

УДК 334; 338.12

DOI 10.26118/2782-4586.2026.78.23.079

Липина Ольга Александровна

Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна

Котов Константин Александрович

Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна

Цифровая трансформация дистрибьюторской компании: переход к экосистемной бизнес-модели в контексте жизненного цикла организации

Аннотация. Современное российское предприятие из B2B-дистрибьюторского сектора экономики существует сегодня в режиме проведения постоянных изменений и быстрого реагирования как на вызовы внешней среды, так и появления новых конкурентов в виде маркетплейсов на базе цифровых платформ. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки научно-обоснованных подходов к модификации бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации российской экономики, оптимизации бизнес-процессов, реорганизации работы с деловыми партнерами, клиентами, сотрудниками. В статье рассмотрена теоретическая база, раскрывающая основные стадии жизненного цикла организации согласно теории И. Адизеса, определение бизнес-модели (в т.ч. используя методологию Остервальдера и Пинье). На основе полученных результатов по определению стадии развития и определению уровня цифровизации российской компании делается вывод о целесообразности построения бизнес-экосистемы для дальнейшего сохранения устойчивого конкурентного преимущества организации. Исследования, проведенные в данной статье, будут актуальны для ряда других российских компаний.

Ключевые слова: бизнес-модель, цифровая трансформация, жизненный цикл, бизнес-экосистема, модель И. Адизеса.

Lipina Olga Alexandrovna

St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

Kotov Konstantin Alexandrovich

St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

Digital transformation of a distribution company: transition to an ecosystem business model in the context of the organization's lifecycle

Abstract. Today, a modern Russian B2B distribution company operates in a state of continuous adaptation to respond to external challenges and competition from digital marketplace platforms. The relevance of the study is driven by the need to develop scientifically grounded approaches to modifying business models in the context of digital transformation in the Russian economy, optimizing business processes, and reorganizing work with business partners, clients, and employees. This study employs a mixed-method approach combining theoretical analysis and practical research methods. The theoretical framework builds upon Adizes organizational lifecycle model to identify critical developmental stages of companies. For business model analysis, the study utilizes Osterwalder and Pigneur's Business Model Canvas framework, as its conceptual foundation. Based on the analysis of the company's development and digital transformation outcomes, this study concludes that adopting a business ecosystem model is imperative for sustaining long-term competitive advantage in the Russian market. The research findings

demonstrate that ecosystem-based strategies will be relevant for Russian mid-cap enterprises undergoing digital modernization.

Keywords: business model, digital transformation, life cycle, business-ecosystem, I. Adizes model.

Введение

В настоящее время цифровая трансформация (ЦТ) рассматривается как стратегия внедрения цифровых технологий для кардинального изменения бизнеса, включая его бизнес-модели: от оптимизации существующих до создания новых. Одним из важных элементов ЦТ является внедрение цифровых технологий и инноваций в производственные системы и бизнес-процессы, способствующих оптимизации операционной деятельности, сокращению себестоимости, изменению устоявшихся моделей и форматов взаимодействия между участниками цепочек создания добавленной стоимости. Своевременное проведение ЦТ организацией позволит ей сохранить свои конкурентные преимущества и лидерские позиции в отрасли. Построение бизнес-экосистемы на базе цифровой платформы рассматривается как этап жизненного цикла организации, который позволит ей выйти на следующий этап развития. Работа выполнена на основании анализа проводимой ЦТ в компании АО «ТД ЭТМ».

Материалы и методы

В качестве теоретической базы этого исследования выступает теория жизненного цикла организации (ЖЦО) И. Адизеса для определения стадии развития организации с момента ее основания и определения ее текущего состояния [1]. В современном менеджменте концепция жизненного цикла организации (ЖЦО) приобрела особую значимость как аналитический инструмент для понимания закономерностей развития компаний и обоснования трансформации их бизнес-моделей. Использование этой концепции позволяет получить комплексное представление об эволюции ключевых характеристик организации при переходе между стадиями развития. Анализ управленческих особенностей на каждом этапе ЖЦО предоставляет руководителям эффективные методы управления переменами, опирающиеся на принципы организационного роста и естественные механизмы трансформации бизнеса [2,3].

Для планирования изменения текущей бизнес-модели организации в исследовании используется наиболее обобщенное определение «бизнес-модели», данное в предложенной концепции А. Остервальдером и И. Пинье в 2010 году [4, с.46-49], в котором бизнес-модель представляет собой некий концептуальный инструмент, включающий в себя набор объектов, понятий и их взаимосвязей. Бизнес определенной компании находит отражение в девяти основных элементах: ключевые партнеры, ключевые активности (процессы), достоинства и предложения, отношения с заказчиком, пользовательские сегменты, ключевые ресурсы, каналы поставки, структура затрат, источники доходов [5].

Как результат проводимой в компании ЦТ для сохранения конкурентных преимуществ и выхода на следующий уровень развития рассматривается стратегия построения модели бизнес-экосистемы, как части динамической сети, где кооперация и конкуренция сосуществуют [6]. В современном бизнесе формирование экосистем становится естественным продолжением ЦТ, представляя собой качественно новый этап эволюции компаний. Если ЦТ закладывает технологическую основу через внедрение, то экосистемы расширяют возможности использования цифровых платформ, аналитики данных и облачных решений, создавая целостные среды для взаимодействия множества участников. Такой подход трансформирует традиционные бизнес-модели, делая их более гибкими, масштабируемыми и ориентированными на создание сетевой ценности [7].

Результаты и их обсуждение

Исследования жизненного цикла в различных работах демонстрируют существенные различия в подходах к определению этапов [8,9]. Тем не менее, большинство теоретических моделей сходятся в выделении базовых закономерностей развития.

Практически все концепции описывают последовательную смену фаз от создания и роста к зрелости и упадку. При этом прослеживается четкая динамика изменений: управленческие структуры эволюционируют от гибких к бюрократизированным, неформальные процессы постепенно формализуются, усиливается контроль при одновременном снижении инновационного потенциала и адаптационных возможностей организации.

На момент 2022 года организационная структура организации ООО «ТД ЭТМ» соответствовала этапу роста, но с признаками переходного периода, когда быстрая экспансия опережает выстраивание эффективной системы управления. Определение стадии ЖЦО было проведено путем анализа финансовых результатов компании из открытых источников за период с 2000 года, корпоративного сайта компании, а также опроса сотрудников по критериям:

1. Стратегические цели и задачи организации.
2. Уровень контролируемости и приспособляемости к изменяющимся условиям.
3. Ключевые стейкхолдеры организации
4. Уровень внутрифирменной коммуникации
5. Организационная модель. Характер менеджмента в организации.
6. Темп роста объема продаж. Потенциал роста.
7. Готовность к ЦТ, включая интерес к новым технологиям, новым рынкам.

Результаты анализа позволили детально охарактеризовать текущий этап ЖЦО, который соответствует переходу от стадии роста к стадии зрелости [10,11]. В процессе анализа были выявлены ключевые характеристики бизнес-процессов и управленческих подходов, сложившихся в компании, которые отражены на рис.1.

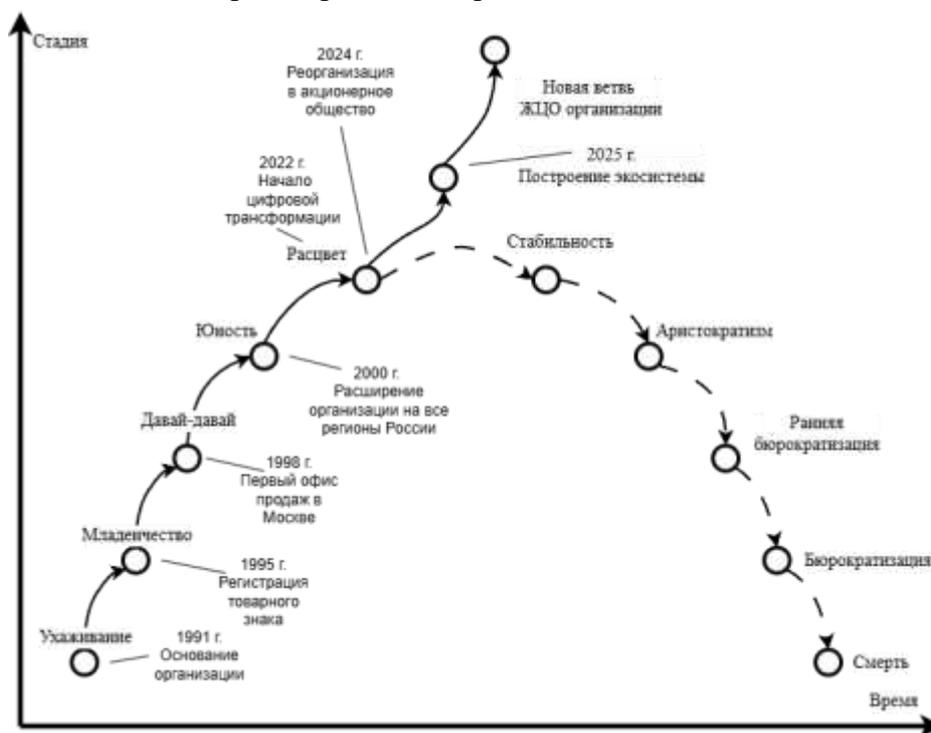


Рис. 1. Стадии жизненного цикла АО «ТД ЭТМ»

Цели и стратегические задачи компании сосредоточены на укреплении рыночных позиций и оптимизации существующих бизнес-процессов, что характерно для поздней стадии роста. При этом отмечается постепенное смещение акцентов в сторону стабилизации деятельности по различным направлениям, что уже является признаком вхождения в фазу зрелости. Такой переходный статус создает определенную двойственность в управленческих процессах и организационной культуре. Быстрая экспансия опережает выстраивание эффективной системы управления. При этом элементы бюрократизации (например, множество заместителей и начальников отделов) не

противоречат стадии роста: они могут быть «заделом» под будущую зрелость или следствием попыток навести порядок в условиях быстрого расширения. В период активной экспансии организация добилась значительного увеличения выручки (на 80,6% за четыре года), расширила географию присутствия до 120 городов и увеличила ассортиментную матрицу до 2 млн позиций. Однако этот рост сопровождался ухудшением финансовых показателей: себестоимость увеличилась на 73,5%, а рентабельность продаж снизилась до 3,95% в 2024 году. Это свидетельствует о том, что прежняя модель масштабирования, основанная на открытии новых точек продаж и увеличении складских запасов, перестала быть эффективной. Ключевым драйвером ЦТ стало осознанное решение собственников и топ-менеджмента о необходимости трансформации управленческой модели для повышения эффективности компании, обеспечения устойчивого роста и подготовки к выходу на IPO.

По результатам проведенных исследований в 2022 году была составлена Канва бизнес-модели организации, показанной на рис.2.

Ключевые партнеры Поставщики Транспортные компании Клиенты	Ценностное предложение Комплексная услуга от помощи в подборе товара до доставки на объект	Потребительские сегменты Крупные компании Строительные бригады Одиночные мастера (ИП), занимающиеся ремонтом или строительством
Ключевые виды деятельности Оптовая торговля Розничная торговля Комплексные поставки электрооборудования в рамках крупных проектов		
Ключевые ресурсы Логистическая сеть Персонал Интеллектуальные ресурсы Репутация	Взаимоотношения с клиентами Индивидуальная работа с клиентом Оказание услуг Коммуникация с клиентами в течение всего заказа	Каналы коммуникации и сбыта Сайт Наружная реклама Участие в форумах, конференциях
Структура издержек Аренда помещений, себестоимость продукции, персонал, налоги		
Потоки поступления доходов Продажи, оказание услуг клиентам		

Рис. 2. Бизнес-модель ООО «ТД ЭТМ»

Анализ бизнес-модели компании АО «ТД ЭТМ» представленной в формате канвы, позволил выявить системные недостатки, ограничивающие ее эффективность и конкурентоспособность. Основные проблемы сосредоточены в нескольких ключевых аспектах функционирования компании, требующих комплексного пересмотра. Бизнес-модель компании демонстрирует явный дисбаланс между масштабом деятельности и управлением ресурсами. Особенно это заметно в розничном сегменте, который, не являясь приоритетным направлением, тем не менее требует значительных затрат на содержание точек продаж без соответствующего вклада в общие финансовые показатели. Цепочка создания ценности обладает существенными уязвимостями, связанными с недостаточной интеграцией ключевых партнеров в бизнес-процессы. В условиях растущей конкуренции эти недостатки становятся критическими, так как современные игроки рынка предлагают более надежные и прозрачные условия сотрудничества.

Совершенствование бизнес-модели направлено на повышение ее гибкости к изменениям рыночной среды. Углубление специализации, цифровизация основных процессов, оптимизация цепочек поставок, диверсификация источников доходов должны стать приоритетными направлениями в преобразовании бизнес-модели. В т.ч. одной из точек роста является потенциал интеграции с ключевыми партнерами и развитию сервисной составляющей бизнеса. В условиях растущей конкуренции эти недостатки становятся критическими, так как гибкие и технологичные современные игроки рынка предлагают более надежные и прозрачные условия сотрудничества. Большая зависимость от репутации делает рост бизнеса уязвимым к переменам в условиях рыночной среды [12,13]. Для сохранения лидирующей позиции на рынке необходимо чтобы трансформация затрагивала бы все ключевые элементы бизнес-модели.

Цифровая платформа – это ключевой элемент бизнес-модели, прошедшей ЦТ. Она представляет собой сложную технологическую инфраструктуру, которая объединяет различных участников рынка. Она создает уникальную среду для взаимодействия, где по мере увеличения количества пользователей растет ценность [14].

Первый этап реализации ЦТ это анализ и диагностика существующей компании, и ее цифровой зрелости. На этом этапе выявляются не только проблемы, но и будущий потенциал развития. На следующем этапе разрабатывается стратегия ЦТ, выбираются технологии. На третьем этапе создаются пробные проекты, которые позволяют проверить выбранные решения в малом масштабе. После они масштабируются на всю организацию. На финальном этапе происходит интеграция и оптимизация цифровой платформы [15].

Риски создания цифровой платформы заключаются в угрозах утечек данных пользователей в результате кибератак, снижения эффективности и производительности из-за сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации [16]. Экосистемный подход заключается в переходе от продукто-ориентированной модели к сервисной, которая характеризуется созданием ценности за счет взаимодействия множества игроков. Многие технологические компании трансформировали свои бизнес-модели, выстраивая экосистемы вокруг своих платформ, включающих разработчиков, поставщиков контента и пользователей, что позволило им не только удержать клиентов внутри своей инфраструктуры, но и расширить предложение за счет сторонних участников [17].

Создание экосистемы подразумевает переосмысление классических подходов к вопросам менеджмента, маркетинга и распределения ресурсов. Организация уже не в полной мере управляет всей производственной цепочкой ценности, зато получает множество новых шансов за счет объединения со своими партнерами. Так, например, в финансовых организациях услуги страхования, инвестиционные, а также услуги по платежам отделяются в единую цифровую среду, что выгодно с точки зрения клиента и создает дополнительные источники дохода [18].

Современные экосистемные подходы существенно меняют традиционное представление об организации бизнеса и трансформируют операционные процессы на уровне философского осмысления ценностного предложения. Таким образом, с точки зрения экосистемного подхода происходит фундаментальный переход от замкнутых, иерархических форм организации к открытым, сетевым, где взаимодействие между многими независимыми субъектами становится неотъемлемым условием.

Одним из самых существенных аспектов такой трансформации становится изменение характера конкурентных преимуществ. В традиционной парадигме компания конкурировала за собственные ресурсы, технологии или рыночную долю; в новой – за экосистему. Фактором успеха становится привлечение партнеров к сотрудничеству и создание для них удобной среды взаимодействия. Это провоцирует переориентацию стратегий: компании переключаются с полного контроля над цепочкой создания стоимости на управление платформой, обеспечивающей синергию между разрозненными игроками [19]. Способность собирать, агрегировать и анализировать уникальные поведенческие данные пользователя из разных сфер его жизни (финансы, здоровье, мобильность,

развлечения) дает возможность предсказывать потребности, предлагать гиперперсонализированные продукты и услуги, создавая непревзойденный клиентский опыт. Цель – не просто продать продукт, а создать такую интегрированную среду, из которой пользователю невыгодно или неудобно уходить. Конкуренция проявляется также в подборе в экосистему самых качественных и инновационных партнеров, в способности привлечь в свою экосистему лучшие стартапы, сервисы и поставщиков, создавая тем самым более привлекательное ценностное предложение для конечного пользователя. Таким образом конкурентная борьба имеет цели, чтобы технологическая платформа экосистема, API и стандарты взаимодействия стали отраслевым стандартом.

Кроме того, экосистемы меняют подходы к организационной структуре компаний. Жесткие иерархии уступают место гибким, адаптивным моделям, где решения часто принимаются децентрализованно, а сотрудники работают в командах, взаимодействующих с внешними партнерами. Культура открытости становится основной, поскольку успех экосистемы зависит от способности вовлекать внешних участников, делиться данными и совместно разрабатывать новые продукты. Однако трансформация бизнес-модели в рамках экосистемы сопряжена и с определенными вызовами. Так, компании сталкиваются с необходимостью пересматривать свои системы управления рисками, поскольку зависимость от партнеров создает уязвимости. Кроме того, вопросы конфиденциальности данных, совместимости технологий и распределения прибыли между участниками требуют тщательной проработки. Тем не менее, те организации, которые эффективно интегрируются в экосистемы или создают собственные, получают значительные преимущества в виде ускоренного роста, повышенной устойчивости к рыночным колебаниям и доступа к новым источникам инноваций [20].

Трансформация организации отражается на всех элементах ее бизнес-модели. Так, во-первых, в ценностном предложении акцент смещается с "широкого ассортимента любой ценой" на "комплексные решения с высокой добавленной стоимостью", что включает развитие консультационных услуг, обучение клиентов и цифровые сервисы, которые не только повышают лояльность, но и увеличивают маржинальность бизнеса.

Во-вторых, в управлении ресурсами компания переходит от экстенсивного наращивания складских запасов к оптимизации цепочек поставок и использованию аналитики для прогнозирования спроса. Это снижает риски избыточных запасов и улучшает оборачиваемость.

Наконец, в-третьих, структура издержек трансформируется, сокращаются неэффективные затраты, а высвобожденные ресурсы направляются на цифровизацию и развитие сервисных направлений.

Экосистема представляет собой стратегический инструмент, который позволяет компании не только укрепить свои рыночные позиции, но и создать дополнительную ценность для всех участников за счет синергии и взаимовыгодного сотрудничества. Бизнес-модель АО «ТД ЭТМ» после создания экосистемы представлена на рис.3.

<p>Ключевые партнеры Поставщики Транспортные компании Клиенты</p>	<p>Ценностное предложение</p>	<p>Потребительские сегменты</p>
<p>Ключевые виды деятельности Платформенная дистрибуция Сервисные услуги Комплексные поставки электрооборудования в</p>	<p>Комплексная услуга «под ключ» (от проектирования до монтажа и обслуживания), персонализация, экономия,</p>	<p>Крупные компании и холдинги (проектные решения) Средний бизнес (строительные компании) Строительные бригады</p>

рамках крупных строительных проектов		доступ к экосистеме	Малый бизнес и ИП (розничная закупка через платформу)
Ключевые ресурсы	Взаимоотношения с клиентами		Каналы коммуникации и сбыта
Логистическая сеть Персонал Интеллектуальные ресурсы Репутация Акционерный капитал	Индивидуальные менеджеры для корпоративных клиентов Самообслуживание через IPRO2.0 Программа лояльности с круглосуточной поддержкой		Он-лайн платформа Участие в форумах Цифровой маркетинг Региональные центры Партнерские сети
Структура издержек			
Аренда помещений, себестоимость продукции, персонал, IT- инфраструктура, маркетинг, налоги			
Потоки поступления доходов			
Продажи, комиссия с партнеров, подписка на использование цифровой платформы			

Рис. 3. Бизнес-модель АО «ТД ЭТМ» в результате преобразования в бизнес-экосистему

Идея добавления элементов экосистемы основана на интеграции существующих сервисов и партнерских сетей компании в единую платформу, которая обеспечит клиентам комплексное решение их задач – от проектирования и закупки оборудования до монтажа и технического обслуживания. В рамках экосистемы партнеры компании (производители электротехнического оборудования, транспортные и логистические компании, подрядные организации) взаимодействуют напрямую с клиентами, используя цифровые инструменты АО «ТД ЭТМ», что позволяет сократить издержки, ускорить процессы согласования и повысить качество обслуживания. Потоки поступления доходов формируются за счет продаж электрооборудования, комиссий с партнеров и подписки на дополнительные сервисы, например на приоритетное место в списке рекомендаций для подрядчиков. Эти источники обеспечивают финансовую устойчивость компании.

Таким образом, предложенная бизнес-модель сочетает в себе гибкость, ориентированность на клиента и эффективное использование ресурсов, что позволяет компании занимать устойчивую позицию на рынке.

Компания АО «ТД ЭТМ» выступает системообразующим элементом этой экосистемы, выполняя координирующую и управленческую функцию. Она обеспечивает контроль качества материалов и услуг, оптимизирует взаимодействие между участниками и служит единой точкой входа для клиентов. Такая централизованная модель позволяет упростить процесс реализации проектов, предлагая потребителям удобные комплексные решения "под ключ".

Основными преимуществами данной экосистемы являются повышенная эффективность за счёт сокращения сроков реализации проектов и снижения затрат, а также гарантированное качество благодаря централизованному управлению. Гибкость системы позволяет оперативно адаптироваться к изменениям рыночного спроса, а клиенты получают значительное удобство, избавляясь от необходимости самостоятельно координировать работу многочисленных подрядчиков.

В долгосрочной перспективе элементы экосистемы могут стать основой для выхода на новые рынки, например, в сегмент умного города или промышленного интернета вещей (IIoT). Интеграция с производителями оборудования и разработчиками программного

обеспечения позволит компании предлагать клиентам не просто товары, а готовые технологические решения, что значительно повысит ее конкурентные преимущества. Таким образом, создание экосистемы – это не просто оптимизация текущей бизнес-модели, а стратегический шаг, который определит будущее компании на этапе зрелости. Бизнес-модель с элементами экосистемы АО «ТД ЭТМ» представляет собой сбалансированную модель сотрудничества, где каждый участник вносит свой вклад в создание конечной ценности, а центральная роль координирующей компании обеспечивает согласованность всех процессов и высокое качество результатов.

Выводы

В рамках настоящей работы выполнено комплексное исследование бизнес-модели организации и обоснование необходимости её трансформации на примере компании АО «ТД ЭТМ». Концепция ЖЦО позволила определить, что компания находится на переходном этапе от стадии роста к зрелости, что требует пересмотра ее бизнес-модели для сохранения конкурентоспособности. На основе проведенного исследования были разработаны практические рекомендации по трансформации бизнес-модели, важнейшим направлением которой стало добавление элементов экосистемы в цифровую платформу. Такой подход позволит компании лучше интегрировать партнеров, клиентов на единой цифровой платформе, обеспечивая синергетический эффект и повышая конкурентоспособность. ЦТ бизнес-модели является критически важной для поддержания устойчивого развития компании в условиях меняющейся рыночной среды, а трансформация бизнес-модели в бизнес-экосистему можно рассматривать как путь вывода организации на следующую стадию инновационного развития. В дальнейших исследованиях целесообразно отдельно рассмотреть вопросы сопротивления персонала и пути преодоления сопротивления к изменениям, а также вопрос конкуренции в бизнес-экосистеме.

Список источников

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. СПб: Питер, 2008. 384 с.
2. Леонов М. Е., Волкова Т. А. Сопоставительный анализ жизненного цикла организации по модели И. Адизеса и жизненного цикла проекта в рамках проектноориентированной методологии управления// Московский экономический журнал. 2024. Т. 9, № 4. С. 626-646.
3. Авдеева И. Л., Захаркина Н. В., Парахина Л. В. Необходимость изменений для обеспечения устойчивого развития организации в условиях современных вызовов и турбулентности окружающей среды// Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 44(6). С. 394-399.
4. Остервальдер А., Пинье И. Непобедимая компания: как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших. Москва: Альпина Паблишер, 2021. 392 с.
5. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора/ пер. с англ. 6-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016. 288 с.
6. Кулапов М.Н., Переверзева Е.И., Кириллова О.Ю. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития// Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 3. С. 1597–1612.
7. РБК Тренды. Что такое экосистема в бизнесе и зачем она нужна. – 2021. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3> (дата обращения: 17.08.2025).
8. Иващенко Н. С. Определение этапа жизненного цикла организации// Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 12-3(102). С. 32-36
9. Лифшиц А. С., Ибрагимов Р. С. Количественная диагностика жизненного цикла промышленного предприятия// Теоретическая экономика. 2023. № 1(97). С. 52-62.

10. Астафьева О.Е., Гончаров И.Л., Моисеенко Н.А. Анализ опыта управления изменениями в организациях // Управление. 2020. Т. 8. № 3. С. 24–32.
11. Груднева А.А. Создание организационной структуры при интеграции бизнеса // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 3. С. 131–143.
12. Куликова О.М., Суворова С.Д. Экосистема: новый формат современного бизнеса// Вестник Академии знаний. 2021. №1 (42). С. 200-205.
13. Моазед А., Джонсон Н. Платформа: Практическое применение революционной бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2025. 320 с
14. Кириллова, О. Ю., Кузин В. В. Управление развитием предпринимательской организации и определение потребности ее включения в бизнес-экосистему// Устойчивое развитие России –2023 : Сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции, Петрозаводск, 21 декабря 2023 года. Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2023. С. 15-34.
15. Экосистемы России в b2c и b2b-сегментах. Игроки, сервисы, подписки, пользовательский опыт. Итоги 2023 года. 2024. URL: <https://json.tv/analytic/ekosistemy-gossii-v-b2c-i-b2b-segmentah-igroki-servisy-podpiski-polzovatel'skij-opyt-itogi-2023-goda/> (дата обращения: 17.02.2025).
16. Сухотерин Д. А. Влияние организационной структуры на результаты деятельности предприятия// Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021. № 10. С. 280-282.
17. Фертикова А. А., Нежникова Е. В. Цифровизация B2B-продаж на российском рынке широкопрофильной дистрибьюции как фактор повышения конкурентоспособности предприятий// Инновационная экономика. 2024. № 1(38). С. 40-49.
18. Ценжарик М. К., Крылова Ю. В., Стешенко В. И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели// Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36. Вып. 3. С. 390–420.
19. Аналитический отчет BCG. What Is Your Business Ecosystem Strategy? – 2022. – URL: <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy> (дата обращения: 17.02.2025).
20. Аналитический отчет. The future of B2B sales is hybrid. 2022. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-b2b-sales-is-hybrid> (дата обращения: 17.02.2025).

Сведения об авторах

Липина Ольга Александровна, старший преподаватель кафедры Менеджмента и Права, Высшая Школа Технологии и Энергетики Санкт-Петербургского Государственного Университета Промышленных Технологий и Дизайна, г. Санкт-Петербург, Россия

Котов Константин Александрович, магистрант, Высшая Школа Технологии и Энергетики Санкт-Петербургского Государственного Университета Промышленных Технологий и Дизайна, г. Санкт-Петербург, Россия

Information about the authors

Lipina Olga Alexandrovna, Senior Lecturer at the Department of Management and Law, Higher School of Technology and Energy, St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design, St. Petersburg, Russia

Kotov Konstantin Alexandrovich, Master's Student, Higher School of Technology and Energy, St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design, St. Petersburg, Russia