

DOI: 10.25987/VSTU.2019.98.76.010

УДК 339.13

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ УЧАСТНИКОВ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

**И.А. Красюк**

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
Россия, 195251, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д.29

**М.В. Кольган**

Донской государственный технический университет  
Россия, 344000, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1

**Введение.** Статья посвящена анализу и выявлению феномена цифровых взаимоотношений в каналах распределения, потенциальных возможностей обеспечения устойчивости конкурентного положения и результатов, а также обнаружению потенциальных рисков, связанных с их развитием. Проведен сравнительный анализ существующих моделей ведения бизнеса, выявлены ключевые достоинства и недостатки различных воззрений с позиции возможности применения при цифровой трансформации, а также сформулирован вывод относительно общего уровня изученности проблемы.

**Данные и методы.** Проведенный анализ показал, что в условиях цифровизации на процесс создания бизнес-модели следующего поколения влияют два аспекта: количество и диапазон транзакций, насколько скоординировано и системно работают все участники канала распределения, формируя ценность для клиентов и экосистемы; глубокий контакт с потребителем, понимание необходимого спектра товаров и услуг, удовлетворяющих потребности клиента. На основе представленных двух демаркационных точек строится концептуальная методика исследования по построению цифровых бизнес-моделей.

**Полученные результаты.** Исследован и уточнен понятийный аппарат, сформулировано и раскрыто содержание принципов подрывных сценариев трансформации рынков в условиях цифровизации. Теоретическая значимость полученных научно-методических результатов заключается в разработке концептуальной методики реализации трансформации бизнес-моделей предприятий, на основе использования комбинаторной матрицы типизации цифровых бизнес-моделей. Теоретическую основу исследования составляют фундаментальные труды российских и зарубежных ученых, специалистов в области бизнес-моделей предприятий, их встраивания в концепцию глобальной цепи ценности, авторов маркетинговых научных школ и их воззрений на составляющую потребительской ценности, лежащую в основе любой бизнес-модели, ну и конечно исследования, посвященные «открытости» процессов предприятий, наполняющих бизнес-модель.

**Заключение.** В практическом аспекте результаты исследования можно использовать для переосмысления предприятиями своей деятельности, создания потребности применения цифровых технологий и возможностей взаимодействия с партнерами и клиентами в условиях цифровизации.

---

### Сведения об авторах:

**Ирина Анатольевна Красюк** (д-р экон. наук, профессор, [iri-krasjuk@yandex.ru](mailto:iri-krasjuk@yandex.ru)), профессор высшей школы сервиса и торговли.

**Мария Владимировна Кольган** (канд. экон. наук, доцент, [kolgan.m@yandex.ru](mailto:kolgan.m@yandex.ru)), доцент кафедры «Маркетинг и инженерная экономика».

### On authors:

**Irina A. Krasjuk** (Dr. Sci. (Economy), Professor, [iri-krasjuk@yandex.ru](mailto:iri-krasjuk@yandex.ru)), Professor of the higher school of service and trade.

**Maria V. Kolgan** (Cand. Sci. (Economy), Assistant Professor, [kolgan.m@yandex.ru](mailto:kolgan.m@yandex.ru)), Assistant Professor of the Marketing and engineering Economics.

---

**Ключевые слова:** канал распределения, бизнес-модель, цифровизация, потребительская ценность, цепочка создания добавленной стоимости, принципы трансформации

**Для цитирования:**

Красюк И.А., Кольган М.В. Трансформация взаимоотношений участников канала распределения в условиях цифровой экономики // Организатор производства. 2019. Т. 27. № 2. С. 105-115. DOI: 10.25987/VSTU.2019.98.76.010

## THE TRANSFORMATION OF RELATIONSHIPS BETWEEN THE DISTRIBUTION CHANNEL STAKEHOLDERS IN CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY

**I. A. Krasyyuk**

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University  
Russia, 195251, St. Petersburg, ul. Polytechnic, d. 29*

**M.V. Kolgan**

*Don State Technical University  
Russia, 344000, Rostov-on-Don, Gagarina Sq., 1*

**Introduction.** *The article is dedicated to the analysis and identification of the phenomenon of digital relationships in distribution channels, and the potential for ensuring the stability of competitive position and results, as well as for identifying potential risks associated with their evolution. The paper presents a comparative analysis of existing business models, identifies key advantages and disadvantages of various views from the position of applicability in digital transformation, and draws a conclusion regarding the general level of the problem study.*

**Data and methods.** *The analysis showed that, in the conditions of digitalization, the process of creating a next-generation business model is impacted by two aspects, namely, the number and range of transactions, specifying the degree of coordination and integration in the work of all distribution channel stakeholders, creating value for customers and the ecosystem; and the deep contact with a consumer, the idea of the necessary range of goods and services, satisfying the client's needs. On the basis of the two demarcation points presented, a conceptual research methodology for constructing digital business models is established.*

**Results obtained.** *The conceptual system has been investigated and specified. The principles of the subversive scenarios of market transformation in conditions of digitalization have been formulated and disclosed. The theoretical significance of the obtained scientific and methodological results lies in the development of a conceptual methodology for implementing the transformation of business models of enterprises, based on the use of a combinatorial matrix of digital business model typification. The study is theoretically underpinned by fundamental works of Russian and foreign scholars, the experts in the field of enterprise business models and their integration into the concept of global value chain; the founders of marketing scientific schools and their views on the component of consumer value, underlying any business model, and, certainly, by studies, dedicated to «openness» of enterprise processes, fleshing out a business model.*

**Conclusion.** *In the practical aspect, the results of the research can be used by enterprises to reconsider their activities, and create the need for the application of digital technologies and the possibilities of interaction with partners and clients in the conditions of digitalization.*

**Key words:** *distribution channel, business model, digitalization, consumer value, added value chain, principles of transformation*

**For citing:**

Krasyyuk I. A., Kolgan M.V. The transformation of relationships between the distribution channel stakeholders in conditions of digital economy. s. *Organizator proizvodstva* = Organizer of Production, 27(2), 105-115. DOI: 10.25987/VSTU.2019.98.76.010 (in Russian)

## Введение

Появление множества цифровых технологий, которые совершенствуются с большой скоростью, влекут изменения в жизни людей и деятельности предприятий. Такое стремительное развитие технологий, их доступность бросает вызов предприятиям различных отраслей, вынуждая их оперативно реагировать, выбирать наиболее эффективные технологии и использовать их в бизнес-процессах для обеспечения конкурентоспособности, что формирует цифровой мир. Такая «цифровизация всего» приводит к изменениям во всех сферах деятельности появятся множество новых компаний, при этом лидерами становятся те предприятия, которые не просто удерживаются на волне цифровой трансформации, но и выстраивают свои организационно-экономические связи с учетом требований цифровых тенденций. Происходит изменение ментальных установок руководителей предприятий, и если ранее целеполагание деятельности выстраивалось только на собственной выгоде, то сейчас предприятия ищут новые подходы взаимодействия с поставщиками, транспортными компаниями, платежными системами и другими игроками отрасли, а также компаниями из соседних индустрий для формирования открытых взаимовыгодных отношений. Данные факты говорят об актуальности исследования феномена цифровых взаимоотношений в каналах распределения, выявления потенциальных возможностей обеспечения устойчивости конкурентного положения, результатов, а также выявления потенциальных рисков, связанных с их развитием.

Процесс преобразования бизнес-моделей в каналах распределения под влиянием новых технологий отягощается рядом проблем предпринимательской среды, к ним можно отнести:

- проблему формирования рыночного менталитета участников бизнес-пространства и в целом всего общества;
- проблему отставания существующей правовой и законодательной базы сопровождения процесса ускоренного развития бизнес-коммуникаций;
- проблему информационного вакуума, заполняющегося различными консалтинговыми предприятиями, не всегда дающих объективную аналитику рынка;

- проблему инертности внедрения информационных технологий в бизнес-процессы предприятия, что влечет авральность запланированных мероприятий;

- проблему недостаточного уровня подготовленности руководства и сотрудников предприятия по поводу возможностей цифровизации.

Вышесказанное обуславливает необходимость разработки методического инструментария, направленного на превентивное выявление возможностей перехода предприятий к цифровым бизнес-моделям на основе нового способа взаимодействия, что позволит сократить затраты хозяйствующих субъектов и повысить потребительскую ценность продукта.

## Теория

Исследование релевантной литературы позволяет утверждать, что наиболее дискуссионными являются вопросы трансформации бизнес-моделей предприятий под влиянием цифровизации, выраженной в использовании информационных технологий, растущей диджитализации и многоканальности, окружающих потребителя интернетом вещей.

Вклад в сегодняшнее понимание бизнес-моделей внесли разные авторы, например зарубежные исследователи Зотт и Амит, известные своей методологией классификации бизнес-моделей [1]. Основным критерий классификации в работах данных авторов это «источник создания ценности», который они связывают с показателями финансовых результатов деятельности компании.

В литературе представлен ряд публикаций, в которых отражено влияние информационных технологий на бизнес-модель предприятия. В частности, представление бизнес-модели как архитектуры товаров, услуг и информационных потоков, которая включает в себя также описание различных участников бизнеса и их ролей [2]. В дальнейшем развитие информационного подхода способствовало выявлению влияния электронной коммерции на бизнес-модель предприятий.

Набор переменных для характеристики бизнес-модели также подвергся критическому анализу исследователей. Устойчиво тиражируется в современной деловой риторике так называемая бизнес-модель по Остервальду А. и Пинье И. Данные ученые предложили некий

---

шаблон построения бизнеса, включающий набор элементов, формирующийся вокруг ценностного предложения [3]. Также разработкой конструкта и подбором наиболее важных элементов бизнес-модели занимались такие ученые, как Дона Дебелак, Джонсона и др. [4; 5]. При этом принципиально архитектура элементов бизнес-моделей не меняется, проводятся только эксперименты с формами визуализации и сосредотачивает внимание на том, что, по мнению автора, является самым важным.

Более глубокая проработка бизнес-модели предприятия связана, по мнению некоторых авторов [6; 7], с выделением видов деятельности или бизнес-процессов, преобразующих ресурсы на входе в потребительскую ценность на выходе. Логика этого направления исследований представляет бизнес-модель как набор бизнес-процессов предприятия.

Продолжая обсуждение проблематики, следует отметить, что все больше работ в области исследования концепций бизнес-моделирования актуализируют потребность в «открытости» процессов предприятий [8]. Так, в данных концепциях потребитель рассматривается не просто как источник получения прибыли, а как динамичное звено, участник процесса формирования конечного облика и реализации выпускаемого товара [9]. Это выражается как в участии потребителей в создании продуктов, так и в передаче инноваций между участниками и со-конкурентами бизнес-среды. Такое мнение очень четко отражает тенденции информационного общества, где субъект реализует основную потребность в самовыражении; потребность выразить мысли и идеи объясняет такое обилие форумов и блогов во всемирной сети. Сами цифровые

технологии меняются с повышением требований мирового сообщества к уровню качества информационного наполнения. Подтверждая предсказания и теории ученых, современное окружение становится средой, в которой любой человек, имеющий соответствующую интеллектуальную подготовку, может не только выразить свои мысли, но и реализовать их в конкретном готовом продукте. За счет этого достигается сколь угодно объемное масштабирование проекта, повышение качества и улучшение характеристик продукта, его актуальность. При этом уменьшаются сроки разработки и внедрения, так как сами члены являются заинтересованными в скорейшем выпуске продукта и вовлечены в процесс его производства, а также увеличивается численность самих разработчиков.

Среди авторов маркетинговых научных школ также отмечается рост интереса к тематике бизнес-моделей. В их исследованиях можно выделить направления на примерах наиболее известных западных компаний, таких, как Coca-Cola, Microsoft, GE, Disney, Intel, Swatch, SMH, ABB, и т.п. Проведенный анализ методов построения успешно действующих моделей извлечения устойчивой и очень высокой прибыли и достижения превосходства над конкурентами подтвердил теорию несостоятельности ориентации компаний на рост рыночной доли; следует произвести реверс цепочки ценностей с тем, чтобы она начинала выстраиваться с приоритетов потребителя [10].

В целом попытки рассмотрения бизнес-моделей предприятий в тот или иной промежуток времени можно схематично проиллюстрировать в виде схемы, выделив ключевые понятия или суть разных концепций (рис. 1).

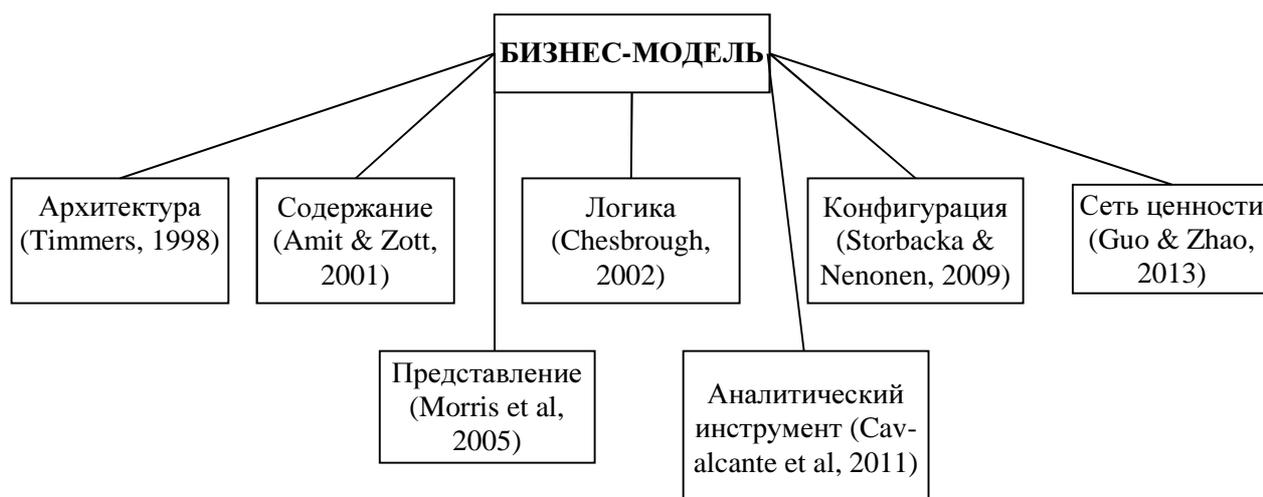


Рис. 1. Демонстрация подходов и концепций бизнес-моделирования  
 Fig. 1. Demonstration of business modeling approaches and concepts

Следует подчеркнуть, что на наш взгляд концепция создания уникальной ценности вместе с потребителем является наиболее гибкой, позволяющей изменить состояние бизнес-единиц. Роль потребителя в функционировании бизнес-модели увеличивается и требует большей детализации ее клиентского блока. Однако для осуществления данной концепции необходимо выстраивание качественной инфраструктуры удовлетворения потребностей, дающей доступ к взаимосвязанным товарам и услугам, увеличивающей в итоге конечную ценность продукта. Привнесение добавленной ценности в основную продукцию предприятия и предложение новых идей и продуктов обосновывает растущую важность обеспечения взаимодействия участников распределительных систем как в начале цепочки ценности, так и на этапе выбора и потребления.

#### **Концепция создания цифровых бизнес-моделей**

Подробно изучив вышеперечисленные инициативы, можно определить пути трансформации бизнес-моделей и возможностей бизнеса между определенными демаркационными точками:

1) количество и диапазон транзакций, насколько скоординировано и системно работают все участники канала распределения, формируя ценность для клиентов и экосистемы;

2) глубокий контакт с потребителем, понимание необходимого спектра товаров и услуг, удовлетворяющих потребности клиента.

Рассматривая эти процессы в сочетании, получаем концептуальную методiku, образующую различные модели осуществления бизнеса в цифровой среде. На основе проведенного эмпирического и теоретического исследования можно предложить параметры и критерии, комбинация которых открывает типологию цифровых бизнес-моделей. представленные признаки характеризуют логические элементы бизнес-модели и, на наш взгляд, являются основой в создании модели бизнеса. Итак, чтобы применить методiku создания цифровой бизнес-модели для успешной трансформации, нужно проанализировать следующие параметры: уровень участия в цепочке создания ценности и уровень осведомленности о клиентах – их цифровой след (табл. 1).

Таблица 1

Параметры концепции, необходимые для формирования цифровых бизнес-моделей  
 Concept parameters necessary for the formation of digital business models

Параметр, характеризующий элемент бизнес-модели	Признак	Критерий
Ценностное предложение	Уровень участия в цепочке создания ценности	Разрозненные предприятия
		Предприятие, фокусирующее свои действия на цепочке создания добавленной стоимости (предприятие-участник или объединение предприятий)
		Скоординированная сеть компаний, устройств и клиентов функционирующая для увеличения капитализации всех участников
Технология клиентских отношений	Уровень осведомленности о потребностях, анализ цифрового следа клиента	Частичная информация
		Полная информация

Полученные основные комбинации типов бизнес-моделей, используемых на современном этапе развития бизнеса, имеют особенности, связанные с набором навыков и используемых методов ведения бизнеса, и другими аспектами формирования каждого типа. Данные модели представлены в табл. 2. Каждая модель, представленная в матрице, обладает совершенно разными характеристиками. Критерии в горизонтальной части матрицы представленной методики отражают структуру бизнеса, меняющую свой окрас от разрозненных предприятий к цепям создания добавленной стоимости и экосистемам бизнеса. Критерии вертикальной части представляют знания компании о конечном клиенте, возможности получения этой информации и уровень цифровой оснащенности для ее получения.

Для определения того, к какому из типов получившейся матрицы относится бизнес-модель предприятия, нужно определиться в двух направлениях. Во-первых, проанализиро-

вать, какой уровень участия данного предприятия в цепочке создания стоимости. Является ли предприятие контролером (инициатором действий, обладающим основными активами или же полномочиями, технологиями и авторитетом) или же его можно контролировать и направлять, либо динамика отношений, меньше связана с контролем и больше – с созданием, поддержанием и взаимовыгодным использованием ключевых ресурсов. Во-вторых при анализе типа бизнес-модели необходимо оценить степень осведомленности о потребностях своих клиентов, их целях и жизненных событиях, чтобы предотвратить их отток. Предприятия такого типа бизнес-моделей имеют в своем арсенале работу по аналитике больших данных, работу в социальных сетях, анализ эмоций, мобильные приложения, разнообразные инструменты для отслеживания и повышения лояльности клиента.

Таблица 2

Комбинаторная матрица типизации цифровых бизнес-моделей  
 Combinatorial matrix of typology of digital business models

Признак	Критерий	Уровень участия в цепочке создания ценности		
		<i>Разрозненные предприятия</i>	<i>Предприятия, фокусирующие свои действия на цепочке создания добавленной стоимости (предприятие-участник или объединение предприятий)</i>	<i>Скоординированная сеть компаний, устройств и клиентов, функционирующая для увеличения капитализации всех участников.</i>
Уровень осведомленности о потребностях, анализ цифрового следа клиента	Частичная информация	Тип 1	Тип 3	Тип 5
	Полная информация	Тип 2	Тип 4	Тип 6

Воспользовавшись данной методикой, можно определить, стоит ли предприятию оставаться в своем нынешнем положении или

оно должно сделать попытки перехода к другой цифровой модели.

Каждая модель, представленная в матрице типизации цифровых бизнес-моделей, обладает

своими характеристиками. Предприятие может быть частью цепочки добавленной стоимости, иметь управляемую систему бизнес-процессов, использовать эффективные цепочки поставок. Однако предприятия, деятельность которых сфокусирована только на цепочке создания стоимости, имеют только частичные знания о своих клиентах, упуская плюсы цифрового взаимодействия, не обеспечивают своим клиентам превосходства клиентского опыта.

Между тем бизнес-модели со сдвигом в цифровые экосистемы обеспечивают клиентам более широкий выбор, по наилучшей цене и способствуют возникновению инновационных процессов в цепи создания добавленной стоимости. В данных моделях предприятия могут полагаться на прочные отношения с клиентами или пользоваться преимуществами своих партнерских связей и взаимодействий в цифровом пространстве.

#### **Принципы подрывных сценариев трансформации рынков.**

С ростом мощности активного сообщества участников канала распределения начинает действовать закон Меткалфа (ценность сети для ее участников находится в квадратической

зависимости от их числа), поэтому неизбежны трансформации во взаимоотношениях всех звеньев бизнес-среды [11]. Все участники рынка переходят на цифровые схемы поддержки прозрачных связей. Рассмотрим, что послужило основой таких изменений, определив их принципы.

1. Когнитивность процессов. За счет цифровых технологий постепенно автоматизируются все процессы предприятия, связанные с документацией, с обработкой информации, с так называемой рутинной работой по обработке разнообразных документов, высвобождая тем самым рабочие места, упрощая многие процессы. Если рассмотреть элементы экономической деятельности, то можно отследить когнитивность процессов на всех этапах создания стоимости (рис. 2). За счет интеллектуальности технологий и их когнитивного адаптирования потребитель, как и другие участники экономических систем, сможет самостоятельно возвращаться в «прозрачной» среде, находить производителя и напрямую взаимодействовать со всеми своими контрагентами.

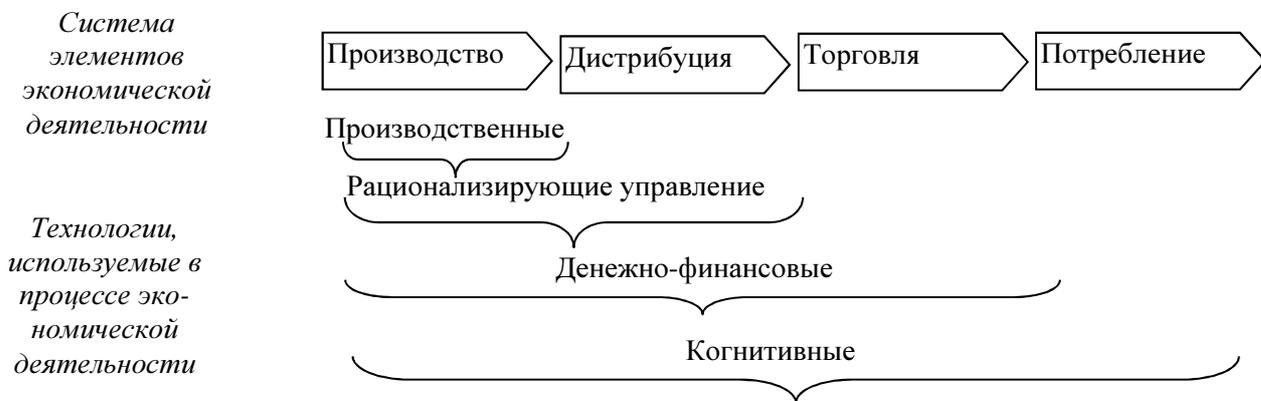


Рис. 2. Реализация различных видов цифровых технологий на всех этапах распределения продукции

Fig. 2. Implementation of various types of digital technologies at all stages of product distribution

На основе данного принципа возникают такие механизмы организации взаимоотношений, как M2C (manufacturer to customer, производитель – потребителю) и, наоборот, C2M – такая организация предполагает производство продукции индивидуализированно, под конкретные запросы потребителя.

2. Непрерывность доступа к информации. Ускорение темпа жизни и стремление к глобализации порождают потребность общества в технологиях, предоставляющих непрерывный доступ к данным и приложениям в круглосуточном режиме из любой точки доступа [12]. Решением такой проблемы выступили облачные технологии, которые представляют собой

информационно-технологическую концепцию, обеспечивающую повсеместный, удобный сетевой доступ по требованию к общему объему конфигурируемых вычислительных ресурсов, которые могут быть оперативно предоставлены и освобождены с минимальными эксплуатационными затратами или обращениями к провайдеру.

Развитие облачных технологий, например, привело к появлению таких понятий, как производство по требованию (production on-demand), программное обеспечение как услуга (software as a service) и многих других, которые станут лейтмотивом большинства бизнес-моделей будущего и принципом большинства экономических взаимодействий.

3. Компьютеризация всех работ на предприятии. Данная тенденция выражается через «Интернет вещей», данное понятие состоит из «вещей» (устройств, присоединенных посредством сети к облакам (центрам данных)), из которых информация может быть извлечена и проанализирована. «Интернет вещей» позволяет сформировать среду, где разработка, серийное производство и сопровождение продукта производятся по интернет - протоколу, минуя контроль со стороны операционистов, самостоятельно решая внештатные ситуации и проблемы. Использование такой технологии повышает эффективность деятельности не только производителя, но и всех участников бизнес-экосреды. При использовании «Интернета вещей» на промышленных предприятиях происходит автоматизация производственных процессов и управление с помощью датчиков.

4. Развитие технологий, программного обеспечения и практик, направленных на достижение целей организаций путём наилучшего использования имеющихся данных. В отличие от технологий, работающих с оперативными базами данных, для конструирования реляционного хранилища данных проектируются технологии Big Data, которые при минимальном времени выполняют обслуживание большого количества запросов на информацию. Организация деятельности с использованием данных технологий представляет собой системный, качественный переход к составлению цепочек ценностей, основанных на знаниях. Основные источники информации, для которых нужны технологии больших данных, связаны с: протоколированием поведения посетителей интернет-порталов, сбором информации о

транзакциях банковской клиентуры; о покупках или закупках предприятий; сбор информации со всевозможных датчиков и электронных меток производственного процесса и т.д.

5. Виртуальный характер взаимоотношений. Динамичный уровень повышения информационной культуры российских предприятий послужил возникновению и развитию виртуальных связей, виртуальных хозяйственных объединений. Внедрение программных пакетов, обеспечивающих сбалансированное управление всеми ресурсами организации, использование современных систем электронной оплаты дает существенное снижение стоимости транзакций предприятия и позволяет обеспечить более эффективный и прозрачный порядок производственных процессов. Виртуальные взаимоотношения имеют распространенный характер на Западе и выражаются в формировании альянсов, поддержки прозрачных связей и развитием технологических возможностей всех участников. Развитие российских предприятий в этом направлении пока застопоривается из-за ряда трудностей, связанных с не безопасностью ведения бизнеса из-за неразвитости законодательной базы и фрагментацией рынка, выраженной в несвязности отраслевых участников [13].

6. Синергия технологий. В качестве основного эффективного закона организации предприятий в цифровой экономике можно выделить совместное применение цифровых технологий, сумма устойчивых свойств которых превышает выработку эффективности использования по отдельности каждой из инновационных технологий. Данный эффект синергии позволит вывести любой процесс организации, выпускаемый ею продукт на другой качественный уровень. В терминах синергетической теории можно сказать, что социальная система находится в постоянном изменении, случайные изменения институциональных форм (флуктуации) – показатель хаоса на микроуровне системы и возможность ее развития. Некоторые флуктуации оказываются настолько сильными, что вызывают качественное изменение, задавая траекторию будущего развития [14; 15].

#### **Результаты исследования**

С учетом перечисленных принципов изменений взаимоотношений между субъектами цифровой экономики можно сделать следующие выводы.

Во-первых, цифровые технологии становятся реальностью производственных процессов и используются на всех этапах жизненного цикла изделий. Они используются не только в производственном процессе для совершенствования производственной технологии, т.е. способа изготовления изделий и их компонентов, но и для совершенствования конструктивных решений, принципов действий изделий и их подсистем. Производственные цифровые технологии понимаются более широко, также еще и во включении в себя способов, методов и средств, используемых для поддержания всех стадий жизненного цикла изделия (технологии прикладных исследований, проектирования, испытания, обслуживания, ремонта и модернизации изделия). И как показано в принципах цифровых взаимоотношений, именно эти не связанные с самим процессом производства этапы жизненного цикла обладают наибольшим потенциалом реализации цифровых взаимоотношений.

Во-вторых, цифровизация имеет глобальные масштабы и выражается в появлении технологических, предпринимательских бизнес-экосистем, которые объединяют в себе необходимых участников хозяйственной деятельности, таких как научно-исследовательские, экспериментальные, испытательные и производственные предприятия, обеспечивающие синергию развития и эффективности их общей деятельности [16; 17; 18]. Этот эффект достигается при использовании интеллектуальных систем, объединяющих данные о ваших операциях, действиях ваших партнеров, предпочтениях ваших клиентов. Объединение данных «умных сенсоров», приложений и самообучающихся систем позволит развить предприятия в новом направлении. Интернет позволяет осуществить перенос в единое пространство всех участников рынка, предприятия меняют целенаправленность, переходя от своего «я» к общим ценностям, обмен данными, опытом, подходом размывает границы традиционных индустрий. Результатом организации таких экосистем могут послужить повышение конкурентоспособного потенциала объекта, снижение себестоимости выполняемых предприятиями транзакций, рост производительности труда, повышение эффективности использования ресурсов предприятий,

снижение потерь от недозагрузки объектов и др.

### **Заключение**

На основании этих выводов можно говорить о том, что предприятиям, в связи с цифровыми трансформациями, необходимо становиться частью неких экосистем, цифровых платформ либо же создавать их самостоятельно, окружая себя новыми цифровыми партнерами и реципиентами. В этой связи актуальным становится вопрос об изучении взаимосвязи участников хозяйственных взаимоотношений на основе формирования цифровых взаимоотношений, и дело не в финансах и компетенции, а в доверии между партнерами, объединении усилий, новом взгляде на бизнес-процессы, предоставляемые услуги или товар, что предприятия могут использовать из других индустрий, или дать своим партнерам, чтобы преумножить результат для себя и для них в цифровой экономике.

### **Библиографический список**

1. Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011), "The business model: recent developments and future research", *Journal of Management*, Vol. 37 No. 4, pp. 1019-1042.
2. Hedman J. & Kalling T. *The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations*. (2003) *European Journal of Information Systems* 12, 49–59.
3. Остервальдер А., Пинье И. *Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора*. – М.: Альпина, 2012.
4. Johnson M.W., Christensen C.M. and Kagermann H. (2008) *Reinventing Your Business Model*. *Harvard Business Review*, December.
5. Дебелак Д. *Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации*. – М.: ИД «Гребенников», 2009.
6. Mustafa R., Werthner H. *Business Models and Business Strategy – Phenomenon of Explicitness*. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 2011, Vol. 6, no. 1 (pp. 14–29). URL: [www.researchgate.net/publication/271411870\\_Business\\_Models\\_and\\_Business\\_Strategy\\_-\\_Phenomenon\\_of\\_Explicitness](http://www.researchgate.net/publication/271411870_Business_Models_and_Business_Strategy_-_Phenomenon_of_Explicitness).
7. Porter M.E. *Competitive Advantages – Creating and Sustaining Superior Performance*. N.Y.: Free Press, 1985.

8. Chesbrough H.W. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003.

9. Кольган, М.В. Открытая система маркетинга» как способ поддержания инновационной активности предприятия / М.В. Кольган, П.Л. Кольган//Вестник ДГТУ. 2010. Т. 10, № 4 (47). – С. 604-608.

10. Сливотски А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли: Использование стратегического подхода к маркетингу для получения стабильной прибыли в любой сфере бизнеса. Пер. с англ. В. Егорова; Оформ. худ. А. Старикова. М., Эксмо-пресс, 2002г. 448 с.

11. Berners-Lee, T., Hall, W., Hendler, J. A., O'Hara, K., Shadbolt, N. and Weitzner, D. J., A Framework for Web Science. Foundations and Trends in Web Science, (2006) 1 (1), 1-130.

12. Федорова А. М., Гудулова Э. А. Современное состояние и перспективы развития облачных технологий в России // Молодой ученый. – 2017. – №10. – С. 37-41. – URL <https://moluch.ru/archive/144/40299/> (дата обращения: 23.09.2018).

13. Лскавян Д. Н., Федоров А. В. Биткоин - частная криптовалюта или платежное средство поскопикапиталистической системы глобального мира//Российский академический журнал. - 2014. – Т. 27. –№. 1. –С. 46-50. doi:10.15535/144

14. Бородай В.А. Проблемы эмерджентности системы управления в сервисной

деятельности // Развитие науки и технологий: проблемы и перспективы развития Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. 2017. С. 7-17.

15. Бадалянц С.В. Современные подходы к управлению персоналом на предприятиях сервиса // Экономика и социум. 2016. № 8 (27). С. 38-41

16. Бородай В.А. Проблемы диджитализации HR-процессов в сфере сервиса // Высокие технологии и модернизация экономики: достижения и новые векторы развития Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. 2017. С. 78-85.

17. Кольган М.В., Крымов С.М. Управление изменениями организационных структур на основе учета принципа версионности в информационных системах производственных предприятий // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6-2 (59-2). С. 480-485.

18. Крымов С.М. Стратегии управления производственными предприятиями: эволюция, тенденции, перспективы (информационная модель) // В сборнике «Глобализация экономики и российские производственные предприятия»; 13-я Международная научно-практическая конференция. Ч.1. Новочеркасск, 2015. С. 10-14.

Поступила в редакцию – 14 мая 2019 г.

Принята в печать – 27 июня 2019 г.

## Bibliography

1. Zott S., Amit R. and Massa L. (2011) «The business model: recent developments and future research», The Journal of Management, V. 37. №. 4. PP. 1019-1042.
2. Hedman J. & Kalling T. The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations. (2003). European Journal of Information Systems, 12. PP. 49–59.
3. Osterwalder A., Pigne I. Construction of business models. A handbook of a strategist and an innovator. – Moscow: Alpina, 2012.
4. Johnson M.W., Christensen C.M. and Kagermann H. (2008). Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, December.
5. Debelak D. Business models: the principles of creating a prosperous organization. – Moscow: The Publishing House «Grebennikov», 2009.
6. Mustafa R., Werthner H. Business Models and Business Strategy - Phenomenon of Explicitness. International Journal of Global Business and Competitiveness, 2011, V.6, № 1 (PP.14–29). URL: [www.researchgate.net/publication/271411870\\_Business\\_Models\\_and\\_Business\\_Strategy\\_-\\_Phenomenon\\_of\\_Explicitness](http://www.researchgate.net/publication/271411870_Business_Models_and_Business_Strategy_-_Phenomenon_of_Explicitness).

- 
7. Porter M.E. Competitive Advantages – Creating and Sustaining Superior Performance. N.Y.: Free Press, 1985.
  8. Chesbrough H.W. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003.
  9. Kolgan M.V. The open marketing system as a means of maintaining an innovative enterprise activity. / M.V.Kolgan., P.L.Kolgan , // The Bulletin of Don State Technical University. 2010. V.10, № 4 (47). - PP. 604-608.
  10. Slivotski A., Morrison D. Marketing with the speed of thought: the use of the strategic approach to marketing for gaining stable profits in any business area. Transl. from English by V.Egorov; illustrated by A.Starikov. Moscow, Eksmo-press, 2002. 448 p.
  11. Berners-Lee T., Hall W., Hendler, J. A., O'Hara, K., Shadbolt, N. and Weitzner, D. J., A Framework for Web Science. Foundations and Trends in Web Science, (2006) 1 (1), 1-130.
  12. Fedorova A.M., Gudulova E.A. The contemporary state and perspectives of the development of cloud technologies in Russia // Molodoy Uchenyi. – 2017. – №10. – PP. 37-41.-URL <https://moluch.ru/archive/144/40299/> (date of address: 23.09.2018).
  13. Lskavyan D.N., Fedorov A.V. Bitcoin is a private cryptocurrency or a means of payment in the post-capitalist system of the global world // The Russian Academic Journal. -2014. - V. 27. -№. 1. - PP. 46-50. doi:10.15535/144
  14. Boroday V.A. The problems of management system emergence in service activities // In the compendium: The development of science and technologies: the problems and perspectives of development. The collection of scientific papers based on the materials of the International Scientific-Practical Conference. 2017. PP. 7-17.
  15. Badalyants S.V. The contemporary approaches to personnel management at service enterprises // Economics and Society. 2016. № 8 (27). PP. 38-41.
  16. Boroday V.A. The problems of HR-process digitalization in the service sector // In the compendium: High technologies and economic modernization: achievements and new vectors of development. The collection of scientific works, based on the materials of the 1<sup>st</sup> International Scientific-Practical Conference. 2017. PP. 78-85.
  17. Kolgan M. V., Krymov S. M. Management of changes in organizational structures based on the principle of versioning in information systems of industrial enterprises // Economics and entrepreneurship. 2015. № 6-2 (59-2). P. 480-485.
  18. Krymov S. M. management Strategies of industrial enterprises: evolution, trends, prospects (information model) // In the collection "Globalization of the economy and Russian manufacturing enterprises"; 13th international scientific and practical conference. Part 1. Novochoerkassk, 2015. P. 10-14.

Received – 14 May 2019.

Accepted for publication – 27 June 2019.