

**Методология исследования бизнес-моделей российских компаний  
сельскохозяйственной отрасли**

**Научный руководитель – Горевая Евгения Сергеевна**

**Сачнова Ксения Владимировна**

*Студент (магистр)*

Новосибирский государственный технический университет, Факультет бизнеса,  
Новосибирск, Россия

*E-mail: ksyu.sachnova@mail.ru*

*В статье описана методология исследования бизнес-моделей, применяемых в сфере сельского хозяйства и агропромышленного производства в России. Приведен алгоритм создания базы данных, критерии для отбора компаний и способ диагностики используемой бизнес-модели. Результаты служат основой для практического исследования моделей функционирования отечественных компаний сельскохозяйственной отрасли.*

*The article describes the methodology for studying business models used in agriculture and agro-industrial production in Russia. An algorithm for creating a database, criteria for selecting companies and a method for diagnosing the used business model are presented. The results serve as a basis for a practical study of the models of functioning of domestic companies in the agricultural sector.*

В основе процесса получения прибыли лежит деятельность организации по удовлетворению нужд и запросов клиентов. Рынок не стоит на месте, появляются новые виды товаров и услуг. Основной проблемой организаций и, особенно, стартапов, предлагающих рынку новый продукт, является отсутствие платежеспособного спроса. При этом сам продукт или услуга может иметь значительную ценность для клиента, которую последний не решился приобрести на существующих условиях. В данном случае можно сказать, что бизнес-модель не соответствует товару.

Понятие и состав бизнес-модели хоть и распространено, но весьма неоднозначно. Приведем несколько определений различных авторов.

К примеру, известные авторы в сфере бизнес-моделирования - А. Остервальдер и И. Пинье, представили структуру бизнес-модели как совокупность девяти составляющих (блоков): потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, отношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры и структура издержек. Описанные блоки охватывают четыре основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем, предложение, инфраструктура и финансовая эффективность компании [4]. Авторы данного определения сравнивают бизнес-модель со стратегическим планом, однако, не отождествляют их.

Оливер Гассман описывает бизнес-модель как совокупность ценностного предложения, цепочки создания ценности и механизмов извлечения прибыли, в процессе определения которых исследователь отвечает на вопросы: что компания предлагает своим клиентам, как создается ценностное предложение и почему используемая или разрабатываемая бизнес-модель генерирует прибыль [1].

С. И. Межов описывает бизнес-модель как план реализации стратегии компании внутри собственных структур, процессов и систем, особенно упирая на то, что бизнес-модель говорит об обмене «ценностью» между участниками бизнес-процессов, не описывая сами процессы [3].

Таким образом можно сказать, что бизнес-модель - это концепция, описывающая ценность как получаемую компанией, так и предоставляемую клиентам, а также непосредственно механизмы и условия получения этой ценности. Правильно, подобранная, сформулированная и реализованная бизнес-модель способствует приданию продукту или услуге организации дополнительной ценности, которая, свою очередь, повышает конкурентоспособность предлагаемого товара и в долгосрочной перспективе дает компании стратегическое преимущество на рынке, в том числе и за счет лояльности потребителей.

К настоящему моменту разработано огромное множество бизнес-моделей, однако большинство из них является лишь вариациями и комбинациями базовых шаблонов, используемыми компаниями-инноваторами. Примерами таких организаций могут быть компании Nestle, Apple, Gillette, реализующие в своей деятельности шаблон «Бритва и лезвие». Яркий представитель бизнес-модели «Айкидо», смысл которой в том, что компания занимает позицию, диаметрально противоположную конкурентам, выбивая таким образом себе нишу на рынке - «Cirque du Soleil». Огромное количество крупных интернет-платформ, социальных сетей, сайтов существует лишь на средства от размещения на их базе товаров и рекламного контента, согласно бизнес-модели «Аффилирование». И это лишь отдельные примеры.

Что касается агробизнеса, то к нему можно отнести как крупные агропромышленные комплексы, так и мелкие хозяйства. Представленные в различных словарях определения характеризуют агробизнес как деятельность, непосредственно связанную с сельским хозяйством, земледелием или производящую продукцию для обслуживания данной отрасли [6]. В фокусе внимания проводимого исследования будут организации и хозяйства, занимающиеся производством фермерской пищевой продукции из натурального сырья.

Интерес к изучению данного вида деятельности обусловлен трендами последних лет, направленными на ведение здорового образа жизни, улучшение культуры потребления среди людей. На волне подобных тенденций небольшие фермерские хозяйства получили развитие и возможность выхода на рынок через экомаркеты, продовольственные ярмарки и специализированные магазины. Положительное влияние на сферу российского агробизнеса оказывает распространение электронной коммерции. Происходит и обратный процесс - переход из online в offline формат - создание точек продажи своей продукции, помимо интернет-магазинов, что увеличивает доступность товара для потребителя.

У крупных компаний стоит проблема низкой доходности при высоких рисках основной деятельности. Из-за непредсказуемости климата, слабо развитой транспортной инфраструктуры, устаревших построек и оборудования компании могут терять до 90% собранного урожая. Все вышеперечисленное в совокупности заставляет производителей искать смежные способы получения прибыли, более рационально использовать имеющиеся ресурсы. Одним из направлений, реализованных с целью повышения доходов хозяйствующих субъектов, является развитие агротуризма среди малого и среднего сельскохозяйственно-го бизнеса [2]. Компании создают условия для комфортного отдыха своих потребителей, организуют курсы, мастер-классы, мастерские по созданию некоторых видов продукции. Крупные компании предпочитают организовывать экскурсии с целью демонстрации клиентам технологичности, стерильности и качества производства.

Таким образом, становится очевидным, что предприятия сельскохозяйственной отрасли постепенно отходят от традиционной концепции производства и сбыта в пользу современных бизнес-моделей. Однако следует выяснить, какая из них наиболее перспективная и конкурентоспособная в долгосрочной перспективе, учитывая специфические особенности российского рынка, климата и др.

Для сбора информации и составления базы данных компаний и хозяйств необходимо использовать электронные ресурсы. На основе доступных реестров и справочников [5]

формируется база данных в MSExcel, при этом отсеиваются организации, не относящиеся к объектам наблюдения. Туда же заносится информация о размере предприятия или хозяйства, организационно-правовой форме, производимой продукции, адрес сайта и иная доступная информация.

Так как бизнес-модель описывает концепцию получения выгоды как самой организацией, так и ее клиентом, то, проанализировав процесс взаимодействия организации с клиентом, условия предоставления продукции потребителю, мы получим возможность предположить используемую бизнес-модель или сочетание нескольких из них. За основу возьмем 55 базовых шаблонов бизнес-моделей, описанных О. Гассманом [1], как наиболее четко описанных и структурированных. По сути, в процессе исследования для каждой компании и индивидуального предпринимателя в созданном реестре необходимо ответить на три вопроса: «что продавец предлагает своим клиентам?», «как создается ценностное предложение?» и «почему компания получает прибыль или иную выгоду». Для удобства обработки информации предлагается раздробить второй вопрос на несколько частей, включающих в себя, с одной стороны, способ ценообразования, а с другой - порядок и условия оплаты ценности потребителем. Третий вопрос не столь однозначен, и исследователь может столкнуться с недостатком информации или невозможностью ее получения. В этом случае для диагностики бизнес-модели следует обходиться двумя первыми вопросами и, по возможности, искать дополнительную информацию из других источников. Ими могут быть различные обзоры, онлайн-конференции с представителями компаний, интервью и социальные сети.

В результате получаем реестр компаний, где по строкам напротив наименования организации или хозяйства находится ячейка или несколько с названиями используемых шаблонов. Сортируем компании по различным критериям (по размеру, региону, производимой продукции и др.) и по каждой группе определяем бизнес-модель с наибольшей частотой использования. Это позволит получить наиболее полную картину концепции функционирования предприятий в отрасли.

Описанная в данной статье методология позволит провести практическое исследование российских компаний и хозяйств сельскохозяйственного сектора экономики, занимающихся производством пищевой продукции, на предмет используемых в своей деятельности бизнес-моделей. Также планируется изучение зарубежного опыта и сравнение с опытом отечественных предприятий. В итоге планируется получить список наиболее перспективных бизнес-моделей и их сочетаний с точки зрения повышения финансовой устойчивости и конкурентоспособности российских предприятий, учитывая специфику экономики страны и изучаемой отрасли.

### Источники и литература

- 1) 1. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / пер. англ. – М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2016. – 247 с.
- 2) 2. Кусраева О. А. Особенности бизнес-моделей российских компаний АПК // ЭКО. – 2017. – № 1. – С. 63-71.
- 3) 3. Межов С. И., Болденков А. В. Проектирование бизнес-процессов на основе инструментов бизнес-моделирования // Вестник алтайской науки. – 2015. – №3-4. – С.359-365.
- 4) 4. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / пер. англ. – М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2018. – 288 с.
- 5) 5. Сельскохозяйственные справочники России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://agrospravochnik.ru/spravochniki/>, свободный. Дата обращения: 28.10.2020

- 6) 6. Словарь бизнес-терминов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rus-business-terms.slovaronline.com>, свободный. Дата обращения: 28.10.2020