

УДК: 658.6

## МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Веретельник А.О.

Владивостокская таможня, Россия, Владивосток, e-mail: [721521@mail.ru](mailto:721521@mail.ru)

**Рассматривается роль формирования бизнес-модели торгового предприятия как концепции ведения бизнеса, его архитектуры. Определены подходы к определению внутренних компонентов бизнес-модели. Проанализированы факторы внешней среды, которые влияют на формирование и функционирование бизнес-модели торгового предприятия. Предложена методика формирования бизнес-модели торгового предприятия, построенная с учетом влияния технологических факторов внешней среды, которые на данный момент имеют наибольшее воздействие на функционирование торговой компании.**

Ключевые слова: бизнес-модель, торговое предприятие, информационные технологии.

## METHOD FOR FORMING A BUSINESS MODEL OF A TRADE ENTERPRISE

Veretelnik. A.O.

Vladivostok customs, Russia, Vladivostok, e-mail: [721521@mail.ru](mailto:721521@mail.ru)

**The role of formation of business model of the trade enterprise as the concept of business, its architecture is considered. Approaches to definition of internal components of business model are defined. The factors of the external environment that affect the formation and functioning of the business model of the trade enterprise are analyzed. The technique of formation of business model of the trade enterprise constructed taking into account influence of technological factors of external environment which at present have the greatest impact on functioning of the trade company is offered.**

Keywords: business model, commercial enterprise, information technologies.

В реалиях современной экономики одним из главных факторов успешной деятельности компании в различных отраслях является ее эффективная бизнес-модель. Стратегическое управление бизнес-процессами и учет основных компонентов деятельности организации, осуществляющей свою деятельность в рыночной экономике, является главной задачей менеджмента организации.

В настоящее время к изучению бизнес-моделей организаций приковано большое внимание, но так и не определено четкое место бизнес-модели в стратегическом управлении, нет общепринятого определения бизнес-модели, а также нет определенного набора компонентов бизнес-модели, которые бы определяли процессы в организациях, принадлежащих к различным отраслям экономики.

В условиях возрастающей конкуренции в отрасли торговли крайне сложно создать и поддерживать работу компании на достойном уровне. Во многом успех компании зависит от общего видения целей и задач и правильного структурирования внутренних процессов. Для

этого необходима понятная и применимая к отрасли торговли методика формирования бизнес-модели, с помощью которой руководители компаний смогут выстроить бизнес-модель, соответствующую поставленным целям и задачам, и восприимчивую к влиянию факторов внешней среды.

Таким образом, целью данного исследования является разработка методики формирования бизнес-модели торговой сети в условиях влияния факторов внешней среды.

Л. Боссиди и Р. Чаран в своей работе [4, с. 28] рассматривают «бизнес-модель как процесс живого, основанного на реальности мышления, нацеленного на понимание специфики бизнеса как единого механизма». Данное определение довольно широко дает представление о понятии «бизнес-модель», но предполагает комплексный характер процесса бизнес моделирования.

Д. Дебелак в своей работе «Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации» не предлагает собственное определение бизнес-модели, а использует ресурсом Wikipedia: «Бизнес-модель – это инструмент компании для получения прибыли. Это совокупность принципов организации внутренней работы фирмы и обслуживания клиентов, подкрепляемая стратегией (что компания намеревается делать) и методами ее реализации (как компания собирается выполнять свои планы)» [5, с. 19].

Шингарев П.В. в своей работе определяет бизнес-модель как «представление набора связанных модельных элементов, определяющих внутреннюю и внешнюю среду компании в рамках единой системы» [3].

Р. Майкл отмечает, что в самом общем определении «бизнес-модель – это метод осуществления бизнеса, благодаря которому компания может обеспечить себя, то есть сгенерировать доход, выручку» [8].

В работе Гришина В.Н. и Панфиловой Е.Е. бизнес-модель представляется как сложная система, в которой отражены все объекты, процессы, правила выполнения операций, существующая стратегия развития, критерии оценки эффективности функционирования системы [1, с. 8-9]. При этом наравне с бизнес-моделью существует информационная модель, которая определяет все информационные потоки в организации (правила и алгоритмы передачи элементов информационного пространства).

В работе Калянова Г.Н. автор указывает на схожесть понятий бизнес-модель организации и архитектура организации [2]. Архитектура организации – это полное описание модели всех ключевых элементов и отношений между ними. Архитектура организации описывает роль людей, процессов, вспомогательных технологий – именно она становится информационной основой, которая определяет структуру бизнеса, информационные потоки, необходимые для ведения бизнеса, вспомогательные технологии, которые поддерживают бизнес-

операции, процессы модификации и развития, которые необходимы для реализации новых процессов, которые возникают при появлении новых бизнес-задач и потребностей.

Таким образом, можно сделать вывод и определить бизнес-модель как принципиальную концепцию ведения бизнеса, его архитектуру, в которой охарактеризованы основные элементы организации, связи и взаимоотношения между ними, а также взаимоотношения с внешней средой. Бизнес-модель позволяет получить целостное, но в то же время упрощенное представление о функционировании отдельного бизнеса, и в то же время показать самые главные его характеристики – миссию, создаваемую потребительскую ценность, как она доставляется до конечного потребителя, какие ресурсы используются, какие конкурентные преимущества имеются у бизнеса, что поможет продолжать получать стабильный доход и извлекать прибыль.

При существующем многообразии видов бизнес-моделей, предпринимателю достаточно трудно просто сделать выбор в пользу какой-то одной и работать по ней. Необходимо четкое системное видение организации, проработка каждого элемента системы.

При рассмотрении бизнес-модели как системы, одним из важных вопросов становится определение компонентов, из которых она состоит, их составляющие и расположение относительно друг друга. М. Джонсон, К. Кристенсен и Х. Кагерманн в своей работе говорят о том, что основными компонентами, составляющими бизнес-модель, являются потребительская ценность продукта, формула прибыли, ключевые ресурсы и ключевые процессы [6].

Д. Дебелак [5, с. 126] в своей работе разделяет компоненты бизнес-модели на две группы – «зеленого» и «красного цвета». Компоненты бизнес-модели, входящие в группу «зеленого цвета» – это возможности компании, а компоненты в группе «красного цвета» – зона риска. Данные компоненты анализируются не только для понимания возможностей и угроз бизнеса, но и служат критериями эффективности бизнес-модели, и, как следствие, эффективности функционирования организации.

Наиболее комплексным и удобным для применения из существующих методов формирования бизнес-модели является «шаблон бизнес-модели» А. Остервальдера и И. Пинье [7, с. 17]. Согласно авторам, бизнес-модель любого предприятия включает в себя девять структурных блоков: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек.

Данный состав шаблона бизнес-модели, дает понять, что авторы рассматривают бизнес-модель организации как открытую систему, не ограниченную только внутренней средой, которая вступает во взаимоотношения со своим внешним окружением. Девять выделенных

блоков «охватывают четыре основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем, предложение, инфраструктуру и финансовую эффективность компании» [8].

Представляя бизнес-модель предприятия как открытую системы, необходимо рассматривать ее в целом и ее компоненты в условиях внешней среды.

При анализе макроокружения торговых предприятий необходимо учитывать специфические особенности торговых сетей как вида отраслевой компании, и торговли как отраслевого рынка, на которые влияют политические, социальные и экономические факторы.

Политические факторы могут играть не только существенную, но и решающую роль в управлении торговыми предприятиями и создании или трансформации их бизнес-моделей. Ключевое значение будут иметь институциональные условия и законодательство, в рамках которого осуществляет свою деятельность торговая сеть. Развитие цифровых технологий, коммуникационных связей и все большее проникновение Интернета также обострили вопросы защиты прав потребителей. Важно понимать, что помимо ограничений, властные структуры также могут создавать пространство возможностей с помощью поддержки отдельных инициатив и проектов торговых предприятий, в том случае, если они представляют общественную значимость или соответствуют тем или иным задачам государственной политики.

К экономическим факторам внешней среды, влияющим на бизнес-торгового предприятия, относятся такие явления, как влияние европейского долгового кризиса, чье негативное воздействие простирается значительно дальше территории Европейского Союза и сказывается на множестве различных рынков. При этом некоторое замедление темпов роста мировой торговли закономерно. При этом необходимо учитывать различную степень развитости рынков разных стран. Существенное значение для торговых предприятий как для крупных отраслевых компаний будут иметь и общие экономические факторы, и показатели. Темпы роста ВВП, динамика ставки рефинансирования, особенности налогообложения, сезонные колебания, обменные курсы валют - воздействие этих и многих других макроэкономических факторов распространяется на компании любого типа, но, прежде всего, представителей крупного бизнеса. Учет всех этих показателей необходим не только для определения места торговой сети в экономической системе страны или региона, но и дает необходимую информацию о потребителе. Так, динамика ставки рефинансирования влияет на стратегические решения компании не только в отношении стоимости кредитования и привлечения дополнительных средств, но и на поведение конкурентов, партнеров, а также – что наиболее важно – на потребительский спрос. Происходящий во всей отрасли процесс цифровизации уже привел к трансформации бизнес-моделей многих торговых предприятий. Многие предприятия торговли уходят на Интернет площадки, большие торговые сети развивают свои маркетплейсы на просторах всемирной сети.

Значимость социальных факторов внешней среды для построения бизнес-модели торговой сети, в целом, не имеет существенных отличий от их роли в любой компании, занимающейся продажами товаров и услуг непосредственно конечному потребителю. Исследования целевых аудиторий, составление «потребительских характеров», бренд-менеджмент – все это входит в перечень маркетинговых задач любой крупной торговой компании. Большую роль играет реклама, продвижение, позиционирование или брэндинг, для деятельности торгового предприятия. Торговые сети предоставляют ассортимент товаров, которые имеют определенную и конкретную потребительскую стоимость, но также необходимо не забывать апеллировать к ценностям потребителей и транслировать собственные ценностные представления. Таким образом, повседневное предложение торговой сети должно быть ценностным и представлять определенную значимость для потребителя как, например, часть его образа жизни или атрибут референтной группы. Таким образом, принципиально важную роль играет качественная маркетинговая работа с целевыми аудиториями. В современных условиях предложение торговой сети должно быть максимально дифференцированным и привлекать различные потребительские сегменты. Для этого необходимо использовать возможности интерактивного характера связи с потребителем – создание собственных общественно-коммуникативных площадок и платформ, с целью формирования заинтересованных потребительских групп; новые возможности продвижения товаров и брендов.

Не менее важным влиянием на развитие рынка торговли отличаются технологические факторы. Очевидно, что в век информационных технологий приоритетной задачей любого торгового предприятия является построение бизнес-модели, эффективной в цифровой среде. Для адаптации своей бизнес-модели к меняющейся цифровой среде руководству торговых сетей необходимо принимать важные управленческие решения. Одним из таких является определение степени технологического развития ключевых для торгового предприятия рынков. Также необходимо определить степень необходимости использования передовых технологий при формулировании своего ценностного предложения (устройства, интерфейсы, связи). Важно определиться с использованием в качестве каналов сбыта Интернет-продажи, электронную коммерцию, новых технологические платформы. При стремительном развитии технологий необходимо определить роль новых коммуникационных технологий при выстраивании взаимодействия с клиентами. При оптимизации бизнес-модели необходимо определить виды деятельности, для которых необходимы технологии (существующие или потенциальные), при этом адекватно оценить необходимость внедрения инноваций в деятельность предприятия и найти способ их получения (самостоятельное создание; инвестирование в разработки; использование государственных программ или иных источников грантов; заимствование и покупка инноваций).

Отечественный торговый бизнес давно существует в реалиях политических, экономических и социальных факторов внешней среды, тогда как технологические факторы начали проявлять свой вес и значительное влияние сравнительно недавно. То, насколько технологичен бизнес, какие информационные технологии он использует в своей модели управления, на сегодняшний момент стало ключевым фактором конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия.

Таким образом, целесообразно представить методику формирования бизнес-модели торгового предприятия, которая разработана с учетом влияния информационных технологий на основные процессы деятельности торговой организации.

Методика основывается на заполнении менеджментом предприятия структуры бизнес-модели, состоящей из десяти блоков, которые отражают основную логику действий предприятия, направленных на получение прибыли. В существующем подходе А. Остервальдера [7, с. 35] центральным элементом бизнес-модели является «Ценностное предложение», при этом все остальные восемь элементов модели связаны с ним тем или иным образом. С учетом специфики деятельности торгового предприятия (дистрибуция готовых товаров) в предложенной методике формирования бизнес-модели данный элемент был заменен на «Товар и его конкурентные преимущества».

Также предлагаемая методика формирования бизнес-моделей торговых предприятий дополнена элементом – «Информационные технологии», который может быть связан непосредственно с реализацией продукта, но также косвенно влияет на эти остальные элементы и имеет решающее значение для бизнес-модели в целом.

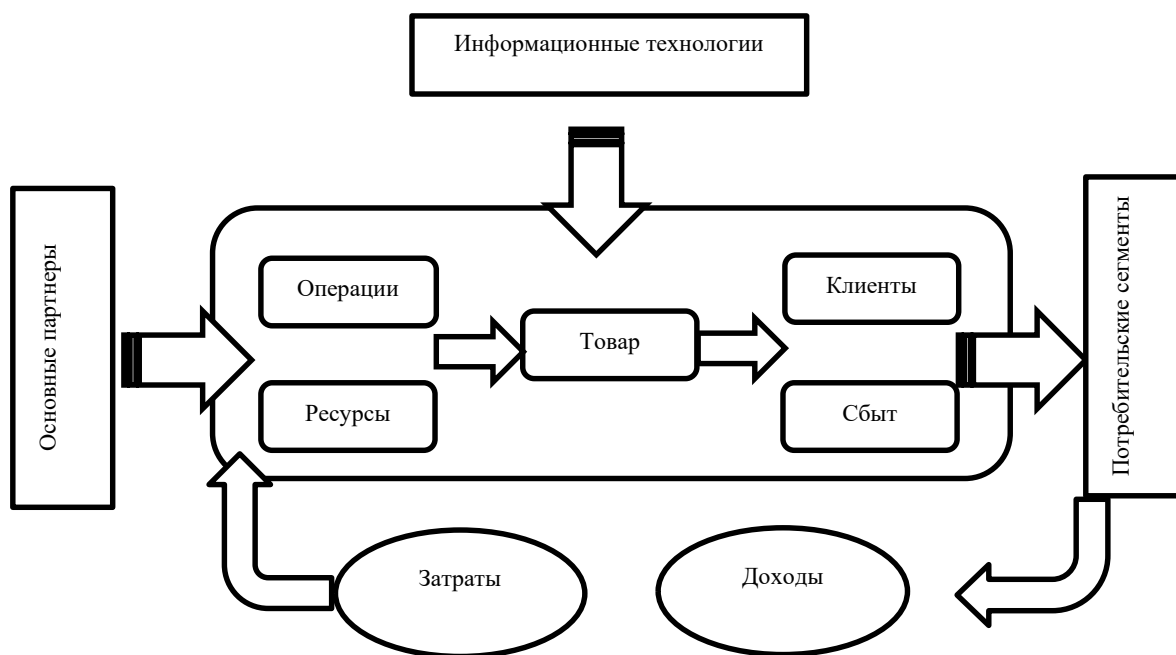


Рисунок 1. Структура бизнес-модели (разработана автором)

Данный элемент является ее неотъемлемой частью, так как эффективность и успешность функционирования бизнес-модели не может быть объективно оценена без рассмотрения развивающихся информационных технологий, в сфере влияния и с помощью которых собирается работать торговая компания.

На графической схеме структуры бизнес-модели (рис. 1) элемент «Информационные технологии» изображен в виде отдельного блока, который соединен стрелкой с операционными элементами бизнес-модели «Операции», «Ресурсы», «Товар», «Клиенты» и «Сбыт». Логика этой связи заключается в том, что информационные технологии влияют на свойства предлагаемого продукта, а также на стоимость его создания, цену реализации и обратную связь с покупателями.

Таким образом, предложенная методика формирования бизнес-модели является наиболее полным инструментом, визуализирующим общую стратегическую картину работы торгового предприятия, при влиянии на операционные процессы информационных технологий, а также упрощает представление базовых элементов логику выбранного предприятием способа извлечения прибыли.

#### Список литературы:

1. Гришин В.Н., Панфилова Е.Е. Информационные технологии в профессиональной деятельности / В.Н. Гришин, Е.Е. Панфилова - М.: Изд-во ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. - С. 416.
2. Калянов Г.Н. О теории бизнес-процессов / Г.Н. Калянов // Программная инженерия. - 2018. - № 3. - С. 88-108.
3. Шингарев П.В. Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие [Электронный ресурс] / П.В. Шингарев. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m74/3.htm>
4. Боссиди Л., Чаран Р. Сталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде / Л.Боссиди, Р. Чаран: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – С. 288.
5. Дебелак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации / Д. Дебелак - М.: Издательский Дом Гребенникова, 2009. – С. 256.
6. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели [Электронный ресурс] / М. Джонсон, К. Кристенсен, Х. Кагерманн. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a9780>.
7. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье - М.: Альпина Паблишер, 2012. – С. 330.
8. Раппа М. Бизнес-модели в Интернет [Электронный ресурс] / М. Раппа. – Режим доступа: <http://textpattern.ru/fomm/viewtopic.php?id=300>.