

УДК 338.246

DOI: 10.37890/jwt.vi74.345

## **Особенности бизнес-модели транспортных предприятий**

**Е.С. Мишачева**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6646-3409>

*Владимирский государственный университет имени А.Г. и Н.Г. Столетовых,  
г. Владимир, Россия*

**Аннотация:** Актуальность данной статьи обусловлена тем, что на сегодняшний день руководители обращают всё больше внимания на бизнес-модели своих компаний. Бизнес-модели стали инструментом, который способствует получению всех ключевых сведений о предприятии или организации и который позволяет сделать выводы о потенциальных возможностях для развития предприятия. В статье рассмотрено, что представляет собой бизнес-модель, а также базовые элементы необходимые для её построения. В статье приведена канва для построения бизнес-модели, состоящая из девяти блоков, а на её основе построена типовая бизнес-модель транспортного предприятия. Также статья включает в себя рассмотрение внешней и внутренней среды транспортной компании и построение на основе данной информации типовой модели транспортной компании.

**Ключевые слова:** бизнес-модель; элементы бизнес-модели; канва бизнес-модели; Остервальдер и Пенъё; типовая бизнес-модель; внешняя среда; внутренняя среда; транспортные предприятия.

## **Features of the business model of transport enterprises**

**Evgenia S. Mishacheva**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6646-3409>

*Vladimir State University, Vladimir, Russia*

**Abstract:** The relevance of this article is due to the fact that today, managers are paying more and more attention to the business models of their companies. Business models have become a tool that helps to obtain all the key information about an enterprise or organization, and which allows you to draw conclusions about potential opportunities for the development of the enterprise. The article discusses what a business model is, as well as the basic elements necessary for its construction. The article provides a canvas for building a business model consisting of nine blocks, and on its basis a typical business model of a transport enterprise is built. The article also includes consideration of the external and internal environment of a transport company and the construction of a transport company typical model based on this information.

**Keywords:** business model; elements of the business model; outline of the business model; Osterwalder and Pinier; typical business model; external environment; internal environment; transport enterprises.

### **Введение**

В настоящее время бизнес-модели набирают популярность и всё более широко используются компаниями и организациями; не исключениями являются и транспортные компании.

Правильное построение бизнес-модели многое значит для компании: позволяет сделать выводы о текущей деятельности фирмы, её сильных и слабых сторонах, возможностях для развития. Бизнес-модель позволяет принимать во внимание основы

стратегии компании при осуществлении выбора в сложных и быстро изменяющихся обстоятельствах.

Цель исследования в данной статье – выявление особенностей в бизнес-модели транспортных предприятий.

Для достижения цели исследования были поставлены следующие задачи:

- проектирование бизнес-модели современного транспортного предприятия;
- анализ бизнес-модели транспортного предприятия;
- выделение особенностей бизнес-модели транспортного предприятия.

### Методы

При проведении исследования применяется подход, базирующийся на теории бизнес-моделирования совместно с теоретическими методами научного исследования, такими как дедукция, анализ и синтез.

### Результаты

Единого определения бизнес-модели нет, но есть много разнообразных подходов к данному определению. Одно из них заключается в том, что понятие «бизнес-модель» можно рассматривать с точки зрения сочетания 2-х искомых понятий. Рассмотрим это на рисунке 1.

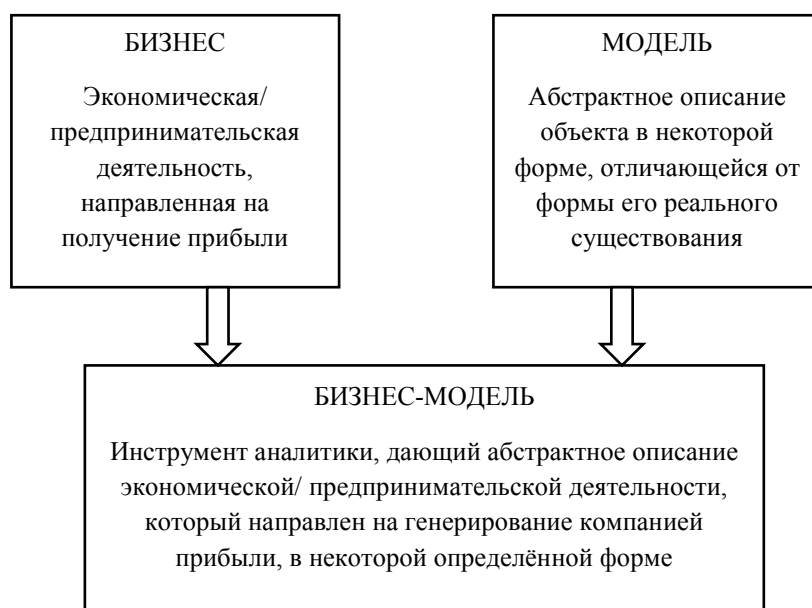


Рис. 1. Понятие «бизнес-модель»

В широком смысле бизнес-модель – это «концептуальный инструмент для исследования сложного объекта (бизнес-системы), отражающий логику бизнеса» [1–4].

Существует два подхода, которые используются при определении сути понятия бизнес-модель:

- 1) Внутренний, направленный на бизнес-процессы;
- 2) Внешний, ориентированный на окружение предприятия, направленный на клиентов.

Первый подход основан на том, что деятельность компании рассматривается с точки зрения протекающих бизнес-процессов и используемых технологий, т.е. под наблюдением находится внутренние процессы компании.

Второй подход основан на том, что в фокусе внимания находится ценность, которую компания может предложить своим клиентам, также с особым интересом изучаются результаты деятельности компании.

Элементами бизнес-модели, имеющими первостепенное значение и формирующими её содержание, являются:

- Финансовая модель компании, включающая определение структуры затрат, а также методы генерирования прибыли;
- Ценность, которая является основным предложением для клиентов, основанная на предлагаемых компанией товарах, работах или услугах;
- Система производства ценности, при учёте всех ближайших заинтересованных сторон (поставщиков, посредников, целевых клиентов и т.п.), а также непосредственный алгоритм создания искомой ценности;
- Активы, используемые компанией при создании ценности.

На текущий момент внимание бизнес-моделям оказывается не только со стороны научного-исследовательского сообщества, но и непосредственно со стороны предпринимателей [2].

В распоряжении руководителей и менеджеров предприятий есть несколько вариантов для формирования бизнес-модели своего предприятия. Наиболее часто при составлении бизнес-модели используется канва бизнес-модели из подхода Остервальдера и Пеньё. Шаблон для составления бизнес-модели был модифицирован Стивом Бланком, создателем многих успешных стартапов. Шаблон представлен ниже на рисунке 2 [5].



Рис. 2. Шаблон для составления бизнес-модели по Остервальдеру и Пеньё

Канва включает в себя 9 основных тематических блоков, каждый из которых рассматривает важный аспект для развития и исследования предприятия и бизнеса в таком виде, чтобы была возможность презентовать её должным образом заинтересованным лицам. Обычно канва заполняется в следующем порядке:

- 1) Потребительские сегменты – выделяется целевая аудитория; те, на кого в первую очередь нацелен товар, работа или услуга; те люди, чья именно «боль» решается;
- 2) Ценностные предложения – здесь объясняется, почему предложение компании будет пользоваться спросом, т.е. в чём заключается его уникальность, привлекательность и ценность;
- 3) Каналы сбыта – данная позиция включает в себя не только перечисление непосредственных точек для реализации, но и пути взаимодействия с клиентами, пред- и постобслуживание. Например, на сегодняшний день пользуются популярностью приложения, поэтому, если ценностные предложения реально предлагать в виртуальном пространстве, то следует обозначить этот момент;
- 4) Взаимоотношения с клиентами – данный блок касается описания того, каким образом выстроено взаимодействие с клиентами, алгоритм оказания услуги, по какому типу он идёт. Варианты чаще всего следующие: самообслуживание, персональное обслуживание, особое персональное обслуживание (отличается от предыдущего закреплением менеджера за каждым клиентом), автоматизированное обслуживание;
- 5) Потоки поступления доходов – описывают непосредственно то, за что и каким путём поступают деньги. Это может быть продажа, аренда, лизинг, подписка комиссия и т.д. Не лишним будет также обозначить, как именно предположительно будет осуществляться оплата;
- 6) Ключевые ресурсы – блок, который должен включать в себя описание всех ресурсов, что необходимы, не только на производство, но и на реализацию. Обычно все ресурсы касаются 4 категорий: материальные, интеллектуальные, человеческие, а также финансовые ресурсы;
- 7) Ключевые виды деятельности – данный раздел должен включать описание, как будет осуществляться производство, оказываться услуга или выполняться работа, или, говоря общими словами, как будет создаваться и реализоваться то, что запланировано;
- 8) Ключевые партнёры – список компаний, сотрудничество с которыми идёт или планируется на постоянной основе. Обычно приводится список поставщиков, поставляющих всё необходимое, и партнёров;
- 9) Структура издержек – блок, который включает приведение и анализ всех постоянных и переменных затрат. Желательно отдельно выделить сумму начальных инвестиций и регулярные затраты, которые будут необходимы на поддержку постоянного функционирования. Поскольку отчёты подобного рода не всегда могут в точности отразить действительность, то следует заложить процент погрешности.

Таково содержание 9 основных блоков в подходе А. Остервальдера и И.Пиньё, помимо них авторы выделяют ещё 3 дополнительных блока: стиль, дизайн и стратегия [6-7].

Типовая бизнес-модель транспортного предприятия представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Типовая бизнес-модель транспортного предприятия**

№	Название блока	Содержание
1	Потребительские сегменты	Государство; Экспортно-импортные предприятия; Торгово-промышленные компании; Частные лица.
2	Ценностные предложения	Перевоз грузов по разным видам путей: водным, железнодорожным, воздушным, автомобильным (транспортные компании могут специализироваться, как на одном виде транспорта, так и на нескольких); Возможность перевозки больших грузов Программы лояльности при долгосрочном сотрудничестве.
3	Каналы сбыта	Интернет (различные социальные сети, контекстная реклама, официальный сайт и т.д.); Реклама; Тендеры; Выставки / Экспоцентры; Репутация (предполагается, что если услуга будет оказана качественно, то будет установлено долгосрочное партнёрство / порекомендуется другим потенциальным клиентам).
4	Взаимодействие с клиентами	Официальный сайт транспортного предприятия; Почта; Мессенджеры; Отдел связи с клиентами; Личные встречи (персональное обслуживание или особое персональное обслуживание).
5	Потоки поступления доходов	Доходы от текущей деятельности; Субсидии государства; Доходы от продажи/ реализации имущества.
6	Ключевые ресурсы	Квалифицированный персонал; Широкий парк транспортных средств (одного или нескольких видов);
7	Ключевые виды деятельности	Транспортировка грузов; Перевозка пассажиров; Разгрузка и погрузка грузов; Экспедирование; Лизинг / аренда / прокат транспортных средств.
8	Ключевые партнёры	Частные лица; Российские компании, предприятия; Зарубежные компании и предприятия; Государство.
9	Структура издержек	Оплата труда сотрудников; Административно-хозяйственная часть; Расходы на рекламу; Расходы на содержание / обслуживание / приобретение транспорта; Оплата внутренних проектов и мероприятий.

Современное транспортное предприятие – это не просто обособленное предприятие, это компания, уделяющая значительное внимание своим внутренним процессам функционирования и вовлечённая в широкую сеть партнёрских

отношений. Иначе говоря, для успешного функционирования предприятия важна его и внешняя, и внутренняя деятельность [6-8,11].

К внутренней среде транспортного предприятия относится не только вся инфраструктура компании, но и внутренняя политика. Чем больше времени и внимания ей уделяется, тем больше возникает различных возможностей для развития и реализации потенциала сотрудников, и, как следствие, самой компании.

К внешней среде транспортного предприятия относятся все, с кем так или иначе контактирует искомое предприятие. Внешние партнёры делятся на несколько групп:

- Первая группа: те, кого привлекают к сотрудничеству, или клиенты;
- Вторая группа: те, кого привлекают к партнёрству (отношения между транспортными компаниями);
- Третья группа: те, кто помогают успешно функционировать и осуществлять деятельность (например, банки);
- Четвёртая группа: те, кто определяют требования к деятельности (обычно это государство и органы власти).

На рисунке 3 представлена типовая модель транспортной компании, включающая в себя как внутреннюю, так и внешнюю среду транспортной компании.

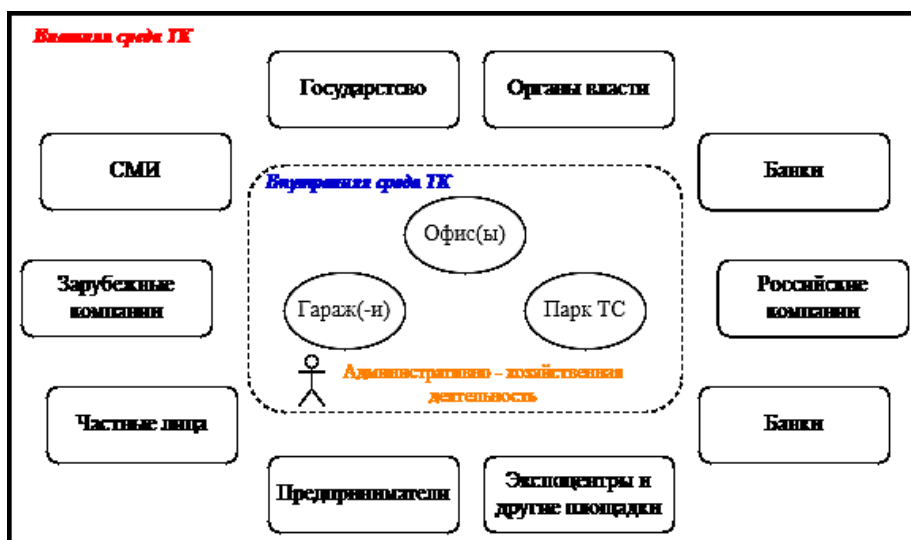


Рис. 3. Типовая модель транспортной компании

Современное транспортное предприятие при осуществлении своей деятельности находится в тесной взаимосвязи со своими клиентами и партнёрами, т.к. партнёрство устанавливается на долгосрочной основе. Чем больше и масштабнее транспортная компания, тем больше в ней проявляются признаки бизнес-экосистемы. Создание бизнес-экосистемы заключается в агрегации сервисов личных и/или партнёрских для формирования возможности более лёгкого доступа к ним [9].

Важный аспект, который отмечается в различных источниках информации по бизнес-моделям заключается в том, что необходимо принимать во внимание временной фактор, т.е. с течением времени любая бизнес-модель нуждается в смене, изменениях или коренных переменах, исключением не являются и транспортные компании. Руководству необходимо обращать внимание на тренды, которые появляются в транспортном бизнесе и бизнес-среде, в целом, чтобы оценить, возможно ли их внедрение в конкретной компании [10].

### **Заключение**

Таким образом, бизнес-модель представляет собой особый инструмент, который позволяет проанализировать собственное предприятие, а также его потенциальные возможности.

Бизнес-модель современного транспортного предприятия включает в себя не только внутреннюю среду и внутренние процессы, но и внешнюю. Поскольку для компаний транспортной отрасли характерно устанавливать долгосрочное сотрудничество с партнёрами, то в связи с этим бизнес-модель транспортной компании приобретает черты бизнес-экосистемы.

### **Список литературы**

1. Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J. E. (2011). «How to design a winning business model». Harvard Business Review, Jan-Feb, 101–07;
2. Bigelow, L.S. and Barney, J.B. (2021), What can Strategy Learn from the Business Model Approach? J. Manage. Stud., 58: 528-539. - URL: <https://doi.org/10.1111/joms.12579>;
3. Стрекалова, Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета имени И.Герцена.- 2009 - N 92 - С. 96;
4. Архипова, Л. И. Технологии менеджмента как инструмент развития бизнес-моделей / Л. И. Архипова, Л. Ф. Медведева // Проблемы управления (Минск). – 2017. – № 2(64). – С. 55-62. – EDN YSUEWV;
5. Терешкина Н.Е. Бизнес-модели инноваций в цифровой экономике // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Том 12. – № 1. – С. 179-194. – doi: 10.18334/vines.12.1.114100;
6. Магретта, Д. Трансформация бизнес-модели : научно-популярное издание / . - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 170 с. - (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). - ISBN 978-5-9614-3999-1. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841901>;
7. Муковнина, Е. Ю. Бизнес-модель транспортной компании на рынке транспортных услуг Калининградской области / Е. Ю. Муковнина // . – 2019. – № 2(25). – С. 31-37. – EDN YSGUHA;
8. Удальцова Н.Л. Современные методы анализа и моделирования бизнес-процессов // Лидерство и менеджмент. – 2021. – Том 8. – № 2. – С. 185-200. – doi: 10.18334/lim.8.2.112126;
9. Мишачева, Е. С. Бизнес-экосистема / Е. С. Мишачева // Бюллетень науки и практики. – 2022. – Т. 8, № 11. – С. 414-418. – DOI 10.33619/2414-2948/84/51. – EDN FLHWKM;
10. Макейкина С.М., Родина Е.Е., Артемов А.В., Горчакова Э.Р. Развитие бизнес-экосистем отечественных компаний в цифровой среде в контексте обеспечения синергетического эффекта // Вестник МФЮА. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-biznes-ekosistem-otechestvennyh-kompaniy-v-tsifrovoy-srede-v-kontekste-obespecheniya-sinergeticheskogo-effekta>;
11. Баталова Н. В. Формирование бизнес-модели транспортной организации в условиях трансформации концепции транспортной услуги // Бюллетень результатов научных исследований. — 2022. — Вып. 4. — С. 190-202. DOI: 10.20295/2223-9987-2022-4-190-202.

### **References**

1. Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J. E. (2011). «How to design a winning business model». Harvard Business Review, Jan-Feb, 101–07;
2. Bigelow, L.S. and Barney, J.B. (2021), What can Strategy Learn from the Business Model Approach? J. Manage. Stud., 58: 528-539. - URL: <https://doi.org/10.1111/joms.12579>;
3. Strekalova, N.D. Business model concept: methodology of system analysis // Proceedings of the I.Herzen Russian State Pedagogical University.- 2009 - N 92 - P . 96;
4. Arkhipova, L. I. Management technologies as a tool for the development of business models / L. I. Arkhipova, L. F. Medvedeva // Problems of Management (Minsk). – 2017. – № 2(64). – Pp. 55-62. – EDN YSUEWV;

5. Tereshkina N.E. Business models of innovations in the digital economy // Issues of innovative economics. – 2022. – Volume 12. – No. 1. – pp. 179-194. – doi: 10.18334/vinec.12.1.114100;
6. Magretta, D. Transformation of the business model: popular science edition / . - Moscow : Alpina Publisher, 2021. - 170 p. - (Series "Harvard Business Review: 10 best articles"). - ISBN 978-5-9614-3999-1. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841901>;
7. Mukovnina, E. Yu. Business model of a transport company in the market of transport services in the Kaliningrad region / E. Yu. Mukovnina // . - 2019. - No. 2 (25). - S. 31-37. – EDN YSGUHA;
8. Udaltsova N.L. Modern methods of analysis and modeling of business processes // Leadership and management. – 2021. – Volume 8. – No. 2. – pp. 185-200. – doi: 10.18334/lm.8.2.112126;
9. Mishacheva, E. S. Business ecosystem / E. S. Mishacheva // Bulletin of Science and Practice. - 2022. - V. 8, No. 11. - S. 414-418. – DOI 10.33619/2414-2948/84/51. – EDN FLHWKM;
10. Makeikina S.M., Rodina E.E., Artemov A.V., Gorchakova E.R. Development of business ecosystems of domestic companies in the digital environment in the context of ensuring a synergetic effect // Bulletin of MFUA. 2021. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-biznes-ekosistem-otechestvennyh-kompaniy-v-tsifrovoy-srede-v-kontekste-obespecheniya-sinergeticheskogo-effekta>;
11. Batalova N.V. Formation of business models of a transport organization in the context of the discovery of transport services // Bulletin of the results of scientific research. - 2022. - Issue. 4. - S. 190-202. DOI: 10.20295/2223-9987-2022-4-190-202.

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

**Мишачева Евгения Сергеевна**, ассистент кафедры менеджмента и маркетинга, преподаватель без предъявления требований к стажу, Владимирский государственный университет имени А.Г. и Н.Г. Столетовых, 600000, г. Владимир, ул. Горького, 79, e-mail: [Mishacheva.ru@yandex.ru](mailto:Mishacheva.ru@yandex.ru)

**Evgenia S. Mishacheva**, Assistant of management and marketing chair, teacher with no experience requirements, Vladimir State University, 600000, Gorkogo st. 79, Vladimir, Russia, e-mail: [Mishacheva.ru@yandex.ru](mailto:Mishacheva.ru@yandex.ru)

Статья поступила в редакцию 15.11.2022; опубликована онлайн 20.03.2023.  
Received 15.11.2022; published online 20.03.2023.