

На правах рукописи



Пушкин Илья Сергеевич

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТОРГОВЫМИ
ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ
БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Москва – 2020

Работа выполнена на кафедре теории менеджмента и бизнес-технологий федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент
Ляндау Юрий Владимирович

Официальные оппоненты:

Гусева Мария Николаевна
доктор экономических наук, профессор
ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления»,
профессор кафедры «Управления проектом»

Яшин Сергей Николаевич
доктор экономических наук, профессор
ФГАОУ ВО «Национальный
исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И.
Лобачевского»,
заведующий кафедрой «Менеджмент и
государственное управление»

Ведущая организация:

федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «**Челябинский
государственный университет**»

Защита состоится 18 февраля 2021 года в 13:30 на заседании диссертационного совета Д 212.196.12 на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., дом 36, корп.3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре имени академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, Москва, ул. Зацепа, д.43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru>.

Автореферат разослан «___» _____ 2021 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.196.12,
кандидат экономических наук



С.В. Манахов

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы 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.

Степень научной разработанности темы. Методологии построения бизнес-моделей посвящены работы С. Бланка, О. Гассмана, Дж. Коэна, В.В. Масленникова, Р. Моборна, А. Остервальдера, Д. Роджерса, Э. Шмидта.

Стратегическое управление рассматривается в работах зарубежных и отечественных авторов И. Ансоффа, Р.С. Каплана, Д.П. Нортон, Г. Минцберга, Р. Моборна, М. Портера, М.Н. Кулапова, Л.Ф. Никулина, И.В. Денисова.

Вопросы применения цифровых технологий в менеджменте и бизнесе рассмотрены в работах Дж. У. Андерсона, А. Генкина, А. Михеева, К. Келли, Л. Лелу, У. Могайара, М. Свон, А. Тапскотт.

Оценка эффективности и результативности реализации бизнес-моделей и стратегии развития компании представлена в работах А. Дамодарана, Р. Кийосаки, Р. Пихлера, Дж. Сазерленда, М. Хаммера.

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.

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 и задачи диссертационного исследования. Цель 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.

Для достижения цели диссертационного исследования сформулированы и решены следующие взаимосвязанные задачи.

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.

Область диссертационного исследования. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с пунктами паспорта специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент):

п. 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»;

п. 10.12 – «Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления»;

п. 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 РФ, исследования отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления, документы экспертно-аналитических центров, 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 в специализированных изданиях 4,99 печ. л., в том числе в 10 статьях в рецензируемых научных изданиях из списка ВАК при Минобрнауки России объемом – 4,99 печ. л.

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

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

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.**

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

При этом переход к цифровой экономике требует цифровой трансформации действующих бизнес-моделей, однако очевидных комплексных решений, способствующих такой трансформации, пока не представлено на рынке.

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.

На основе проведенного анализа цифрового бизнеса, а также готовности потребителей приобретать товары и услуги в интернет-магазинах, в диссертационном исследовании выявлены следующие принципы функционирования в условиях цифровой экономики, учет которых необходим для эффективной его организации.

1. Организация эффективной деятельности возможна при условии выбора эффективной инновационной бизнес-модели, адаптированной к современным требованиям среды функционирования бизнеса.
2. Управление процессами и проектами осуществляется с использованием технологичной цифровой платформы, обеспечивающей их сквозную цифровизацию.
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.
5. Использование геоданных и оптимизация логистических процессов, обеспечивающая оперативную поставку ресурсов и готовой продукции.
6. Организация киберзащиты бизнеса (минимизация киберрисков).
7. Применение искусственного интеллекта в управленческих, основных и обеспечивающих процессах.

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.

Принципиальное отличие авторской классификации от существующих классификаций бизнес-моделей заключается в следующем (рисунок 1):

- 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.

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. Доказательством этому является тот факт, что любой предприниматель может развивать свой бизнес интенсивно или экстенсивно. 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.

К инструментам и технологиям организации бизнес-моделей, направленным на оптимизацию затрат, по нашему мнению, можно отнести следующие: «аренда», «банкомат», «бартер», «белая этикетка», «дирижер», «оплата по показателям», «краудсорсинг», «краудфандинг», «лояльность клиентов», «партнерские отношения», «лидерство по издержкам», «оцифровка», «самообслуживание», «электронная коммерция».

К инструментам и технологиям построения бизнес-моделей, позволяющим увеличить продажи и, соответственно, доходы, относятся следующие: «айкидо», «аукцион», «брендинг составляющих», «дополнительная ценность», «интегратор», «кастомизация», «подписка», «привязывание потребителей», «премиальный продукт», «франчайзинг».

К инструментам и технологиям проектирования бизнес-моделей, направленных на выход компании на новые рынки, относятся следующие: «голубой океан», «обратная инновация», «демпинг рынка», «дифференцированный продукт».

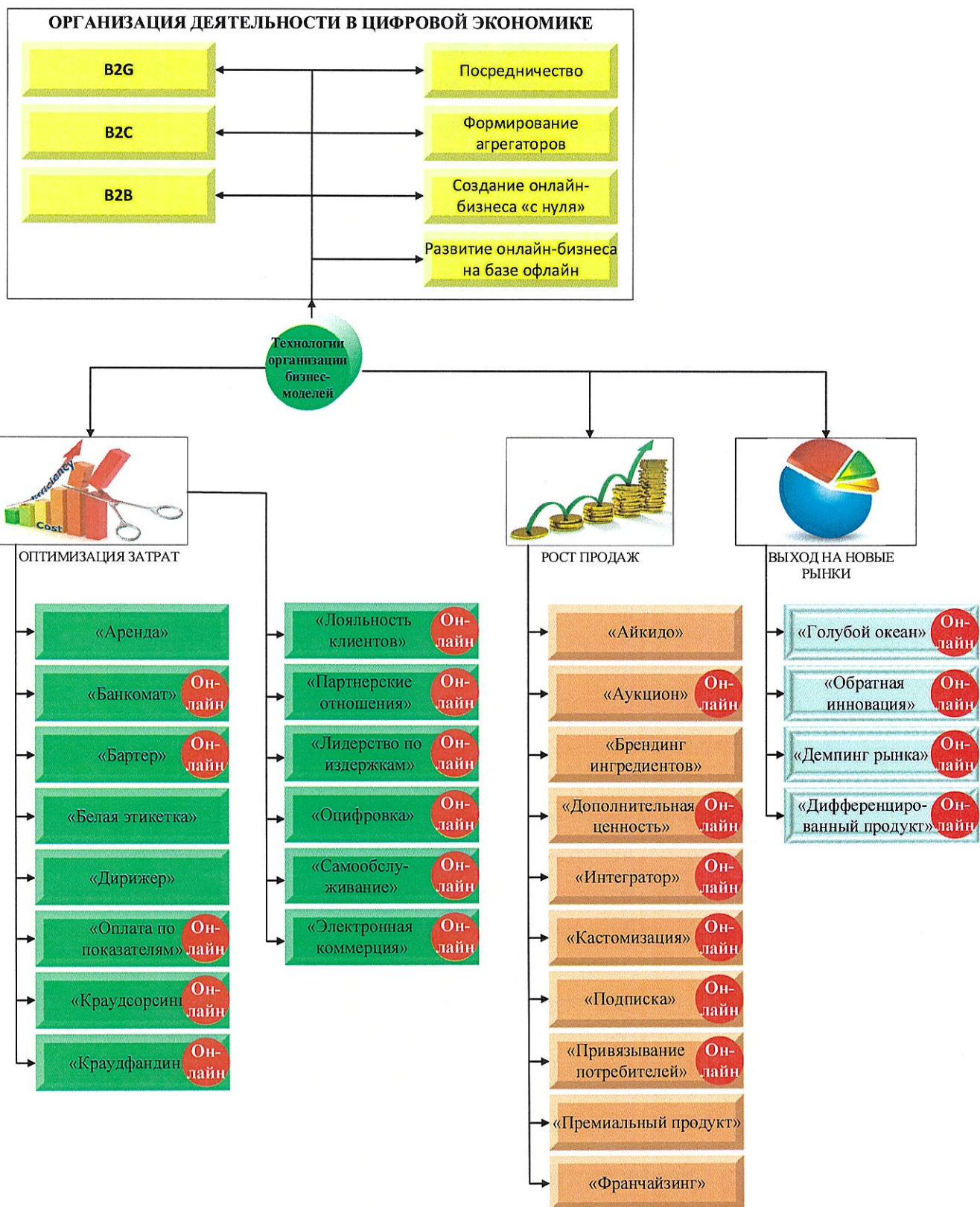


Рисунок 1 – Организация деятельности в цифровой экономике

Источник: разработан автором

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

На основе проведенного анализа, при организации деятельности в формате онлайн, мы предлагаем следующие бизнес-модели:

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

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.

В условиях цифровой трансформации стратегии развития организаций определяются исходя из моделей поведения клиентов. В диссертационном исследовании предлагается семь таких моделей.

1. Индивидуальное позиционирование.
2. Подражание.
3. Использование цифрового контента.
4. Сотрудничество с другими клиентами и организациями.
5. Вовлеченность клиента.
6. Согласование с клиентской сетью.
7. Оперативный доступ и пользование.

В таблице 1 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.

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.

Таблица 1 – 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: разработана автором

В диссертационном исследовании разработаны стратегические карты стратегий компаний, функционирующих в цифровой экономике согласно представленным направлениям стратегического развития:

- стратегическая карта для стратегии удовлетворения индивидуальных потребностей,
- стратегическая карта для стратегии, создающей бренд,
- стратегическая карта для стратегии продвижения с помощью цифрового контента,
- стратегическая карта для стратегии, направленной на сотрудничество с клиентами,
- стратегическая карта для стратегии, направленной на взаимодействие с клиентом,
- стратегическая карта для стратегии, направленной на участие компании во взаимодействии потребителей,
- стратегическая карта для стратегии быстрого вывода продуктов/услуг на рынок.

Пример стратегической карты стратегии удовлетворения индивидуальных потребностей представлен на рисунке 2.

Ключевые цели стратегии удовлетворения индивидуальных потребностей представлены в формате стратегической карты сбалансированной системы показателей. Цели в стратегической карте группируются согласно четырем перспективам сбалансированной системы показателей: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие.

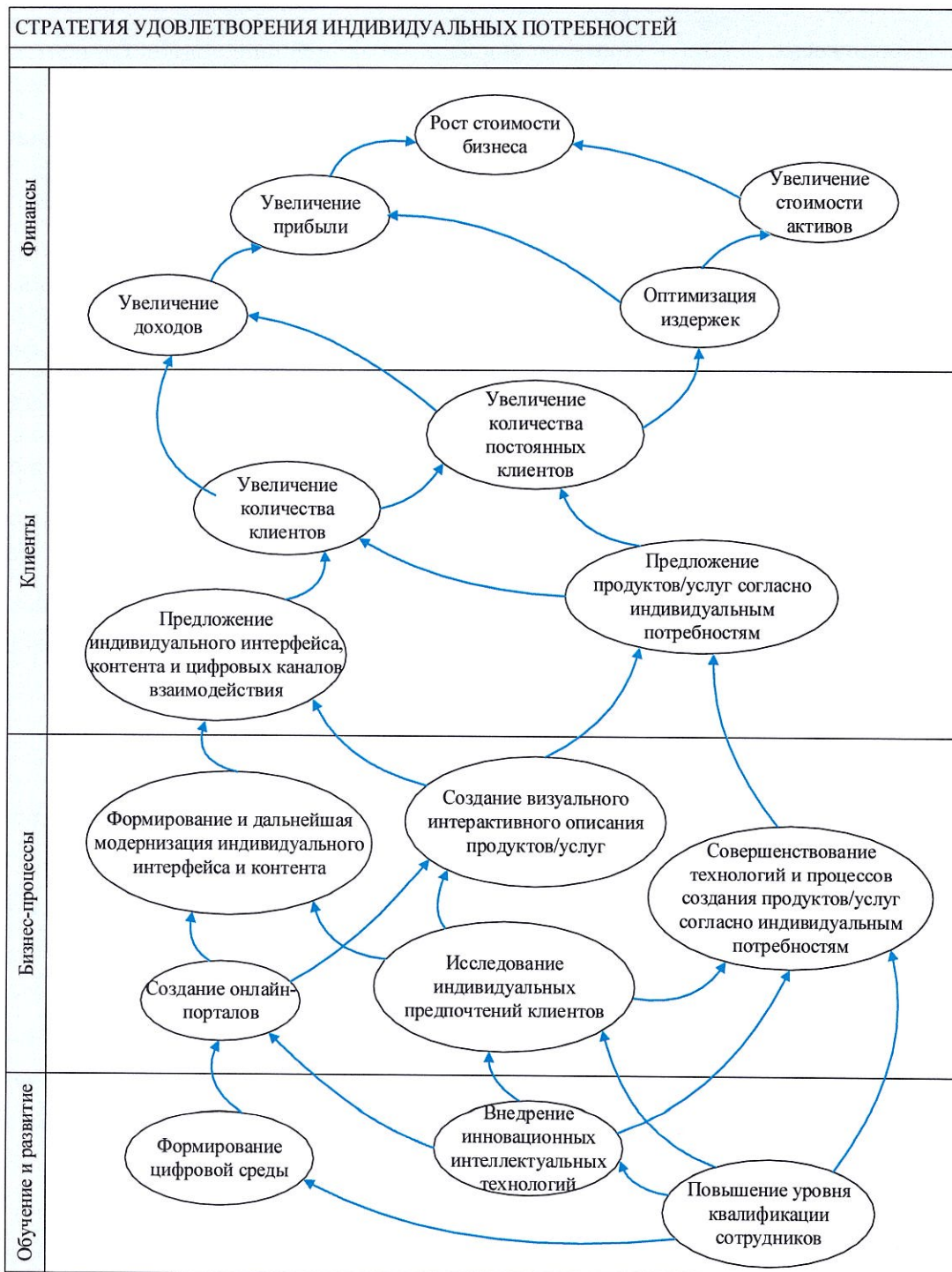


Рисунок 2 – Стратегическая карта стратегии удовлетворения индивидуальных потребностей

Источник: разработан автором

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.

В диссертационном исследовании предлагается модель цифровой цепочки создания ценности, адаптированная под деятельность организаций, функционирующих в цифровой экономике (рисунок 3).

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.

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.

Хранение ресурсов осуществляется 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.

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.

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

- 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.

По нашему мнению, управление цифровыми цепочками создания ценности радикально меняется за счет использования современных технологий цифровой экономики (рисунок 4).

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.

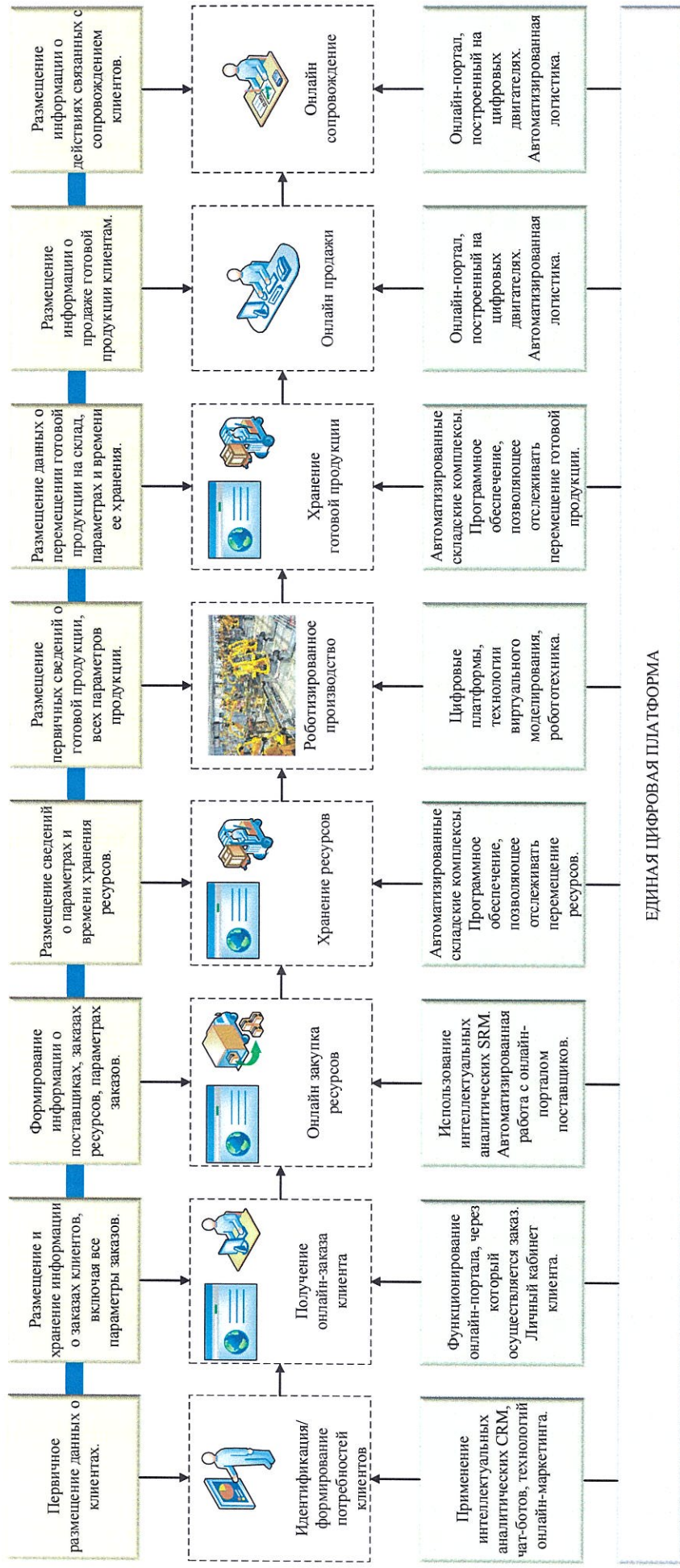


Рисунок 3 – Типовой процесс цифровой цепочки создания ценности

Источник: разработан автором

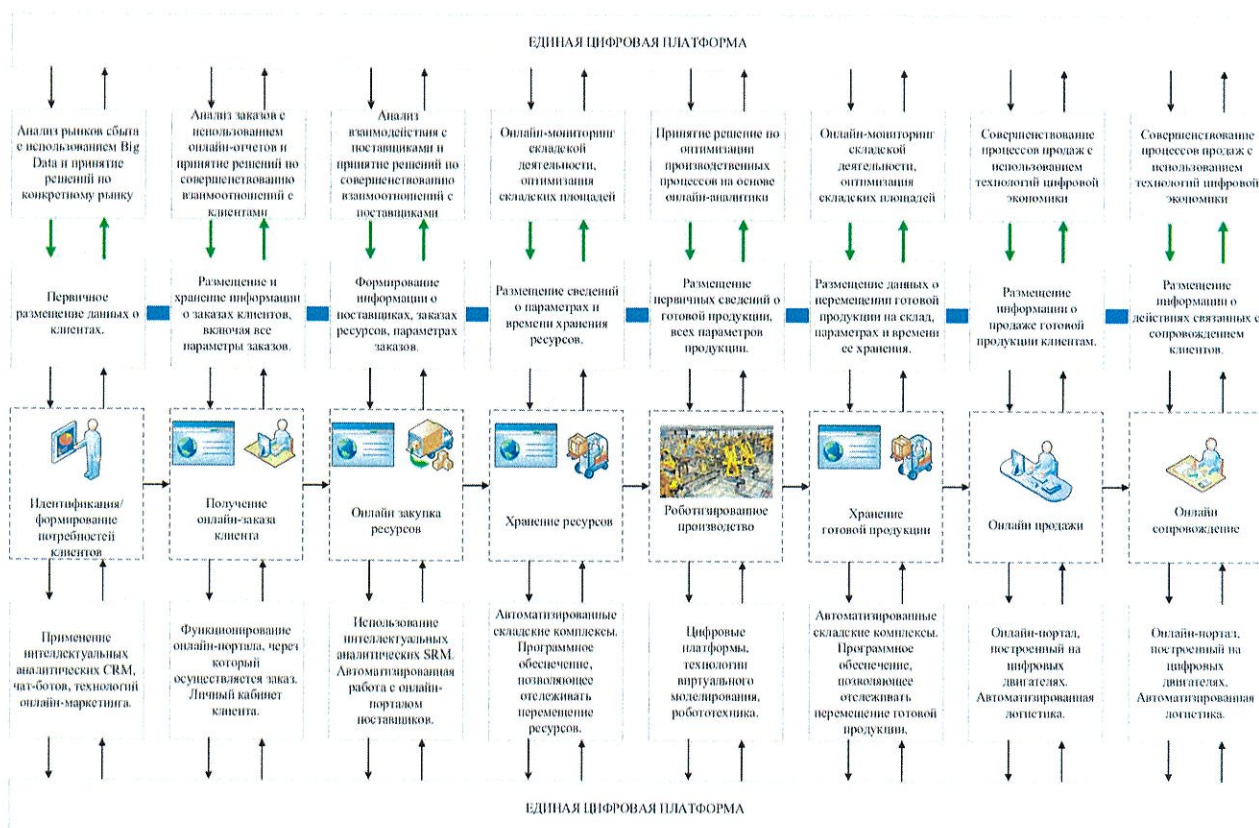


Рисунок 4 – Процесс управления цифровой цепочкой создания ценности

Источник: разработан автором

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

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.

Почти полностью цифровизируются такие функции менеджмента, как анализ, планирование и контроль за счет использования блокчейн, BigData и др. При этом административно-управленческий персонал занимается организацией деятельности (выбор эффективной бизнес-модели), а также мотивирует команду на достижение поставленных целей.

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.

В диссертационном исследовании проведен анализ существующих методик построения бизнес-моделей и ключевых элементов бизнес-моделей мировых лидеров в области производства и продаж продукции, а также выявлены недостатки их реализации для организации деятельности в цифровой экономике.

Существующие методики, с одной стороны, являются универсальными, но с другой, не учитывают специфику цифровой экономики. В частности, отсутствуют такие элементы, как цифровая платформа, технологии цифрового управления. Взаимодействие с клиентами основывается на концепции управления взаимоотношениями с клиентами и устоявшихся подходах, используемых в маркетинге, однако не учитывает специфику онлайн-клиентской сети и принципы сетевых контактов с потребителями. Также отсутствуют элементы, связанные с использованием современных технологий для цифровизации бизнеса и построения цифровых цепочек создания ценностных предложений.

На основе проведенного анализа нами предлагается шаблон бизнес-модели, адаптированный для построения деятельности организаций в условиях цифровой трансформации (рисунок 5).

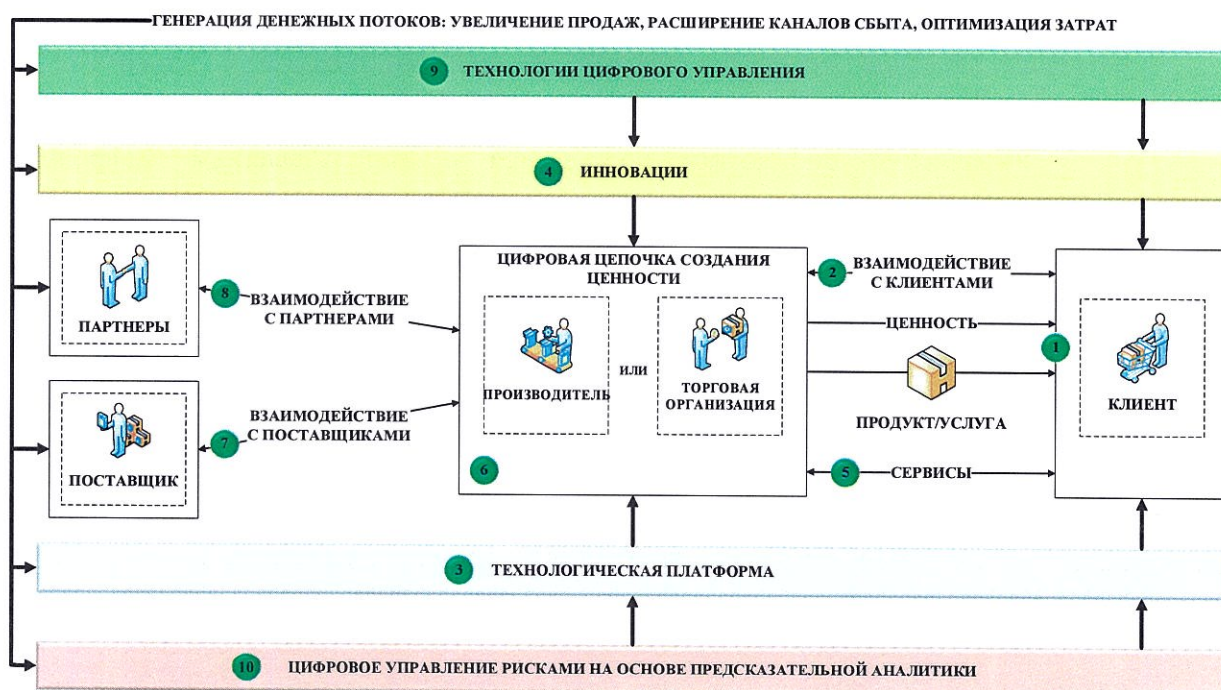


Рисунок 5 – Шаблон бизнес-модели для организаций цифровой экономики

Источник: разработан автором

Ключевые элементы формирования бизнес-модели:

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.

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.

Для оценки эффективности стратегии разработан 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.

Третий этап алгоритма – дисконтирование денежных потоков. Для определения ставки дисконтирования предлагается модель, учитывающая возможные риски реализации бизнес-проекта, классифицированные согласно предложенным в диссертационном исследовании ключевым элементам формирования бизнес-модели.

В диссертационном исследовании предлагается методика определения темпа прироста денежных потоков, необходимого для достижения желаемого значения стоимости бизнеса, учитывающая 3-х летний прогнозный период оценки бизнес-проекта.

Стоимость денежных потоков определяется по формуле:

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

Соответственно, если задать темп роста генерируемых бизнес-моделью денежных потоков (t), то можно формулу (1) представить в следующем виде:

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

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 $(1+DR)^3$ и разделим на CF_1 :

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

Перенесем левую часть уравнения вправо и представим в следующем формате:

$$(1 + t)^2 + (1 + D) * (1 + t) + (1 + D)^2 - \frac{PV}{CF_1} * (1 + D)^3 = 0 \quad (4)$$

Таким образом, мы получаем классическое квадратное уравнение $ax^2+bx+c=0$. Для решения полученного квадратного уравнения найдем дискриминант. Подставляем значения в формулу расчета дискриминанта:

$$D = (1 + D)^2 - 4 * 1 * \left((1 + D)^2 - \frac{PV*(1+D)^3}{CF_1} \right) \quad (5)$$

Находим положительный корень уравнения:

$$t + 1 = \frac{-(1+D) + \sqrt{(1+D)^2 - 4 * 1 * \left((1+D)^2 - \frac{PV*(1+D)^3}{CF_1} \right)}}{2 * 1} \quad (6)$$

Определяем темп прироста бизнеса по следующей формуле:

$$t = \frac{-(1+D) + \sqrt{(1+D)^2 - 4 * \left((1+D)^2 - \frac{PV*(1+D)^3}{CF_1} \right)}}{2} - 1 \quad (7)$$

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

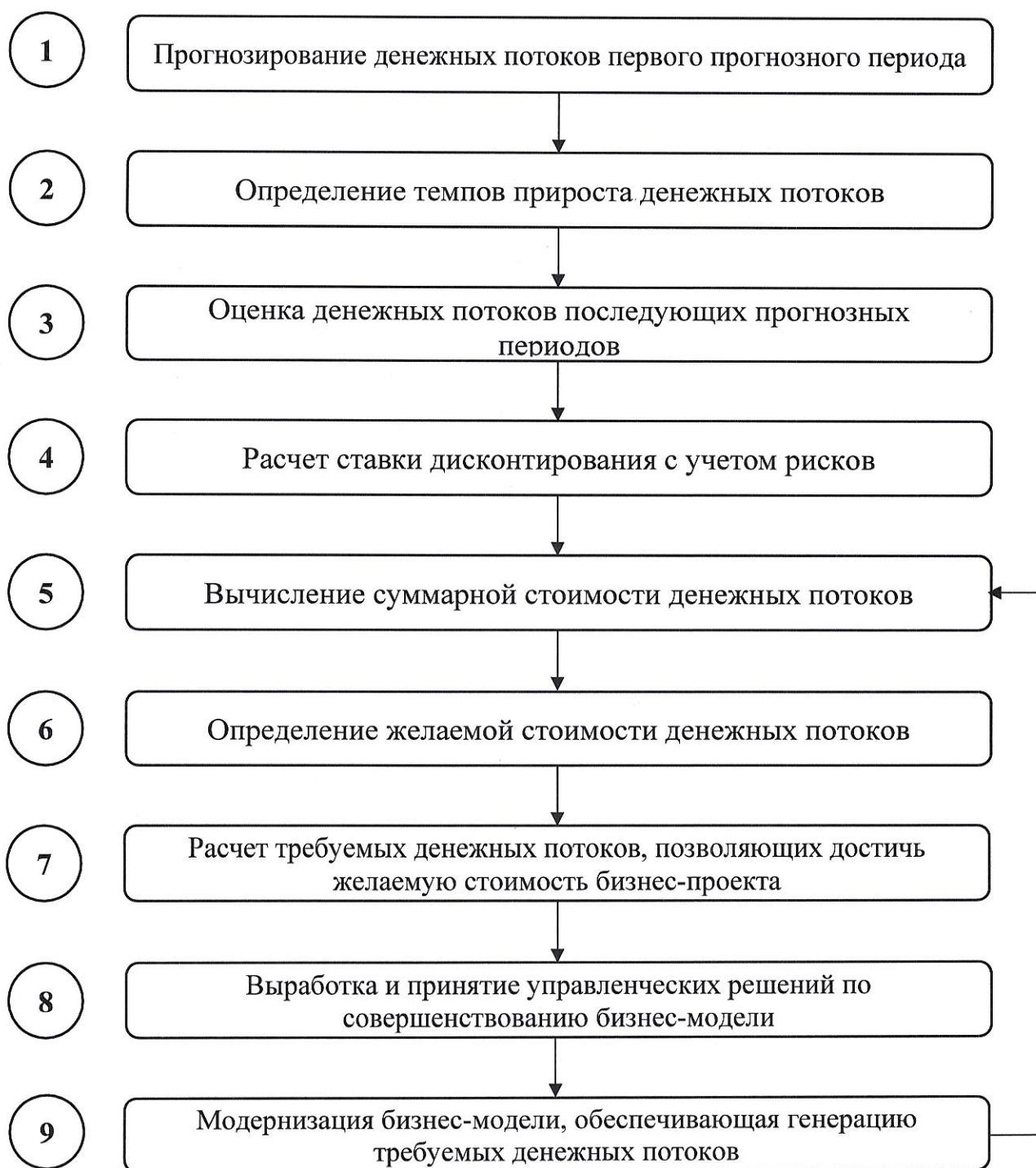


Рисунок 6 – Алгоритм оценки эффективности бизнес-моделей

Источник: разработан автором

Разработанная методика позволяет сформировать информацию, необходимую для принятия управленческих решений по развитию бизнеса, так как менеджмент производственно-торговых организаций получает от их владельцев 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, применяя 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.

Руководство производственно-торговых организаций 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 организации.

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

III. 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 элементы деятельности компаний в цифровой экономике, которые радикально меняются в результате цифровой трансформации. К таким элементам относятся клиенты, ценности, данные, инновации, процессы и бизнес-модели.
8. Предложены элементы формирования бизнес-модели производственно-торговых организаций, функционирующих в цифровой экономике, которая может использоваться для эффективной организации их деятельности с учетом особенностей цифровой трансформации управления.
9. Разработан методический подход оценки эффективности стратегии развития на основе расчета денежных потоков, что позволит результаты хозяйственной деятельности производственно-торговых организаций и сформировать эффективную систему трансформации бизнес-модели развития организации.
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.

IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Пушкин, И.С. Апробация универсальной бизнес-модели онлайн-ритейла в группе компаний «Фаберлик» / И.С. Пушкин // Экономика и предпринимательство №3 (104). - 2019. - С. 626-630
2. Пушкин, И.С. Классификация бизнес-моделей, используемых для организации деятельности в аналоговую эпоху / И.С. Пушкин // Наука и бизнес: пути развития №3(93). - 2019. – С. 207-210
3. Пушкин, И.С. Ключевые факторы, влияющие на успех организации онлайн-ритейла в цифровой экономике / И.С. Пушкин // Инновации и инвестиции №11. - 2017. - С. 194-195
4. Пушкин, И.С. Модели поведения клиентов онлайн-ритейла в условиях цифровой трансформации / И.С. Пушкин // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова №2. – 2019. – С. 176-181
5. Пушкин, И.С. Построение цифровых цепочек создания ценности в онлайн-ритейле. / И.С. Пушкин // Экономика и предпринимательство №10 (99). – 2018. - С. 652-656
6. Пушкин, И.С. Развитие бизнес-моделей онлайн-торговли / И.С. Пушкин // Инновации и инвестиции №6. - 2017. - С. 185-187
7. Пушкин, И.С. Разработка инструментов оценки эффективности бизнес-моделей / И.С. Пушкин // Инновации и инвестиции № 2. - 2019. - С. 343-344.
8. Пушкин, И.С. Разработка универсальной бизнес-модели онлайн-ритейла / И.С. Пушкин // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова №5 (101). - 2018. - С. 149-157
9. Пушкин, И.С., Ляндау, Ю.В. и др. Основные тенденции цифровой трансформации бизнеса / И.С. Пушкин, Ю.В. Ляндау и др. // Экономика и предпринимательство № 4 (105). - 2019. - С. 89-91.
10. Пушкин, И.С., Ляндау, Ю.В. и др. Цифровая трансформация бизнес-моделей / И.С. Пушкин, Ю.В. Ляндау и др. // Инновации и инвестиции № 5. - 2019. - С. 69-72.