

Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровизации российской экономики

А. Сельсabila, студент, Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)
selsabila.abdessemed@outlook.fr

Научный руководитель: Н.В. Линдер, д.э.н., профессор,
руководитель департамента менеджмента и инноваций, Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

Аннотация. Бизнес-моделью является план, созданный компанией для максимизации прибыли и минимизации затрат, своеобразный ориентир при сотрудничестве с участниками рынка, а также при оказании услуг и производстве товаров. Правильно построенная бизнес-модель может стать ключом к успеху на рынке – это подтверждается примерами всех крупнейших компаний мира. В статье автором исследуются процессы и факторы трансформации бизнес-моделей в условиях цифровизации российской экономики.

Ключевые слова: бизнес-модель, экономика, цифровизация, факторы экономики, бизнес-план, стратегия, инновации, интернет.

Transformation of business models in the context of digitalization of the Russian economy

A. Selsabila, student, Financial university under the Government
of the Russian Federation (Moscow, Russia)
selsabila.abdessemed@outlook.fr

Academic supervisor: N.V. Linder, cand. sci. (econ.), professor,
head of the Department of Management and Innovation, Financial University
under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Abstract. A business model is a plan created by a company to maximize profits and minimize costs, a kind of benchmark in cooperation with market participants, as well as in the provision of services and the production of goods. A well-built business model can be the key to success in the market - this is confirmed by the examples of all the largest companies in the world. In the article, the author examines the processes and factors of the transformation of business models in the context of the digitalization of the Russian economy.

Keywords: business model, economics, digitalization, economic factors, business plan, strategy, innovation, economic factors, business plan, strategy, innovation.

Современная экономика характеризуется глобальными интеграционными процессами. Экономические границы между странами постепенно стираются, вовлекая все больше экономических субъектов в международные хозяйственные отношения. Через национальные границы все в больших объемах перемещаются трудовые, финансовые и информационные ресурсы, технологии, товары и услуги. С одной стороны, указанные процессы открывают для экономических субъектов новые обширные рынки, с другой стороны – способствуют активизации международной конкуренции.

Несмотря на кризис в отношениях России и развитых западных стран в последние годы, страна продолжает интеграцию в систему мировых хозяйственных связей. В этой связи трансформации подвергается не только российский бизнес, выходящий на международные рынки, но и сама Россия и ее субъекты. Сегодня регионы, по сути, становятся самостоятельными участниками глобальной конкуренции, создавая условия для развития международного бизнеса на своей территории. В этой связи становится актуальным изучение вопроса трансформации бизнес-моделей в условиях цифровизации российской экономики.

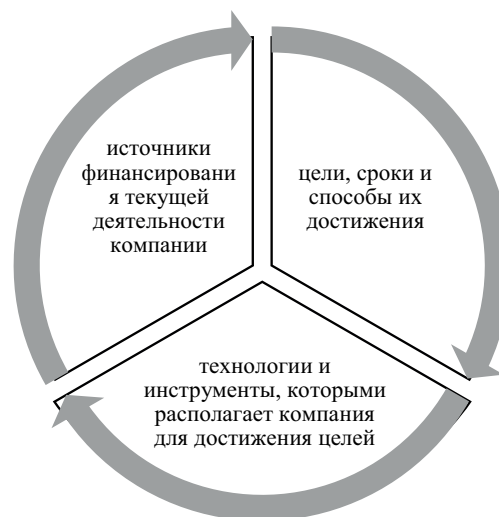
В целях анализа состояния бизнес-моделей в контексте их функционирования в российской экономике проведен обзор литературы, в котором учтены и систематизированы научные статьи, касающиеся одновременно бизнес-моделей, цифровизации экономики, цифрового рынка. Цель обзора заключалась в критическом анализе опубликованных рецензируемых статей, направленных на оценку того, насколько научная литература, затрагивающая данную проблематику, служит для обозначения экономических закономерностей (объясняет действительность, а не только идентифицирует явления), анализирует влияние изменений бизнес-моделей на структуру рынка, поддерживает поиск возможных направлений инноваций, связывает структурные изменения рынка с развитием цифровой экономики (в том числе в России).

Построение бизнес-моделей исследовалось такими учеными, как А. Остервальдер, И. Пинье, Ю.В. Ляндау, В.Ю. Котельников. Оценку современным бизнес-моделям давали такие исследователи, как И.М. Степнов, Ю.А. Ковальчук, П.С. Батаева. Проблемы и основополагающие барьеры в области изучения бизнес-моделей исследовал Д. Николаев. Цифровую трансформацию бизнес-моделей организации в своих работах рассматривали АИ. Семенов, А.Д. Губайдуллина, Н.С. Мрочковский, Ю.В. Ляндау, И.С. Пушкин, М.А. Федосимова.

Целью настоящего исследования является изучение факторов цифровизации российской экономики и процессов трансформации бизнес-моделей в ее условиях. Исследование базируется на системном подходе, в работе использовались методы анализа и синтеза, дедукции и индукции, структурного, функционального, статистического, сравнительного и графического анализа.

Бизнес-модель — это долгосрочный бизнес-план компании, способ схематичного представления деятельности компании. Она создается руководством с учетом миссии и периодических целей компании и используется для максимизации полученной прибыли при минимизации понесенных затрат. Бизнес-модель компании определяет отношения между отдельными участниками рынка, и зачастую ее можно определить как структуру продукта, услуги и информационного потока. Она включает в себя роли отдельных лиц, участвующих в конкретной отрасли и рынке, и выгоды, которые они извлекают [8]. Его часто называют «определение потоков доходов». На рис. 1 представлены факторы, которые, как правило, учитывает бизнес-модель.

Рис. 1. Факторы, учитываемые бизнес-моделью



Однако принятие этой точки зрения предполагает наличие общей цели бизнес-модели, проявляющейся в пуле ценностей, созданных для различных заинтересованных сторон, которые вносят вклад и используют конкретную бизнес-модель. Поэтому представляется целесообразным рассмотреть факторы, которые влияют на функционирование современных бизнес-моделей в условиях как мировой, так и отечественной экономики.

Традиционно такие факторы принято делить на внутренние и внешние. Внешние — это факторы, на которые субъект изучения не может влиять, на внутренние — может. К внешним факторам относятся:

- международные (международная политическая обстановка, международные конфликты, мировые кризисы и пр.);
- политические (внутренняя политическая стабильность, соблюдение прав и свобод граждан, взаимоотношения трех ветвей власти и пр.);
- экономические (развитие конкуренции, экономический рост, давление на бизнес со стороны государства и пр.);
- социально-демографические (структура населения, продолжительность жизни, уровень развития финансовой системы и пр.);
- правовые (соответствие законов потребностям населения и бизнеса, антимонопольное законодательство, защита прав потребителей и пр.);
- природно-климатические (природные ресурсы страны, характеристика климатических зон страны, развитие бизнеса по переработке отходов и пр.);
- научно-технические (количество изобретений, полезных моделей и прочего, уровень патентования, уровень компьютеризации страны и пр.);
- культурные (уровень образования, обеспеченность культурными событиями, отношение людей к окружающему миру и пр.) [5].

Рассмотренные внешние факторы влияют на конкурентоспособность косвенно, так как субъект исследования не может ими управлять.

Внутренние факторы делятся на:

- технологические (уровень технологической подготовки, качество разработки технологических процессов и пр.);
- производственные (качество производства, распределение и использование производственных мощностей, производительность труда и пр.);
- маркетинговые (способность отдела продаж выполнять задачи, уровень послепродажного обслуживания, широта ассортимента и пр.);
- управленческие (компетентность персонала, качество управления на предприятии, проведение НИ-ОКР и пр.);
- экологические (соответствие требованиям экологической безопасности и пр.);
- информационные (уровень организации информационных потоков на предприятии-изготовителе и пр.);
- факторы восприятия (степень доверия потребителя к производителю продукции и пр.) [5].

Независимо от подхода к анализу бизнес-модели позволяют практикам и исследователям построить историю сложной взаимозависимой сети выборов и последствий, которые служат для создания и закрепления ценности фирмы, помогают контролировать сложность системы и служат инструментом реализации ее стратегии.

В последнее время бизнес-модели оказывают существенное влияние на российский рынок и, конечно, экономику страны. Это происходит потому, что бизнес-модели являются основой функционирования большинства российских предприятий. Каждая российская компания в большей или меньшей степени основывает свою деятельность на какой-либо бизнес-модели. Яркий пример построения конкретной бизнес-модели в цифровой среде – компания «Сбербанк». Интегрированная клиентоцентричная бизнес-модель «Сбербанка» учитывает интересы всех стейкхолдеров, в своей деятельности компания ориентирована на долгосрочное устойчивое развитие, используя подход Run – Change – Disrupt. В данный момент «Сбербанк» ориентируется на развитие цифровой экосистемы – бесшовной цифровой среды, в которой представлены собственные и партнерские сервисы компании.

С большой долей вероятности можно предположить, что каждая из российских компаний и, соответственно, бизнес-моделей трансформируется немного по-своему. Однако кажется, что всегда есть несколько организационных характеристик, которые эффективны для преобразования бизнеса. Клиентоориентированность – маховик цифровой трансформации, в том числе в России. Все усилия организации, направленные на то, чтобы работать эффективнее и быстрее, сводятся к обеспечению лучшего обслуживания клиентов. Еще один важный элемент, непосредственно вытекающий из клиентоориентированности, – изменение организационной культуры за счет отказа от традиционных структур и иерархий и предоставления сотрудникам возможности принимать решения и активно предлагать новые идеи.

Роль цифровой инфраструктуры в оптимизации бизнес-процессов в России приобретает критическую значимость. Сегодня умелое использование новых технологий имеет большое значение для возможности поддержания непрерывности работы и развития российского бизнеса. Это также позволяет оптимизировать процессы, улучшать качество обслуживания клиентов и внедрять новые бизнес-модели.

Динамичное развитие и постоянно растущая важность технологий в бизнесе в последние годы привели к значительному увеличению сложности корпоративных российских ИТ-сред. Возникла необходимость контролировать работу отдельных элементов ИТ-сред не только в техническом измерении, но и в разрезе их влияния на конкретные бизнес-операции. Также в России растет сложность ИТ-среды, которая развивается в условиях популяризации облачных вычислений и мультиоблачных моделей, микросервисов и контейнеризации и даже сетевой виртуализации. Во многих организациях без инструментов, обеспечивающих всестороннее представление о функционировании отдельных слоев инфраструктуры, невозможно эффективно управлять ИТ-сферой. Эти тенденции понимает Правительство РФ: так, в России реализуется национальный проект «Цифровая экономика» на 2019–2024 годы. Согласно паспорту национальной программы, среди ключевых целей нацпроекта – «увеличение внутренних затрат на развитие цифровой экономики, создание устойчивой и безопасной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры высокоскоростной передачи, обработки и хранения больших объемов данных, доступной для всех организаций и домохозяйств, использование преимущественно отечественного программного обеспечения государственными органами, органами местного самоуправления и организациями» [6].

Анализ трансформаций бизнес-моделей в условиях цифровизации российской экономики интересно наблюдать в контексте изменения структуры цифрового рынка и тенденций, которые его охватывают. Источники турбулентности этого рынка и кризисных явлений часто ищут в конкретных субъектах (например, в отдельных сервисах или приложениях) или в отдельных тенденциях и явлениях (например, в развитии экономики совместного потребления), а не на основе структурных изменений этого рынка в результате появления субъектов, способных разрабатывать новые источники доходности и методы оптимизации процессов.

Успех рыночной экономики России в данный момент зависит от успешного применения цифровизации бизнеса; в то же время можно заключить, что цифровой бизнес – это все же новое направление в процветающем бизнесе российских компаний. В настоящее время все большее значение приобретает возможность быстрой трансформации и гибкой модификации российских бизнес-моделей. При этом бизнес-модель не обязательно ограничивается одним предприятием (и одно предприятие может базироваться на нескольких бизнес-моделях). В таких макроэкономических условиях субъекты рынка вынуждены искать новые способы выявления, создания и доставки ценности, а значит – выявления новых конкурентов. В условиях цифровизации экономики бизнес-модель выступает уже фундаментальной концепцией, помогающей понять существующие способы ведения бизнеса (и способы их изменения), обеспечивающие оптимальное сочетание преимуществ для отрасли

и других заинтересованных сторон. По сути, в этом контексте бизнес-модель дает исчерпывающее описание того, как сообщество, организация или другой участник цепочки создает и распределяет ценность.

Отечественная литература в области цифровизации российской экономики дает довольно скромное представление о предположениях подобных бизнес-моделей, что приводит к непониманию изменений, происходящих на этом рынке. Наиболее прибыльные звенья цепочки создания стоимости переходят к предприятиям из индустрии новых технологий, или по крайней мере они эффективно внедряют приложения. Вследствие этого возникает серьезный кризис на рынке «цифровых посредников» и существенное ослабление доходности частичных поставщиков услуг, а за счет ограничения (иногда кажущейся) асимметрии информации роль потребителя только укрепляется.

Стоит отметить, что эксперты связывают завоевание рынка компаниями именно с развитием цифровой экономики, поэтому модификации бизнес-моделей иногда отождествляют с технологическими изменениями. Во многих случаях фактически только достижения цифровой экономики открыли возможности для оптимизации процессов. Однако с научной точки зрения необходимо принимать во внимание различные детерминанты модификации бизнес-моделей.

Литературные исследования позволяют выделить три основных аспекта анализа бизнес-моделей в условиях цифровизации российской экономики:

- аспект управления инновациями;
- аспект электронной коммерции;
- стратегический аспект (создание ценности и конкурентного преимущества).

Способность модифицировать бизнес-модель воспринимается как условие преодоления кризиса или медленных, перманентных изменений внешней среды как со стороны спроса (социальные и потребительские тренды), так и со стороны предложения (изменение структуры предложения, создание новых производств, продуктов и видов предприятий).

Концепция развития бизнес-модели в условиях цифровизации развивается параллельно во многих областях исследований и охватывает среди прочего экономику (например, транзакционные издержки, теория игр), организационное поведение (принятие решений, отношения, власть), бизнес-стратегии (концепция заинтересованных сторон, стратегические ресурсы), предпринимательство и маркетинг (ценность для клиента) [8]. Широкий подход к современному понятию бизнес-модели требует от исследователей овладения рядом понятий, понимания взаимодействия теорий из различных областей и литературных исследований, о чем свидетельствует обсуждение определения бизнес-модели и даже правомерность его использования.

Проблема создания и удержания стоимости остается в центре исследований бизнес-моделей в условиях цифровизации российской экономики. Проблема заключается в возрастающей сложности взаимодействия между производителями и потребителями, которые беспрецедентным образом совместно создают многомерные бизнес-единицы. Большое значение имеет также диверсификация ролей стейкхолдеров в создании и приобретении ценности и возрастающая неоднородность (дифференциация составных элементов) искомой ценности. Выделение ценностей происходит именно в процессе реконструкции цепочки создания стоимости, когда становится возможным вхождение нового субъекта (звена) в структуру цепочки. Импульсом к инновациям могут стать маркетинговые исследования, позволяющие определить новые неявные потребности получателя услуги. Например, на туристическом рынке это инструменты для самообслуживания процесса бронирования (сайты и приложения для покупки авиа или ж/д билетов). Организация, которая первой выявляет и удовлетворяет новые цифровые потребности (покупка онлайн, мгновенная обратная связь), становится новым звеном в цепочке создания стоимости и постепенно вытесняет с рынка ранее существовавшие организации, если это обеспечивает более высокую ценность (например, круглосуточная доступность услуг или широкий спектр продуктов). Таким образом, можно сказать, что современная концепция бизнес-модели в условиях цифровизации российской экономики фокусирует внимание менеджеров и исследователей на нескольких уровнях взаимодействия:

- взаимодействия между действиями и соответствующим выбором;
- отношения между организационными и когнитивными аспектами бизнес-модели;
- отношения между заинтересованными сторонами;
- встраивание в цифровые процессы.

С точки зрения экспертов, потенциал современной концепции бизнес-модели проистекает из реалистичных поведенческих допущений (несовершенная информация, конечные когнитивные способности, важность внешних факторов и разнообразие источников конкурентного преимущества) и сочетает в себе подходы спроса и предложения с проблемами совместного создания ценности.

При таком подходе исследования российских бизнес-моделей в условиях цифровизации российской экономики могут способствовать развитию самой концепции в связи со сложным характером и неоднородностью итогового продукта и специфическими вызовами рынка (появление инновационных продуктов и приложений, санкций, покупательское поведение, разветвленная система внешних эффектов и др.)

Среднестатистический предприниматель, работающий на рынке, не только не в состоянии использовать описанные выше техники для изменения способа создания стоимости, но даже не осознает их полезности. Отсюда следует эффективность предпринимателей из сектора новых технологий в завоевании новых направлений цифрового рынка (точнее, в захвате тех звеньев цепочки создания стоимости, которые обеспечивают наибольшую прибыльность и позволяют быстрее всего генерировать прибыль). Увеличение стоимости может происходить за счет самого факта неограниченного доступа к различным информационным ресурсам. Цифровой бизнес-контекст открывает новые возможности для создания ценности из имеющейся информации.

Все больше компаний персонализируют свое предложение на основе информации, собранной в ходе анализа больших данных. Цифровая стратегия создает возможность демократизации информации, обмена и перераспределения информации, что приводит к тому, что рыночные каналы уничтожают существующие источники прибыли, создавая новые источники ценности для предпринимателей и их клиентов [7]. Создание стоимости может быть достигнуто за счет многосторонних бизнес-моделей.

В течение многих лет существовало мнение, что стратегия информационных технологий является одной из многих функциональных стратегий организации, а главную роль играет бизнес-стратегия, которая в то же время формирует стратегию ИТ. Однако широкий доступ к интернету и появление новых инструментов для потребления контента (смартфоны, планшеты) и связанное с этим объединение средств массовой информации в сеть привели к далеко идущим последствиям (в том числе в России):

- возросла экономическая роль нематериального (услуги и продукты, которые можно сохранить в цифровом виде: программное обеспечение, музыка, кино, текст). В индустрии туризма доступность цифрового медиаконтента коренным образом изменила способ организации рынка и баланс сил между его субъектами;
- устройства с выходом в сеть становятся важнейшим инструментом потребления контента, что не может не сказаться на развитии инструментов продвижения продуктов, методов бронирования, планирования путешествий и обмена опытом;
- бизнес-инфраструктура предприятий принимает цифровое измерение и тесно связана с различными процессами, продуктами и услугами, а цифровые технологии (рассматриваемые как комбинация информации, обработки, связи и устройств) вызывают преобразования в бизнес-моделях, бизнес-процессах, продуктах и услугах, отношениях с клиентами и другими заинтересованными сторонами [4].

Некоторые исследователи подчеркивают, что мы имеем дело со слиянием ИТ-стратегии и бизнес-стратегии, что, в свою очередь, приводит к появлению цифровой бизнес-стратегии. Проанализированные публикации также свидетельствуют об усилении роли потребителя в современных каналах сбыта и его влиянии на формирование имиджа поставщика услуг. Цифровые технологии пронизывают общественные отношения и включают их в рамки потребительского и корпоративного пространства [4].

Можно сформулировать понятие и концепцию современной бизнес-модели в условиях цифровизации российской экономики и представить ее в визуальной форме.

Современная бизнес-модель – это долгосрочный план компании, ее стратегия, которая при построении основных процессов учитывает использование цифровых ресурсов, приносящих компании дополнительную прибыль, позволяющая компании конкурировать и устанавливать новые стандарты.

Рис. 2. Концепция бизнес-модели, предложенная автором



В качестве заключения можно сказать следующее. Цифровая трансформация, то есть изменение способа работы организации за счет использования цифровых технологий и данных, а также изменение менталитета людей, всегда является процессом и эволюцией, а не революцией. Революция означала бы создание совершенно новой организации. По сути, каждый бизнес – это люди, которые работают на него годами, технологии, в которые уже вложены средства, продукты и услуги, предлагаемые в настоящее время потребителям, знания, процессы, структуры и многие другие элементы, – и все это необходимо учитывать. Типичные преимущества цифровой трансформации включают снижение затрат, повышение эффективности и скорости организации. Чтобы достичь этих преимуществ, компаниям, которые создают новые модели в процессе цифровизации экономики, нужно планировать и разбираться с процессами, операциями и отношениями с рынком – клиентами или партнерами.

Использованные источники

1. *Батаева П.С.* Мотивирующая бизнес-модель // Integral. 2018. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motiviruyuschaya-biznes-model>.
2. *Котельников В.Ю.* ТепЗ: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. М: Эксмо, 2007.
3. *Ляндау Ю.В.* Бизнес-архитектор: проектирование систем управления. Ч. 1. М.: Русайнс, 2015.
4. *Мрочковский Н.С., Ляндау Ю.В., Пушкин И.С., Федосимова М.А.* Цифровая трансформация бизнес-моделей // Инновации и инвестиции. 2019. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznes-modeley>.
5. *Николаев Д.В.* Барьеры внедрения инновационных бизнес-моделей // Вестник Академии знаний. 2020. № 1(36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bariery-vnedreniya-innovatsionnyh-biznes-modeley>.
6. Опубликован паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» // Официальный сайт Правительства России. URL: <http://government.ru/info/35568/>.
7. *Остервальдер А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей. М: Альпина Паблишер, 2013.
8. *Семенов А.И., Губайдуллина А.Д.* Цифровая трансформация бизнес-моделей организации // Экономика строительства. 2021. № 2(68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznes-modeley-organizatsii>.
9. *Степнов И.М., Ковальчук Ю.А.* Инвестиционная оценка современных бизнес-моделей // Учет. Анализ. Аудит. 2021. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnaya-otsenka-sovremennyh-biznes-modeley>.
10. Digital business model types. URL: www.fourweekmba.com/digitalbusinessmodels/.
11. *Osterwalder A., Pigneur Y., Ticci. L.* Clarifying business model: Origin, present and future of the Concept. Communication of the Association for Information Systems, 2017.