

2. Руднев Р.В. Клиенториентированный подход в работе современной строительной компании / Рекламный рынок России: проблемы и перспективы. Международная научно-практическая конференция (20 апреля 2010 г.): материалы и доклады / под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской. – Орёл: ОрёлГИЭТ, 2010. – 260 с. (С. 49-54)

3. Обзор стратегии развития 2020-2030. – Текст: электронный // Почта России [сайт]. – URL: <https://www.pochta.ru/documents/10231/3481172613/> (дата обращения: 25.12.2023).

4. Почта России // [pochta.ru](https://www.pochta.ru/): официальный сайт компании. – URL: <https://www.pochta.ru/> (дата обращения: 25.12.2024).

5. Учредительные и внутренние документы. – Текст: электронный // Почта России [сайт]. – URL: <https://www.pochta.ru/company/documents> (дата обращения: 25.12.2023).

УДК 338.984

ИССЛЕДОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПО ШАБЛОНУ ОСТЕРВАЛЬДЕРА НА ПРИМЕРЕ ООО «ТБСТРОЙ-НАХОДКА»

К.А. Сороквашина, бакалавр
И.А. Шеромова, д-р техн. наук, профессор

Владивостокский государственный университет
Владивосток, Россия

Аннотация. Статья посвящена исследованию особенностей применения бизнес-модели по шаблону Остервальдера при анализе возможных направлений развития предприятия. Апробация результатов работы проведена на примере строительной организации ООО «ТБСтрой-Находка», в отношении которой определены направления развития деятельности, и выполнено обоснование целесообразности внедрения нового вида услуг, а именно услуг доставки.

Ключевые слова: деятельность предприятия, развитие деятельности, бизнес-модель, шаблон бизнес-модели Остервальдера, транспортные услуги, услуги доставки.

STUDY OF THE DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITY BASED ON THE CONSTRUCTION OF A BUSINESS MODEL ACCORDING TO THE OSTERWALDER TEMPLATE USING AN EXAMPLE LLC «TBSTROY-NAKHODKA»

Abstract. The article is devoted to the study of the features of applying a business model according to the Osterwalder template when analyzing possible directions for the development of an enterprise. The testing of the results of the work was carried out using the example of the construction organization LLC «TBStroy-Nakhodka», in relation to which the directions for the development of activities were determined, and the feasibility of introducing a new type of service, namely delivery services, was justified.

Keywords: enterprise activity, activity development, business model, Osterwalder business model template, transport services, delivery services.

Актуальность исследования. Рост конкуренции на рынке требует от предприятий постоянного развития деятельности, в том числе за счет расширения ассортимента оказываемых услуг. Однако определение направлений такого развития требует глубокого анализа всех аспектов деятельности предприятия и серьезного обоснования принимаемых решений. Проведение глубокого и обоснованного анализа невозможно без применения специального инструментария, среди прочего, предоставляющего возможность для систематизации исходной информации. В качестве такого инструментария, как показывает анализ специальной литературы, могут быть использованы различные бизнес-модели. В связи с этим рассмотрение особенностей практического применения бизнес-модели деятельности организации по шаблону Остервальдера в аспекте развития конкретного предприятия за счет внедрения нового вида услуг, представляет несомненный интерес.

Научная новизна работы состоит в определении конкретных путей, обеспечивающих возможности практического применения бизнес-модели по шаблону Остервальдера.

Объектом исследования выступает бизнес-модель для оценки деятельности предприятия, а его **предметом** – возможности использования бизнес-модели по шаблону Остервальдера для обоснования направлений развития деятельности предприятия.

Целью работы является исследование возможностей использования бизнес-модели для определения направлений совершенствования деятельности предприятия. Для достижения поставленной цели важно решить ряд **задач**, а именно:

- проанализировать возможности и особенности применения бизнес-моделей, в том числе бизнес-модели по шаблону Остервальдера, при анализе деятельности предприятия;
- определить практические аспекты применения бизнес-модели Остервальдера для анализа деятельности предприятия;
- выполнить апробацию бизнес-модели по шаблону Остервальдера на примере анализа деятельности ООО «ТБСтрой-Находка» в аспекте внедрения новых видов услуг.

Основным **методом исследования** является библиографический метод. При апробации бизнес-модели по шаблону Остервальдера для анализа деятельности ООО «ТБСтрой-Находка» в аспекте внедрения новых видов услуг, дополнительно использовался социологический метод, а именно опрос в форме анкетирования.

Основной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли. С учетом динамичности развития предприятий в современном мире, компания должна постоянно совершенствоваться в условиях конкуренции, чтобы сохранить свою прибыль и в будущем ее приумножить.

В определении направлений деятельности, которые будут являться перспективными для компании, важную роль играет метод, основанный на использовании бизнес-моделей, которые позволяют проанализировать деятельность компании на макроуровне и выявить все составляющие ее элементы.

Бизнес-модель – это инструмент, помогающий представить и описать бизнес-процессы и ключевые элементы бизнеса в удобном и наглядном формате.

В настоящее время в практике анализа деятельности предприятий используются различные виды бизнес-моделей: диаграммное проектирование, структура процесса оказания услуг, Swim-line, точки соприкосновения, карта пути клиента, отличающиеся целью, сферой применения, уровнем детализации, широтой и глубиной анализа, уровнем деятельности предприятия, для которого она применима и т.п.

Одной из наиболее распространенных бизнес-моделей, используемых при анализе деятельности на уровне предприятия в целом, является бизнес-модель по шаблону Остервальдера. Данная модель была разработана швейцарским бизнес-теоретиком Александром Остервальдером совместно с американским профессором Ивом Пинье в начале XXI века. В 2010 году вышла в свет их совместная книга «Построение бизнес-моделей» [1]. Разработанный ими блочный шаблон стал сегодня фактически стандартом и используется практически повсеместно. Преимущество данной модели заключается в том, что на ней можно ставить различные эксперименты, прототипировать в больших количествах и в целом, объяснять, хранить, тестировать свои идеи, не прибегая к сложным построениям компаний в реальном времени. Построение бизнес-модели по шаблону Остервальдера помогает ясно видеть связи между различными аспектами бизнеса, идентифицировать потенциальные проблемы и возможности для роста. Кроме того, использование модели облегчает коммуникацию стратегий и планов между различными заинтересованными сторонами, включая, сотрудников и партнёров.

С помощью рассматриваемой бизнес-модели, решаются три глобальных задачи: управление компанией; наращивание стоимости; внедрение инноваций.

1. Управление компанией. С точки зрения авторов модели, управлять можно тем, что вполне понимаешь. Это утверждение может рассматриваться как аксиома. Модель дает принципиальное понимание того, как устроена компания и как устроен конкретный объект, которым нужно управлять. Модель отображает составные блоки укрупненно и наглядно показывает взаимосвязи между этими блоками. Понимая того, как данные блоки между собой связаны, лица, принимающее решение, приобретают возможность осознанного принятия тех или иных управляющих решений, способных привести компанию именно к тем целям, которые были поставлены.

2. **Наращивание стоимости.** Данная задача заключается в наращивании стоимости для самой организации. Бизнес-модель является языком, который позволяет структурно рассказать инвестору, на чем можно зарабатывать в будущем.

3. **Внедрение инноваций.** Бизнес-модель является тем формализованным языком, который позволяет смоделировать и описать будущий бизнес, построенный с учетом предлагаемой инновации, как законченную логическую единицу, способную нормально функционировать.

Данный шаблон состоит из 9-ти структурных блоков, каждый из которых помогает кратко, на одном листе, описать концепцию бизнеса: ценностное предложение; потребительские сегменты; каналы сбыта; взаимоотношения с клиентами; потоки поступления доходов; ключевые виды деятельности; ключевые ресурсы; ключевые партнеры; структура издержек. Подробно характеристика шаблона бизнес-модели Остервальдера дана в таблице.

Таблица

Требования к содержанию бизнес-модели Остервальдера по структурным блокам шаблона

Структурный блок	Общая характеристика содержания	Перечень вопросов, на которые нужно ответить при заполнении блока
1. Ценностное предложение	Ценностное предложение лежит в основе любой бизнес-модели и описывает преимущества, которые товары или услуги предприятия дают определённом сегменту клиентов.	<ul style="list-style-type: none"> – какой продукт/услугу вы предлагаете? – как именно продукт/услуга решает проблему/задачу клиента? – в чем его/ее основное отличие от конкурентов?
2. Потребительские сегменты	Определяются потребительский сегмент – группа/группы и категории клиентов, которые компания рассчитывает привлекать и обслуживать.	<ul style="list-style-type: none"> – кто ваш главный клиент? – для кого вы изготавливаете продукцию/предоставляете услугу? – в какой ситуации находится потребитель? – для какой работы вас нанимают? – какие проблемы испытывает потребитель? – какой результат хочет получить потребитель?
3. Каналы сбыта	Описывает, как компания взаимодействует с клиентами и доносит до них свои ценностные предложения.	<p>Через какой канал вы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – информируете клиента о ваших продуктах/услугах; – помогаете ему выбрать продукт/услугу; – доставляете продукт/предоставляете услугу; – коммуницируете после продажи.
4. Взаимоотношения с клиентами	Описывает отношения, которые устанавливаются у компании с отдельными сегментами клиентов.	<ul style="list-style-type: none"> – как вы вкладываетесь в эти отношения? – какого вклада в отношения вы ожидаете от клиента?
5. Потоки поступления доходов	Описываются источники поступления доходов, возникающие благодаря успеху ценностного предложения, сделанного клиентам.	<ul style="list-style-type: none"> – какова ваша модель монетизации? – какие есть сторонние источники доходов у вашего ценностного предложения?
6. Ключевые виды деятельности	Описывает ключевые виды деятельности компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели.	<p>Какие главные действия нужно совершать, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – создать ценностное предложение? – привлечь клиентов, обеспечить сбыт? – установить нужные вам взаимоотношения с клиентами? – обеспечить монетизацию?
7. Ключевые ресурсы	Описываются наиболее важные ресурсы, необходимые для функционирования бизнес-модели.	<p>Какие ресурсы нужны, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – создавать ценностное предложение? – привлекать клиентов, обеспечивать сбыт? – устанавливать нужные вам взаимоотношения с клиентами? – обеспечивать монетизацию?

Структурный блок	Общая характеристика содержания	Перечень вопросов, на которые нужно ответить при заполнении блока
8. Ключевые партнеры	Описывает сеть поставщиков, партнёров и дополнителей, благодаря которым функционирует бизнес-модель.	– какие внешние партнеры смогут поставить вам необходимые ресурсы? – какие внешние партнеры смогут выполнить для вас ключевые активности?
9. Структура издержек	Описываются наиболее существенные расходы, связанные с функционированием бизнес-модели.	– какие в этой модели постоянные расходы? – какие переменные расходы? – есть ли экономия на масштабе?

Построение бизнес-модели по шаблону предполагает заполнение данных блоков в любом порядке, удобном для составляющего. При этом, описывая потребительские сегменты, важно учесть, что при построении бизнес-модели необходимо опираться на чёткое понимание специфических нужд клиентов избранных сегментов. На этапе заполнения блока «Взаимоотношения с клиентом» нельзя забывать о том, что компания должна четко определить, какой тип взаимоотношений она устанавливает или хочет установить с каждым сегментом клиентов, а также обязательно нужно учитывать, какого типа отношений ждет каждый сегмент клиентов и каких расходов это требует. Определяя и описывая ключевые виды деятельности, необходимо понимать, что это самые важные действия компании, без которых ее успешная работа невозможна. При описании ключевых ресурсов должна идти речь о ресурсах, позволяющих компании создавать для клиентов ценностные предложения, выходить на рынок, поддерживать связи с сегментами клиентов и получать прибыль. Содержание же блока «Структура издержек» должно дать ответ, на что ориентирована бизнес-модель: на увеличение ценности или на снижение издержек?

Данная модель применима к деятельности организации любого рода. Исследование настоящей статьи направлено на выявление возможности внедрения дополнительных услуг в практику деятельности конкретного предприятия. Данный этап работы выполнялся на примере ООО «ТБСтрой-Находка».

ООО «ТБСтрой-Находка» создана в 2022 году и в настоящее время является динамично развивающейся строительной компанией, основной целью деятельности которой, как и любого коммерческого предприятия, является получение прибыли. Основным видом деятельности ООО «ТБСтрой-Находка» является производство изделий из бетона для использования в строительстве. К дополнительным видам деятельности относятся: производство не металлической минеральной продукции; производство битуминозных смесей на основе природного асфальта или битума, нефтяного битума, минеральных смол или их пеков; строительство жилых и нежилых зданий; производство бетонных и железобетонных работ; производство земельных работ; торговля оптовая моторным топливом; внешнеэкономическая деятельность; иная деятельность, не запрещенная законодательством РФ.

В настоящее время руководством компании поставлена задача по расширению видов деятельности, в частности по внедрению в ассортимент оказываемых услуг доставки. Решение данной задачи требует всесторонней оценки возможности и перспективности внедрения данной услуги.

Для обоснования целесообразности расширения видов деятельности предприятия за счет внедрения услуги доставки, проведено исследование, направленное на выявление имеющихся на предприятии ресурсов и определение потребностей компании в отношении решения поставленной задачи.

На первом этапе исследования была разработана бизнес-модель деятельности предприятия по шаблону Остервальдера. Данная модель представлена на рисунке.

<p>Ключевые партнёры</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Строительные магазины ✓ Поставщики материалов ✓ Строительные организации ✓ Подрядчики и субподрядчики ✓ Архитекторы и дизайнеры 	<p>Ключевые виды деятельности</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Производство изделий из газобетона для использования в строительстве ✓ Строительство жилых и нежилых зданий <p>Ключевые ресурсы</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Квалифицированные сотрудники ✓ Качественное оборудование (ленточный конвейер, автоматизированный резательный комплекс, камера термообработки, парогенератор, шнековый транспортер, смеситель) ✓ Оригинальная технология 	<p>Ценностные предложения</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Выполнение работы с соблюдением стандартов строительства ✓ Качественная работа в установленные сроки ✓ Воплощение самых сложных проектов ✓ Выгодные цены при строительстве домов из газобетона компании ✓ Единственное в городе производство газобетона ✓ Самовывоз газобетона 	<p>Взаимоотношения с клиентами</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Прямые коммуникации ✓ По звонку ✓ Онлайн <p>Каналы сбыта</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Рассылка рекламы в соц. сетях (WhatsApp, ВК) ✓ Интернет сайты (Яндекс, Google) ✓ Мобильное приложение (Вся Находка, Farpost) ✓ Реклама в печатном виде (визитки, баннеры) 	<p>Потребительские сегменты</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Люди, нуждающиеся в строительстве ✓ Крупные торговые компании ✓ Государственные организации ✓ Ландшафтные дизайнеры и архитекторы
<p>Структура издержек</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Зарплата сотрудников ✓ Закупка рекламы ✓ Закупка материалов для работы ✓ Оплата интернета и связи ✓ Оплата налогов ✓ Оплата коммунальных услуг 		<p>Потоки поступления доходов</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Производство и установка изделий из газобетона ✓ Строительство и проектирование 		

Рис. Бизнес-модель ООО «ТБСтрой-Находка»

Анализ ключевых видов деятельности, отраженных в бизнес-модели ООО «ТБСтрой-Находка», показывает, что предприятие производит востребованную потребителем продукцию из газобетона, которая реализуется непосредственно предприятием и специфика свойств которой требует особых условий ее перемещения от места приобретения к месту потребления, а именно доставки с использованием грузовых видов транспорта. Однако среди ценностных предложений выделен только самовывоз газобетона, что требует от покупателя дополнительных временных затрат на поиск транспортных средств или обращения в организации, осуществляющие грузоперевозки подобных грузов. Безусловно, что для определенного сегмента клиентов, самовывоз, может являться ценностным предложением, к примеру, для тех заказчиков, которые располагают личным грузовым автомобилем. Но для большинства клиентов данный факт может стать весомым аргументом в пользу выбора другой компании, которая реализует свою продукцию с включенной доставкой товара.

Все вышесказанное позволяет обоснованно предположить, что при наличии услуги доставки этого вида продукции предприятия ее покупатели, с большой долей вероятности, воспользуются данной услугой, так как это сэкономит им время, затрачиваемое на приобретение товара. Таким образом, можно сделать вывод, что услуга доставки будет востребована. Кроме того, внедрение услуги доставки, в свою очередь, может привести к увеличению объема продаж за счет привлечения клиентов, которые ранее данную продукцию на предприятии не приобретали, а делали это через посредников, во избежание необходимости самостоятельного решения проблем по перевозке грузов, или обращались в другую компанию с включенной доставкой груза. Рост продаж будет способствовать и росту доходов, что может свидетельствовать в пользу внедрения услуги доставки.

Однако анализ ключевых ресурсов показывает, что компания ООО «ТБСтрой-Находка», располагая качественным оборудованием для изготовления газобетона, не имеет нужных автотранспортных средств для доставки изготавливаемой продукции. В связи с этим, фактическая доставка груза возможна только с привлечением грузовой транспортной компании на условиях субподряда или иных условиях. Следовательно, в ключевые партнеры компании следует добавить арендодателей автотранспорта и субподрядные транспортные компании. Для этого компании необходимо подобрать и заключить договор с подрядчиками, которые будут заниматься доставкой грузов. К поиску подрядной организации стоит подходить ответственно по той причине, что повреждение продукции при транспортировке может повлечь за собой финансовые убытки и потерянное время на выяснение обстоятельств и устранение недостатков.

Во избежание внештатных ситуаций компания может арендовать автотранспортные средства на долгосрочный период, но для этого ей понадобится расширить штат сотрудников и принять на работу водителей для доставки. Однако на арендованных автомобилях появляется возможность дополнительно разместить рекламные баннеры, что, в свою очередь, послужит способом привлечения большего числа клиентов и, в дальнейшем, даст возможность дополнительной монетизации.

Таким образом, анализ деятельности предприятия с использованием бизнес-модели по шаблону Остервальдера, позволяет предположить, что транспортные услуги, а именно услуги доставки, могут быть внедрены в данную компанию. Для подтверждения востребованности такой услуги был проведён опрос клиентов.

Исследование проводилось в ноябре 2023 года на протяжении двух недель. В опросе участвовал 41 человек, среди них были как постоянные, так и новые клиенты компании. Для исследования был выбран метод анкетирования. Анкета включала 10 вопросов. Цель опроса: определение потребностей клиентов; идентификация потенциальных преимуществ; принятие обоснованного решения.

Анализ результатов исследования показал, что в большей степени клиенты заинтересованы в доставке газобетона на строительную площадку, но также есть интерес к междугородней доставке и доставке специализированного оборудования. Также в ходе исследования выявлено, что большинство респондентов готовы платить за услугу доставки, если цена будет разумной, что свидетельствует в пользу выбора клиентами компании с включенными услугами доставки. Кроме того, некоторые клиенты готовы платить за удобство доставки.

Таким образом, проведенное исследование позволяет обоснованно говорить о целесообразности внедрения услуги доставки в практику деятельности ООО «ТБСтрой-Находка». Внедрение данного вида транспортных услуг позволит предприятию повысить качество обслуживания потребителей, привлечь новых клиентов, увеличить объем продаж и повысить доходы предприятия.

Проведенная апробация бизнес-модели по шаблону Остервальдера подтвердила целесообразность ее использования для оценки возможности реализации направлений развития предприятия, в частности, для обоснования направлений расширения ассортимента оказываемых услуг. Следует отметить, что модель не подразумевает точный прогноз успешности бизнеса. Она нужна, скорее, для того, чтобы не упустить ничего важного при планировании бизнеса.

Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, Ив Пинье; пер. с англ. – 3-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.

УДК 656.07

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИЕЙ ООО «СК «ПАВИНО», г. ВЛАДИВОСТОК

Л.И. Фомичев, бакалавр

*Владивостокский государственный университет
Владивосток, Россия*

***Аннотация.** Для сервисных предприятий актуальной является проблема процесса обслуживания клиентов. Выявлены и проанализированы проблемы, с которыми сталкиваются потребители в процессе их обслуживания в ООО «СК «ПАВИНО», и разработаны рекомендации для повышения уровня обслуживания.*

***Ключевые слова:** процесс обслуживания, методы, анализ, клиент, транспортное предприятие.*

IMPROVING THE PROCESS OF CUSTOMER SERVICE BY THE TRANSPORT COMPANY «LLC «SK PAVINO», VLADIVOSTOK

***Abstract.** For service enterprises, the problem of the customer service process is relevant. The problems faced by consumers in the process of their service at SK PAVINO LLC were identified and analyzed, and recommendations were developed to improve the level of service.*

***Keywords:** service process, methods, analysis, client, transport company.*