

Управление социально-экономическими системами Management of social and economic systems

Научная статья
УДК 334.02
DOI: 10.14529/em240312

ОМНИКАНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК КЛЮЧЕВОЙ ПРИОРИТЕТ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ СЕКТОРА В2В ДИСТРИБЬЮЦИИ И СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Е.Ю. Бахарев, *bakhareveyudam101pr@yandex.ru*, <https://orcid.org/0009-0009-7084-1693>
А.Ю. Анисимов, *anisimov_au@mail.ru*, <https://orcid.org/0000-0002-8113-4523>

Университет «Синергия», Москва, Россия

Аннотация. Актуальность исследования связана с важностью определения приоритетов цифровой трансформации современного бизнеса. С учетом новых тенденций и технологий, обеспечивающих многоканальный цифровой опыт потребителей, организациям сектора В2В дистрибьюции и сервисного обслуживания необходимо адаптировать методы и инструменты управления к современной цифровой среде. Цель исследования заключается в выявлении тенденций цифровой трансформации организаций сектора В2В дистрибьюции и сервисного обслуживания. Достижение поставленной цели возможно посредством решения следующих задач: проанализировать текущее состояние цифровой трансформации организаций сектора В2В дистрибьюции и сервисного обслуживания; выявить проблемы цифровой трансформации организаций сектора В2В; определить ключевые приоритеты цифровой трансформации организаций сектора В2В. Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе функционирования организаций сектора В2В, объектом – организации сектора В2В дистрибьюции и сервисного обслуживания. Методы исследования. Авторами проведены анализ и систематизация подходов к разработке стратегии цифровой трансформации организаций, в результате чего наиболее важным для организаций с сектора В2В дистрибьюции и сервисного обслуживания определен подход, основанный на концепции динамических возможностей. Использование выделенного подхода позволило определить набор цифровых технологий для реализации внутренних и внешних возможностей организации. Гипотезой исследования является предположение о том, что в условиях цифровой трансформации экономики омниканальное управление оказывает влияние на эффективность системы распределения продукции организаций сектора В2В дистрибьюции и сервисного обслуживания. Результатом работы послужило доказательство, что организация продаж с использованием цифровых технологий сектора В2В дистрибьюции и сервисного обслуживания находится на низком уровне, при этом отсутствие пропорциональности использования цифровых технологий для организации продаж позволяет сделать вывод об отсутствии интеграции каналов распределения продукции. В качестве ключевого направления цифровой трансформации предложено внедрение омниканального управления системой распределения продукции, позволяющего обеспечить бесшовное взаимодействие с потребителями посредством цифровых и физических каналов распределения продукции. В качестве ключевого направления цифрового развития сектора В2В дистрибьюции и сервисного обслуживания в статье предложено внедрение омниканального управления в рамках концепции динамических возможностей, позволяющего обеспечить интеграцию каналов распределения и оказывающего влияние как на внешние, так и на внутренние возможности организации.

Ключевые слова: цифровая трансформация; сектор В2В дистрибьюции и сервисного обслуживания; каналы распределения; омниканальное управление; качество интеграции каналов распределения; клиентский опыт

Для цитирования: Бахарев Е.Ю., Анисимов А.Ю. Омниканальное управление как ключевой приоритет цифровой трансформации организаций сектора В2В дистрибьюции и сервисного обслуживания // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2024. Т. 18, № 3. С. 167–179. DOI: 10.14529/em240312

Original article
DOI: 10.14529/em240312

OMNI-CHANNEL MANAGEMENT AS A PRIORITY FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS IN THE B2B DISTRIBUTION AND SERVICE SECTOR

E. Yu. Bakharev, bakhareveyudam101pr@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0009-7084-1693>
A. Yu. Anisimov, anisimov_au@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8113-4523>
Synergy University, Moscow, Russia

Abstract. This paper studies the importance of determining priorities for the digital transformation of business. With new trends and technologies enabling omni-channel digital consumer experiences, B2B distribution and service organizations need to adapt management practices and tools to today's digital environment. This study identifies trends in the digital transformation of organizations in the B2B distribution and service sector. This is achieved by analyzing the current state of the digital transformation of organizations in the B2B distribution and service sector and identifying issues and key priorities in the digital transformation of B2B organizations. The study investigates the organizational and economic relations arising in organizations in the B2B sector. The paper analyzes and systematizes approaches to strategy development for the digital transformation of organizations, revealing that the most important approach for organizations in the B2B distribution and service sector is based on dynamic capabilities. A dedicated approach made it possible to identify the digital technologies for realizing the internal and external capabilities of an organization. The hypothesis of the study is the assumption that with the digital transformation of the economy, omni-channel management has an impact on the efficiency of distribution systems in the B2B distribution and service sector. The paper shows that the organization of sales using digital technologies is at a low level and this allows us to conclude that there is a lack of integration in product distribution channels. The introduction of omni-channel management in the product distribution system, which allows for seamless interaction with consumers through digital and physical product distribution channels, is proposed as a key area of digital transformation. As a key direction for the digital development of the B2B distribution and service sector, the article proposes omni-channel management as part of the concept of dynamic capabilities allowing for the integration of distribution channels and influencing the external and internal capabilities of the organization.

Keywords: digital transformation; B2B distribution and service sector; distribution channels; omni-channel management; quality of integration of distribution channels; customer experience

For citation: Bakharev E. Yu., Anisimov A. Yu. Omni-channel management as a priority for the digital transformation of organizations in the B2B distribution and service sector. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2024, vol. 18, no. 3, pp. 167–179. (In Russ.). DOI: 10.14529/em240312

Введение

Современная экономическая ситуация характеризуется ускорением цифровой трансформации всех без исключения бизнес-процессов. Руководители организаций, независимо от отраслевых вертикалей, планируют или уже приступили к реализации цифровой стратегической инициативы. Основной целью цифровой трансформации для организаций является получение конкурентного преимущества, предоставление своим клиентам более качественных продуктов и услуг, а также повышение потребительской лояльности.

Организации B2B не являются исключением, наряду с традиционным каналом продаж многие организации B2B также используют каналы цифровой коммерции. Традиционно организации B2B зависят от отлаженного механизма продаж, дилер-

ских и дистрибьюторских каналов распределения. Однако нарушения устоявшихся каналов распределения продукции, вызванные пандемией covid-19, а затем санкционной политикой США и ЕС, привели к необходимости перестройки глобальных цепей поставок, осложнившейся отсутствием четко выстроенных цифровых каналов взаимодействия в секторе B2B. Несмотря на рост электронной коммерции в секторе B2B, по данным McKinsey [1], около 70 % инициатив цифровой трансформации терпят неудачу, что вызывает необходимость поиска методов и инструментов решения проблем цифровой трансформации, а также определения наиболее перспективных для организации направлений развития электронной коммерции.

В связи с вышеприведенными доводами была определена цель исследования, состоящая в выяв-

лении тенденций цифровой трансформации организаций сектора B2B дистрибуции и сервисного обслуживания.

Гипотезой исследования является предположение о том, что в условиях цифровой трансформации экономики оmnikanальное управление оказывает влияние на эффективность системы распределения продукции организаций сектора B2B дистрибуции и сервисного обслуживания.

Теория и методы

В современных условиях поиску ключевых приоритетов цифровой трансформации организаций сектора B2B уделяется значительное внимание. Современные задачи и инструменты цифровой трансформации сектора представлены в публикации Шут А.А., отмечено, что B2B рынок в меньшей степени использует цифровизацию бизнес-процессов, чем рынок B2C. В бизнес-процессах рынка B2B, связанных со сбытом, хранением и транспортировкой продукции, часто используются устаревшие методы учета и автоматизации, что снижает эффективность бизнеса [2]. Гурнович Т.Г. и др. [3] акцентируют внимание на том, что для повышения производительности и эффективности на всех этапах: от снабжения, организации производства, контроля качества, продвижения продукции, дистрибуции до управления человеческими ресурсами, финансами, инвестициями необходимы технологические решения. Активное распространение экосистемных моделей отмечено в работе Середенко Д.Б. [4], показано, что платформизация бизнес-процессов влияет на социально-экономические аспекты развития бизнеса, привлекая все больше пользователей в цифровые каналы для распространения товаров и услуг. Успешные организации делают акцент на более высокой операционной эффективности. Шигаев А.В. предлагает сосредоточить усилия на цифровой трансформации каналов дистрибуции или разработке новых продуктов и услуг [5]. Цифровая трансформация системы сбыта и распределения в качестве ключевого направления для организаций также предлагается в исследовании Веренич А.Д. [6].

По мере развития бизнеса производители и дистрибьюторы переходят на цифровые технологии. Однако для оптимизации возможностей электронной коммерции B2B-организации должны сосредоточиться на интеграции систем управления ресурсами в систему цифровых каналов взаимодействия с потребителями для обновления цен и запасов в режиме реального времени. Внедрение таких функций, как персонализированные скидки и распродажи, а также возможность повторного заказа и контроль над вариантами доставки улучшает базовый коммерческий опыт. Кроме этого, руководство организаций B2B должно выбрать коммерческую платформу, способную справиться со сложным рабочим процессом с участием многих заинтересованных сторон, необходимым в

сценариях использования B2B. По мере роста бизнеса руководство организаций, как правило, добавляют несколько приложений в свой технологический стек для автоматизации различных бизнес-процессов, что приводит к разнообразному портфелю приложений и непоследовательному, разрозненному клиентскому опыту. Многие организации B2B часто страдают от запутанных, разрозненных стеков технологий, усложняющих организацию бизнес-процессов, что вызывает необходимость разработки стратегии цифровой трансформации организации, определяющей конкретные цели, задачи и направления внедрения цифровых технологий. В качестве основных подходов, в рамках которых происходит теоретизация процессов разработки стратегии цифровой трансформации организаций, можно выделить следующие, представленные на рис. 1.

Так, Зайцев В.Е. концентрирует внимание на двух основных подходах к разработке стратегии цифровой трансформации: воспроизводственном и киберсистемном. Содержание первого состоит в использовании цифровых технологий в экономической деятельности и формировании нового типа экономических отношений – межмашинного взаимодействия (M2M). В рамках второго подхода стратегия цифровой трансформации основывается на объективных экономических законах для отображения поведения экономики, реагирующей на управленческие воздействия и события внешней среды в режиме реального времени, в киберпространстве [7].

Ресурсо-ориентированный подход (RBV) при разработке стратегии цифровой трансформации отличается вниманием к внутренним ресурсам и возможностям организации как ключевых детерминант устойчивого конкурентного преимущества. В контексте цифровой трансформации RBV подчеркивает важность цифровых ресурсов, таких как данные, ИТ-инфраструктура и навыки сотрудников.

Концепция динамических возможностей при разработке стратегии цифровой трансформации учитывает способности организации адаптироваться к быстро меняющимся внешним условиям посредством обновления своих ресурсов и возможностей [10]. В рамках подхода, основанного на динамических возможностях, Лью Х. и др. [11] предложили четыре их измерения: соответствие внешним ресурсам, соответствие внутренним ресурсам, соответствие внешним возможностям и соответствие внутренним возможностям. Исследования динамических возможностей расширено в публикации Михаелис Б. и др. [12], распределение ресурсов, изменения окружающей среды, касающиеся создания и присвоения ценности в среде цифровой экономики. Виал Г. [13] предложил применение динамических возможностей в качестве теоретической основы для изучения механиз-



Рис. 1. Подходы к разработке стратегии цифровой трансформации бизнеса
Источник: составлено авторами по [8, 9]

мов, которые позволяют организациям взаимодействовать с информационно-коммуникационными технологиями (далее ИКТ) для обеспечения стратегического обновления.

Теория институциональных изменений рассматривает цифровую трансформацию через призму изменений в институциональной среде [14]. Экосистемный подход подчеркивает важность взаимодействия организации с внешними партнерами и заинтересованными сторонами в процессе цифровой трансформации. Организации рассматриваются как часть более широкой экосистемы, где успех цифровой трансформации зависит от координации с другими участниками рынка [4].

Систематизация подходов к разработке стратегии цифровой трансформации позволяет выделить направления цифровой трансформации, ориентированные как на внутреннюю трансформацию в рамках ресурсно-ориентированного подхода, так и на внешнюю трансформацию, направленную на изменение способа создания ценности для потребителей. Также необходимо отметить, что исследование в цифровой трансформации сектора B2B в основном связано с использованием новых цифровых технологий для улучшения или создания совершенно новых продуктов, процессов, процедур и т. д. в организации. Однако для достижения успешной цифровой трансформации должны про-

изойти изменения на различных уровнях управления, как внутри организации, включая адаптацию бизнес-модели, обмен ресурсами и возможностями, реконфигурацию процессов и структур, так и во внешних связях, включая способы коммуникации с потребителями, поставщиками, а также другими субъектами экосистемы [15].

Соответственно, учитывая структурные изменения, вызываемые цифровой трансформацией, в имеющихся исследованиях авторы акцентируют внимание на влиянии и последствиях цифровой трансформации как внутри организации (т. е. изменение бизнес-моделей или организационных конфигураций), так и необходимость развития определенных динамических возможностей, связанных с цифровой трансформацией за ее пределами (т. е. потребность в новых формах сотрудничества с клиентами в связи с изменениями в их поведении). При этом динамические возможности рассматриваются как ключевые возможности не только с точки зрения готовности к цифровой трансформации, но и с точки зрения способности организации использовать их потенциал.

Концепция динамических способностей предполагает, что конкурентное преимущество возникает из «способности организации интегрировать, создавать и перестраивать внутренние и внешние компетенции для реагирования на быстро меняю-

щиеся условия» путем «целенаправленного создания, расширения или модификации своей ресурсной базы» [16]. Динамические возможности считаются высокоуровневыми способностями, которые позволяют организации обучаться, создавать новые портфели активов и обновлять обычные возможности [17]. Они включают в себя способности к восприятию, освоению и реконфигурации, необходимые для процессов адаптации организации. Способность к восприятию связана со способностью руководства организации сканировать внешнюю среду, интерпретировать информацию и выявлять возможности. Способность к освоению представляет собой способность руководства организации интерпретировать информацию и принимать решения о стратегических инвестициях, например, связанных с выбором бизнес-моделей и архитектур продуктов. Реконфигурация возможностей касается способности руководства организации управлять ресурсами, трансформировать процессы и виды деятельности, а также создавать новые возможности в ответ на рыночные изменения. В совокупности все три возможности позволяют руководству организаций B2B направлять свои ресурсы в соответствии с потребностями рынка на создание конкурентного преимущества в динамичной среде.

Динамические возможности заключены в человеческом, информационном или организационном капитале организации и объединяют эти ресурсы для обеспечения их успешного развития. В стремлении к цифровой трансформации переосмысление руководством организаций того, как она создает и доставляет ценность клиентам, часто требует от него поиска, приобретения или разработки новых цифровых решений и возможностей. Динамические возможности в аспекте цифровой трансформации представил Кох Х. [18], предложив разделить их на внутренние возможности, внешние возможности и возможности охвата. Внутренние возможности сосредоточены на внутренних проблемах, таких как развитие технологии и подбор персонала. Внешние возможности сконцентрированы на управлении внешними связями и реагированием на изменение рынка. Возможности охвата интегрируют внутренние и внешние возможности. В сфере дистрибуции наиболее важную роль для руководства организаций имеют возможности, охвата, относящиеся к интеграционному и стратегическому аспекту omnikanального подхода. Интеграция каналов дистрибуции имеет решающее значение для стратегии цифровой трансформации и оказывает обратное влияние как на внешние, так и на внутренние возможности организации [19].

Так, например, Банерйе М. [20], Тренз М. [21] и др. продемонстрировали важность omnikanальности в современном секторе торговли и услуг. Однако существует недостаток исследований

в отношении интеграции различных каналов и их влияния на потребителей, что подчёркивается в работах Банерйе М. [20] и Лехерр Ц. [22]. Несмотря на то, что интегрированный или бесшовный опыт использования различных каналов является одной из жизненно важных основ omnikanального управления, в научной литературе часто использовался разрозненный подход в этом направлении, когда офлайн- и онлайн-каналы рассматривались отдельно [23, 24]. Так, рядом авторов, в том числе Акгаевой М. Д. [25] и Хансон Р. [26] отмечается, что организационная разрозненность по-прежнему является наиболее значительным препятствием на пути к созданию клиентоориентированного бизнеса.

Результаты

Omnikanальное управление определяется как набор интегрированных процессов и решений, которые поддерживают единое представление об организации с точки зрения покупки, возврата и обмена продукта, независимо от канала. Несмотря на то, что Hansen R. & Sia S.K. [26] отмечают необходимость omnikanального управления, существует значительный разрыв между потребностями потребителей и omnikanальными возможностями, которые предоставляют сегодня организации. По результатам исследований [27, 28] можно отметить, потребители обслуживаются неэффективно, поскольку организации не могут ориентироваться на конкретные потребности клиентов с помощью существующих каналов. Более того, Абрахам В., Джозеф Дж. [29] отметили, что многие организации технически создали многоканальные платформы (веб, мобильные, физические магазины, социальные сети и т. д.), но используют их в разрозненных бизнес-процессах, что подтверждается статистическими данными деятельности организаций, осуществляющих производство и дистрибуцию промышленного оборудования в секторе B2B, представленными на рис. 2–4.

В целом доля организаций, осуществляющих дистрибуцию промышленного оборудования через интернет, а также другие глобальные информационные системы (далее ГИС), не превышает 1,8 % в 2022 году. Исследование доли продаж в общем объёме товарооборота организаций, осуществляющих свою деятельность с использованием ИКТ, показывает, что только у 12 % организаций объём продаж через интернет занимает от 70 до 100 % общего товарооборота. Большая часть организаций имеет долю интернет-продаж в общей структуре товарооборота менее 10 % (рис. 2).

Структура продаж по направлениям использования ГИС в секторе производства и дистрибуции промышленного оборудования (рис. 3) демонстрирует, что наибольшую долю в структуре используемых ИКТ для организации сбыта продукции составляют веб-сайты, их доля в 2022 году составила 68,7 %, что ниже, чем в 2021 году на

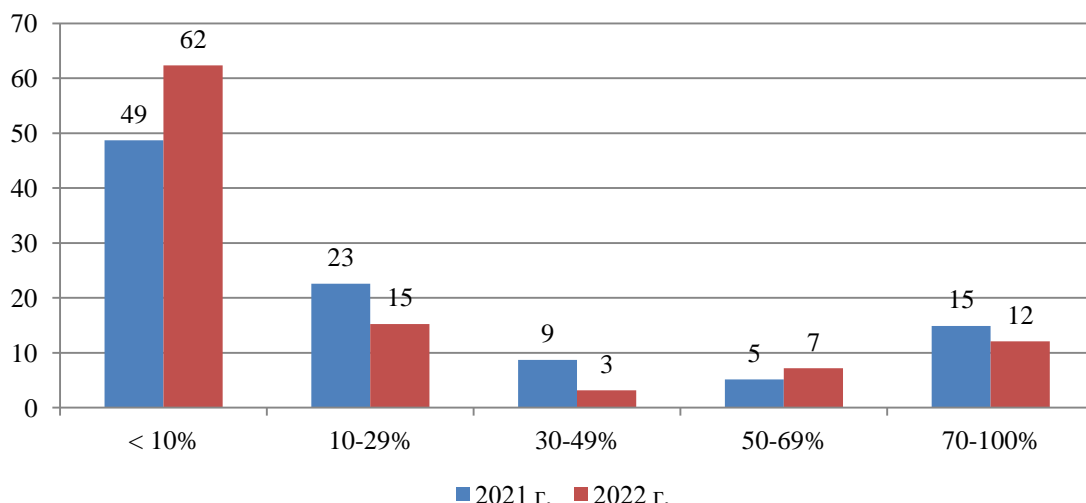


Рис. 2. Гистограмма распределения организации по доли продаж товаров (работ, услуг) по заказам, полученных по ГИС, в общем объеме оборота организаций

Источник: составлено авторами по данным <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения 15.06.2024)

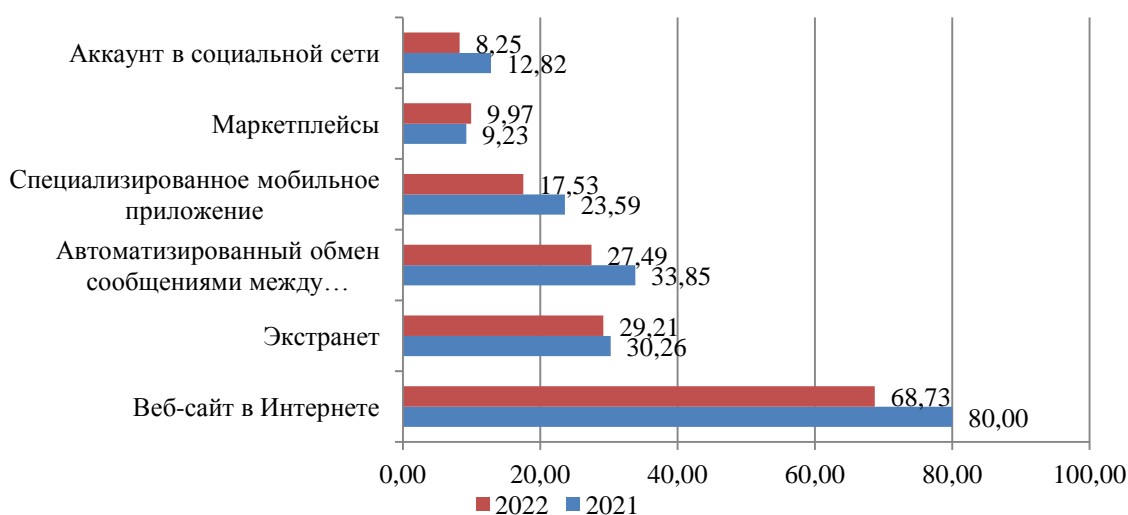


Рис. 3. Структура продаж по направлениям использования ГИС в секторе дистрибуции промышленного оборудования, %

Источник: составлено авторами по данным <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения 15.06.2024)

11,27 %. Данные рис. 2 показывают, что в 2022 году по сравнению с 2021 годом снижается количество организаций, использующих цифровые технологии в продажах. Незначительный рост можно отметить только в организации продаж через маркетплейсы.

Оценка направлений использования веб-сайтов (рис. 4) показывает, что в большей степени организации размещают каталоги товаров или прейскурантов услуг. Адаптацию для просмотра веб-сайтов на портативных устройствах имеют только 43 % обследованных организаций, оплата

услуг или бронирование товара возможны менее чем у 25 % организаций.

Исследование использования социальных сетей для организации продаж организациями сектора B2B производства и дистрибуции промышленного оборудования показывает, что они используются в целях организации рекламы (рис. 5).

Представленные на рис. 2–5 данные показывают, что организация продаж с использованием цифровых технологий находится на низком уровне, при этом отсутствие пропорциональности использования цифровых технологий позволяет сделать вывод об отсутствии интеграции каналов рас-



Рис. 4. Доля организаций по направлениям использования веб-сайта в 2022 году, %

Источник: составлено авторами по данным <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения 15.06.2024)

Рис. 5. Структура организаций по направлениям использования социальных сетей в 2022 году, %

Источник: составлено авторами по данным <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения 15.06.2024)

пределения продукции. Для организации бесшовного процесса распределения продукции необходимо соответствие между использованием веб-сайтов, инструментов адаптации просмотра веб-сайтов на портативных устройствах, возможности оплаты услуг или бронирования товара для обеспечения возможности перехода потребителей в процессе покупки между различными каналами продаж, т. е. необходимый уровень использования цифровых технологий для различных каналов продаж, а также степень их интеграции должна составлять 100 % (рис. 6).

На современном этапе общее качество обслуживания является одним из главных элементов, влияющих на покупательское намерение клиентов и определяющих успех omnikanально-

го управления. Кроме этого, omnikanальное управление можно представить как синергетическое управление многочисленными доступными каналами и точками взаимодействия с потребителями таким образом, чтобы клиентский опыт и производительность по всем каналам были оптимальны.

Необходимо отметить, что вопросам применения omnikanального управления в секторе B2B на современном этапе уделяется недостаточное внимание. Рост интереса к использованию omnikanального управления в секторе B2B на современном этапе был обусловлен преимущественно введением ограничений предпринимательской активности в условиях пандемии covid-19, однако стоит отметить, что количество



Рис. 6. Уровень использования цифровых технологий для обеспечения омниканального управления
Источник: составлено авторами по данным <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения 15.06.2024)

исследований, посвященных разработке системы омниканального управления, ограничено. Систематизация направлений омниканального управления, представленных в работах Антипина Ф.А. [30], Сеньковой Е.В. [31], Курковой Д.Н. [32], релевантных для сектора B2B дистрибуции, представлена в авторской интерпретации на рис. 7.

Как видно из рис. 7, основными элементами омниканального управления выступают цифровизация и интеграция управления цепочками поставок, маркетинга, управления продажами и коммуникационным взаимодействием с потребителями. Поскольку ключевой целью цифровой трансформации с точки зрения концепции динамических возможностей является обеспечение интегрированного, бесшовного и согласованного обслуживания клиентов, организации B2B должны сосредоточиться на разработке стратегии, обеспечивающей интеграцию разрозненных каналов в единую систему распределения продукции (рис. 8).

Омниканальное управление направлено на обеспечение уникального и расширенного клиентского опыта независимо от этапа и способа покупки, который использует потребитель. Основным предиктором омниканального управления B2B являются электронные продажи и цифровой маркетинг, а лояльность потребителей (или омниканальный покупательский опыт) и качество инте-

грации (INQ) являются основным показателем эффективности. Исследования омниканального покупательского опыта носят в основном описательный характер, необходимы дальнейшие теоретические и эмпирические исследования, определяющие, каким образом качество обслуживания влияет на омниканальное покупательское поведение клиентов. Кроме этого, несмотря на свою важность, решение проблемы качества интеграции (INQ) омниканальных сервисов также является недостаточным и вызывает необходимость проведения дальнейших исследований для разработки и валидации модели качества интеграции в контексте предоставления омниканальных услуг.

Обсуждения и выводы

В результате проведенного исследования омниканальное управление было определено как синергетическое управление многочисленными доступными каналами и точками соприкосновения с клиентами таким образом, чтобы клиентский опыт по всем каналам и производительность по каналам были оптимальны. Омниканальное управление направлено на обеспечение уникального и расширенного опыта независимо от этапа покупки и канала, который использует клиент (путь клиента).

Проведенный анализ используемых цифровых технологий, позволяющих интегрировать различные каналы взаимодействия с потребителями, позволил определить, что организация продаж с ис-

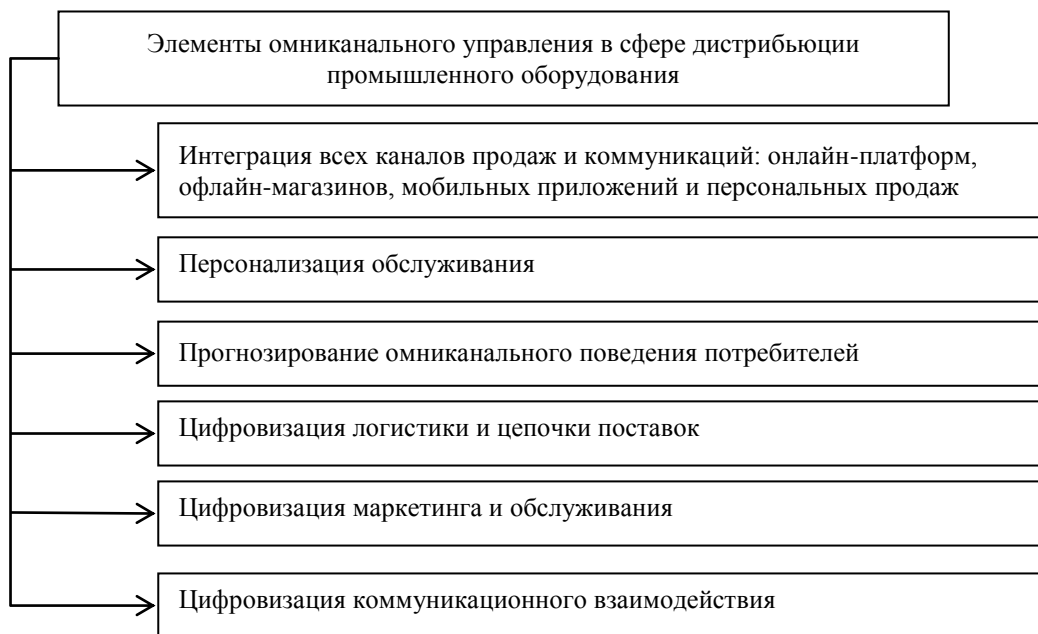


Рис. 7. Элементы омниканального управления организации в сфере дистрибуции промышленного оборудования

Источник: разработано авторами



Рис. 8. Направления стратегии цифровой трансформации на основе внедрения омниканального управления

Источник: разработано авторами

пользованием цифровых технологий находится на низком уровне, при этом отсутствие пропорциональности использования цифровых технологий для организации продаж позволяет сделать вывод об отсутствии интеграции каналов распределения. Для организации бесшовного процесса распределения продукции необходимо соответствие между использованием веб-сайтов, инструментов адаптации просмотра веб-сайтов на портативных устройствах, возможности оплаты услуг или бронирования товара для обеспечения возможности перехода потребителей в процессе покупки между различными каналами.

Ключевым фундаментальным преимуществом, вытекающим из реализации омниканального управления, является прямой и быстрый сбор и

интеграция данных о клиентах, ценах и товарных запасах, поступающих по различным каналам, а также обмен такими данными, ресурсами и информацией, полученными различными точками соприкосновения между функциями маркетинга и продаж организации. Взрывной рост данных, поступающих из социальных, мобильных и локальных каналов, представляет собой огромные возможности для предиктивной аналитики и, таким образом, улучшения прогнозирования спроса. Кроме того, данные позволяют получить информацию о клиентах и предложить персонализированный потребительский опыт в канальной среде. Все это требует внедрения совершенно новой ИТ-инфраструктуры, что требует огромных инвестиций, с которыми могут справиться не все организации.

Список литературы

1. Garcia J. EmailCommon pitfalls in transformations: A conversation with Jon Garcia, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/common-pitfalls-in-transformations-a-conversation-with-jon-garcia#/>
2. Шут А.А. Цифровизация бизнес-процессов на рынке B2B на примере рынка дистрибуции нефтепродуктов // Сибиряковские чтения: трансформация бизнес-процессов в условиях глобальных экономических изменений: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Иркутск, 20 апреля 2023 года / отв. редактор А.В. Силантьев. Иркутск: Байкальский государственный университет, 2023. С. 49–56. EDN: NKDYND.
3. Финансовая стратегия модернизации материально-технической базы предприятия в период цифровизации / Т.Г. Гурнович, А.А. Аракелян, А.А. Квасова, Э.И. Козленко // Вестник Академии знаний. 2023. № 1(54). С. 299–307. EDN: JHPGG.
4. Середенко Д.Б. Цифровые экосистемы и платформенные решения как современный инструмент адаптации бизнеса в условиях цифровой трансформации экономической деятельности // Журнал прикладных исследований. 2024. № 2. С. 39–43. DOI: 10.47576/2949-1878.2024.2.2.005. EDN: NTYTFC.
5. Шигаев А.В. Методические подходы к анализу эффективности автоматизации и цифровизации предприятий // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2019. № 1-2. С. 131–134. EDN: JXEFHT.
6. Веренич А.Д. Цифровизация дистрибуции и торговли: методы и технологии на основе адаптивных систем // Управление цифровой трансформацией бизнеса: коллективная монография. Минск: Информационно-вычислительный центр Министерства финансов Республики Беларусь, 2022. С. 85–118. EDN: KIEBVF.
7. Зайцев В.Е. Цифровая экономика как объект исследования: обзор публикаций // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 3. С. 107–122.
8. Смирнова О.П., Скорнякова Д.О. Роль цифровых и гибридных технологий в трансформации бизнес-моделей предприятий промышленного комплекса России // ЕГИ. 2022. № 41 (3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tsifrovyyh-i-gibridnyh-tehnologiy-v-transformatsii-biznes-modeley-predpriyatiy-promyshlennogo-kompleksa-rossii> (дата обращения: 21.05.2024).
9. Нестеренко Е.С., Науменко Р.В. Системный подход как основа понятийно-категориального аппарата цифровой экономики // Креативная экономика. 2019. Т. 13, № 5. С. 911–926. DOI: 10.18334/ce.13.5.4058
10. Endres H., Helm R., & Dowling M. Linking the types of market knowledge sourcing with sensing capability and revenue growth: Evidence from industrial firms // Industrial Marketing Management. 2020. Vol. 90. P. 30–43. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.06.004
11. Liu H.Y., & Hsu C.W. Antecedents and consequences of corporate diversification: A dynamic capabilities perspective // Management Decision. 2011. Vol. 49(9). P. 1510–1534. DOI: 10.1108/00251741111173961
12. Michaelis B., Rogbeer S., Schweizer L., & Özleblebici Z. Clarifying the boundary conditions of value creation within dynamic capabilities framework: a grafting approach // Review of Managerial Science. 2021. Vol. 15. P. 1797–1820. DOI: 10.1007/s11846-020-00403-2
13. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // Managing digital transformation. 2021. P. 13–66. DOI: 10.4324/9781003008637-4

14. Боев А.Г. Теоретический базис стратегии институциональных преобразований промышленных комплексов в условиях цифровой экономики // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2019. № 3. С. 49–61.
15. Kraus S., Durst S., Ferreira J.J., Veiga P., Kailer N., & Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo // International journal of information management. 2022. Vol. 63. 102466. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466
16. Helfat C.E. Stylized facts, empirical research and theory development in management // Strategic organization. 2007. Vol. 5(2). P. 185–192. DOI: 10.1177/1476127007077559
17. Helfat C.E., & Winter S.G. Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world // Strategic management journal. 2011. Vol. 32(11). P. 1243–1250. DOI: 10.1002/smj.955
18. Koch H. Developing dynamic capabilities in electronic marketplaces: A cross-case study // The Journal of Strategic Information Systems. 2010. Vol. 19(1). P. 28–38. DOI: 10.1016/j.jsis.2010.02.001
19. Brynjolfsson E., Hu Y.J., & Rahman M.S. Competing in the age of omnichannel retailing // MIT sloan management Review. 2013.
20. Banerjee M. Misalignment and its influence on integration quality in multichannel services // Journal of Service Research. 2014. Vol. 17(4). P. 460–474. DOI: 10.1177/1094670514539395
21. Trenz M., Veit D., & Tan C.W. Disentangling the impact of omnichannel integration on consumer behavior in integrated sales channels. 2020. DOI: 10.25300/MISQ/2020/14121
22. Lehrer C., & Trenz M. Omnichannel business // Electronic Markets. 2022. Vol. 32(2). P. 687–699. DOI: 10.1007/s12525-021-00511-1
23. Herhausen D., Binder J., Schoegel M., & Herrmann A. Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration // Journal of retailing. 2015. Vol. 91(2). P. 309–325. DOI: 10.1016/j.jretai.2014.12.009
24. Huré E., Picot-Coupey K., & Ackermann C.L. Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study // Journal of retailing and consumer services. 2017. Vol. 39. P. 314–330. DOI: 10.1016/j.jretconser.2017.08.011
25. Акваева М.Д. и др. Цифровая трансформация и ее влияние на бизнес-процессы и модели в современной экономике // Всемирный ученый. 2024. Т. 1. № 25. С. 841–848.
26. Hansen R., & Sia S.K. Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: key lessons learned // MIS Quarterly Executive. 2015. Vol. 14(2).
27. Булатова А.А., Мусатова Ж.Б. Анализ эффективности омниканальных и мультиканальных технологий в России // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 47. С. 560–567. EDN: IPGSVW.
28. Кисин М. Интернет-продвижение в сегменте B2B: эффективность основных площадок // Мясная сфера. 2014. № 6(103). С. 74–76. EDN: ZWPVDD.
29. Abraham V., & Joseph J. Managing Promotion across Omnichannels in Modern Digital Era. A-Brief Review // World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development. 2019. Vol. 5(3). P. 88–93.
30. Антипин Ф.А. Омниканальная торговля в России в реалиях современной экономической ситуации // Российское предпринимательство. 2017. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/omnikanalnaya-torgovlya-v-rossii-v-realiyah-sovremennoy-ekonomicheskoy-situatsii> (дата обращения: 27.04.2024).
31. Сенькова Е.В. Омникальная CRM // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: сборник научных трудов, Севастополь, 26–30 апреля 2017 года. Севастополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2017. С. 344–346. EDN: ZBRZAB.
32. Куркова Д.Н. Новые формы взаимодействия поставщиков и потребителей в цифровой рыночной среде // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. № 1. DOI: 10.38050/2078-3809-2023-15-1-55-70. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-formy-vzaimodeystviya-postavshchikov-i-potrebitелей-v-tsifrovoy-rynochnoy-srede> (дата обращения: 27.04.2024).

References

1. Garcia J. *EmailCommon pitfalls in transformations: A conversation with Jon Garcia*, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/common-pitfalls-in-transformations-a-conversation-with-jon-garcia#/>
2. Shut A.A. Digitalization of Business processes in the B2b Market Using The Example of the Petroleum Products Distribution Market. *Sibiryaovskie chteniya: transformaciya biznes-processov v usloviyah global'nyh ekonomicheskikh izmenenij* [Sibiryaov Readings: The Transformation of Business Processes in the Context of Global Economic Changes]. Irkutsk, 2023, pp. 49–56. (In Russ.) EDN: NKDYND.
3. Gurnovich T.G., Arakelyan A.A., Kvasova A.A., Kozlenko E.I. Financial Strategy For Modernizing the Material and Technical Base of an Enterprise During the Period of Digitalization. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2023, no № 1(54), pp. 299–307. (In Russ.) EDN: IJHPGG.

4. Seredenko D.B. Digital Ecosystems and Platform Solutions as a Modern Tool for Business Adaptation in the Conditions of Digital Transformation of Economic Activity. *Zhurnal prikladnyh issledovaniy* [Journal of Applied Research], 2024, no. 2, pp. 39–43. DOI: 10.47576/2949-1878.2024.2.2.005. (In Russ.) EDN: NTYTFC.
5. Shigaev A.V. Methodological Approaches to Analyzing the Efficiency of Automation and Digitalization of Enterprises. *Nauka XXI veka: aktual'nye napravleniya razvitiya* [Science of the 21st Century: Current Development Directions], 2019, no. 1-2, pp. 131–134. (In Russ.) EDN: JXEFHT.
6. Verenich A.D. Digitalization of Distribution and Trade: Methods and Technologies Based on Adaptive Systems. *Upravlenie cifrovoy transformaciej biznesa* [Managing the Digital Transformation of Business]. Minsk, 2022, pp. 85–118. (In Russ.) EDN: KIEBVF.
7. Zajcev V.E. Digital Economy as an Object of Research: Overview. *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya* [Issues of Public and Municipal Administration], 2019, no. 3, pp. 107–122. (In Russ.)
8. Smirnova O.P., Skornyakova D.O. The Role of Digital and Hybrid Technologies in the Transformation of Business Models of Enterprises of the Russian Industrial Complex. *EGI*, 2022, no. 41 (3). (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tsifrovyh-i-gibridnyh-tehnologiy-v-transformatsii-biznes-modeley-predpriyatiy-promyshlennogo-kompleksa-rossii>
9. Nesterenko E.S., Naumenko R.V. Systemic Approach as the Basis of the Conceptual-Categorical Apparatus of the Digital Economy. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2019, no. 13(5), pp. 911–926. (In Russ.) DOI: 10.18334/ce.13.5.4058
10. Endres H., Helm R., & Dowling M. Linking the types of market knowledge sourcing with sensing capability and revenue growth: Evidence from industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 2020, vol. 90, pp. 30–43. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.06.004
11. Liu H.Y., & Hsu C.W. Antecedents and consequences of corporate diversification: A dynamic capabilities perspective. *Management Decision*, 2011, vol. 49(9), pp. 1510–1534. DOI: 10.1108/00251741111173961
12. Michaelis B., Rogbeer S., Schweizer L., & Özleblebici Z. Clarifying the boundary conditions of value creation within dynamic capabilities framework: a grafting approach. *Review of Managerial Science*, 2021, vol. 15, pp. 1797–1820. DOI: 10.1007/s11846-020-00403-2
13. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 2021, pp. 13–66. DOI: 10.4324/9781003008637-4
14. Boev A.G. Theoretical Basis of the Strategy for Institutional Transformations of Industrial Complexes in the Digital Economy. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve* [Models, Systems, Networks in Economics, Technology, Nature, and Society], 2019, no. 3, pp. 49–61. (In Russ.)
15. Kraus S., Durst S., Ferreira J.J., Veiga P., Kailer N., & Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International journal of information management*, 2022, vol. 63, 102466. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466
16. Helfat C.E. Stylized facts, empirical research and theory development in management. *Strategic organization*, 2007, vol. 5(2), pp. 185–192. DOI: 10.1177/1476127007077559
17. Helfat C.E., & Winter S.G. Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal*, 2011, vol. 32(11), pp. 1243–1250. DOI: 10.1002/smj.955
18. Koch H. Developing dynamic capabilities in electronic marketplaces: A cross-case study. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2010, vol. 19(1), pp. 28–38. DOI: 10.1016/j.jsis.2010.02.001
19. Brynjolfsson E., Hu Y.J., & Rahman M.S. Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT sloan management Review*, 2013.
20. Banerjee M. Misalignment and its influence on integration quality in multichannel services. *Journal of Service Research*, 2014, vol. 17(4), pp. 460–474. DOI: 10.1177/1094670514539395
21. Trenz M., Veit D., & Tan C.W. *Disentangling the impact of omnichannel integration on consumer behavior in integrated sales channels*, 2020. DOI: 10.25300/MISQ/2020/14121
22. Lehrer C., & Trenz M. (). Omnichannel business. *Electronic Markets*, 2022, vol. 32(2), pp. 687–699. DOI: 10.1007/s12525-021-00511-1
23. Herhausen D., Binder J., Schoegel M., & Herrmann A. Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. *Journal of retailing*, 2015, vol. 91(2), pp. 309–325. DOI: 10.1016/j.jretai.2014.12.009
24. Huré E., Picot-Coupey K., & Ackermann C.L. Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *Journal of retailing and consumer services*, 2017, vol. 39, pp. 314–330. DOI: 10.1016/j.jretconser.2017.08.011
25. Akgaeva M.D. et al. Digital Transformation and Its Impact on Business Processes and Models in the Modern Economy. *Vsemirnyj uchenyj* [World Scientist], 2024, no. 1(25), pp. 841–848. (In Russ.)
26. Hansen R., & Sia S.K. Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: key lessons learned. *MIS Quarterly Executive*, 2015, vol. 14(2).

27. Bulatova A.A., Musatova Zh.B. Analysis of the Efficiency of Omnichannel and Multichannel Technologies in Russia. *Innovacii. Nauka. Obrazovanie* [Innovations. Science. Education], 2021, no. 47, pp. 560–567. (In Russ.) EDN: IPGSVW.
28. Kisin M. Internet Promotion in the B2B Segment: Efficiency of Main Platforms. *Myasnaya sfera* [Meat industry], 2014, no. 6(103), pp. 74–76. (In Russ.) EDN: ZWPVDD.
29. Abraham V., & Joseph J. Managing Promotion across Omnichannels in Modern Digital Era. A-Brief Review. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2019, vol. 5(3), pp. 88–93.
30. Antipin F.A. Omnichannel Trade in Russia in the Realities of the Modern Economic Situation. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian entrepreneurship], 2017, no. 5. (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/omnikanalnaya-torgovlya-v-rossii-v-realiyah-sovremennoy-ekonomicheskoy-situatsii>
31. Sen'kova E.V. Omnic CRM. *Upravlenie v usloviyah global'nyh mirovyh transformacij: ekonomika, politika, pravo* [Management in the context of global transformations: economics, politics, law]. Sevastopol', 2017, pp. 344–346. (In Russ.) EDN: ZBRZAB.
32. Kurkova D.N. New Forms of Interaction between Suppliers and Consumers in the Digital Market Environment. *Nauchnye issledovaniya ekonomicheskogo fakul'teta. Elektronnyj zhurnal* [Scientific research of the Faculty of Economics. Electronic journal], 2023, no. 1. (In Russ.) DOI: 10.38050/2078-3809-2023-15-1-55-70. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-formy-vzaimodeystviya-postavschikov-i-potrebiteley-v-tsifrovoy-rynochnoy-srede>

Информация об авторах

Бахарев Евгений Юрьевич, аспирант, кафедра предпринимательства и конкуренции, факультет бизнеса, Университет «Синергия», Москва, Россия; bakhareveyudam101pr@yandex.ru

Анисимов Александр Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по учебно-методической работе факультета информационных технологий, доцент кафедры информационного менеджмента и информационно-коммуникационных технологий им. профессора В.В. Дика, Университет «Синергия», Москва, Россия; anisimov_au@mail.ru

Information about the authors

Evgeniy Yu. Bakharev, Postgraduate student, Department of Entrepreneurship and Competition, Faculty of Business, Synergy University, Moscow, Russia; bakhareveyudam101pr@yandex.ru

Alexander Yu. Anisimov, PhD (Economics), Associate Professor, Deputy Director for Educational and Methodological Work of the Faculty of Information Technologies, Associate Professor of the Professor Dick Department of Information Management and Information and Communication Technologies, Synergy University, Moscow, Russia; anisimov_au@mail.ru

Статья поступила в редакцию 19.06.2024

The article was submitted 19.06.2024