинзябулатов. – М. : Изд-во: «Издательские решения», 2016. – 248 с.
38. Классификация цифровых платформ, представленная компанией «Ростелеком» [Электронный ресурс] – Режим доступа : http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2018/04/digital_platforms.pdf (дата обращения: 10.09.2019)
39. Комлева Н. С. PRM-концепция в управлении взаимоотношениями промышленной компании с деловыми партнерами. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://sisupr.mrsu.ru/2012-2/PDF/Ruzavina_Komleva.pdf (дата обращения: 02.03.2019).
40. Коэн Дж., Шмидт, Э., Новый цифровой мир. Как технологии меняют жизнь людей, модели бизнеса и понятие государств / Дж. Коэн, Э. Шмидт. – М. : Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 368 с.
41. Кулапов, М. Н., Варфоломеев, В. П., Карасев, П. А. Технологические аспекты теории управления инновационными процессами: системный анализ и подходы к моделированию / М. Н. Кулапов, В. П. Варфоломеев, П. А. Карасев // Друкеровский вестник. – 2018. – № 3 (23). – С. 82-100.
42. Лелу, Л. Блокчейн от А до Я. Все о технологии десятилетия / Л. Лелу. – М. : Изд-во: «Эксмо», 2018. – 154 с.
43. Леманн, Д., Гупта С. Золотые покупатели Стоят ли клиенты тех денег что вы на них тратите / Д. Леманн, С. Гупта. – СПб. : Изд-во: «Питер СПб», 2007. – 208 с.
44. Лиленко-Карелина, И. Краудфандинг. Как найти деньги для вашей идеи / И. Лиленко-Карелина. – М. : Изд-во: «Лайвбук», 2018. – 176 с.
45. Лугачев, М. И. и др. Цифровое предприятие: трансформация в новую реальность / М. И. Лугачев // Бизнес-информатика. - 2018. – № 2 (44) – С. 45-53.

46. Лью, Дж. Канбан и «точно вовремя» на Toyota. Менеджмент начинается на рабочем месте / Дж. Лью. – М. : Изд-во: «Альпина-Паблишер», 2008. – 172 с.
47. Ляндау, Ю. В. Процессно-проектное управление / Ю. В. Ляндау. – М. : Изд-во: «Палеотип», 2014. – 111 с.
48. Майк, К. Agile: Оценка и планирование проектов / К. Майк. – М. : Изд-во: «Альпина-Паблишер», 2019. – 418 с.
49. Манифест гибкой методологии разработки программного обеспечения [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://agilemanifesto.org/principles.html> (дата обращения: 07.06.2018).
50. Масленников, В. В., Ляндау, Ю. В., Калинина, И. А. Менеджмент / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина. – М. : Изд-во: «Кнорус», 2019. – 424 с.
51. Месропян, В. Р. Цифровые платформы – новая рыночная власть [Электронный ресурс] - Режим доступа : <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46781&p=attachment> (дата обращения: 29.09.2019).
52. Министерство Финансов Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.minfin.ru> (дата обращения: 15.06.2018).
53. Минцберг, Г., Альстранд, Б., Лампель, Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М. : Изд-во: «Альпина Паблишер», 2018. – 366 с.
54. Моборн, Р., Чан, К. Переход к голубому океану / Р. Моборн, К. Чан. – М. : Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2018. – 336 с.
55. Моборн, Р., Чан, К. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Р. Моборн, К. Чан. – М. : Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2017. – 336 с.
56. Могайар, У. Блокчейн для бизнеса / У. Могайар. – М. : Изд-во: Эксмо, 2017. – 224 с.
57. Натан, Ф., Джефф, Д. Создавая инновации. Креативные методы от Netflix, Amazon и Google / Ф. Натан, Д. Джефф. – М. : Изд-во: «Эксмо», 2017. – 304 с.

58. Никулин, Л. Ф., Деменко, О. Г. «Четвертая парадигма» и менеджмент / Л. Ф. Никулин, О. Г. Деменко // Научно-аналитический журнал наука и практика Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2018. – № 1 (29). – С. 48-63.
59. Нордфальт, Й. Ритейл-маркетинг. Практики и исследования / Й. Нордфальт. – М. : Изд-во: «Альпина Паблишер», 2018. – 512 с.
60. Остервальдер, А., Пинье, И. / Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – М. : Изд-во: «Альпина-Паблишер», 2018. – 288 с.
61. Офицеров, П. Поставщик – розничные сети / П. Офицеров. – М. : Школа поставщика, 2014. – 288 с.
62. Офицеров, П. Построение региональной дистрибуции / П. Офицеров. – М. : Школа поставщика, 2015. – 368 с.
63. Официальный сайт разработчика и дистрибьютера программного обеспечения [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.1c.ru/> (дата обращения: 22.11.2018).
64. Официальный сайт онлайн-ритейлера «Amazon» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.amazon.com> (дата обращения: 22.11.2018).
65. Официальный сайт корпорации «Apple» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.apple.com> (дата обращения: 22.11.2018).
66. Официальный сайт краудфандинговой площадки для музыки [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.artistshare.com (дата обращения: 14.10.2018).
67. Официальный сайт краудфандинговой площадки Boomstarter [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.boomstarter.ru (дата обращения: 14.10.2018).
68. Официальный сайт банка «Citibank» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://online.citi.com> (дата обращения: 22.11.2018).
69. Официальный сайт корпорации «Daimler» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.daimler.com> (дата обращения: 15.06.2018).
70. Официальный сайт корпорации «Google» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.google.com> (дата обращения: 22.11.2018).

71. Официальный сайт корпорации «Фаберлик» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://faberlic.com> (дата обращения: 24.03.2019).
72. Официальный сайт корпорации «Inditex» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.inditex.com/> (дата обращения: 22.11.2018).
73. Официальный сайт «Коммерсантъ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/2462742> (дата обращения: 15.06.2018).
74. Официальный сайт онлайн-сервиса «Яндекс Маркет» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://market.yandex.ru> (дата обращения: 11.07.2018).
75. Официальный сайт корпорации «Microsoft» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.microsoft.com> (дата обращения: 22.11.2018).
76. Официальный сайт производителя и онлайн-ритейлера одежды [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.originalstitch.com> (дата обращения: 15.06.2018).
77. Официальный сайт АНО «Россия – страна возможностей» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rsv.ru/main/RMain> (дата обращения: 14.10.2019).
78. Официальный сайт корпорации SAP [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sap.com/cis/index.html> (дата обращения: 23.11.2018).
79. Официальный сайт АО «Сбербанк» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru> (дата обращения: 23.11.2018).
80. Официальный сайт компании «Starbucks» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.starbucks.com> (дата обращения: 24.11.2018).
81. Официальный портал статистических данных [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.statista.com> (дата обращения: 10.04.2018).
82. Официальный сайт корпорации «Vsemaiuki» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vsemaiuki.ru/> (дата обращения: 23.10.2019).
83. Официальный сайт онлайн-ритейлера «Walmart» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.walmart.com> (дата обращения: 24.11.2018).
84. Официальный сайт корпорации «Yahoo» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.yahoo.com> (дата обращения: 24.11.2018).

85. Петров, С., Логинов, А. Инфосторителлинг. Как элегантно привлекать клиентов через мини-истории / С. Петров, А. Логинов. – М. : Изд-во: «Издательские решения», 2018. – 102 с.
86. Печерских, В. В., Бельцев, Г. М. Внедрение ERP-решений на платформе «1С: Предприятие» / В. В. Печерских, Г. М. Бельцев. – СПб. : Изд-во: «БХВ-Петербург», 2015. – 260 с.
87. Питер, В., Стефани, В. Цифровая трансформация бизнеса. Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / В. Питер, В. Стефани. – М. : Изд-во: «Альпина Паблишер», 2019. – 258 с.
88. Пихлер, Р. Управление продуктом в Scrum. Agile-методы для вашего бизнеса / Р. Пихлер. – М. : Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2017. – 240 с.
89. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер. – М. : Изд-во: «Альпина Паблишер», 2018. – 947 с.
90. Портер, М., Хаппелманн, Дж. Революция в производстве / М. Портер, Дж. Хаппелманн // Harvard Business Review Россия. – 2018. – С. 3-16
91. Портер, М., Хаппелманн, Дж. Руководство по дополненной реальности / М. Портер, Дж. Хаппелманн // Harvard Business Review Россия. – 2018. – С. 34-43
92. Прохоров, Н., Сидорин, Д. Управление репутацией в интернете / Н. Прохоров, Д. Сидорин. – М. : Изд-во: «Синергия», 2018. – 164 с.
93. Пушкин, И. С. Апробация универсальной бизнес-модели онлайн-ритейла в группе компаний «Фаберлик» / И. С. Пушкин // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 3 (104). – С. 626-630
94. Пушкин, И. С. Классификация бизнес-моделей, используемых для организации деятельности в аналоговую эпоху / И. С. Пушкин // Наука и бизнес: пути развития. – 2019. – № 3 (93). – С. 207-210
95. Пушкин, И. С. Ключевые факторы, влияющие на успех организации онлайн-ритейла в цифровой экономике / И. С. Пушкин // Инновации и инвестиции. – 2017. – № 11. – С. 194-195
96. Пушкин, И. С. Модели поведения клиентов онлайн-ритейла в условиях цифровой трансформации / И. С. Пушкин // Вестник Российского

- экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2019. – № 2 (104). – С. 176-181
97. Пушкин, И. С. Построение цифровых цепочек создания ценности в онлайн-ритейле. / И. С. Пушкин // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 10 (99). – С. 652-656
98. Пушкин, И. С. Развитие бизнес-моделей онлайн-торговли / И. С. Пушкин // Инновации и инвестиции. – 2017. – № 6. – С. 185-187
99. Пушкин, И. С. Разработка инструментов оценки эффективности бизнес-моделей / И. С. Пушкин // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 2. – С. 343-344.
100. Пушкин, И. С. Разработка универсальной бизнес-модели онлайн-ритейла / И. С. Пушкин // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2018. – № 5 (101). – С. 149-157
101. Пушкин, И. С., Ляндау, Ю. В. и др. Основные тенденции цифровой трансформации бизнеса / И. С. Пушкин, Ю. В. Ляндау и др. // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 4 (105). – С. 89-91.
102. Пушкин, И. С., Ляндау, Ю. В. и др. Цифровая трансформация бизнес-моделей / И. С. Пушкин, Ю. В. Ляндау и др. // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 5. – С. 69-72.
103. Рамо, Дж. К. Седьмое чувство. Как прогнозировать и управлять изменениями в цифровую эпоху / Дж. К. Рамо. – М. : Изд-во: «Эксмо», 2017. – 336 с.
104. Рейтинг Рунета [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ratingruneta.ru/> (дата обращения: 11.04.2018).
105. Рис, Э. Бизнес с нуля Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис. – М. : Изд-во: «Альпина Паблишер», 2018. – 256 с.
106. Роджэрс, Д. Цифровая трансформация / Д. Роджерс. – М. : Изд-во «Точка», 2018. – 344 с.
107. Розничная платформа INS [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ins.world/> (дата обращения: 17.06.2018).

108. Ротер, М., Шук, Дж. Учись видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности / М. Ротер, Дж. Шук. – М. : Изд-во: «Альпина-Паблишер», 2017. – 144 с.
109. Сазерленд, Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Дж. Сазерленд. – М. : Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2017. – 272 с.
110. Саймон, К. Стратегия цифрового маркетинга. Интегрированный подход к онлайн-маркетингу / К. Саймон. – М. : Изд-во: Олимп-бизнес, 2019. – 416 с.
111. Свон, М. Блокчейн. Схема новой экономики / М. Свон. – М. : Изд-во: Олимп-бизнес, 2017. – 240 с.
112. Сьюэлл, К., Браун, П. Б., Браун, П. Клиенты на всю жизнь / К. Сьюэлл, П. Б. Браун, П. Браун. – М. : Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2018. – 232 с.
113. Тапскотт, А., Тапскотт, Д. Технология блокчейн - то, что движет финансовой революцией сегодня / А. Тапскотт, Д. Тапскотт. – М. : Изд-во: Эксмо, 2017 – 448 с.
114. Третьяк, О. А., Климанов, Д. Е. Новый подход к анализу бизнес-моделей / О. А. Третьяк, Д. Е. Климанов // Российский журнал менеджмента. – 2016. – 1. – С. 115-130
1. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 10.09.2018).
2. Хаммер, М., Хершман, Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер, Л. Хершман. – М. : Изд-во: «Альпина Паблишер», 2017. – 352 с.
3. Хаммер, М., Чампи, Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М. : Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2016 – 288 с.
4. Хау, Дж. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Дж. Хау. – М. : Изд-во: «Альпина Паблишер», 2014 - 296 с.
5. Чесборо, Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / Г. Чесборо. – М. : Изд-во: «Поколение», 2008. – 352 с.

6. Чесборо, Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Г. Чесборо. – М. : Изд-во: «Поколение», 2007. – 336 с.
7. Шеер, А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А. В. Шеер. – М. : Изд-во: «Весть-МетаТехнология», 1999. – 152 с.
8. Davenport, T, Sweetwood, A. The Analytical Marketer: How to Transform Your Marketing Organization / T. Davenport, A. Sweetwood // Harvard Business Review. – 2016. – 208 p.
9. Laffont, J. -J., Tirole, J. Competition in Telecommunications / J. -J. Laffont, J. Tirole // Cambridge. – MA: MIT Press, 1999. – 128 p.
10. Ike, L. Marketing. Traditional, Digital and Integrated / L. Ike. – Xlibris, 2018. – 432 p.
11. Sullivan, J., Zutavern, A. The Mathematical Corporation / J. Sullivan, A. Zutavern. - USA Publisher: American Management Association 2017. – 219 p.
12. Takeuchi H., Nonaka I. The new product development game / H. Takeuchi, I. Nonaka // Harvard Business Review, 1986. – p. 36-48
13. Van Alstyne, M. To Standardize Enterprise Data or Not? An Economic Analysis of Flexibility versus Control / M. Van Alstyne. – CISL Working Paper. – 2005. – № 10. – 36 с.

Приложение А
(справочное)
Доли косметических компаний на рынке России

Таблица А.1 – Доли косметических компаний на российском рынке (категория – «Косметика и здоровье»)

В миллионах рублей						
Компания	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
1. Procter & Gamble Co, The	67 344	67 909	68 341	75 983	60 231	60 974
2. L'Oréal Groupe	40 344	42 797	45 586	51 708	58 346	59 838
3. Unilever Group	28 726	29 891	31 163	36 552	39 868	41 321
4. Avon Products Inc	28 425	28 685	27 012	31 985	35 704	33 502
5. Henkel AG & Co KGaA	21 025	21 440	22 341	24 821	26 429	27 344
6. Coty Inc	3 624	4 002	4 354	6 572	24 507	26 871
7. Oriflame Cosmetics SA	21 861	20 963	20 496	18 998	19 492	19 436
8. Colgate-Palmolive Co	14 069	14 893	15 907	18 337	19 713	19 043
9. Beiersdorf AG	13 722	13 831	14 174	15 121	16 040	16 831
10. Faberlic OAO	3 876	4 123	4 707	7 986	12 264	16 304
11. LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	11 640	12 411	12 841	14 530	15 770	16 069
12. Chanel SA	8 852	9 561	10 570	9 992	11 098	11 222
13. Puig SL	6 219	7 681	8 427	9 197	10 248	10 810
14. Yves Rocher SA	9 009	9 148	9 189	9 397	9 545	10 297
15. Mary Kay Inc	8 811	9 012	8 739	8 792	8 673	8 674
16. Pervoe Reshenie OOO	3 915	4 763	5 652	6 747	7 573	7 916
17. Amway Corp	9 598	9 866	9 501	9 215	8 035	7 751
18. Estée Lauder Cos Inc	4 158	4 306	4 358	5 380	6 464	6 722

Продолжение таблицы А.1

В миллионах рублей

19. Shiseido Co Ltd	2 788	2 922	3 176	3 675	6 242	6 540
20. Johnson & Johnson Inc	5 247	5 439	5 479	5 816	6 229	6 358
21. Nevskaya Kosmetika OAO	4 242	4 411	4 624	5 200	5 757	6 096
22. Splat-Kosmetika OOO	2 819	3 316	3 621	4 569	4 955	6 083
23. Clarins SA	2 052	2 655	3 047	3 929	4 707	5 225
24. Vivienne Cosmetics AG	1 313	1 214	1 489	2 940	4 086	4 669
25. Vesna PKK OAO	3 310	3 197	3 199	3 833	4 015	4 135
26. L'Occitane International SA	2 511	3 025	3 348	3 712	3 957	4 057
27. Arnest OAO	2 364	2 413	2 599	3 120	3 484	3 625
28. Evyap Sabun Yag Gliserin San ve Tic AS	3 122	3 152	3 144	3 340	3 675	3 611
29. Svoboda OAO	3 097	2 776	2 288	2 847	3 332	3 487
30. GlaxoSmithKline Plc	1 909	1 992	2 166	2 757	3 017	3 299

Источник: составлено автором на основе [71]

Приложение Б
(справочное)
Финансовые показатели компании Фаберлик

Таблица Б.1 – Выручка компании Фаберлик в 2018 году

Наименование	Выручка, млн р.		откл. абс.	откл. отн., %	% от выручки
	план	факт			
Выручка по всем позициям	30 993 616 478	29 469 397 244	-1 524 219 234	-4,9	
Уход за кожей	4 062 804 327	3 991 981 059	-70 823 269	-1,7	13,5
Краски для волос	742 201 817	598 406 165	-143 795 652	-19,4	2,0
Уход за волосами	1 537 561 540	1 331 737 855	-205 823 686	-13,4	4,5
Персональная гигиена	2 711 512 664	2 629 252 353	-82 260 312	-3,0	8,9
Декоративная косметика	3 442 260 451	3 203 464 000	-238 796 451	-6,9	10,9
Парфюмерия	3 645 433 028	3 390 340 578	-255 092 449	-7,0	11,5
Косметика для дома	3 662 462 761	3 879 901 729	217 438 968	5,9	13,2
Посуда	82	10 307	10 225	12457,5	0,0
Продукты для здоровья	539 361 797	565 224 800	25 863 003	4,8	1,9
Сенгара	5 031	259 189	254 158	5051,6	0,0
Дэнас	455 512 063	348 964 273	-106 547 790	-23,4	1,2
Флоранж	652 004 755	694 117 831	42 113 076	6,5	2,4
Уникальные товары, аксессуары	1 254 296 649	1 708 880 185	454 583 535	36,2	5,8
Аксессуары стиля	734 936 647	431 732 342	-303 204 304	-41,3	1,5
Колготки	861 149 533	739 560 140	-121 589 393	-14,1	2,5

Продолжение таблицы Б.1

Наименование	Выручка, млн р.		откл. отн., %	% от вы- ручки	Выру- чка, млн р.
	план	факт			
Нижнее белье, домашняя одежда	698 065 736	704 499 212	6 433 476	0,9	2,4
Взрослая одежда	2 190 522 950	1 815 750 393	-374 772 557	-17,1	6,2
Детская одежда	1 010 036 014	902 228 151	-107 807 863	-10,7	3,1
Обувь	644 324 303	538 083 349	-106 240 955	-16,5	1,8
Каталог РФ	281 638 541	256 418 818	-25 219 722	-9,0	0,9
Каталог СНГ	147 064 686	127 862 807	-19 201 879	-13,1	0,4
Вспомогательная и печатная продукция	139 781 758	98 068 432	-41 713 326	-29,8	0,3
Сервисный сбор	1 580 679 319	1 512 653 275	-68 026 043	-4,3	5,1

Источник: составлено автором на основе [71]

Таблица Б.2 – Себестоимость продукции «Фаберлик» в 2018 году

Наименование	план	факт	откл.абс.	откл.отн., в %	% от выручки
Себестоимость департаментов	1 200 333 001	1 158 189 183	-42 143 818	-3,5	3,9
Уход за кожей	188 884 429	183 102 723	-5 781 706	-3,1	0,6
Краски для волос	538 863 691	434 821 617	-104 042 074	-19,3	1,5
Уход за волосами	832 627 671	862 169 651	29 541 981	3,5	2,9
Персональная гигиена	1 020 669 682	956 887 667	-63 782 014	-6,2	3,2
Декоративная косметика	1 088 519 139	995 558 781	-92 960 358	-8,5	3,4
Парфюмерия	1 150 556 070	1 254 018 843	103 462 773	9,0	4,3
Косметика для дома	0	1 961	1 961	-100,0	0,0
Посуда	138 832 018	151 222 423	12 390 405	8,9	0,5
Продукты для здоровья	1 328	192 688	191 360	14409,2	0,0
Сенгара	368 360 853	250 577 132	-117 783 721	-32,0	0,9
Дэнас	258 993 251	310 152 092	51 158 840	19,8	1,1
Флоранж	390 241 033	498 900 198	108 659 165	27,8	1,7
Уникальные товары, аксессуары	258 213 404	144 553 971	-113 659 433	-44,0	0,5
Аксессуары стиля	268 459 907	230 321 110	-38 138 796	-14,2	0,8
Колготки	289 865 441	285 767 922	-4 097 519	-1,4	1,0
Нижнее белье, домашняя одежда	866 031 703	766 246 211	-99 785 492	-11,5	2,6
Взрослая одежда	399 540 156	373 620 435	-25 919 721	-6,5	1,3
Детская одежда	206 261 640	173 590 699	-32 670 941	-15,8	0,6
Обувь	418 000 000	411 244 786	-6 755 214	-1,6	1,4
Каталог РФ	357 500 000	296 404 017	-61 095 983	-17,1	1,0
Каталог СНГ	206 949 835	120 074 506	-86 875 329	-42,0	0,4
Вспомогательная и печатная продукция	10 447 704 251	9 857 618 618	-590 085 633	-5,6	33,5

Источник: составлено автором на основе [71]

Таблица Б.3 – Консолидированный отчет о финансовом положении

В тысячах рублей

Наименование показателя	2017 г.	2016 г.
Активы		
Внеоборотные активы		
Основные средства	3 092 870	1 929 531
Нематериальные активы	360 545	344 002
Займы выданные	575 668	536 679
Отложенные налоговые активы	199 055	187 055
	4 228 138	2 997 267
Оборотные активы		
Запасы	9 838 241	7 157 287
Торговая и прочая дебиторская задолженность	564 317	498 072
Предоплата	668 967	788 519
Предоплата по налогу на прибыль	80 098	83 470
Налог на добавленную стоимость и пр. налоги к возмещению	77 173	369 894
Займы выданные	94 059	36 502
Денежные средства и их эквиваленты	840 855	352 430
	12 163 710	9 286 174
Итого активы	16 391 848	12 283 441
Капитал и обязательства		
Капитал акционеров материнской компании		
Уставный капитал	35 552	35 562

Продолжение таблицы Б.3

В тысячах рублей

Наименование показателя	2017 г.	2016 г.
Нераспределенная прибыль	7 846 092	6 731 673
	7 881 644	6 767 235
Долгосрочные обязательства		
Кредиты и займы	5 157 805	2 200 000
Отложенные налоговые обязательства	292 133	278 147
	5 449 938	2 478 147
Краткосрочные обязательства		
Кредиты и займы	26 875	661 695
Торговая и прочая кредиторская задолженность	2 441 190	1 731 931
Авансы от покупателей и заказчиков	330 439	376 492
Задолженность по налогу на прибыль	43 786	88 603
Обязательства по налогам, за исключением налога на прибыль	217 976	179 338
	3 060 266	3 038 059
Итого капитал и обязательства	16 391 848	12 283 441

Источник: составлено автором на основе [71]

Таблица Б.4 – Консолидированный отчет о совокупном доходе

Наименование показателя	2017 г.	2016 г.
Выручка	31 697 582	23 345 503
Себестоимость	(12 762 791)	(8 717 259)
Валовая прибыль	18 934 791	14 628 244
Коммерческие расходы	(13 824 049)	(10 384 544)
Общехозяйственные и административные расходы	(1 378 928)	(1 125 970)
Прибыль от операционной деятельности	3 731 814	3 117 730
Финансовые доходы	87 786	147 647
Финансовые расходы	(468 437)	(165 044)
Чистые отрицательные курсовые разницы	(67 641)	(145 887)
Расходы на благотворительность	(415 930)	(189 419)
Прибыль до налогообложения	2 867 592	2 765 027
Налог прибыль	(786 443)	(569 266)
Прибыль за год	2 081 149	2 195 761
Итого совокупный доход за период	2 081 149	2 195 761

Источник: составлено автором на основе [71]