Бабанин Арсений Александрович
аспирант
Алябьева Марианна Владимировна
д-р экон. наук, профессор
АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права»
г. Белгород, Белгородская область

DOI 10.31483/r-171202

ФАКТОРЫ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация: *статья рассматривает теоретические основы оценки эффективности бизнес-моделей логистических предприятий в условиях цифровой трансформации экономики. В ней систематизированы факторы, оказывающие влияние на эффективность бизнес-моделей, и предложена их классификация по признаку источника воздействия. Обоснована необходимость применения комплексной системы критериев оценки, выходящей за рамки традиционного финансового анализа. Рассмотрены теоретические подходы к формированию многомерной матрицы критериев, включающей финансово-экономический, операционный, клиентский и инновационно-стратегический блоки.*

Ключевые слова: *бизнес-модель, логистическое предприятие, эффективность, критерии оценки, факторы влияния, цифровая трансформация, адаптивность, цепочки поставок.*

Объединяющими чертами деятельности предприятий сферы логистики на сегодняшний день выступают высокая неопределённость экономической среды, преобразования структуры глобальных цепочек поставок, а также необходимость ухода от привычных линейных схем в сторону сетевых и платформенных решений. В таких условиях бизнес-модель предприятия обретает большую роль. Она формирует прибыль, но вместе с тем служит опорой конкурентоспособности и устойчивости. Насколько результативна бизнес-модель логистического предпри-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

ятия, зависит от того, может ли она создавать ценность для разных групп бенефициаров, сохранять устойчивость при внешних воздействиях и приспосабливаться к сдвигам рыночной конъюнктуры. Традиционные финансовые показатели, такие как рентабельность инвестиций (ROI) и EBITDA, преимущественно отражают операционные результаты деятельности, однако инновационный потенциал и адаптационные возможности бизнес-архитектуры предприятия раскрывают лишь частично [5; 8].

Теоретические основы, на которой строится проектирование бизнес-моделей и их последующий анализ, заложили труды А. Остервальдера, Д. Тиса, Х. Чесбро. Бизнес-модель трактуется как концептуальная структура организации, а её содержание задаёт логика создания ценности, её доставка и получение. Применительно к логистической деятельности трансформацию бизнес-моделей изучали В.И. Сергеева, Б.А. Аникина. Их работы констатируют, что сдвиг логистических предприятий в сторону моделей 4PL, 5PL и платформенных решений заставляет пересматривать то, как оценивается эффективность таких предприятий. Методики, представленные в научной литературе, в основном фрагментарны и синергетический эффект от объединения материальных активов с цифровыми экосистемами учитывается не в полной мере, отчего возникает потребность в теоретическом осмыслении проблемы.

Экономический подход задаёт трактовку бизнес-модели как способа организации деятельности предприятия, при котором достигается экономический эффект. В системной перспективе она предстаёт совокупностью взаимосвязанных элементов, что складываются в целостную структуру создания ценности. Подход со стороны стратегии превращает её в инструмент, через который реализуется конкурентная стратегия предприятия. Для предприятий логистики бизнес-модель допустимо определить как концептуальную архитектуру, в которой отражена логика создания, доставки и захвата ценности при управлении материальными, информационными и финансовыми потоками. Ключевыми элементами модели логистического предприятия являются ценностное предложение, целе-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

вые сегменты потребителей, каналы взаимодействия, потоки создания стоимости, ключевые ресурсы и виды деятельности, система партнерских взаимоотношений, структура затрат и источники формирования доходов [5]. Своеобразие бизнес-моделей логистических предприятий состоит в производном характере относительно цепей поставок, внутри которых они функционируют. Эффективность же бизнес-модели логистического предприятия зависит от того, насколько она способна встроиться в более широкие логистические сети, давая синергетический эффект всем участникам взаимодействия [6].

Направленность и состав факторов, под действием которых складывается архитектура бизнес-модели логистического предприятия, различны, а сами эти факторы поддаются упорядочению по разным основаниям. Если отталкиваться от того, где возникает воздействие, факторы делятся на две группы – экзогенные (внешние) и эндогенные (внутренние) [1; 2]. Структурная схема факторов, влияющих на эффективность бизнес-модели логистического предприятия, приведена на рисунке 1.

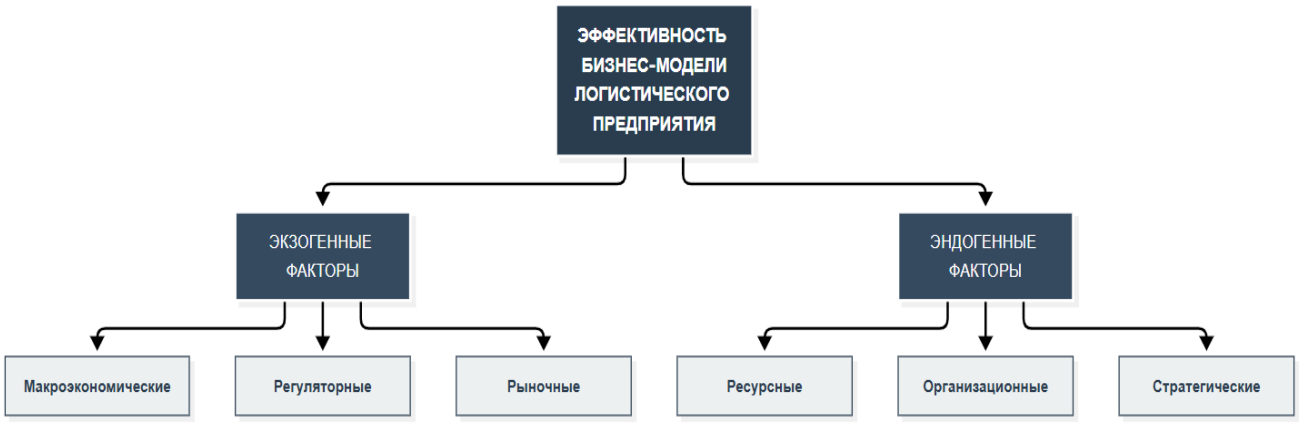

Рис. 1. Структурная схема факторов формирования бизнес-модели логистического предприятия

Источник: составлено автором на основе [1; 3; 8].

Систематизация факторной среды и выбор направлений анализа при оценке эффективности бизнес-модели опираются на изложенную выше классификацию. Существенно при этом то, что в нынешних условиях вес эндогенных факторов, в

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

частности, уровня цифровизации нарастает, и причина здесь в том, что адаптационный потенциал предприятия задаётся прежде всего ими [2, 4].

В долгосрочной перспективе одним из ключевых условий эффективности бизнес-модели выступает ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды. Под адаптивностью бизнес-модели понимается ее способность трансформироваться под воздействием факторов внешнего и внутреннего порядка без существенного снижения эффективности функционирования. У логистического предприятия уровень адаптивности бизнес-модели прямо зависит от того, насколько цифровизированы ее ключевые процессы. Когда цифровая интеграция достигает определенного уровня, адаптивность начинает расти нелинейно, что объясняется синергией данных и ускорением принятия управленческих решений [2, 8]. Теоретическая зависимость коэффициента адаптивности бизнес-модели от уровня ее цифровой интеграции отражена на рисунке 2.

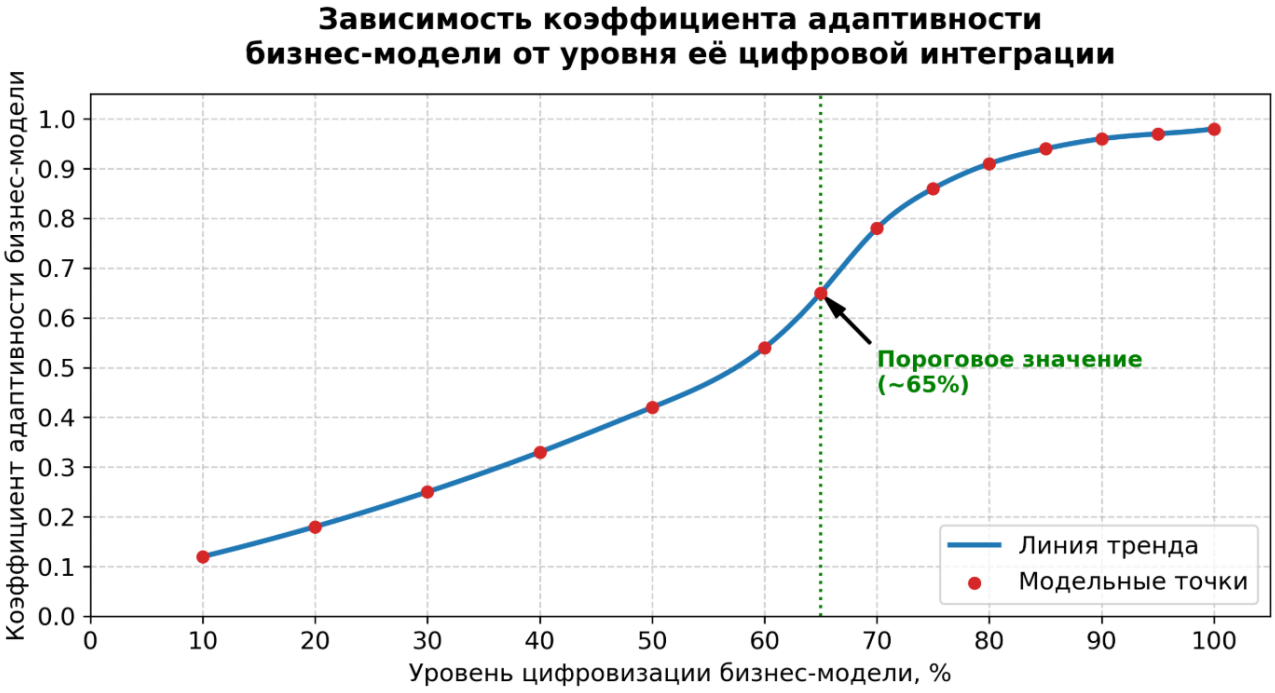

Рис. 2. Зависимость коэффициента адаптивности бизнес-модели от уровня ее цифровой интеграции

Источник: составлено автором на основе [3, 8, 10].

Переход бизнес-модели в иное качественное состояние фиксируется тогда, когда цифровизация превышает отметку в 65%. Подобное состояние отличается

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

экспоненциально нарастающей адаптивностью, что прямо вытекает из приведённой зависимости. Объяснение этому эффекту даёт формирование цифрового двойника бизнес-модели. Он открывает возможность моделирования разных сценариев развития и оперативного реагирования на сдвиги во внешней среде [2; 6].

Теоретический анализ позволяет обосновать необходимость формирования многомерной системы критериев, включающей четыре базовых блока: финансово-экономический, операционный, сервисный, инновационно-стратегический [3; 4]. Такая структура придаёт оцениванию комплексный вид, а вместе с тем охватывает разные стороны функционирования бизнес-модели. Соответствующий набор критериев, по которому оценивают эффективность бизнес-модели логистического предприятия, приведён в таблице 1.

Таблица 1

Система критериев оценки эффективности бизнес-модели логистического предприятия

Блок критериев	Наименование критерия	Показатель для оценки
1. Финансово-экономический	Рентабельность бизнес-архитектуры	Return on Business Model (ROBM)
	Качество денежных потоков	Коэффициент операционного денежного потока
2. Операционный	Гибкость масштабирования	Эластичность пропускной способности сети
	Надежность цепочки создания ценности	Уровень выполнения заказа в срок (OTIF)
3. Сервисный	Ценность для клиента	Индекс лояльности клиентов (NPS)
	Удержание клиентов	Коэффициент оттока клиентов
4. Инновационно-стратегический	Скорость вывода новых услуг	Time to Market
	Экосистемность	Доля выручки от кросс-продаж и партнерских сервисов

Источник: составлено автором на основе [4, 5, 7, 8, 10].

Перевести качественные параметры бизнес-модели, такие как экосистемность и гибкость, в измеримые количественные величины удается благодаря представленной системе критериев. Внимания заслуживает прежде всего рентабельность самой бизнес-модели. Её можно трактовать как переработанную версию классического показателя рентабельности инвестиций, где учтен не один

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

лишь возврат вложенного капитала, но и то, насколько результативно задействуются нематериальные активы: бренд, информационные платформы, клиентская база [5; 7]. Результативность бизнес-модели находит отражение в финансово-экономическом блоке, функциональную ее эффективность описывает блок операционный, рыночную позицию оценивает клиентский, а потенциал развития – инновационный.

Проведенный теоретический анализ позволил привести в систему имеющиеся научные подходы к оценке того, насколько эффективны бизнес-модели предприятий логистики. Одновременно была обоснована потребность в комплексном методологическом аппарате. В ходе исследования предложена классификация факторов влияния на бизнес-модель по признаку источника воздействия на экзогенные и эндогенные, что позволяет структурировать процесс стратегического анализа. Теоретическое моделирование показало, что уровень цифровой интеграции является ключевым эндогенным фактором адаптивности.

Главным результатом исследования является предложенная система критериев из восьми параметров, сгруппированных в четыре блока, которая позволяет проводить комплексный аудит бизнес-модели, выходя за пределы традиционного финансового анализа.

Список литературы

1. Берендеева, А. Б. Институциональная среда устойчивого развития и ESG-трансформации российской экономики: мега-, макро-, мезо- и микроуровни / А. Б. Берендеева // Теоретическая экономика. – 2024. – № 1 (109). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnaya-sreda-ustoychivogo-razvitiya-i-esg-transformatsii-rossiyskoy-ekonomiki-mega-makro-mezoi-mikrourovni (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

2. Гоголин, С. С. Количественные и качественные измерения – основа управления логистической компанией / С. С. Гоголин // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 1 (30). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kolichestvennye-i-kachestvennye-izmereniya-osnova-upravleniya-logisticheskoy-kompaniey (дата обращения: 15.11.2026). – Текст : электронный.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

3. Жуковская, И. Ф. Логистика в условиях цифровой трансформации экономики / И. Ф. Жуковская // Вопросы управления. – 2024. – № 5 (90). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/logistika-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-ekonomiki (дата обращения: 26.10.2026). – Текст : электронный.

4. К вопросу оценки эффективности деятельности логистических компаний: новая реальность, концептуальный подход / О. П. Кизляк, А. И. Дергачёв, С. А. Дергачёв [и др.] // Интеллектуальные технологии на транспорте. – 2023. – № 3 (35). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-logisticheskih-kompaniy-novaya-realnost-kontseptualnyy-podhod (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

5. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. – 2-е изд., перераб. и доп // Образовательная платформа Юрайт : сайт. – ISBN 978-5-534-18570-6. – URL: https://urait.ru/bcode/536330 (дата обращения: 11.10.2026). – Текст : электронный.

6. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; пер. с англ. – 9-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2022. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-7075-8.

7. Серышев, Р. В. Подходы к разработке, оптимизации и оценки эффективности моделей бизнес-процессов компании / Р. В. Серышев // Управление. – 2015. – № 2 (8). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-razrabotke-optimizatsii-i-otsenki-effektivnosti-modeley-biznes-protsessov-kompanii (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

8. Управление цепями поставок в цифровой экономике: учебник для вузов / под общ. ред. В. И. Сергеева. – Москва: Юрайт, 2026. – 1005 с. – // Образовательная платформа Юрайт : сайт. – ISBN 978-5-534-19672-6. – URL: https://urait.ru/bcode/589792/p.1 (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

9. Чесбро, Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий / Генри Чесбро; пер. с англ. В. Н. Егорова. – Москва : Поколение, 2007. – 336 с. – ISBN 978-5-9763-0054-5.

10. Teece, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation / D. J. Teece // Long Range Planning. – 2010. – No. 43. – P. 172–194. – DOI 10.1016/j.lrp.2009.07.003.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)