

Н.Н. Трофимова

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ПЕРЕХОДА РОССИЙСКИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ К ЦИФРОВОЙ МОДЕЛИ ЭКОНОМИКИ С НИЗКИМ
УРОВНЕМ КОНТАКТОВ В УСЛОВИЯХ ОБЩЕМИРОВОЙ ПАНДЕМИИ
COVID-19**

Аннотация. Рассмотрены ключевые направления эффективного перехода российских предприятий к цифровой модели экономики с низким уровнем контактов в условиях общемировой пандемии COVID-19. Показано, что сегодня обеспечение перехода российских предприятий к цифровой модели экономики с низким уровнем контактов должно базироваться на эффективной автоматизации бизнес-процессов. Обосновано, что в современных условиях экономика с низким уровнем контактов обострила потребность в дальнейшей концентрации менеджмента предприятий на улучшении качества обслуживания клиентов. Выявлены новые тенденции и поведенческие бизнес-модели, ориентированные на долгосрочную перспективу экономики с низким уровнем контактов в условиях цифровизации и общемировой пандемии COVID-19. Предложен четырех-этапный план эффективного перехода к жизнеспособной модели экономики с низким уровнем контактов.

Ключевые слова: бизнес-процессы, бизнес-модель, цифровая модель, бесконтактная экономика, экономика минимального взаимодействия, экономика с низким уровнем контактов, цифровизация, COVID-19.

N.N. Trofimova

**ENSURING THE EFFECTIVE TRANSITION OF RUSSIAN ENTERPRISES
TO A DIGITAL ECONOMY MODEL WITH A LOW LEVEL OF CONTACTS
IN THE CONTEXT OF THE GLOBAL COVID-19 PANDEMIC**

Abstract. The article discusses the key directions of effective transition of Russian enterprises to a digital economy model with a low level of contacts in the context of the global COVID-19 pandemic. It is shown that today ensuring the transition of Russian enterprises to a digital model of the economy with a low level of contacts should be based on effective automation of business processes in all situations should begin with an understanding of how these processes occur. It is proved that in modern conditions, the economy with a low level of contacts has exacerbated the need for further concentration of enterprise management on improving the quality of customer service. New trends and behavioral business models focused on the long-term perspective of an economy with a low level of contacts in the context of digitalization and the global COVID-19 pandemic have been identified. As a result of the conducted research, a four-stage plan for an effective transition to a viable model of an economy with a low level of contacts is proposed.

Keywords: business processes, business model, digital model, contactless economy, economy of minimal interaction, economy with low level of contacts, digitalization, COVID-19.

Обеспечение эффективного перехода российских предприятий к цифровой модели экономики с низким уровнем контактов в условиях общемировой пандемии COVID-19

Трофимова Наталья Николаевна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента наукоемких производств, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург. Автор более 100 опубликованных научных работ.

Электронная почта: Tnn04@mail.ru

Мировая пандемия COVID-19 способствовала изменению рыночной модели поведения и значительно ускорила распространение экономики минимального контакта (low touch economy, бесконтактная экономика, экономика минимального взаимодействия, экономика с низким уровнем контактов). С обострением COVID-19 различные меры дистанцирования и социальной изоляции сильно повлияли на производственный процесс и особенно на коммерческий сектор, которому пришлось довольно быстро адаптироваться и вести бизнес независимо от наличия личного контакта. Компаниям необходимо было внедрить безопасную среду управления, популяризируя тем самым использование экономики с низким уровнем физических контактов.

Экономическая модель бесконтактной экономики, как следует из ее названия, делает упор на практически нулевой прямой физический контакт между всеми вовлеченными сторонами бизнес-процессов [7]. Экономика с низким уровнем контактов относится к экономическим и поведенческим сдвигам, вызванным COVID-19. Идеальный сценарий для реализации подобной цифровой модели был создан совсем недавно, что было обусловлено развитием цифровых технологий и ростом числа людей, имеющих доступ к высокоскоростному Интернету. При этом, поскольку в условиях пандемии COVID-19 многие рабочие

операции осуществляются удаленно, возрос спрос на дистанционное управление бизнес-процессами, чтобы можно было эффективно контролировать управление и развитие предприятия независимо от его физического местонахождения.

С точки зрения эффективности бизнеса минимизированный физический контакт повышает производительность и экономит финансовые ресурсы. Повторяющиеся бизнес-операции можно заменить автоматизированными процессами, сосредоточив внимание на потребностях клиентов и на оптимизации продуктов и услуг для удовлетворения этих потребностей. Такая автономия и цифровизация бизнес-процессов также снижают сроки и потери информации, поскольку все привязано к дистанционной системе управления. Область применения экономической модели бесконтактной экономики достаточно вариабельна и широко используется практически везде, от процессов производства до процессов продаж [8].

Процессы продаж, или техническое обслуживание без участия человека, заставляют клиентов активнее и чаще взаимодействовать в виртуальном пространстве, предоставляя большой объем личной информации и удовлетворяя большее количество потребностей. Следовательно, опыт, который будут иметь клиенты, является чрезвычайно важным фактором для принятия решения о приобретении продукции

в условиях экономической модели бесконтактной экономики.

В рыночной экономике осуществляется огромное число бизнес-коммуникаций, а функция экономической модели бесконтактной экономики заключается в усовершенствовании и оптимизации традиционных процессов продаж. Конечно, по-прежнему останутся клиенты, которым нужен ежедневный и менее автоматизированный контакт, но численность тех, кто более приспособлен к цифровым форматам и предпочитает уже сегодня совершать покупки дистанционно, с каждым днем будет возрастать.

Экономическая модель, которая удовлетворяет обе стороны (продавца и покупателя), заключается в создании более гуманизированной (направленной на человека) реализации товаров и услуг путем выполнения автоматизированных операций с использованием цифровых платформ, содержащих как можно больше информации, чтобы продажа могла быть осуществлена практически самостоятельно. При этом сама команда продаж (отдел продаж, менеджеры по продажам, торговые агенты) выступает в качестве посредника данного бизнес-процесса, действуя на более высоком уровне сложности. Несмотря на то, что коммуникации в цифровой модели бесконтактной экономики виртуальны, отношения между людьми все же присутствуют, и их необходимо гуманизировать (очеловечивать, придавать свойства человека). Для этого необходимо предлагать рынку интуитивно понятные и доступные цифровые платформы, а также обучать внутренних специалистов оказывать качественную дистанционную поддержку в случае необходимости [1].

Цифровые платформы в экономической модели бесконтактной экономики выхо-

дят за рамки процесса продаж. Поэтому необходимо иметь удобное программное обеспечение для управления указанными процессами, чтобы внутренние и внешние специалисты могли легко и эффективно их использовать. Одним из самых больших преимуществ этой модели продаж в бесконтактной экономике является снижение стоимости привлечения клиента, что способствует расширению рынка. Для этого и следует применять автоматизацию бизнес-процессов.

На коммерческом уровне фундаментальным вложением в автоматизацию продаж являются различные CRM-платформы (customer relationship management, системы управления отношениями с клиентами), фасилитаторы для управления (системы, обеспечивающие успешную групповую коммуникацию), особенно когда речь идет о наблюдении за новыми возможностями и общении между членами удаленной команды [4].

Экономика с низким уровнем контактов действительно эффективна только в том случае, если реализована без ошибок исполнения. Обеспечение эффективности автоматизации бизнес-процессов должно во всех ситуациях начинаться с понимания того, как эти процессы происходят. Для этого сначала необходимо провести внутреннее исследование, выявив в рутинной деятельности (теория рутины М. Вебера) все, что можно считать процессами, какие действия связаны между собой, какие человеческие ошибки можно уменьшить, чтобы впоследствии спроектировать новый бизнес-процесс и перейти уже непосредственно к внедрению автоматизации. Кроме этого, крайне важно диагностировать, какие задачи являются более рутинными относительно других и могут выполняться в удаленном режиме.

Обеспечение эффективного перехода российских предприятий к цифровой модели экономики с низким уровнем контактов в условиях общемировой пандемии COVID-19

Некоторое программное обеспечение ECM (enterprise content management, управление контентом предприятия) и EDM (enterprise data management, управление данными предприятия) имеет основополагающее значение для экономики с низким уровнем контактов, поскольку оно предлагает стейкхолдерам (заинтересованным сторонам) электронное управление документами, позволяя сотрудникам упростить получение, хранение, архивирование, совместное использование, проверку и поиск документов, повышая тем самым производительность, оптимизируя рабочий процесс, снижая затраты, улучшая безопасность и экономя физическое пространство за счет сокращения площадей, необходимых для хранения бумажных носителей информации [4; 9; 10].

Программные ECM- и EDM-системы являются основными инструментами экономики с низким уровнем контактов, поскольку они способствуют автоматизированному выполнению задач, преобразованию данных в информацию, облегчая управление за счет наличия облачных версий баз данных, к которым можно получить доступ даже с мобильных устройств. Другими словами, можно выполнять необходимые действия и решать поставленные бизнес-задачи независимо от того, где находятся работники предприятия.

На сегодняшний день экономика с низким уровнем контактов представляет собой результат естественной эволюции и является полезной тенденцией, которая в будущем не только никуда не исчезнет, но и будет активно развиваться. Для ее реализации требуются культурное изменение и понимание того, что персонал предприятия следует использовать как интеллектуальный капитал, а не как инструмент, выполняющий повторяющиеся задачи.

В целом проанализированная модель экономики с низким уровнем контактов предназначена для разнопрофильных предприятий современного рынка, которые стремятся не только улучшить управление, но и оптимизировать свои бизнес-процессы в условиях общемировой пандемии COVID-19. Экономика с низким уровнем контактов обострила потребность в дальнейшей концентрации менеджмента предприятий на улучшении качества обслуживания клиентов, поскольку компании по-разному используют опыт деятельности в условиях пандемии COVID-19 и обеспечивают создание ценности в этой новой экономической модели.

Понимание того, какие тенденции и поведенческие бизнес-модели сохраняются в долгосрочной перспективе, является сложной задачей. Тем не менее перед лицом этого неопределенного сценария некоторые ориентиры кажутся довольно ясными. Например, на наш взгляд, очевидно следующее:

- основная бизнес-модель большинства предприятий должна быть переведена в цифровую форму, чтобы оставаться экономически жизнеспособной;
- одним из приоритетных направлений должно стать включение стратегии безопасности в работу с клиентами, особенно в краткосрочной перспективе;
- предприятия должны заблаговременно прогнозировать ожидания и потребности клиентов посредством объективного анализа рыночной информации, учитывая, что кризис повлияет на взаимодействие клиентов и компании [2; 5].

Чтобы обеспечить условия эффективного перехода к жизнеспособной модели экономики с низким уровнем контактов, необходимо разработать четырехэтапный план, включающий:

1. Оценку воздействия. Прежде всего необходимо подробно проанализировать каждый способ, при помощи которого был достигнут эффект экономики с низким уровнем контактов, а затем понять, какое влияние это оказало на цепочку поставок, отрасль, клиентов и общество в целом.

2. Разработку стратегии. Поскольку история имеет тенденцию повторяться, предполагается, что этот шаг предназначен для понимания того, как подобные экономические кризисы возникали в прошлом. Затем полученные данные следует использовать для визуализации потенциальных сценариев, которые могут произойти в реальном времени. Далее необходимо выяснить, что может сделать предприятие для роста в каждом из этих сценариев развития и в каких аспектах своего портфеля она должна поддерживать это развитие.

3. Переход к наступлению. Помимо необходимости снижения фактических рисков, необходимо спланировать следующий этап. Многие отрасли, которые оставались стабильными на протяжении десятилетий, теперь открыты для изменений и в конечном итоге победят предприятия, которые быстро принимают решения и активно развиваются в цифровом формате.

4. Извлечение выгоды. На этом последнем шаге рекомендуется извлечь выгоду из нового мирового порядка, подвергнуть сомнению все прежние коммерческие нормы (например, попробовать более гибкий способ работы с удаленными командами или запустить новое рыночное предложение или другую бизнес-модель) [3; 6; 10].

В заключение можно сказать, что в настоящее время речь идет уже не просто об уменьшении точек физического взаимо-

действия, а об изменении ожиданий клиентов в результате введения новых правил и бизнес-ограничений. Именно в рамках этого сценария весь мир наблюдает ускорение внедрения цифровых технологий в различных секторах рынка. Цифровые технологии – это то, что сейчас осваивают практически все предприятия, осознавая, что модель экономики с низким уровнем контактов уже не исчезнет никуда даже в случае полного прекращения пандемии COVID-19.

Изменяющееся рыночное поведение и новое экономическое мышление активно интегрируются в старую модель экономики, делая цифровую стратегию предприятия доминирующей в клиентоориентированном подходе к ведению бизнеса. Несмотря на то, что пандемия COVID-19 нанесла ущерб экономике, она создала новый и более эффективный способ работы – более экономичный и почти децентрализованный, который в целом приводит к повышению производительности труда и росту общей удовлетворенности как сотрудников и клиентов предприятий, так и прочих стейкхолдеров.

Проблема этой новой экономики минимального контакта заключается лишь в том, что, хотя для внедрения столь новых подходов к ведению бизнеса потребовались десятилетия и пандемия COVID-19, новые принципы работы усваиваются предприятиями достаточно быстро. То, как предприятия будут функционировать в ближайшие годы, имеет первостепенное значение. Поскольку глобальная экономика пытается восстановиться, а также перезагрузиться, используя виртуальное пространство, цифровая трансформация должна найти свое место в стратегии развития практически каждого предприятия.

Обеспечение эффективного перехода российских предприятий к цифровой модели экономики с низким уровнем контактов в условиях общемировой пандемии COVID-19

Литература

1. Гапов М.Р., Хубиева Д.К. Бизнес во время коронавируса: потери или возможности // Московский экономический журнал. 2020. № 10. С. 495–500.
2. Гретченко А.И., Горохова И.В. Цифровая платформа: новая бизнес-модель в экономике России // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2019. № 1(103). С. 62–72.
3. Дзюбенко И.Б., Дзюбенко А.С. Новые модели высокотехнологичного бизнеса: экспоненциальные организации // Московский экономический журнал. 2018. № 5(2). С. 188–211.
4. Колмыкова Т.С., Клыкова С.В. Роль цифровых финансовых сервисов и технологий в развитии современной архитектуры экономического пространства // РСЭУ. 2021. № 2(53). С. 11–17.
5. Кондратьев В.Б. Коронавирус и мировая экономика // Перспективы. 2020. № 3(23). С. 96–116.
6. Конопатов С.Н., Салиенко Н.В. Анализ бизнес-моделей на основе платформ // Экономика и экологический менеджмент. 2018. № 1. С. 21–32.
7. Литвинов Е.А., Савинов Ю.А., Тарановская Е.В., Булыгина Н.Ю. Влияние коронавируса на глобальные цепочки поставок // Российский внешнеэкономический вестник. 2020. № 6. С. 89–104.
8. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Формирование системы цифрового управления организацией // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2019. № 6(108). С. 116–123.
9. Трофимова Н.Н. Ключевые препятствия для инновационного развития российского высокотехнологичного производства // Проблемы современных интеграционных процессов и поиск инновационных решений: сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. Уфа, 2020. С. 181–186.
10. Трофимова Н.Н. Эффективное внедрение принципов устойчивого развития в бизнес-модель наукоемких предприятий российской экономики // Инновационные технологии современной научной деятельности: стратегия, задачи, внедрение: сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. Уфа, 2020. С. 89–93.

References

1. Gapov M.R., Khubieva D.K. (2020) Biznes vo vremya koronavirusa: poteri ili vozmozhnosti [Business during the coronavirus: losses or opportunities]. *Moscow Economic Journal*. No 10. Pp. 495–500. (In Russian).
2. Gretchenko A.I., Gorohova I.V. (2019) Cifrovaya platforma: novaya biznes-model' v ekonomike Rossii [Digital platform: a new business model in the Russian economy]. *Bulletin Plekhanov Russian University of Economics*. No 1(103). Pp. 62–72. (In Russian).
3. Dzyubenko I.B., Dzyubenko A.S. (2018) Novy'e modeli vy'sokotekhnologichnogo biznesa: e'ksponencial'ny'e organizacii [New models of high-tech business: exponential organizations]. *Moscow Economic Journal*. No 5(2). Pp. 188–211. (In Russian).

4. Kolmykova T.S., Klykova S.V. (2021) Rol' cifrovyy`x finansovy`x servisov i texnologij v razvitii sovremennoj arxitektury` e`konomicheskogo prostranstva [The role of digital financial services and technologies in the development of modern economic space architecture]. *RSEU*. No 2 (53). Pp. 11–17. (In Russian).
5. Kondratiev V.B. (2020) Koronavirus i mirovaya e`konomika [Coronavirus and the world economy]. *Prospects*. No 3 (23). Pp. 96–116. (In Russian).
6. Konopatov S.N., Salienco N.V. (2018) Analiz biznes-modelej na osnove platform [Analysis of business models based on platforms]. *Economics and environmental management*. No 1. Pp. 21–32. (In Russian).
7. Litvinov E.A., Savinov Yu.A., Taranovskaya E.V., Bulygina N.Yu. (2020) Vliyanie koronavirusa na global'ny`e cepochki postavok [Impact of coronavirus on global supply chains]. *Russian Foreign Economic Bulletin*. No 6. Pp. 89–104. (In Russian).
8. Maslennikov V.V., Lyandau Yu.V., Kalinina I.A. (2019) Formirovanie sistemy` cifrovogo upravleniya organizaciej [Formation of a digital management system for an organization]. *Bulletin Plekhanov Russian University of Economics*. No 6(108). Pp. 116–123. (In Russian).
9. Trofimova N.N. (2020) Klyuchevey`e prepyatstviya dlya innovacionnogo razvitiya rossijskogo vy`sokotexnologichnogo proizvodstva [Key obstacles for the innovative development of Russian high-tech production]. *Problems of modern integration processes and the search for innovative solutions*. Ufa. Pp. 181–186. (In Russian).
10. Trofimova N.N. (2020) E`ffektivnoe vnedrenie principov ustojchivogo razvitiya v biznes-model' naukoemkix predpriyatij rossijskoj e`konomiki [Effective implementation of the principles of sustainable development in the business model of high-tech enterprises of the Russian economy]. *Innovative technologies of modern scientific activity: strategy, tasks, implementation*. Ufa. Pp. 89–93. (In Russian).