

Научная статья
УДК 339.138
<https://doi.org/10.24143/2073-5537-2022-4-70-79>
EDN DLZBDK

Модификация модели взаимодействия с клиентом на основе омниканального подхода и ее влияние на финансовые результаты деятельности организации

***Евгения Антоновна Нигай[✉], Юлия Сергеевна Лебединская,
Елена Сергеевна Кошечкина, Елена Александровна Бараусова***

*Владивостокский государственный университет,
Владивосток, Россия, jenia_nigay@mail.ru[✉]*

Аннотация. Рост финансовых показателей деятельности, стабильное функционирование и устойчивое развитие экономических систем во многом обеспечиваются формированием сильных и конкурентоспособных бизнес-структур, своевременно адаптирующих свои стратегические подходы к управлению в соответствии с условиями внешней среды. Повышение финансовой эффективности деятельности, удержание конкурентных позиций на рынке в условиях цифровизации становится затруднительным или невозможным без создания новых источников конкурентных преимуществ. Цифровизация экономики и бизнеса требует соответствующего изменения бизнес-модели организации. Одним из наиболее актуальных направлений совершенствования в структуре бизнес-модели является система взаимодействия с клиентом. Ее своевременная трансформация обеспечивает комплексный системный подход к обслуживанию и взаимодействию с клиентом на основе омниканального подхода. Суть данного подхода заключается во включении в бизнес-процессы организации комплексной системы цифровых и аналоговых каналов связи, обеспечивающих мультиканальное «общение» бизнеса с клиентом, формирующих единую историю контактов и клиентского опыта в компании. С этой позиции количество освоенных, внедренных цифровых технологий и каналов связи в системе взаимодействия с клиентом может служить показателем цифровой активности компании, что в итоге оказывает влияние на финансовую устойчивость и эффективность деятельности. Предложен авторский подход к трансформации системы взаимодействия с клиентом (посредством «призмы омниканальности») в бизнес-модели организации в условиях цифровизации экономики и бизнеса, определены требования к бизнес-модели и разработана система финансовых показателей оценки ее эффективности. Разработан алгоритм внедрения цифровой бизнес-модели в деятельность торгового предприятия.

Ключевые слова: финансовые показатели, экономическая эффективность, финансовая устойчивость, цифровизация бизнеса, бизнес-моделирование, система взаимодействия с клиентом, омниканальность, управление клиентским опытом, алгоритм внедрения цифровой бизнес-модели

Для цитирования: *Нигай Е. А., Лебединская Ю. С., Кошечкина Е. С., Бараусова Е. А.* Модификация модели взаимодействия с клиентом на основе омниканального подхода и ее влияние на финансовые результаты деятельности организации // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2022. № 4. С. 70–79.* <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2022-4-70-79>. EDN DLZBDK.

Original article

Modified customer experience model: omnichannel approach and impact on financial results of organization activities

Evgeniya A. Nigay[✉], Yuliya S. Lebedinskaya, Elena S. Koshechkina, Elena A. Barausova

*Vladivostok State University,
Vladivostok, Russia, jenia_nigay@mail.ru[✉]*

Abstract. Growth of financial activity, stable functioning and sustainable development of economic systems are largely ensured by the formation of strong and competitive business structures that timely adapt their strategic approaches to management in accordance with the conditions of the environment. Maintaining competitive positions in the market in conditions of digitalization becomes difficult or impossible without creating new sources of competitive advantages. Digitalization of the economy and business requires a corresponding change in the business model of the or-

gation. One of the most contemporary issues of improvement in the structure of the business model is the system of interaction with the client. Its timely transformation ensures an integrated system approach to service and interaction with the client based on the omnichannel approach. This approach means including into the business processes of organizing a comprehensive system of digital and analog communication channels that provide multi-channel communication of business with the client, which form a single history of contacts and client experience in the company. From this position, the number of mastered, implemented digital technologies and communication channels in the system of interaction with the client can serve as an indicator of the company's digital activity. There is proposed an author's approach to transforming the system of interaction with the client (through the omnichannel prism) in the business model of the organization in the context of the digitalization of the economy and business, defines the requirements for the business model and developed a system of indicators for assessing its effectiveness. An algorithm for introducing a digital business model into the activities of a trading enterprise is developed.

Keywords: business digitalization, economic efficiency, financial stability, business digitalization, business modeling, customer interaction system, omnichannel approach, customer experience management, algorithm of integrating digital business model

For citation: Nigay E. A., Lebedinskaya Yu. S., Koshevaya E. S., Barausova E. A. Modified customer experience model: omnichannel approach and impact on financial results of organization activities. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2022;4:70-79.* (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2022-4-70-79>. EDN DLZBDK.

Введение

Формирование и удержание устойчивых конкурентных позиций на рынке в условиях цифровизации во многом обусловлено способностью бизнеса находить и использовать новые источники конкурентных преимуществ. Роботизация и автоматизация, облачные технологии, цифровые каналы взаимодействия с клиентами и партнерами открывают возможности реализации инновационных способов развития предприятий. Развитие цифровых технологий провоцирует серьезные трансформации как отдельных бизнес-процессов организации, так и бизнес-моделей в целом.

Применение стратегий цифровой трансформации бизнес-моделей предполагает сочетание физических активов бизнеса с цифровыми и в настоящее время является неопровержимым условием успешного функционирования и развития организаций.

Материалы исследования

Краткий обзор существующих подходов к формулировке необходимых характеристик бизнес-модели организации в цифровую эру представлен в табл. 1.

Таблица 1

Table 1

Обзор концепций и требований к инновационной бизнес-модели организации

Overview of the concepts and requirements to an organization's innovative business model

Автор	Концепция	Требования к цифровой бизнес-модели
О. Гассман [1]	Концепция «магического треугольника»	Бизнес-модель должна определять: 1. Характеристики целевого клиента. 2. Характеристики продукта, соответствующие потребностям целевого клиента. 3. Процесс формирования коммерческого предложения. Подход «магического треугольника» имеет вид «кто – что – как и почему» и описывает бизнес-модель, в которой составляющие «кто и что» определяют внешние аспекты бизнеса, а третий элемент «как и почему» относится к внутренним измерениям [1].
А. Остервальд, И. Пинье [2]	Построение бизнес-моделей по авторскому шаблону и по «подсказкам потребителей»	1. Способность удовлетворить потребности рынка. 2. Адаптивность в соответствии реакции рынка на нее. 3. Управляемость [2].
К. Линц, Г. Мюллер-Стивенс, А. Циммерман [3]	Основа трансформации – два мегатренда: цифровизация и ориентация на сервис («сервисизация»)	Направления трансформации: 1. Взаимодействие с покупателями. 2. Обеспечивающие системы и структуры. 3. Методы монетизации модели [3].

Автор	Концепция	Требования к цифровой бизнес-модели
Аналитики компании Microsoft [4]	Концепция комплексной трансформации, включающей не только процесс замены технологий, но и изменение корпоративной культуры и корпоративных практик	1. Кратное повышение эффективности: основные экономические показатели функционирования организации должны улучшиться в разы. 2. Внедрение современных и масштабируемых технологий. 3. Наличие перекрестных изменений, когда задействованы смежные области бизнеса [4].
А. Прохоров, Л. Коник [5]	Индекс цифровой конкурентоспособности	1. Адаптивность. 2. Гибкость. 3. ИТ-интеграция. 4. Технологическая среда. 5. Капитал. 6. Кадровый потенциал [5].
О. Китова, С. Брускин [6]	Разработка и внедрение цифровых моделей корпоративного управления для каждой компании	1. Цифровая стратегия. 2. Цифровое управление операционной деятельностью. 3. Цифровизация организационной структуры управления. 4. Цифровизация бизнес-процессов. 5. Информационное сопровождение процессов цифровизации. 6. Скорость реализации цифровых изменений. 7. Работа с данными. 8. Цифровые компетенции сотрудников [6].

Инновационная бизнес-модель, соответствующая условиям цифровизации, должна отвечать ряду требований технологического, структурного, управленческого и экономического характера. Приведенный набор требований позволяет определить критерии эффективной бизнес-модели, создаваемой в условиях цифровизации, и обеспечить возможность ее применения на практике [7].

Одним из ключевых и первоочередных направлений цифровизации в бизнес-модели организации выступает система взаимодействия с клиентом, позволяющая усовершенствовать формирование клиентского опыта за счет лучшего понимания клиента и увеличения точек контакта с ним. Главные направления цифровизации в данном случае:

- усиление фокуса на требованиях клиентов и их лояльности;
- поиск скрытых источников ценности;
- создание предпосылок для будущих источников выручки;
- формирование конкурентных преимуществ [5].

Методы и результаты исследования

Целью исследования является оценка последствий внедрения цифровой бизнес-модели в деятельность бизнес-структур. Задачи исследования: краткая характеристика цифровой бизнес-модели, описание разработанного алгоритма ее внедрения в деятельность организации, оценка эффективности предложенной модели.

Теоретико-методологической основой исследования стали ключевые аспекты цифровизации

и моделирования бизнес-процессов, основы развития и функционирования бизнес-структур, методики оценки эффективности внедрения цифровых инструментов в управленческие процессы.

Основу методов и инструментария исследования составили элементы бизнес-моделирования, количественного и качественного контент-анализа, базирующиеся на комплексном подходе к трансформации управленческих моделей бизнеса в условиях цифровой динамики среды.

Обсуждение результатов

Изменения внешней среды организации вынуждают последнюю непрерывно реагировать на них за счет полной трансформации бизнес-модели организации или ее частичного совершенствования. Предложенный подход к трансформации бизнес-модели организации основан в первую очередь на преобразовании в результате цифровизации системы взаимодействия с клиентом. Это фронтальная часть бизнес-модели организации, требующая первоочередной адаптации к изменениям внешней среды и рынка, т. к. характеризует активность и гибкость бизнеса в удовлетворении запросов клиентов. Фокус изменений сконцентрирован на стратегии роста за счет лучшего понимания клиента и увеличения точек контакта с ним.

На рис. 1 представлена структура бизнес-модели организации и ее преобразование в сегменте взаимодействия с клиентом в результате цифровизации на основе омниканального подхода [8].

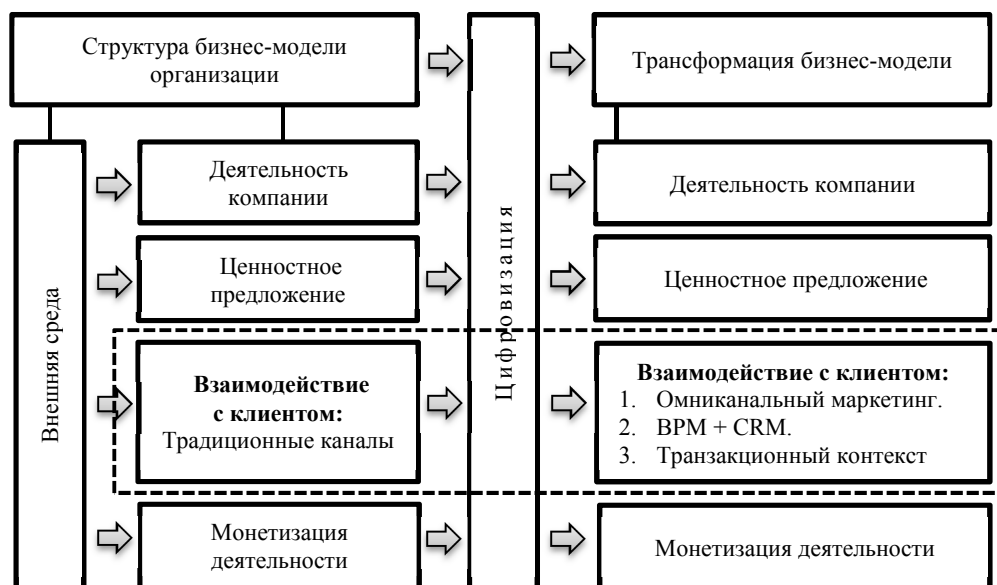


Рис. 1. Модифицированная бизнес-модель на основе омниканального подхода

Fig. 1. Modified omnichannel-based business model

Модифицированная версия модели разработана в результате комбинирования классического подхода к бизнес-моделированию А. Остервальдера и И. Пинье [2], а также цифровой модели «Омниканальность» (П. Вайл, С. Ворнер) [9].

Согласно предлагаемому подходу бизнес-модель компании структурирована по четырем направлениям:

- 1) деятельность компании – ключевые партнеры, ключевые ресурсы, виды деятельности;
- 2) ценностное предложение – в чем заключается ценность компании в глазах потребителя на рынке;
- 3) взаимодействие с клиентом – целевые сегменты потребителей, взаимодействие и отношения с клиентами, цепочки каналов продаж;
- 4) монетизации деятельности – структура расходов по элементам экономических затрат, потоки доходов.

Преобразования в секторе «взаимодействие с клиентом» подробно раскрываются через «призму омниканальности» или омниканальный подход.

В системе взаимодействия с клиентом омниканальность обеспечивает комплексное и всестороннее «общение» с клиентом, основанное на сопровождении на всех стадиях принятия решения о приобретении продукта и его использования. При этом задействованы интегрированные каналы коммуникации, сочетающие цифровые и традиционные технологии маркетингового воздействия. Результатом такого взаимодействия является достижение эффекта непрерывного контакта «клиент – компания» [10].

Омниканальность в системе взаимодействия с клиентом, помимо значительного расширения спектра используемых инструментов цифрового взаимодействия, связывает вместе каждый канал

единой системой учета, взаимодействуя с клиентами комплексно, одновременно по всем каналам и индивидуально по каждому каналу в отдельности.

Конкретизация омниканального подхода нашла выражение в «призме омниканальности», структура которой представлена на рис. 2. Ее содержание демонстрирует структуру построения эффективной системы взаимодействия с клиентом и управления клиентским опытом на основе сочетания цифровых платформенных решений, омниканального маркетинга и транзакционного контекста.

В системе взаимодействия с клиентом и управления клиентским опытом омниканальный подход включает в себя три ключевых составляющих:

1. Омниканальный маркетинг. Интегрированные маркетинговые коммуникации с использованием цифровых технологий искусственного интеллекта, больших данных, виртуальной и дополненной реальности (контент-маркетинг, SMM-продвижение, таргетинг и др.).
2. Интегрированная платформа Business Process Management (BPM) + Customer Relationship Management (CRM). Подобная интеграция позволяет достичь согласованности реализации бизнес-процессов и коммуникационного сопровождения клиента.
3. Транзакционный контекст объединяет в себе формирование клиентского опыта в цифровом и оффлайн-режимах за счет формирования последовательного «маршрута» клиента от знакомства с компанией в цифровом пространстве до возможного совершения сделки оффлайн и наоборот. Как результат, взаимодействие с клиентом строится по направлениям консультативного и транзакционного взаимодействия.

Нигай Е. А., Лебединская Ю. С., Баранова Е. А. Модификация модели взаимодействия с клиентом на основе омниканального подхода и ее влияние на финансовые результаты деятельности организации

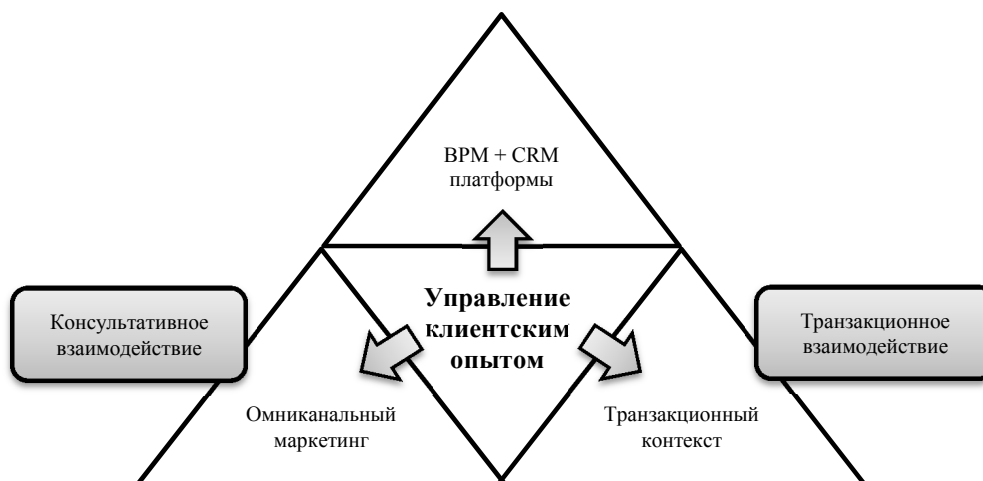


Рис. 2. Омниканальность взаимодействия с клиентом

Fig. 2. Omnichannel interaction with the client

Взаимодействие. Оценка эффективности функционирования предложенной трансформированной бизнес-модели предлагается осуществлять на основе системы показателей, представленной на рис. 3.

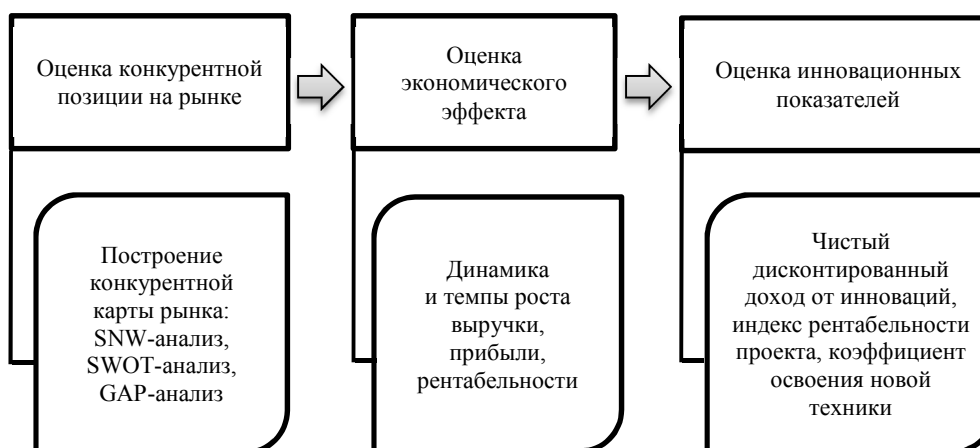


Рис. 3. Комплексная система показателей оценки эффективности бизнес-модели

Fig. 3. Comprehensive system of business model performance indicators

Комплекс оценки последствий цифровой трансформации бизнеса сформулирован на базе трех оценочных модулей: ожидаемые конкурентные преимущества, ожидаемые прямые экономические эффекты, а также критерии инновационности [11].

Первый блок показателей эффективности модели – определение конкурентного статуса компании (конкурентоспособности). Его оценка позволяет определить изменение конкурентных позиций предприятия в результате трансформации бизнес-модели на основе цифровизации и омниканального подхода. Анализ в данном направлении предполагает последовательное осуществление замеров

и сравнительной оценки позиции «до» и «после» мероприятий.

Второй блок показателей эффективности модели – определение предполагаемых общеэкономических эффектов инновационной бизнес-модели. Для оценки экономической эффективности трансформации бизнес-модели используются общеэкономические показатели: выручка, чистая прибыль, рентабельность.

Показатели инновационного блока предполагают оценку эффективности применения омниканального подхода и трансформированной бизнес-модели в организации в результате освоения циф-

ровых каналов взаимодействия с клиентом и технологий. Количество освоенных, внедренных цифровых технологий и каналов связи характеризует цифровую активность компании. Оцениваются показатели персонала, занятого в НИР, освоение новой техники, а также чистый дисконтированный доход от инноваций и рентабельность проекта.

Наиболее чувствительными и мобильными в плане адаптации бизнес-процессов являются субъекты малого и среднего бизнеса, которые сегодня активно внедряют цифровые инструменты в управленческие и операционные решения, тем самым достигая повышения производительности, эффективности, конкурентоспособности [7].

В качестве обоснования предложенного подхода использованы результаты внедрения цифровой

бизнес-модели в деятельность ООО «Партнер-ДВ», функционирующего на рынке крепежных изделий и конструкций г. Владивостока.

Так как основной сферой деятельности компании ООО «Партнер-ДВ» являются оптово-розничные продажи, то наибольшее значение для нее представляет именно система взаимодействия с клиентом. Стандартные блоки данной системы в бизнес-модели компании:

- взаимоотношения с клиентами;
- потребительские сегменты;
- каналы сбыта.

На рис. 4 представлена структура системы взаимодействия с клиентами в базовой бизнес-модели предприятия до момента совершенствования цифровых инструментов воздействия на клиентский опыт.

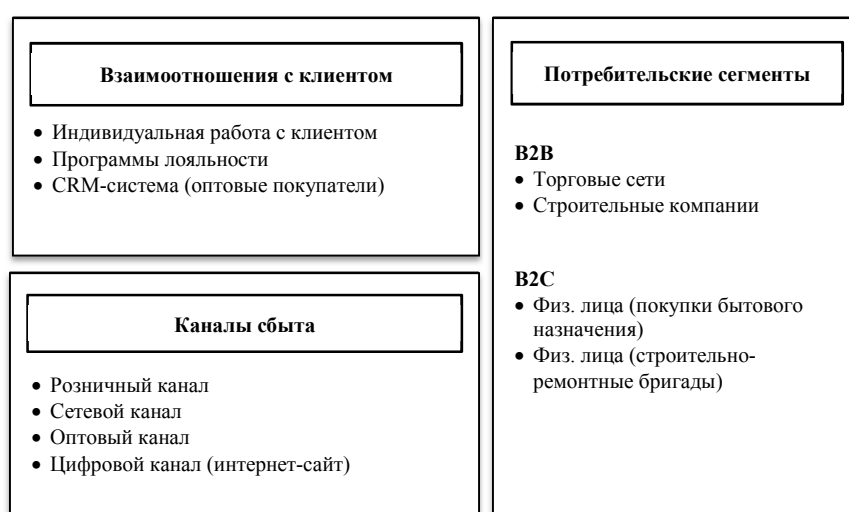


Рис. 4. Базовая структура системы взаимодействия с клиентами бизнес-модели ООО «Партнер-ДВ» (г. Владивосток)

Fig. 4. Basic structure of the customer relation system of the business model of Partner-DV, LLC in Vladivostok

Изначально в компании из цифровых элементов взаимодействия с клиентом присутствовала только CRM-система, которая использовалась исключительно для работы с сегментом В2В, включающим строительные компании и торговые сети.

Интернет-сайт (как цифровой канал продаж) был ориентирован на потребительский сегмент В2С. Также сайт выполнял информационную роль для целевой аудитории В2В.

Были задействованы цифровые каналы связи в виде электронной почты и мессенджера WhatsApp – в основном как личная инициатива менеджеров по продажам. Таким образом, коэффициент персонала, задействованного в работе с использованием цифровых инструментов связи с клиентом, составил 0,15, что свойственно для стратегии последователя в применении цифровых технологий в деятельности предприятия.

Следует отметить, что бессистемное использование цифровых инструментов ведет к снижению как общих показателей цифровой активности, так и эффективности в целом.

Таким образом, в условиях цифровизации рынка и экономики для субъектов малого бизнеса актуальным направлением деятельности становится переход к новой цифровой модели ведения бизнеса, увязывающей все задействованные цифровые каналы взаимодействия с клиентом на единой управленческой платформе, а также согласующейся с системой традиционных (оффлайн) каналов взаимодействия. Алгоритм перехода на новую бизнес-модель применительно к деятельности ООО «Партнер-ДВ» представлен на рис. 5. Совершенствование сегмента «взаимодействие с клиентом» в бизнес-модели предприятия основано на применении омниканального подхода и включает в себя последовательное согласование и комплекс-

Нигаи Е. А., Лебединская Ю. С., Баранова Е. А. Модификация модели взаимодействия с клиентом на основе омниканального подхода и ее влияние на финансовые результаты деятельности организации

ное сочетание цифровых инструментов наряду с формированием клиентского опыта оффлайн (транзакционный контекст). Это способствует ге-

нерированию потока интегрированных и полных коммуникаций «организация – потребитель».

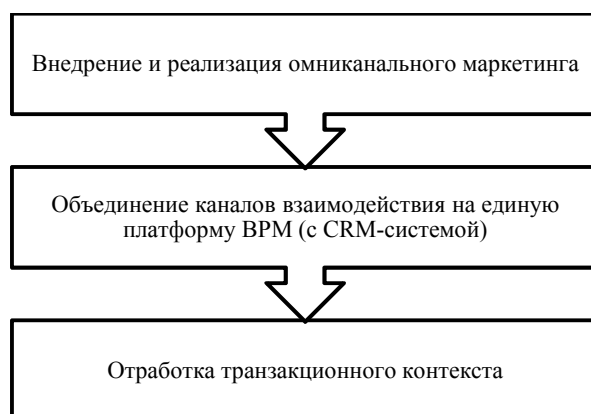


Рис. 5. Алгоритм перехода к цифровизации системы взаимодействия с клиентом в бизнес-модели предприятия на основе омниканального подхода

Fig. 5. Algorithm of transition to digitalization of the customer relation system in the enterprise business model based on the omnichannel approach

На рис. 6 представлена трансформация системы взаимодействия с клиентом бизнес-модели

ООО «Партнер-ДВ» в условиях цифровизации на основе омниканального подхода.



Рис. 6. Трансформация системы взаимодействия с клиентом бизнес-модели ООО «Партнер-ДВ» в условиях цифровизации на основе омниканального подхода

Fig. 6. Transformation of the customer relation system of a business model of Partner-DV, LLC based on the omnichannel approach in the context of digitalization

Все три блока системы: «взаимоотношения с клиентом», «потребительские сегменты», «каналы сбыта» находятся в постоянном тесном взаимодействии и требуют согласованности мероприятий в каждом направлении.

В блоке «взаимоотношения с клиентом» на основе омниканального подхода внедрены инструменты: SMM-маркетинг, единая платформа BPM (интеграция с существующей CRM-системой), мессенджер-маркетинг.

В блоке «потребительские сегменты»: контент-маркетинг, email-маркетинг, таргетинговая реклама.

В блоке «каналы сбыта» в рамках омниканального подхода сделан упор на усиление сбытовой функции существующего интернет-сайта и создание мобильного приложения для совершения покупок, функционирующего на различных операционных системах.

Внедрение омниканального маркетинга – самый большой пласт работы при совершенствовании бизнес-модели компании, охватывающий все блоки сегмента «взаимодействие с клиентом». Описание проведенных мероприятий представлено в табл. 2.

Таблица 2

Table 2

Последовательность внедрения цифровой системы взаимодействия с клиентом бизнес-модели организации
Sequence of implementing the digital customer relation system of the business model of the organization

Взаимоотношения с клиентом		
SMM-маркетинг	Мессенджер-маркетинг	Внедрение единой платформы BPM + CRM
Выбор платформы для реализации (Facebook, Twitter, Instagram и др.) + настройка профиля и страницы	Определение комплекса приложений для сообщений (в зависимости от целевой аудитории)	Определение проблем и целей
Каналы сбыта		
Приложение для покупок для мобильного устройства на операционной системе Android и iOS	Развитие интернет-сайта	
1. Размещение заказа и разработка приложения	1. Настройка SEO или поисковой оптимизации	
2. Продвижение приложения через App Store и Google Play Market, Google ADS	2. Настройка оперативной операционной деятельности. Наделение значимостью сайта среди сотрудников	
3. Формирование KPI и аудит-софта	3. Веб-аналитика результатов продвижения	
Потребительские сегменты		
Email-маркетинг	Контент-маркетинг	Таргетинг
1. Создание плана стратегии	1. Разработка стратегии	1. Маркетинговый анализ рынка и конкурентов
2. Подготовка макета и содержания	2. Создание контента	2. Подбор целевой аудитории
3. Формирование базы контактов	3. Контент-план (календарь публикаций)	3. Разработка объявления и уникальных креативных материалов
4. Автоматизация рассылки	4. Реализация (продвижение)	4. Подключение системы аналитики
5. Оценка (KPI)		5. Ведение рекламной кампании

Развивать каналы сбыта при данном походе следует через создание приложения для покупок и развитие интернет-сайта.

Принимая во внимание все прогнозные оценки ожидаемых эффектов от внедрения цифровой биз-

нес-модели, можно привести общую оценку эффективности предлагаемой бизнес-модели для компании ООО «Партнер-ДВ» (табл. 3).

Таблица 3

Table 3

Прогнозная оценка ожидаемых эффектов внедрения цифровой системы взаимодействия с клиентом бизнес-модели организации ООО «Партнер-ДВ»

Predictive assessment of the expected effects of introducing a digital customer relation system of the business model of the organization of Partner-DV, LLC

Оценка конкурентоспособности	Экономическая оценка	Инновационная оценка
Изменение положения компании на рынке. Смена стратегии «последователь» на стратегию «претендент на лидерство»	Рост экономических показателей деятельности – 28 %	Рост использования цифровых инструментов взаимодействия с клиентом (коэффициент цифровизации – 0,57)

Оценка предлагаемой усовершенствованной бизнес-модели компании ООО «Партнер-ДВ» предполагает следующее изменение показателей. Увеличение выручки до 114 499 тыс. руб. уже в следующем периоде изменит долю компании на рынке с 7,71 до 12,79 %, а также повысит показатель темпа роста доли рынка с 89,83 до 106,48 %, что поспособствует смене положения на конкурентной карте рынка с положения «слабая конкурентная позиция и ухудшение темпа роста» на по-

ложение «слабая конкурентная позиция с улучшением темпа роста».

Заключение

Предложенный теоретико-методический подход к трансформации бизнес-модели организации в условиях цифровизации предполагает совершенствование системы взаимодействия с клиентом на основе омниканального подхода и комплексного сочетания цифровых и традиционных каналов вза-

имодействия. Сформулированные требования к бизнес-модели обеспечивают формирование системы критериев эффективного преобразования бизнеса в современных условиях рынка. Особое значение преобразование модели системы взаимодействия с клиентом приобретает в деятельности организаций, формирующих непосредственный клиентский опыт, когда необходимо всестороннее, комплексное информационное и консультационное

сопровождение клиента на всех этапах принятия покупательских решений. Этому способствует интеграция цифровых и традиционных инструментов взаимодействия с клиентом. Оценку последствий трансформации предлагается проводить на основе определения конкурентной позиции компании методами конкурентного анализа; оценки экономического эффекта, а также оценки инновационных показателей.

Список источников

1. Франкенбергер К., Чик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. 432 с.
2. Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / пер. с англ. М.: Альпина Диджитал (Сколково), 2010. 288 с.
3. Линц К., Мюллер-Стивенс Г., Циммерман А. Радикальное изменение бизнес-модели: адаптация и выживание в конкурентной среде / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 311 с.
4. Путеводитель в будущее. Как компании в Центральной и Восточной Европе, работающие в разных отраслях, действуют в период цифровой революции / Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/ru-ru/> (дата обращения: 30.10.2022).
5. Прохоров А., Коник Л. Цифровая трансформация: анализ, тренды, мировой опыт. М.: Альянс Принт, 2019. 372 с.
6. Китова О. В., Брускин С. Н. Цифровая трансформация бизнеса // Цифровая экономика. 2017. URL: <http://digital-economy.ru/stati/tsifrovaya-transformatsiya-biznesa> (дата обращения: 10.10.2022).

7. Lebedinskaya Yu. S., Nigay E. A. Justification of the forming mechanism of a regional tourist cluster competitiveness // *International Journal of Supply Chain Management*. 2019. V. 8. N. 6. P. 481–486.
8. Нига́й Е. А. Обоснование объектных, пространственных и временных границ оценки конкурентоспособности экономических систем с учетом тенденций цифровизации экономики // Территория новых возможностей. Вестн. Владивосток. гос. ун-та экономики и сервиса. 2022. Т. 14. № 3 (56). С. 29–41.
9. Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса. Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 258 с.
10. Blizkiy R. S., Malinenko V. E., Lebedinskaya Yu. S. Iterations of Digital Transformation of Human Capital in the Development of Economic Growth Drivers // *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future, Studies in Systems, Decision and Control*. 2021. N. 314. P. 1319–1328.
11. Нига́й Е. А. Процесс цифровизации бизнеса: от точечной оцифровки бизнес-процессов к цифровой трансформации // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2022. № 2. С. 134–145.

References

1. Frankenberger K., Chik M. *Biznes-modeli: 55 luchshikh shablonov* [Business Models: 55 Best Templates]. Moscow, Al'pina Publisher, 2017. 432 p.
2. Pin'e I. *Postroenie biznes-modelei: nastol'naiia kniga stratega i novatora* [Building Business Models: A Strategist and Innovator's Handbook]. Moscow, Al'pina Didzhital (Skolkovo) Publ., 2010. 288 p.
3. Lints K., Miuller-Stivens G., Tsimmerman A. *Radikal'noe izmenenie biznes-modeli: adaptatsiia i vyzhivanie v konkurentnoi srede* [Radical change of the business model: adaptation and survival in a competitive environment]. Moscow, Al'pina Publisher, 2019. 311 p.
4. *Putevoditel' v budushchee. Kak kompanii v Tsentral'noi i Vostochnoi Evrope, rabotaiushchie v raznykh ot-rasliakh, deistvuiut v period tsifrovoi revoliutsii* [Guide to the future. How different industrial companies operate in conditions of digital revolution in Central and Eastern Europe]. Microsoft. Available at: <https://www.microsoft.com/ru-ru/> (accessed: 30.10.2022).
5. Prokhorov A., Konik L. *Tsifrovaia transformatsiia: analiz, trendy, mirovoi opyt* [Digital transformation: analysis, trends, world experience]. Moscow, Al'ians Print Publ., 2019. 372 p.
6. Kitova O. V., Bruskin S. N. *Tsifrovaia transformatsiia biznesa* [Digital transformation of business]. Tsifrovaia ekonomika, 2017. Available at: [7. Lebedinskaya Yu. S., Nigay E. A. Justification of the forming mechanism of a regional tourist cluster competitiveness. *International Journal of Supply Chain Management*, 2019, vol. 8, no. 6, pp. 481–486.
 8. Nigai E. A. Obosnovanie ob'ektnykh, prostranstvennykh i vremennykh granits otsenki konkurentosposobnosti ekonomicheskikh sistem s uchetom tendentsii tsifrovizatsii ekonomiki \[Substantiation of object, spatial and temporal boundaries for assessing competitiveness of economic systems taking into account trends in digitalization of economy\]. *Territoriia novykh vozmozhnostei. Vestnik Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i servisa*, 2022, vol. 14, no. 3 \(56\), pp. 29–41.
 9. Vail P., Vorner S. *Tsifrovaia transformatsiia biznesa. Izmenenie biznes-modeli dlia organizatsii novogo pokoleniia* \[Digital transformation of business. Changing the business model for a new generation of organizations\]. Moscow, Al'pina Publisher, 2019. 258 p.
 10. Blizkiy R. S., Malinenko V. E., Lebedinskaya Yu. S. Iterations of Digital Transformation of Human Capital in the Development of Economic Growth Drivers. *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future, Studies in Systems, Decision and Control*, 2021, no. 314, pp. 1319–1328.](http://digital-</div><div data-bbox=)

11. Nigai E. A. Protsess tsifrovizatsii biznesa: ot tochnoi otsifrovki biznes-protsessov k tsifrovoi transformatsii [Process of business digitalization: from point digitization

of business processes to digital transformation]. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika*, 2022, no. 2, pp. 134-145.

Статья поступила в редакцию 30.11.2022; одобрена после рецензирования 07.12.2022; принята к публикации 13.12.2022
The article was submitted 30.11.2022; approved after reviewing 07.12.2022; accepted for publication 13.12.2022

Информация об авторах / Information about the authors

Евгения Антоновна Нугай – кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры экономики и управления; Владивостокский государственный университет; jenia_nigay@mail.ru

Evgeniya A. Nigay – Candidate of Sciences in Economics, Assistant Professor; Assistant Professor of the Department of Economics and Management; Vladivostok State University; jenia_nigay@mail.ru

Юлия Сергеевна Лебединская – кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры экономики и управления; Владивостокский государственный университет; Yuliya.Lebedinskaya@vvsu.ru

Yuliya S. Lebedinskaya – Candidate of Sciences in Economics, Assistant Professor; Assistant Professor of the Department of Economics and Management; Vladivostok State University; Yuliya.Lebedinskaya@vvsu.ru

Елена Сергеевна Кошечкина – кандидат политических наук, доцент; доцент кафедры экономики и управления; Владивостокский государственный университет; elenakh1981@yandex.ru

Elena S. Koshevaya – Candidate of Sciences in Politics, Assistant Professor; Assistant Professor of the Department of Economics and Management; Vladivostok State University; elenakh1981@yandex.ru

Елена Александровна Бараусова – кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры экономики и управления; Владивостокский государственный университет; Barausova_elena@mail.ru

Elena A. Barausova – Candidate of Sciences in Economics, Assistant Professor; Assistant Professor of the Department of Economics and Management; Vladivostok State University; Barausova_elena@mail.ru

