

ПОТЕНЦИАЛ И ОГРАНИЧЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

А. А. Шумельная

*студент, Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций
им. профессора М. А. Бонч-Бруевича, г. Санкт-Петербург, Россия, adelia.shs@mail.ru*

Научный руководитель М. А. Егорова

*кандидат экономических наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет
телекоммуникаций им. профессора М. А. Бонч-Бруевича, г. Санкт-Петербург, Россия,
egorova2.ma@sut.ru*

В докладе рассмотрены потенциальная выгода и перспективы трансформации бизнес-моделей в условиях цифровой экономики, а также существующие барьеры и ограничения. Особое внимание уделено ключевым направлениям изменений и анализу опыта российских компаний в цифровой среде.

Ключевые слова: цифровая экономика; бизнес-модель; трансформация; потенциал; цифровые платформы.

POTENTIAL AND LIMITATIONS FOR BUSINESS MODEL TRANSFORMATION IN THE DIGITAL ECONOMY

A. A. Shumelnaya

*student, Saint Petersburg State University of Telecommunications named after professor
M. A. Bonch-Bruevich, Saint Petersburg, Russia, adelia.shs@mail.ru*

Supervisor M. A. Egorova

*PhD in economics, associate professor, Saint Petersburg State University of Telecommunications
named after Professor M. A. Bonch-Bruevich, Saint Petersburg, Russia, egorova2.ma@sut.ru*

The report examines the potential benefits and prospects for transforming business models in the digital economy, as well as existing barriers and limitations. Particular attention is paid to key areas of change and an analysis of Russian companies' experiences in the digital environment.

Keywords: digital economy; business model; transformation; competitiveness; digital platform.

В условиях стремительного развития цифровой экономики компании сталкиваются с необходимостью пересмотра традиционных подходов к ведению бизнеса. Цифровые технологии влияют практически на все отрасли экономики, автоматизируя производственную деятельность и операционные процессы, меняя взаимодействие участников рынка, клиентские отношения, правила конкуренции, сокращают жизненный цикл традиционных моделей и формируют новые источники ценности. Современные тенденции трансформации бизнеса вследствие цифровизации требуют своего переосмысления и подтверждают актуальность темы исследования.

Потенциал цифровой трансформации проявляется в ряде ключевых направлений, которые находят свое практическое воплощение в стратегиях ведущих российских компаний, которые

активно трансформируют свои бизнес-модели и определяют будущее бизнеса в цифровой среде.

1. Повышение гибкости и адаптивности компаний. Цифровая трансформация позволяет бизнесу быстро реагировать на изменения за счет внедрения гибких моделей, основанных на данных и платформенных решениях, что особенно важно в условиях сокращения жизненного цикла бизнес-моделей с 15 до 5 лет за последние десятилетия [1]. Примером может служить «АТБ Электроника», выпускающего базовые устройства для интернета вещей (IoT), сочетая универсальность модулей с гибкой кастомизацией оборудования под параметры заказчика [2].

2. Создание устойчивых конкурентных преимуществ. Инновации на уровне бизнес-моделей сложнее скопировать, чем продуктовые или процессные инновации. Это обеспечивает долгосрочное преимущество за счет уникальной архитектуры создания и присвоения ценности. Успешным кейсом является ПАО «Сбербанк России». Среди основных бизнес-моделей можно выделить создание собственной технологической платформы, внедрение услуги DTaaS (Digital Transformation as a Service) и организационную трансформацию. Так, Platform V, объединив инструменты для хранения, обработки данных и создания цифровых сервисов позволила значительно ускорить запуск новых продуктов (время вывода на рынок сократилось в 7 раз) [3], повысить надежность и масштабируемость ИТ-инфраструктуры. А DTaaS разрабатывает готовые решения для цифровой трансформации бизнеса ускоряя обновление процессов, снижая издержки и давая доступ к экспертизе и ИТ-решениям Сбера [4]. Модернизация структуры и внедрение agile-методологии позволили повысить эффективность управления проектами.

3. Развитие экосистемного подхода. В соответствии с данной стратегией компания нацелена увеличить продолжительность взаимодействия с клиентом за счет разнообразия цифровых технологий. Успешный опыт построения цифровой экосистемы демонстрирует ПАО «МТС». Компания за несколько лет прошла путь от телекоммуникационного оператора до многопрофильной технологической платформы. Ключевыми элементами данной трансформации стали: инвестиции в экосистемные сервисы, в сфере финансов – «МТС Банк», в медиа и развлечениях – «МТС Музыка», «МТС Fog Play», «KION», в ИТ-услугах – «МТС Digital», «МТС AI», «МТС Big Data; реализация стратегии CLV (Customer Lifetime Value), которая позволяет удерживать клиентов за счет создания «бесшовной» среды, где один сервис стимулирует использование другого; организационная трансформация – все направления деятельности компании перешли под контроль организации «Экосистема МТС», а ИТ-подразделения развиваются под брендом МТС Web Services (MWS) [5].

4. Оптимизация затрат и повышение эффективности. Использование Big Data, искусственного интеллекта и облачных технологий позволяет ускорять процессы принятия решений, точнее персонализировать предложения, прогнозировать спрос и снижать операционные издержки.

5. Автоматизация коммуникаций на базе технологий искусственного интеллекта. С помощью гибких перенастраиваемых моделей голосовых ассистентов и чат-ботов, адаптированных под бизнес-процессы и особенности компаний, а также поведение пользователей, что позволяет экономить время и ресурсы государственных и коммерческих предприятий, ускорять процесс обслуживания и повышать его качество.

6. Автоматизация закупок, позволяющая управлять поставщиками. Например, в компании «Уралхим» была внедрена цифровизация закупок от заказа до оплаты через российскую B2B-платформу Altis, что позволило увеличить рентабельность и повысить прибыль на 2–3 % [6].

Помимо примеров цифровой трансформации крупнейших компаний, в российской практике встречаются и специфические бизнес-модели. Среди них MaaS-платформы (Manufacturing-as-a-Service), которые обеспечивают доступ к производственным мощностям по подписке [7]. В результате малые и средние предприятия используют свободные мощности крупных, что расширяет кооперационные связи внутри страны.

Цифровизация бизнес-процессов требует инвестиций, а эффект от внедрения IT-решений может проявиться не сразу.

Фундаментом трансформации бизнес-моделей является работа с данными, хранилищами и качеством управления. Эксперты IT-технологий видят основные ограничения цифровой трансформации бизнеса в высокой стоимости и сроках окупаемости, технологическом отставании, недостатке опыта работы с данными, устаревших программном обеспечении, инфраструктуре систем передачи данных, а также слабой защищенности каналов связи. На сегодня машинные алгоритмы пока могут выполнять ограниченные функции, и многие решения еще остаются за человеком [8].

Развитие цифровой экономики усиливает необходимость переосмысления бизнес-моделей. Инновации позволяют компаниям расширять источники дохода, снижать издержки и повышать устойчивость. Российский опыт показывает, что цифровизация открывает возможности как для крупного, так и для малого и среднего бизнеса через различные платформенные решения.

Библиографические ссылки

1. Бадмаева Б. С. Развитие инноваций в бизнес-моделях в цифровой экономике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 2. С. 289–294. URL: <http://upravlenie.uriu.ranepa.ru/wp-content/uploads/2022/06/289-294.pdf> (дата обращения: 25.09.2025).
2. Кастомизированная российская IoT-инфраструктура под брендом партнера. Обзор инновационной бизнес-модели «АТБ Электроника» // Tadviser . URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Кастомизированная_российская_IoT-инфраструктура_под_брендом_партнера._Обзор_инновационной_бизнес-модели_«АТБ_Электроника» (дата обращения: 26.09.2025).
3. Платформа V: Кейсы / ПАО «Сбербанк». URL: https://platformv.sbertech.ru/cases/sber?utm_source (дата обращения: 25.09.2025).
4. DTaaS как новый продукт Сбера // РБК. 2023. URL: https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/657abfab9a794792c01a9839?utm_source (дата обращения: 25.09.2025).
5. ПАО «МТС». Презентация финансовых результатов за IV квартал 2024 года / ПАО «МТС». URL: https://static.ssl.mts.ru/mts_rf/contents/10610/MTS_Q4_2024_Presentation.pdf (дата обращения: 25.09.2025).
6. ИИ, B2B-маркетплейс и зрелые IT-решения: как Уралхим цифровизирует закупки с B2B Altis // Tadviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИИ,_B2B-маркетплейс_и_зрелые_IT-решения:_как_Уралхим_цифровизирует_закупки_с_B2B_Altis? (дата обращения: 26.09.2025).
7. Нано-фабрики и дизайн по запросу: новейшие бизнес-модели в производстве // РБК. 2021. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087d8629a7947e710a41556> (дата обращения: 25.09.2025).
8. Цифровая трансформация: почему 80% компаний не видят результата от ИИ? // Tadviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация:_почему_80_компаний_не_видят_результата_от_ИИ? (дата обращения: 25.09.2025).