

Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики

Государственная организация высшего профессионального образования
«Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила
Туган-Барановского»

На правах рукописи



Малетова Татьяна Сергеевна

**ФОРМИРОВАНИЕ ДИНАМИЧЕСКИХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства)

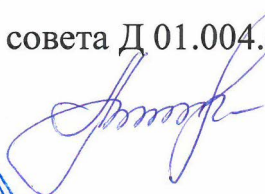
Диссертация

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен
По содержанию с другими экземплярами,
которые были представлены в
диссертационный совет

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор
Сименко Инна Витальевна

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 01.004.01
Германчук А.Н.



Донецк - 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ДИНАМИЧЕСКОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ	
1.1 Бизнес-модель предприятия: понятие и эволюция развития	15
1.2 Концепция динамических способностей предприятия как методология формирования бизнес-модели предприятия	32
1.3 Концепция формирования динамической бизнес-модели предприятия	53
Выводы по разделу 1	63
РАЗДЕЛ 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР	
2.1 Анализ состояния и тенденции развития предпринимательских структур транспортной отрасли в Донецкой Народной Республике	65
2.2 Факторы, влияющие на формирование бизнес-моделей предпринимательских структур	79
2.3 Мониторинг качества и эффективности бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли	94
Выводы по разделу 2	110
РАЗДЕЛ 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ	
3.1 Разработка и апробация методики формирования динамических бизнес-моделей предпринимательских структур	113
3.2 Пути оптимизации динамических бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли	128
Выводы по разделу 3	149
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	151

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	154
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А	
Справки о внедрении результатов диссертационной работы	182
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	
Дефиниции различных авторов понятия «бизнес-модель»	188
ПРИЛОЖЕНИЕ В	
Терминологический анализ понятий «способности», «ресурсы» и «компетенции»	190
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	
Взаимосвязь способностей человека и динамических способностей	193
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	
Терминологический анализ понятия «концепция»	194
ПРИЛОЖЕНИЕ Е	
Классификация типов (видов) предпринимательской деятельности	195
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж	
Трактование термина «предпринимательская структура» в работах отечественных и зарубежных исследователей	196
ПРИЛОЖЕНИЕ И	
Сущность предпринимательской деятельности согласно основным законодательным документам	198
ПРИЛОЖЕНИЕ К	
АНКЕТА ОПРОСА для оценки качества бизнес-моделей предприятия транспортной отрасли и факторов, влияющих на их формирование	200
ПРИЛОЖЕНИЕ Л	
Результаты фокус-опрос управленческого персонала автотранспортных предприятий Донецкой Народной Республики относительно значимости влияния факторов на формирование бизнес-модели предпринимательских структур	204
ПРИЛОЖЕНИЕ М	
Результаты фокус-опрос управленческого персонала автотранспортных предприятий Донецкой Народной Республики относительно значимости влияния факторов на формирование бизнес-модели предпринимательских структур	205
ПРИЛОЖЕНИЕ Н	
Рабочая таблица определения длин отрезков четырехугольников для визуализации факторов воздействия на бизнес-модель предпринимательских структур	208

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Основополагающие нормативные документы, направленные на обеспечение безопасности и качества перевозок в Донецкой Народной Республике 209

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Преимущества и недостатки типовых бизнес-моделей транспортных предприятий 212

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли 213

ПРИЛОЖЕНИЕ Т

Оценка конкурентоспособности отдельных динамических способностей 242

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Экономическая реальность развития предпринимательства свидетельствует о его тесной связи с ростом национальных экономик, инновационной активностью, занятостью населения и повышением социального и финансового благополучия граждан. Предпринимательский потенциал Донецкой Народной Республики особенно наглядно проявляется в транспортной отрасли, являющейся одной из важнейшей в экономике, на долю которой приходится более 35% от общего объема оказываемых в Республике услуг. Вместе с тем, доля убыточных предприятий в отрасли в первом полугодии 2019 года составила 43,7%. Для преодоления сложившейся ситуации и улучшения финансово-экономических показателей автотранспортных предприятий, которые отражают степень стабильности и устойчивости функционирования экономических агентов, необходима разработка уникальной для каждого предприятия бизнес-модели, закладывающей принципы его деятельности в процессе создания ценностного предложения.

Высокая турбулентность внешней среды, сложности социально-экономического и политического характера требуют постоянного совершенствования и преобразования ключевых элементов бизнес-моделей, успешность реализации и конкурентное преимущество которых в современных условиях обеспечивается наличием динамических способностей, т.е. способностей модифицировать и развивать свои компетенции для достижения лучшего соответствия к изменившейся реальности. Развитие идей концепции динамических способностей и практическая востребованность в построении динамических бизнес-моделей, свидетельствуют о необходимости совершенствования теоретических и научно-методических подходов к разработке уникальных, характерных для предприятий транспортной сферы, динамических бизнес-моделей, обеспечивающих их успешную адаптацию к постоянно изменяющейся внешней среде. Растущая актуальность вопросов

формирования динамических бизнес-моделей усиливается на фоне роста экономической активности предпринимательских структур транспортной отрасли, увеличения их общего количества, развития информационно-коммуникационных и цифровых технологий.

Степень разработанности проблемы. Теоретической основой исследования вопросов предпринимательства, бизнес-моделей предпринимательских структур являются работы Е.М. Азарян, С.Б. Алексева, Н.И. Алексеевой, Р. Амита, И.А. Ангелиной, Дж.Б. Барни, Т. Вашакмадзе, Н.В. Ващенко, О.В. Веретенниковой, К. Гэлбрейта, И.В. Гречиной, Л.И. Донец, К. Зотта, Р.Казадесус-Масанелли, Е.С. Кравченко, Дж. Линдера, К.С. Михеенко, Д. Моррисона, А. Остервальдера, Ив.Пинье, Н.В. Ревуцкой, Дж. Рихарта, Р. Розенблюма, И.В. Сименко, А. Сливотски, Н. Стрелаковой, Д.Дж.Тиса, П.Ю. Ткачука, Г.Хэмель и других.

Среди зарубежных исследователей, которые стоят у источников зарождения и развития концепции динамических способностей, следует назвать Дж. Барни, М. Золло, Б. Когута, Р. Нельсона, Г. Пизано, Р. Рамелта, Д. Дж. Тиса, Дж. Уинтера, Г. Хэмела, К. Хелфата, Э. Шуена, К. Эйзенхардта.

Вопросам развития концепции динамических способностей посвящены исследования таких ученых, как: Т.Е. Андреева, Д.В. Андрощук, Д.В. Бебешко, О.Р. Верховская, Е.Н. Гребешкова, В.С. Катькало, В.А. Кулеш, А.В. Куликов, В.В. Луцяк, А.Г. Малярчук, Е.А. Неретина, Л.Г. Смоляр, А.В. Трачук, В.А. Чайка, А.В. Шарников и др.

Несмотря на наличие значительного числа научных исследований, остаются нерешенными и дискуссионными вопросы терминологического аппарата, методологии, инструментария оценки и методики формирования динамической бизнес-модели предпринимательских структур. Это обусловило необходимость развития теоретических основ, совершенствования научно-методических подходов и аналитического инструментария выявления и оценки динамических способностей предприятия.

Актуальность вышеизложенных аспектов, недостаточная разработанность теоретических и концептуальных основ, научно-методических и практических положений обусловили выбор темы диссертации, ее содержание, цель и задачи исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка теоретико-методических положений и практических рекомендаций по формированию динамических бизнес-моделей предпринимательских структур.

Для достижения поставленной цели в диссертационной работе сформулированы и решены следующие задачи:

- исследовано понятие и эволюция подходов к содержанию бизнес-модели предприятия;
- обоснована целесообразность применения концепции динамических способностей как методологии формирования бизнес-модели предприятия;
- разработана концепция формирования динамической бизнес-модели предприятия;
- проведен анализ состояния и тенденций развития предпринимательских структур в Донецкой Народной Республике;
- идентифицированы факторы, влияющие на формирование бизнес-моделей предпринимательских структур;
- проведен мониторинг качества и эффективности бизнес-моделей предпринимательских структур;
- разработана методика формирования динамических бизнес-моделей предпринимательских структур;
- разработаны пути оптимизации динамических бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли.

Объектом исследования является процесс формирования динамических бизнес-моделей предпринимательских структур.

Предметом исследования выступают теоретические, методические и практические положения по формированию динамических бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч. экономика предпринимательства) в части п. 8.4. Предпринимательство в единстве его основных компонентов: личностные (способности предпринимателей к инновационной рискованной деятельности), экономические (эффективность), организационно-управленческие (инновационный стиль менеджмента); п. 8.7. Обеспечение развития предпринимательских структур, представленных в различных формах, видах и сферах экономической деятельности; п. 8.18. Обеспечение эффективности предпринимательской деятельности.

Научная новизна полученных результатов заключается в разработке и обосновании теоретических положений и методических рекомендаций по формированию динамических бизнес-моделей предпринимательских структур.

Основные результаты диссертационной работы, которые определяются научной новизной, заключаются в следующем:

усовершенствовано:

концептуальный подход к формированию динамической бизнес-модели предприятия, который в отличие от существующих, на основе синтеза методологии системного подхода и концепции динамических способностей, позволяет выделить этапы процесса построения бизнес-модели предприятия, основанной на динамических способностях и сформировать уникальную для конкретного субъекта предпринимательской деятельности динамическую бизнес-модель;

научно-методический подход к оценке конкурентоспособности предприятия на основе методики VRIO-анализа, позволяющий за счет введения дополнительного критерия оценки - наличие условий для развития динамических способностей, оценить финансовые, материальные, технические,

организационные, психологические предпосылки для формирования среды, способствующей их развитию;

методический инструментарий оценки влияния факторов на формирование бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли, отличие которого от существующего, позволяет установить наличие зависимости эффективности бизнес-моделей от динамических способностей предприятия и определить степень ее значимости и интенсивности. Результат применения инструментария визуализируется с помощью геометрической интерпретации значимости факторов в разрезе конкретной группы;

получили дальнейшее развитие:

понятийно-категориальный аппарат: динамические способности (способности персонала предприятия, формируемые в процессе коллективной деятельности и проявляющиеся в продуцировании своевременных изменений / генерации новых идей, технологий и возможностей, которые обеспечивают ему эффективное функционирование и стабильное конкурентное преимущество); бизнес-модель (дескриптивная система, отражающая логику и структуру бизнеса предприятия, путем четкого определения его составляющих и элементов, участвующих в процессе формирования цепочки ценности, с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества); динамическая бизнес-модель (бизнес-модель, центральным элементом которой являются динамические способности персонала); предпринимательская бизнес-структура (самостоятельно функционирующий субъект хозяйствования, осуществляющий рисковую деятельность, связанную с максимальным использованием динамических способностей для получения прибыли через удовлетворение индивидуальных, общественных и государственных потребностей); доминанты динамических способностей (значимые характеристики динамических способностей и компетенций предприятия, которые выступают основой формирования его конкурентных преимуществ);

классификация факторов, влияющих на формирование бизнес-моделей предпринимательских структур, которая дополнена такими критериальными

признаками, как: уровень влияния (факторы макроуровня и факторы микроуровня), происхождение (природные, связанные с климатическими, географическими особенностями и экологическим состоянием региона, и факторы искусственные, развитые под влиянием деятельности человека); интенсивность воздействия (малозначимые, значительные, определяющие); специализация (общие, действующие во всей отрасли, и специфические, присущие только конкретным конъюнктурным условиям); продолжительность воздействия (постоянные и переменные). Это позволит наиболее полно учитывать специфику и состояние предприятий транспортной отрасли;

научно-методический подход к формированию критериев качества бизнес-моделей, отличительной особенностью которого является их систематизация и группировка в разрезе структурных блоков бизнес-модели автотранспортных предприятий и видов услуг по перевозкам (грузовые, пассажирские), что позволяет в процессе моделирования проанализировать качество ее основных составляющих и принять соответствующее управленческое решение;

научно-практический подход к формированию направлений оптимизации динамических бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли, отличающийся от существующих универсальным характером использования с возможной конкретизацией путей оптимизации для каждого отдельного хозяйствующего субъекта. Это дает возможность повысить результативность и эффективность деятельности предприятий за счет повышения их конкурентоспособности.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость диссертационной работы определяется актуальностью цели и задач исследования, а также научной новизной, полученной в результате исследования, расширением подходов к решению вопросов формирования динамических бизнес-моделей предпринимательских структур и заключается в научном обогащении теоретико-методического и практического базиса с учетом предложенных научно-методических разработок и практических

рекомендаций. Разработанные в диссертации выводы и рекомендации по формированию динамических бизнес-моделей предпринимательских структур могут стать основой для дальнейших исследований в области управления в стратегическом контексте.

Практическая значимость полученных в диссертации результатов заключается в том, что обоснованные теоретические положения доведены до уровня конкретных методических подходов и рекомендаций, направленных на совершенствование методического обеспечения процесса формирования динамических бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли Республики.

Наибольшую практическую ценность имеют: научно-методический подход к оценке конкурентоспособности предприятия, в основе которого лежит применение методики VRIO-анализа; методический инструментарий оценки степени значимости и интенсивности влияния факторов на формирование бизнес-модели предпринимательских структур транспортной отрасли.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с планами научно-исследовательских работ ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»: «Оценка финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов на основе оптимизации бизнес-процессов» (Г-2020-7), в которой автором обосновано значение и определена структура бизнес-модели хозяйствующих субъектов; «Разработка организационно-методических рекомендаций формирования динамической бизнес-модели субъекта хозяйствования» (№ 015 хт/2020), где в рамках выполнения НИР были сформулированы организационно-методические рекомендации по формированию динамической бизнес-модели предприятия.

Предложения и рекомендации, разработанные в диссертационной работе, одобрены и внедрены в деятельность ряда предприятий: Государственная корпорация по разработке и реализации современных технологий «Донецкие технологии» Филиал «Автотранспортный центр» (справка № 06/08-06 от 06.08.2021 г.), ООО «НИКАТРАНС СЕРВИС» (справка № 106 от 02.11.2021 г.),

ФЛП Звонарев К.В.(справка № 45 от 16.08.2021г.), ФЛП Бараненко А.В. (справка №11/21 от 24.11.2021г.); ООО «Дары природы» (справка № 292 от 27.09.2021г.), ФЛП Галай А.А. (справка № 56 от 30.08.2021г.).

Основные положения диссертационной работы используются в учебном процессе ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при преподавании учебных дисциплин «Комплексный анализ хозяйственной деятельности», «Анализ в отраслях народного хозяйства», «Анализ хозяйственной деятельности», «Аналитическое обоснование управленческих решений» (справка № 02.01/2092 от 22.11.2021 г.).

Методология и методы исследования. Теоретическую и методологическую основу исследования составили положения общей теории систем, ресурсно-ориентированной теории, концепции динамических способностей, научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам формирования динамической бизнес-модели. В ходе исследования были использованы материалы научно-практических конференций и семинаров по теме диссертационной работы, а также материалы специальной, общеэкономической научной литературы и периодических изданий. Информационной базой послужили статистические данные, информация периодических печатных, справочных и информационных изданий, научные источники, информация ряда официальных сайтов автотранспортных предприятий, их финансовая и статистическая отчетность, результаты опросов руководителей, менеджеров различных уровней и ведущих специалистов автотранспортных предприятий Республики, а также результаты собственных исследований автора.

В процессе исследования были использованы общенаучные и специальные методы: диалектический подход, систематизация и обобщение – для исследования эволюции концепции динамических способностей; лексико-семантический, терминологический и логический анализ – для определения сущностного наполнения понятий «динамические способности»,

«способности», «ресурсы», «компетенции», «бизнес-модель», «динамическая бизнес-модель»; ресурсного подхода – для обоснования взаимосвязи между способностями, ресурсами и компетенциями; эвристические методы и методы обработки экспертной информации – для оценки качества бизнес-моделей предприятий транспортной отрасли и факторов, влияющих на их формирование; графический метод и построение аналитических таблиц – для наглядного отражения отдельных результатов исследования; системного подхода – при разработке методики формирования динамических бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли; экономико-математические методы – для интегральной оценки степени значимости и интенсивности влияния факторов на формирование бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли. Обработка данных осуществлена с использованием пакета Excel для Windows.

Положения, выносимые на защиту. По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

1. Понятийно-категориальный аппарат: бизнес-модель, динамические способности, динамическая бизнес-модель, предпринимательская бизнес-структура, доминанты динамических способностей;
2. Концептуальный подход к формированию динамической бизнес-модели предприятия;
3. Научно-методический подход к оценке конкурентоспособности предприятия на основе методики VRIO-анализа;
4. Методический инструментарий оценки степени значимости и интенсивности влияния факторов на формирование динамических бизнес-моделей предпринимательских структур;
5. Классификация факторов, влияющих на формирование динамических бизнес-моделей предпринимательских структур;
6. Научно-методический подход к формированию критериев качества динамических бизнес-моделей;
7. Научно-практический подход к формированию направлений

оптимизации динамических бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли Донецкой Народной Республики.

Степень достоверности и апробация результатов исследования. Диссертационная работа является результатом самостоятельных научных исследований. Научные положения, выводы и рекомендации, которые выносятся на защиту, получены лично автором. В диссертационной работе использованы только те идеи и научные положения, которые являются результатом личного труда соискателя.

Основные теоретические положения и полученные результаты исследования обсуждались на 12 конференциях различного уровня, основными из которых являются: «Экономика Донбасса: историческая проекция и траектория развития» (г.Донецк, 2018г.); «Фотинские чтения -2018» (г.Ижевск, 2018г.); «Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы» (г.Донецк, 2019г.); «Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем» (г.Москва, 2021г.); «Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий» (г. Москва, 2021г.); «Современная экономика: актуальные вопросы теории и практики» (г.Пенза, 2021г.); «Актуальные проблемы экономики и управления» (г.Донецк, 2021г.); «Эпоха путей сообщения: традиции, современность, перспективы» (г.Самара-Оренбург, 2021г.).

Публикации. Основные научные результаты опубликованы в 18 научных трудах, в том числе: 1 монография в соавторстве, 5 статей в рецензируемых научных изданиях, 12 работ апробационного характера. Общий объем публикаций автора составляет 5,12 печ.л. (лично автору принадлежит 3,49 печ.л.).

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы, содержащего 248 наименования, и приложений (объемом 75 страниц). Общий объем работы составляет 259 страниц.

РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ДИНАМИЧЕСКОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

1.1 Бизнес-модель предприятия: понятие и эволюция развития

В современных динамично изменяющихся условиях субъектам хозяйствования для устойчивого и стабильного развития необходимо быстро реагировать на изменения внешней среды. Ее нестабильность и турбулентность требуют от руководителя постоянного пересмотра организации деятельности предприятия с целью его своевременной адаптации к быстроменяющимся условиям. При решении этой задачи основным объектом внимания и оценки со стороны менеджмента является бизнес-модель предприятия, которая позволяет обеспечить его эффективное функционирование, выявить «проблемные места» и определить пути дальнейшего развития.

Понятие «бизнес-модель» — это относительно молодое понятие, которое достигло своего первого пика во время интернет-бума в начале XX тысячелетия. Запрос в Business Source Premier (ведущая электронная база данных для деловых журналов и научных деловых журналов) показывает, что данный термин появился в 1960 году в названии и аннотации статьи в Accounting Review и с каждым годом количество упоминаний возрастало. Термин «бизнес-модель» встречается в многочисленных вариациях, таких как «новые бизнес-модели», «модели электронного бизнеса» или «бизнес-модели Интернета». Однако можно сказать, что это понятие было расширено журналистами, бизнесменами и учеными, которые использовали его в отношении электронной коммерции, стартапов компаний и высокотехнологичных предприятий. При этом, большинство из тех, кто использовал понятие, не имели четкого представления о том, что оно означает. Они использовали его для того, чтобы описать все, начиная с того, как компания получает доход, и, заканчивая тем, как она структурирует свою организацию [1, с.23].

Расхождение в понимании сущности данной языковой конструкции делает понятие расплывчатым и неопределенным. Так, Н.Д. Стрекалова отмечает: «Отсутствие единого взгляда на понимание бизнес-модели, незавершенность концептуальных и методологических подходов к разработке и анализу бизнес-модели существенно затрудняют ее использование в теоретических и эмпирических исследованиях» [2, с. 96].

Сегодня терминологический аппарат бизнес-модели исследуется с использованием дескриптивных или конструктивных определений. Конструктивные сосредоточены на построении системы (Т. Вашакмадзе А. Остервальдер, Ив Пинье, Н. Стрекалова, и др.) [3; 4; 2], а дескриптивные устанавливают характеристики понятия (Р. Амит, К. Зотт, Дж. Линдер, Р. Розенблюм и др.) [5; 6]. Общим в этих определениях является понимание и фокусирование цели бизнеса на создании стоимости.

В настоящий момент в экономической литературе все еще нет общепринятого определения понятия «бизнес-модель», поэтому для формирования авторской дефиниции проведем его лексико-семантический анализ (Приложение Б).

Оценка представленных в Приложении Б определений понятия «бизнес-модель» позволяет определить наиболее общие черты, которые отмечают все авторы, а именно:

- содержание бизнес-модели предприятия раскрывается через совокупность определенного количества составляющих, которые формируют единую систему;
- составляющие бизнес-модели не существуют статически и изолированно друг от друга, они находятся в постоянном движении, взаимодействуют друг с другом;
- присутствует механизм создания ценностного предложения.

Изменения условий внешней среды функционирования компаний, развитие науки, научно-технический прогресс, появление новых подходов к

управлению предприятиями, привело к переосмыслению подходов к пониманию сущности бизнес-модели предприятия и ее составляющих.

Под составляющими бизнес-модели предприятия понимают набор взаимосвязанных компонентов, элементов и связей между ними, все, что формирует единую взаимосогласованную систему - бизнес-модель предприятия. Современные условия функционирования, в которых находятся предприятия, диктуют определенные требования, которым должен соответствовать актуальный подход к пониманию бизнес-модели предприятия и ее составляющих [17].

С целью глубокого терминологического анализа и формирования авторского подхода к определению сущности бизнес-модели, обратимся к эволюционному развитию содержания данного понятия (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Эволюция подходов к понятию «бизнес-модель предприятия»*

Период 1	Подход 2	Характерные черты 3
1970-е гг.	Технологический	«Внутренняя» направленность; информация – первоисточник конкурентных преимуществ.
	Корпоративный	Взаимодействие всех структурных элементов компании
1980-е гг.	Ценностный	Ориентация на потребности и вкусы потребителя; концентрация на внешнем окружении предприятия; направленность на получение конкурентных преимуществ за счет создания уникального ценностного предложения.
1990-е гг.	Ресурсный	Ресурсы – источник конкурентных преимуществ; постоянное совершенствование ресурсной базы; спрос и предложение рассматриваются как ресурсы.
2000-е гг.	Организационный Процессный Структурно-системный Аналитический	Взгляд на бизнес-модель изнутри; ясность отображения внутренней «конструкции» бизнес-модели.
2010 г. – наше время	Экономический	Точность, достоверность.
	Стратегический	Позиционирование бизнес-модели в контексте ее взаимодействия с внешней средой; взгляд на бизнес-модель предприятия, с точки зрения предприятий-конкурентов.
	Интегрированный	Взгляд на бизнес-модель «изнутри»; ясность отображения внутренней «конструкции» бизнес-модели; точность; достоверность; позиционирование бизнес-модели в контексте ее взаимодействия с внешней средой; внешняя направленность.

*Источник: Составлено на основании [18, 19, 20, 21]

Подобная периодизация позволяет выделить временной этап, который наиболее полно отвечает требованиям, предъявленным к идеальной бизнес-модели предприятия и ее компонентам. Анализ эволюции подходов к понятию «бизнес-модель предприятия» позволяет объединить их по определенным критериям:

– ориентация на «ценность» - клиенто-ориентированные подходы, сфокусированы на формировании ценностного предложения и решении вопросов по его улучшению (совершенствованию); представление уникальности и использования определенных инновационных решений при разработке;

– ориентация на «производство» - производственно-ориентированные подходы. Рассмотрение бизнес-модели предприятия происходит на основе производственной системы: подробное внимание уделяется ресурсной составляющей, техническим и технологическим инновациям, которые впоследствии воплощаются в производственную систему, бизнес-процессам;

– ориентация на «рынок» - рыночно-ориентированные подходы, сосредоточены на бизнес-модели как способе «работы» предприятия с рынком рынка, на котором оно функционирует. При построении бизнес-модели делается упор и обязательно сказывается в ее структуре стратегия предприятия, каналы сбыта, то, каким образом предприятие проводит сегментирование потребителей [13].

Таким образом, оценка эволюционного наполнения понятия «бизнес-модель» позволило сфокусироваться, с целью более глубокого исследования данного понятия, на существующих подходах к определению бизнес - модели.

Так, анализ научных публикаций позволил выделить одиннадцать подходов к пониманию сущности бизнес-модели предприятия (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Основные подходы к определению понятия «бизнес-модель»
(составлено автором на основании [22, с. 120])

В рамках технологического подхода фокус исследования направлен на внутреннее информационное обеспечение бизнес-модели предприятия, при этом не рассматривается бизнес-модель предприятия в контексте функционирования во внешней среде.

Аналитический подход к понятию бизнес-модели предприятия проявляется в систематизации ключевых составляющих его деятельности, выявлении узких (проблемных) мест и позволяет оценить взаимосвязи и взаимозависимости между всеми участниками бизнеса с целью достижения поставленной цели. Другими словами «бизнес-модель – это аналитический инструмент, который дает представление о процессе получения прибыли на конкретном предприятии» [2, 103].

Михеенко К.С., Petrovic O., Slywotsky A. [23, 24, 14] придерживаются экономического подхода в трактовке сущности бизнес-модели, понимают ее не

только как инструмент, но и как способ организации бизнеса в отрасли, который отображает экономическую логику деятельности предприятия. При этом Гарвардская школа бизнеса дает следующее определение бизнес-модели «...это совокупность определяющих бизнес-решений, а также поступков и компромиссов, задействованных компанией для получения прибыли» [25, 26]. При этом подходе к рассмотрению сущности бизнес-модели основное внимание акцентируется на финансово-экономических результатах деятельности предприятия.

В экономической литературе описание бизнес-модели на основе структурно-системного подхода (Остервальдер А., Стрелакова Н.Д., Jansen W.), основывается на учении о «элементах бизнеса и взаимосвязях между ними, их функциями, процессах внутри бизнес-систем» [4, с.46].

А. Остервальдер разработал шаблон бизнес-модели, который содержит основные структурные элементы и устанавливает взаимосвязи между ними. Предложенный шаблон используют для планирования, контроля и корректирования деятельности предприятия. Важно отметить, что данный подход возник в результате обобщения опыта сотен практиков из 45 стран мира [4, с.48].

Заслуживает внимания теория Гэри Хэмела, согласно которой, структурными элементами бизнес-модели является клиентский интерфейс, ключевая стратегия, стратегические ресурсы, ценностная сеть. Структурные элементы объединены тремя посредниками (связующими элементами – выгоды потребителя, конфигурация, границы компании), а фундаментом бизнес-модели выступают факторы, которые определяют потенциал прибыльности (эффективность, уникальность, согласованность, двигатели прибыли) [27, с.104].

Структурно-системный подход является наиболее практико-ориентированным, но, на наш взгляд, слишком узко трактует понятие бизнес-модели. Как указывает О. Юлдашева: «Данный подход значительное внимание уделяет формированию компетенции компании, при этом, абсолютно

игнорирует включение к модели потребительской ценности и процесса ее создания» [28].

Эволюционные изменения в организации бизнеса, сопровождающиеся переходом от функционального к процессно-ориентированному управлению, обусловили возможность формирования бизнес-модели с позиций процессного подхода, который предусматривает фокусирование внимания на внутренних бизнес-процессах предприятия. Согласно этому подходу, бизнес-модель компании рассматривается сквозь призму ее бизнес-процессов (основных, обеспечивающих и бизнес-процессов управления).

Ученые при определении процессного подхода трактуют сущность бизнес-модели как абстрактное представление некоторых стратегий предприятия, в которой излагаются существенные детали, необходимые для понимания того, как предприятие может успешно приносить пользу своим клиентам и владельцам [7, с.34].

Ценностный подход заложил основы понимания ключевого элемента современной бизнес-модели - потребительской ценности, ее структуры, которая играет ключевую роль в бизнес-модели, обеспечивая поток клиентов. Фактически А. Сливотски и Д. Моррисон одними из первых связали потребительскую ценность с доходностью бизнеса, используя понятие «модель прибыли» [14]. Ценностный подход активно проникает в стратегический менеджмент, поскольку усиление глобальной конкуренции вызывает необходимость перехода к клиентоориентированному бизнесу, способному к тесному взаимодействию со всеми стейкхолдерами и к привлечению потребителя в процесс создания потребительской ценности [29]. Поскольку ценности постоянно эволюционируют, то должны эволюционировать и все другие элементы бизнес-модели предприятия. Заметим, что при ценностном подходе бизнес-модель логически описывает не только то, каким образом организация создает и поставляет потребителям ценность, но и как сама предпринимательская структура приобретает экономическую стоимость. В одной из наиболее фундаментальных работ, касающихся построения бизнес-

модели, А. Афуах [30] трактует бизнес модель предприятия как комплекс действий, методов и времени их реализации, которые предприятие использует с целью обеспечения высокой ценности для потребителей и роста стоимости бизнеса и укрепления его позиций на рынке. Этому подходу придерживаются и такие ученые как Р.Касадесус-Масанелл и Дж. Рихард. Они утверждают, что «...бизнес-модель относится к логике компании, это путь к созданию стоимости для своих акционеров» [31, с.204]. Таким образом, бизнес-модель определяет, как предприятие генерирует доходы, подробно показывая место его расположения в цепи возникновения стоимости.

Толкование понятия «бизнес-модель» по организационному подходу - это механизм деятельности сотрудников предприятия по генерированию денежного потока. При таком подходе в простейшем определении бизнес-модель - это способ ведения бизнеса, благодаря которому предприятие может обеспечить себе эффективное функционирование, то есть сгенерировать доход. Таким образом, речь идет о формировании нового способа организации бизнеса в долгосрочной перспективе.

С точки зрения стратегического подхода, Н.В. Ревуцкая предлагает такое толкование бизнес-модели: это «совокупность элементов, характеризующих принципиальную, отличную от конкурентов логику его функционирования на основе использования ключевых компетенций для максимально эффективного распределения стратегических ресурсов в системе бизнес-процессов с целью создания продукта (услуги), что соответствует приоритетам потребителей» [32, с.232].

Таким образом, стратегический подход ориентирован на новые возможности роста предприятия и его продукции, а бизнес-модель показывает, как предприятие взаимодействует с другими участниками рынка. Этот подход характерен и для последующего определения: «Бизнес-модель — это абстрактное представление некоторых аспектов стратегии предприятия, в которой излагаются существенные детали, необходимые для понимания того,

как предприятие может успешно приносить пользу своим клиентам и владельцам» [33, с.113].

Выдающийся американский экономист К. Гэлбрейт подчеркивает необходимость обеспечения соответствия бизнес-модели и стратегии предприятия, что является фактором успеха на рынке. Стратегия в большей степени концентрируется на позиционировании предприятия и его продукции как отличной от конкурентов, а бизнес-модель показывает, как предприятие взаимодействует с другими участниками рынка [34].

Учитывая динамическое развитие и тенденции интеллектуализации бизнеса, возрастание роли инновационной деятельности в повышении конкурентоспособности предприятия, влияние информационных потоков, развитие электронной коммерции, можно говорить о бизнес-модели с позиций интегрированного подхода. В рамках данного подхода коллектив зарубежных авторов рассматривает сущность бизнес-модели с позиций экономического, системного и стратегического подходов. Авторы определяют бизнес-модель как «краткое описание того, как набор взаимосвязанных элементов отражает решения в области стратегии, структуры и экономики предприятия, позволяет создать устойчивое конкурентное преимущество на определенных рынках» [33, с.109].

А. Остервальдер [4, с.145], характеризуя инновационные бизнес-модели, подчеркивает необходимость интегрированного подхода с точки зрения реализации стратегии компании в рамках ее внутренних структур (клиентов, предложения, инфраструктуры, финансов), процессов и систем. То есть, в соответствии с интегрированным подходом сущность бизнес-модели определяется с позиций всех перечисленных выше подходов.

Корпоративный подход является общим планом управления для предприятия. В соответствии с ним, корпоративная бизнес-модель — это описательная модель взаимодействия всех структурных элементов предприятия и ее сотрудников на основе информационных технологий. Такие бизнес-модели представлены в работах В. Кондратьева, В. Лоренца и В. Калянова, которые

сочетают описательную часть бизнес-модели (ее стратегический уровень) с информационными технологиями (информационной архитектурой) [33, с.15].

Наиболее плодотворным сегодня считается ресурсный подход, который объединяет в себе основные элементы других теорий и концепций. Ресурсная теория основана на предположении о стратегической зависимости внешнего положения экономического объекта в многомерном рыночном пространстве (в разных аспектах такое положение может характеризоваться разнообразными рейтингами, предпочтениями, индикаторами конкурентных преимуществ, «рыночной силы» фирмы, ее инвестиционной и иной привлекательности, показателями доли рынка, стоимости фирмы, результативности, рентабельности, эффективности и др.) от внутреннего состояния данного объекта (описываемого, прежде всего, показателями имеющихся или контролируемых ресурсов, в том числе — социального и организационного капитала и т. п.). По сути, ресурсная теория представляет собой широкое обобщение фундаментальной концепции производственной функции, точнее — многомерного производственного отображения, постулирующего закономерную связь между показателями результатов деятельности и затрат ресурсов (факторов) экономической деятельности [35, с.4].

Как отмечает А.Д. Бобрышев: «Вопрос о составе ресурсов фирмы, обеспечивающих ее устойчивое стратегическое развитие, остается открытым. Согласно представлениям отдельных исследователей, «ресурсы фирмы включают в себя все входящие потоки, которые обеспечивают работу фирмы и позволяют осуществлять стратегии. Ресурсы фирмы могут быть материальными (осязаемыми) и нематериальными (неосязаемыми), и они могут быть развиты внутри фирмы или приобретены на рынке. Ресурсы можно также подразделить на основные ресурсы; активы; способности» [36, с.484]. Такие исследователи как, Д.Дж. Тис, В.С. Катькало [37, 38] утверждают, что интеллектуальные ресурсы выполняют ведущую роль организационной (структурной) и клиентской (отношенческой) частей интеллектуального капитала предприятия в достижении его конкурентоспособности. В свою

очередь, клиентский капитал образует уникальную для предприятия совокупность методов, технологий и организационных решений по выстраиванию взаимодействия с поставщиками, потребителями, конкурентами и иными участниками рынка.

Понятие организационного капитала можно уверенно отождествить с организационным строением предприятия. Речь идет о представлении предприятия как организационной системы в виде единства трех подсистем: производственно-технологической, социально-культурной и подсистемы управления. Следует заметить, что для каждого предприятия совокупность решений, применяемых при формировании и развитии элементов его клиентского и организационного строения, будет уникальным [36, с.478].

Таким образом, несмотря на разноплановость существующих подходов к толкованию понятия «бизнес-модель», исследования показали, что под бизнес-моделью предприятия большинство авторов понимают способ, который используют предприятия для создания ценности и получения прибыли. Вместе с тем, анализ литературы показывает, что авторы, позиции которых схожи, зачастую бизнес-модель понимают по-разному, ставя акценты на различные доминанты.

По нашему убеждению, бизнес-модель – это дескриптивная система, отражающая логику и структуру бизнеса предприятия, путем четкого определения его составляющих и элементов, участвующих в процессе формирования цепочки ценности, с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Бизнес-модель является современным прогрессивным инструментом реализации стратегий менеджмента в условиях динамичной и непредсказуемой рыночной среды. Для обеспечения и усиления конкурентной позиции предприятие должно сформировать и реализовать эффективную, уникальную бизнес-модель. Совокупность составляющих предприятия как уникальной бизнес-системы в различных аспектах его деятельности отражена в концептуальной схеме, которая представлена на рисунке 1.2.

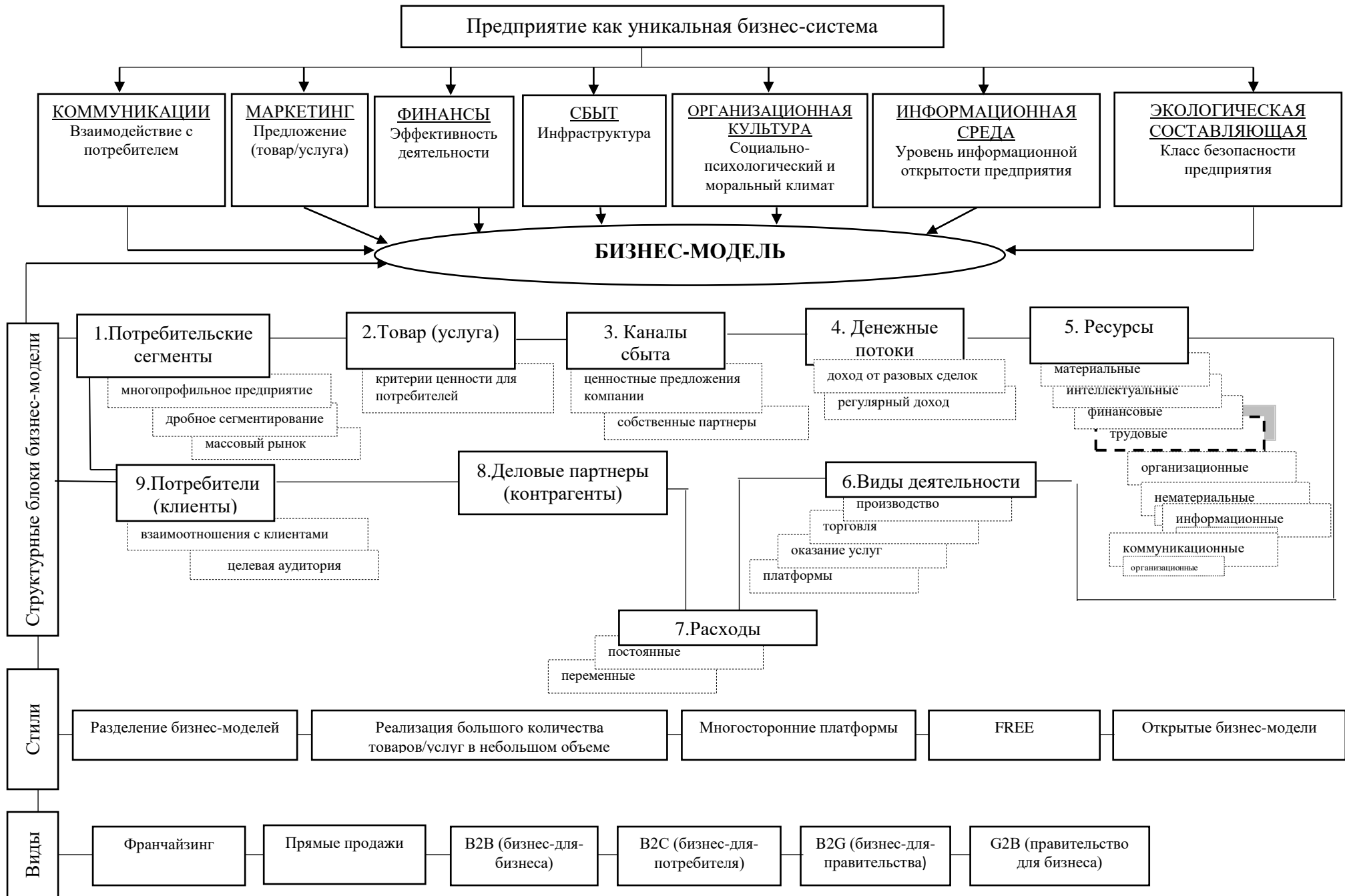


Рисунок 1.2 - Концептуальная схема предприятия как уникальной бизнес-системы (разработана автором на основе 4, 32, 39, 13)

Так, уникальная бизнес-модель должна содержать четыре ключевых элемента: основные составляющие бизнеса, структурные блоки, стили и основные виды. В качестве первых рассматриваются:

1. Коммуникации (взаимодействие с потребителем) - важно точно понимать, на какие потребительские сегменты нужно нацеливаться, и какие из них будут или не будут охвачены бизнес-моделью. В основе любой бизнес-модели всегда находится клиент. В этом правиле не бывает исключений.

2. Маркетинг (предложение/товар) – эта сфера включает в себя определение предложения компании (товаров и услуг) и описание того, как вы удовлетворяете потребности целевых потребителей [40].

3. Финансы (эффективность деятельности) - эта сфера, включающая такие аспекты, как структуры затрат и механизмы генерирования выручки, раскрывает, что именно делает бизнес-модель финансово жизнеспособной. Оно дает ответ на главный вопрос, который следует задать любому предприятию: каким образом мы создаем стоимость для акционеров и заинтересованных лиц? Или говоря проще: почему бизнес-модель эффективна с коммерческой точки зрения?

4. Сбыт (инфраструктура) - предприниматель должен быть всегда в курсе всех веяний на рынке, следить за последними трендами, предпочтениями покупателей, изучать новые виды сырья и технологии его обработки, знать и использовать выгодные приемы рекламы [41, с.1930].

5. Организационная культура – это сфера обеспечения необходимых условий труда и микроклимата, адекватности оплаты труда, развитие и использование творческой инициативы персонала, повышение общеобразовательного уровня и профессионального роста сотрудников, формирование и поддержка трудовых отношений и социального партнерства, формирование системы ценностей в коллективе, улучшение культурно-бытовых условий работающих, а также осуществление других мер социального характера.

6. Информационная среда (уровень информационной открытости предприятия) - обеспечение информацией управленческих структур производится, прежде всего, за счет организаций, специально занимающихся сбором данных (государственные органы статистики, научные центры различного типа), большую роль в информационном обеспечении управленческих структур играют средства массовой информации, которые не только представляют большой массив информации, но и формируют на ее основе общественное мнение, воздействующее на управленческие решения.

7. Экологическая составляющая (класс безопасности предприятия) – это сфера, включающая такие аспекты, как режим устойчивого функционирования социо-эколого-экономической системы, характеризующейся гармоничными позитивными изменениями с учетом интересов настоящего и будущих поколений. У предприятий, уже ведущих ответственную экологическую политику, появятся новые перспективные возможности роста и стимулы сохранять избранный вектор развития [32, с.233].

Целью создания уникальной бизнес-модели является формирование понятного, достоверного представления о системе управления предприятием. Считается, что бизнес-модель может быть представлена в виде рисунка, схемы, объемной модели, которая выполнена по тем или иным правилам. Наиболее распространенной сегодня является визуализация наполнения бизнес-модели, предложенная А. Остервальдером и Ив Пинье [4, с.65].

Построение уникальной бизнес-модели имеет определенную логику и последовательность шагов. Начинаться построение канвы должно из блоков 1, 2, 3, 8, 9 (потребительские сегменты, товар/услуга, каналы сбыта, деловые партнеры, потребители) содержащие скорее эмоциональную составляющую деятельности предприятия - создаваемую ценность для потребителя. Именно эти составляющие формируют источники и объем доходов предприятия.

На следующем шаге определяется содержание 4, 5, 6, 7 блоков (денежные потоки, ресурсы, виды деятельности, расходы), которые, в свою очередь, наполняют бизнес-модель рациональными прагматическими факторами и

ресурсами. Эта часть модели формирует структуру расходов предприятия и объясняет источники доходов [40, с.324].

Именно такой творческо-аналитический подход к анализу и описанию бизнес-модели позволяет воспринять бизнес-систему в целом, увидеть основные ее элементы, взаимозависимости между ними, противоречия, а также рассмотреть альтернативные методы деятельности и проанализировать последствия их применения. В процессе описания бизнес-модели можно найти способы повышения эффективности функционирования предприятия.

В различных бизнес-моделях можно выделить сходные: характеристики, структуру или поведение. В основе выделения стилей лежат идеи разделения, реализации большого количества товаров/услуг в небольшом объеме, многосторонних платформ, FREE и открытых бизнес-моделей. Так:

1. Концепция «разделения» предполагает наличие трех фундаментальных форм бизнес-деятельности: бизнес, ориентированный на клиентов, бизнес, ориентированный на инновации, и бизнес, ориентированный на инфраструктуру. У каждой формы свои экономические, конкурентные и культурные правила. Три формы деятельности могут сосуществовать в пределах одного предприятия, но в идеале они должны быть «разделены» с целью исключения конфликтных ситуаций или нежелательного влияния [42].

2. Реализация большого количества товаров/услуг в небольшом объеме — это продажи многого понемногу: предложение большого количества нишевых товаров, каждый из которых продается относительно редко. Комплексные продажи нишевых товаров могут быть столь же прибыльными, как и традиционная модель, где основной доход приносят продажи ограниченного количества бестселлеров. Такие бизнес-модели требуют небольших складских издержек и прочной платформы для быстрой доставки покупателям интересующей их продукции [43].

3. Многосторонние платформы объединяют две или более различных, определенным образом связанных групп потребителей. Такие платформы ценны для одной группы потребителей только в том случае, если присутствует

и другая группа. Платформа создает ценность, способствуя взаимодействию между группами. Ценность многосторонней платформы возрастает до тех пор, пока она привлекает все большее число клиентов: это явление называется сетевым эффектом.

4. В бизнес-модели FREE-типа, по крайней мере, один значимый потребительский сегмент может в течение длительного времени получать выгоду от бесплатного предложения. Бесплатное предложение существует в бизнес-моделях разных стилей. Финансирование потребителей, которые ничего не платят, осуществляется за счет другой части бизнес-модели или другим потребительским сегментом.

5. Открытые бизнес-модели могут быть использованы для создания и сохранения ценности за счет сотрудничества с внешними партнерами. Это может осуществляться «извне» – посредством использования внешних идей или же «изнутри» – путем предоставления сторонним партнерам идей или активов, не востребованных фирмой [16].

Среди актуальных сегодня видов бизнес-моделей следует выделить:

- франчайзинг — вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона за определенную плату передает другой право на определенный вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель;

- прямые продажи — продажа потребительских товаров и услуг, осуществляемая от человека к человеку вне стационарных точек розничной торговли;

- B2B (Business-to-Business — бизнес-для-бизнеса) — вид информационного и экономического взаимодействия, классифицированного по типу взаимодействующих субъектов (юридические лица). Предприятия поставляют товары и услуги для других предприятий, а не для конечного потребителя. Например, изготовление рекламной продукции для другой компании, которая занимается продвижением товара или услуги;

- B2C (Business-to-Consumer — бизнес-для-потребителя) — форма электронной торговли, целью которой являются прямые продажи.

Эффективный способ устранения географической отдаленности между крупными и малыми городами за счет унификации ценовой политики и деятельности служб доставки;

– B2G (Business-to-Government — бизнес для правительства) — коммуникация между бизнесом и государством. Система характеризует электронную коммерцию и применяется, например, в организации госзакупок;

– G2B (Government-to-Business — правительство для бизнеса) — набор программных и правительственных средств для онлайн-взаимодействия исполнительной власти и коммерческих структур (сайты правительственных органов, госзакупки и т.д.) [41, с.1932].

Таким образом, как показывают исследования, понятие «бизнес-модель» еще не является устойчивым, а исследования в этой сфере имеют характер научного дискурса. Некоторые исследователи отказались от поиска наиболее точной формулировки ключевого определения бизнес-модели и сосредоточились на ее содержании: с экономической точки зрения (на процессе формирования прибыли), с корпоративной (на внутренних процессах управления компании), со стратегической (выработка бизнес-стратегии предприятия).

Мировой опыт показывает, что одним из эффективных инструментов повышения конкурентоспособности и развития предприятия является использование потенциала, заложенного в самой бизнес-модели. И от того какой подход будет использован будет зависеть эффективность самой бизнес-модели. Наиболее эффективным подходом, на наш взгляд, является использование аналитического подхода. Именно он рассматривает бизнес-модель как «аналитический инструмент для исследования сложного объекта (бизнес-системы), которая отображает логику бизнеса» [33, с.11]. Кроме того, аналитический подход позволяет предприятию своевременно увидеть проблемные места и разработать предложения, направленные на изменения соответствующих бизнес-процессов. Как показывает практика, те предприятия, которые использовали свои традиционные (эффективные в докризисный

период) бизнес-модели, разорились, потерпели убытки и ушли с рынка. И наоборот, ряд бизнес-моделей, не актуальных в докризисный период, оказались высокоэффективными в условиях кризиса и обеспечили предприятиям новые возможности для роста и развития бизнеса, выступив своеобразным драйвером их экономического роста.

Среда, в которой сегодня функционируют предприятия, радикально изменилась. Но, все также, «на первый план выходят вопросы повышения эффективности деятельности предприятий. Данная задача носит сложный комплексный характер и ее решение невозможно без формирования действенной бизнес-модели» [36, с.479]. Опыт функционирования современных предприятий свидетельствует, что на рынке выигрывают не те компании, которые конкурируют только по цене и качеству, а те, чья бизнес-модель оказывается эффективнее. Кроме того, она наилучшим образом отражает строение и состояние предприятия, а это реализуется через построение соответствующей концепции бизнес-модели с выделением в ней динамических способностей, что является особо актуальным в случае приближения или наступления кризиса.

Таким образом, можно с достаточной степенью уверенности констатировать, что только те предприятия, в которых грамотно структурированы все бизнес-процессы, построена эффективная бизнес-модель, нацеленная на постоянный динамизм и достижение стратегических горизонтов, способны справиться с новыми вызовами и все возрастающей сложностью внешней среды, находить новые эффективные управленческие решения и инновационные форматы взаимодействий с клиентами и партнерами.

1.2 Концепция динамических способностей предприятия как методология формирования бизнес-модели предприятия

Бизнес-модель является современным прогрессивным инструментом конкурентного преимущества в условиях динамичной и непредсказуемой рыночной среды. Однако, в современных условиях «успешное развитие

отечественных предприятий невозможно без формирования концепции динамических способностей предприятия, которые между собой взаимосвязаны и сбалансированы» [38, с.234].

От динамических способностей предприятия в стратегической перспективе зависит его успех. Понятие динамических способностей используется в литературе по стратегическому управлению и рассматривается с целью выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия и их влияния на конкурентоспособность и приобретение конкурентных преимуществ.

Среди зарубежных ученых, которые стоят у истоков зарождения и развития концепции динамических способностей, следует назвать Дж. Барни, М. Золло, К. Зотта, Б. Когута, Р. Нельсона, Г. Пизано, Р. Рамелта, Д. Дж. Тиса, Дж. Уинтера, Г. Хэмела, К. Хелфата, Э. Шуена, К. Эйзенхардта [44, 45, 5, 46, 47, 48, 37, 27, 49, 50, 51].

Существенный вклад в развитие концепции динамических способностей внесли известные отечественные специалисты, занимавшиеся изучением сущности, структуры и развитием данной концепции, а именно: Т.Е. Андреева, Д.В. Андрощук, Д.В. Бебешко, О.Р. Верховская, Е.Н. Гребешкова, В.С. Катькало, В.А. Кулеш, А.В. Куликов, В.В. Луцяк, А.Г. Малярчук, Е.А. Неретина, Л.Г. Смоляр, А.В. Трачук, В.А. Чайка, А.В. Шарников [52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66].

Несмотря на рост числа исследований, посвященных концепции динамических способностей, научную разработанность этой проблемы в целом еще нельзя признать исчерпывающей. Методические вопросы управления динамическими способностями на предприятии до сих пор остаются практически не разработанными, что сильно затрудняет использование соответствующих теоретических концепций на практике.

Таким образом, существует объективная необходимость проведения дополнительного исследования теоретических и методических проблем

реализации динамических способностей предприятия при формировании его бизнес-модели.

Следует отметить, что четкость в определении базовых понятий любой теории является важным стимулирующим фактором ее успешного развития. В случае ресурсной концепции стратегического управления на фоне стремительного роста в последнее десятилетие ее популярности и прогресса в разработке ее главных идей по-прежнему отсутствуют общепринятые трактовки содержания понятий «ресурсы» и «способности». При этом в начальных определениях ресурсов и способностей сторонники ресурсной концепции очень близки [67].

В контексте данного исследования необходимо обратить внимание не только на терминологический анализ понятий «ресурсы» и «способности», но и провести четкое разделение этих языковых конструкций относительно достаточно близкого к ним понятия «компетенции».

Проведенный анализ литературных источников [68, 57, 44, 69, 70, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82] свидетельствует об отсутствии единства в понимании терминов «ресурсы», «способности», «компетенции» (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Терминологический анализ понятий «способности», «ресурсы», «компетенции»

Источник	Определение
1	2
Ресурсы	
Б. Вернерфельд [68, с.171]	что-либо, что может быть принято, как сильные и слабые стороны конкретной фирмы.
Бондарева И.А., Моисеенко А.Р. [78, с.37]	это некий симбиоз, позволяющий выявлять ранее нереализованные способности и возможности изучаемой системы.
В. Каткало [57, с.20]	это специфические для фирмы активы, которые трудно, если вообще возможно, имитировать (торговые секреты, специальные производственные сооружения, производственный опыт).
Daft, R. [79]	ресурсы фирмы представляют собой активы, способности, организационные процессы, информацию, знания и другие атрибуты фирмы, позволяющие ей определять и проводить в жизнь стратегии по улучшению ее целевой и ресурсной эффективности.

Продолжение таблицы 1.2

1	2
Горина Т.В. [80]	ресурсы – это стратегический потенциал предприятия, основной источник формирования его конкурентных преимуществ и достижения стратегических целей.
Дж. Барни [44, с.99]	это все активы, способности, организационные процессы, фирменные атрибуты, информация, знания и т. п., которые контролируются предприятием и позволяют ему разрабатывать и применять стратегии, ведущие к повышению рациональности и эффективности производства.
Р. М. Грант [69, с.47]	ресурсы представляют собой источник способностей фирмы, способности являются основным источником ее конкурентного преимущества.
Способности	
Шадриков В.Д. [81, с.13]	способности - формирующиеся в деятельности на основе задатков индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого, от которых зависит возможность успеха в деятельности.
С.Дж.Уинтер [70, с.991]	организационные способности – это высокого уровня рутина или набор рутин, которые вместе с используемыми входящими потоками представляют менеджменту организации ряд управленческих альтернатив для обеспечения результата, соответствующего определенным требованиям.
Салита С.В. [82, с.53]	способности следует рассматривать как стратегический актив предприятия, который лежит в основе формирования соответствующих стратегий и должен исследоваться как объект стратегического менеджмента
Б.Лоусби [72, с.140]	способности представляют собой особый тип знаний – «знание как» («knowinghow») в отличие от «знания о» («knowingtha») - информации о чем-либо.
Р.М. Грант [69, с.48]	потенциал группы ресурсов в осуществлении определенной задачи и деятельности.
Компетенции	
Д. Дж. Тис [73, 95]	дискретные организационные процессы бизнес-уровня, лежащие в основе управления бизнесом, а также общеорганизационные навыки.
Дюран Т. [76, с.281]	рассматривает компетенцию как организационные процессы менеджмента в фирме прежде всего. Четко разграничивает активы и ресурсы, и индивидуальные и организационные способности, знания, процессы.
Новиков А.М., Д.А.Новиков [83, с.426]	компетентность - это «самостоятельно реализуемая способность к практической деятельности, к решению жизненных проблем, основанная на жизненном опыте, ценностях и склонностях»
Д. МакКлелланд [75]	определяет компетенции как характеристики, которые отличают и прогнозируют уровень эффективности работы конкретных исполнителей.
С. Уиддет, С. Холлифорд [77, с.120]	это поведенческие модели, демонстрирует персонал, который эффективно выполняет рабочие задачи в организационном контексте.

1	2
Хуторской А. В. [84, с.5]	компетенция – это то, что порождает умение. Компетенция – совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых, чтобы качественно продуктивно действовать по отношению к ним.
Салита С.В. [82, с.59]	компетенции предприятия могут одновременно проявляться и как ресурсы (например, исследовательская инфраструктура, научные специалисты), и как процессы (отбор новых технологий, процессы, обеспечивающие успешное использование инноваций клиентов и др.).

Следует заметить, что подобная ситуация характерна и для справочно-энциклопедических источников (Приложение В).

Изучение сущностного наполнения понятий, приведенных в таблице 1.2, позволяет выделить два основных подхода, критерием отличия которых является специфическое понимание разграничения понятий (рисунок 1.3).

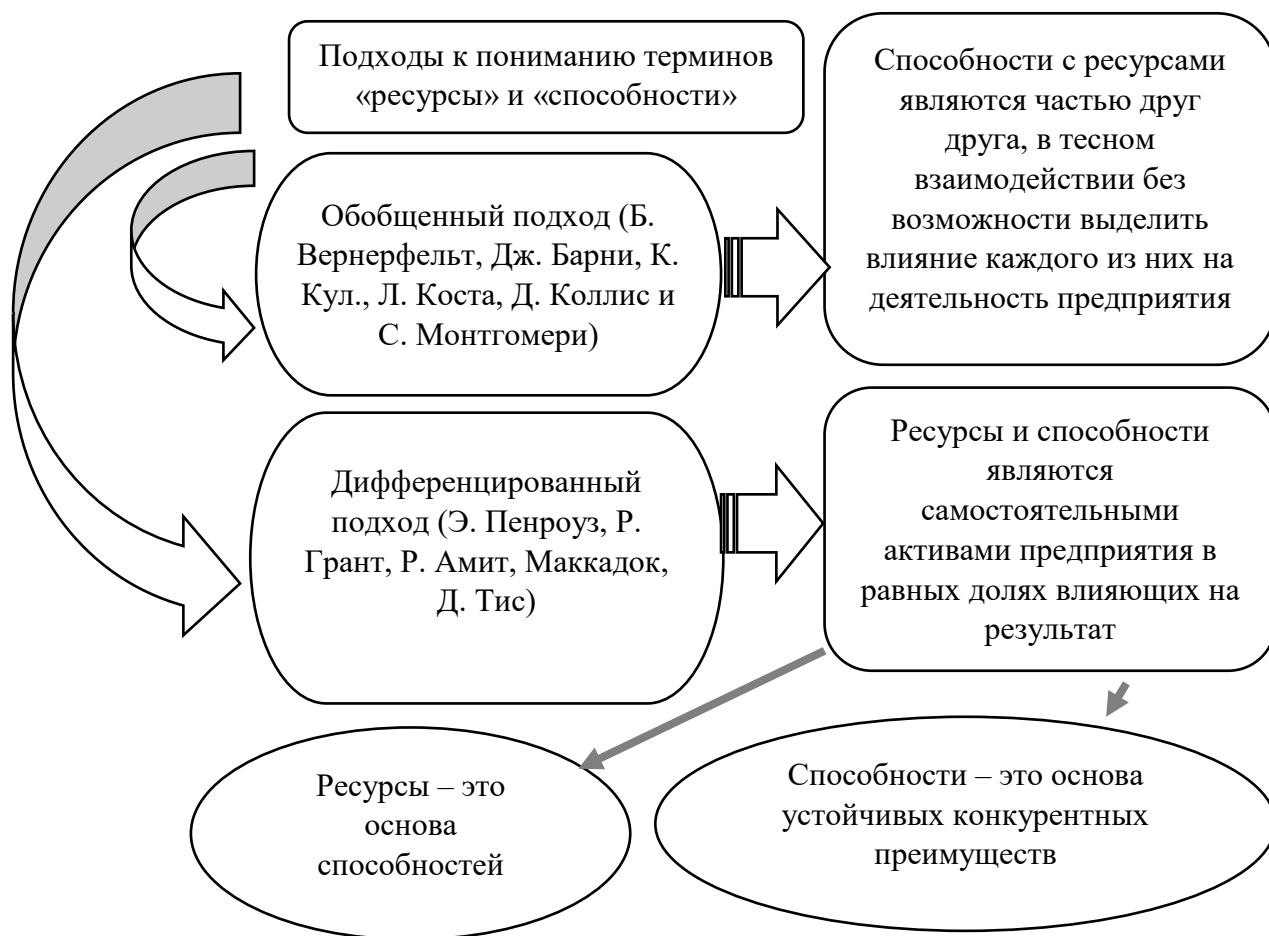


Рисунок 1.3 - Разграничения понятий «ресурсы» и «способности»*

*Источник: разработано автором на основе [68, 44, 74, 95, 69, 96, 97, 102, 104]

Изучая полемику по данному вопросу и одновременно признавая динамическую природу рыночных и внутрифирменных процессов, наиболее успешным с позиции логичности «пазла» терминов является дифференцированный подход к разделению категорий «ресурсы» и «способности». Тем не менее, некоторые дефиниции и их взаимосвязи требуют уточнения.

Основой формирования ресурсов предприятия являются факторы производства, определяемые как недифференцированные ресурсы, доступные на рынке – земля, неквалифицированный труд, капитал. Таким образом, базовым источником ресурсов фирмы выступает внешняя среда [97, с.16].

Хельфат С. Э., Петераф М. А. утверждают, что ресурсом является актив производственной деятельности (материальный или нематериальный), которым владеет фирма и который она контролирует или имеет доступ на относительно постоянной основе. Способность – это физическая возможность фирмы выполнять набор взаимосвязанных задач, используя ресурсы, с целью достижения практического результата [50, с.997].

Для формирования динамической бизнес-модели предприятиям необходимо кроме четкого понимания ресурсов определиться с различиями между способностями и компетенциями. Для их разграничения следует использовать дифференцированный подход, так как и ресурсы, и способности и компетенции служат основой устойчивых конкурентных преимуществ предприятия.

Необходимо отметить, что понимание данных понятий является еще одним дискуссионным вопросом в ресурсной теории.

Учитывая специфичность понятия «компетенция», как интегрального социально-личностно-психологического феномена имеет смысл обратиться к его пониманию известными в мире учеными-психологами (Д. МакКлелланд, Л. и С. Спенсеры, М. Армстронг), педагогами, менеджерами.

Так, на симпозиуме в г.Берне (Германия, 27-30 марта 1996) по программе Совета Европы В.Хутмахер обосновал, что понятие «компетенция» ближе к понятийному полю «знаю, как», чем к полю «знаю, что» [101, с.7].

Среди ученых сформировались три точки зрения на эту проблему [57, 99, 100, 101]:

1) отождествление понятий способностей и компетенций;

2) дифференциация понимания компетенций и способностей в зависимости от масштаба использования знаний, умений и технологических ноу-хау предприятия, создают его особые преимущества;

3) толкование самостоятельного значения способностей и компетенций с последующим распределением способностей на статические и динамические.

Последнее направление начало свое развитие в рамках концепции динамических способностей фирмы, в соответствии с которой динамические способности рассматриваются не как разновидность ресурсов, а как приоритетный источник конкурентных преимуществ предприятия [99, с.211].

Для обоснования данного базиса следует подчеркнуть, что способности рассматриваются большинством ученых (С. Дж. Уинтер, Дж. Ричардсон, Б. Лоусби, Р.М. Грант) как потенциальные возможности и задатки, от которых зависит скорость, качество и уровень сформированности определенных компетенций.

Таким образом, под компетенциями понимают характеристики поведения, доминирующую форму активности личности, сформированность соответствующих навыков и умений. Основой их формирования выступают способности, знания, ценности, склонности, позволяющие установить связь между знанием и ситуацией, идентифицировать состояние проблемы и успешно решить ее.

В экономической литературе вопросами рассмотрения компетенций занималось много ученых. Особого внимания заслуживает подход Гребешковой Е. Н., она идентифицирует компетенции по пяти уровням:

1) отдельных индивидуумов (профессиональные компетенции);

2) ролей, которые выполняют члены коллектива в группах в процессе хозяйственной деятельности (ролевые компетенции);

3) осуществление определенных функций в процессе производства и реализации продукции (функциональные компетенции);

4) предприятия как участника рыночных отношений (стратегические компетенции);

5) неповторимости и отличия предприятия (ключевые компетенции) [103, с.321].

Первые два уровня образуют группу так называемых личностных компетенций, остальные - компетенции организационного уровня, удачное реконфигурирование которых оказывается в динамических способностях фирмы [103, с.322].

Способности делятся на статические и динамические способности. Статические способности характеризуют возможные комбинационные механизмы человека – знания, доступные ресурсы и технологии в настоящее время, в то время как динамические способности – это накопление тех процессов и процедур, с помощью которых организация может улучшить свои статические способности или разработать новые [105].

То есть речь идет в исследовании Д.Тиса о том, что только благодаря определенным - динамическим способностям, предприятие может двигаться вперед, активно развиваться, обеспечивая себе устойчивое конкурентное преимущество.

Однако, в современных исследованиях состав динамических способностей не рассматривается, что затрудняет применение на практике механизма их реализации при построении соответствующей бизнес-модели.

Для определения перечня динамических способностей целесообразно обратиться к науке «психологии», в рамках которой изучаются способности человека. Таким образом, способности делят на семь основных групп: общие, модально-общие, специальные, частные, теоретические способности, учебные, творческие, коммуникативные и предметно-деятельностные способности. Для

понимания того, какие способности на предприятии могут быть отнесены к динамическим, сформулируем перечень таких способностей (Приложение Г). Данный перечень необходим для поиска нового и использования существующего потенциала организации.

Для понимания сущности динамических способностей необходимо исследовать эволюцию данного понятия (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Периодизация сущностного наполнения понятия «динамические способности»

Период	Автор	Понятие динамических способностей
1	2	3
1990-1997гг.	Д. Дж. Тис, (1990), [105]	динамические способности – это не только набор ресурсов, но и механизмы, с помощью которых фирмы учатся и накапливают новые навыки и способности.
	Б. Когут и У. Зандер (1992), [46, с.121]	«комбинативные способности», с помощью которых фирмы синтезируют и приобретают интеллектуальные ресурсы и генерируют новые способы их применения.
	Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен (1994), [48]	ряд компетенций и способностей, позволяющих фирме создавать новые продукты и процессы и отвечать на меняющиеся рыночные обстоятельства.
	Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен (1997) [104, с.509]	способность фирмы интегрировать, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции с целью быстрого реагирования на изменения окружающей среды. Они отражают способность организации достигать новых и инновационных форм конкурентного преимущества, учитывая зависимость от пути предшествующего развития и рыночных позиций.
2000-2002гг.	К. Эйзенхардт и Мартин (2000), [51, с.1105]	процессы фирмы по использованию ресурсов предприятия, а именно процессы интеграции, реконфигурации, приобретения ресурсов и избавление от них в целях соответствия рыночным изменениям или даже их генерирования.
	М. Золло и С. Уинтер (2002), [45, с.339]	являющийся результатом организационного обучения и стабильный способ коллективной деятельности, посредством которого организация систематически генерирует и модифицирует свои операционные рутины в стремлении к повышению управленческой эффективности.
2006-2010гг.	Т. Андреева и В. Чайка (2006), [52]	это способности, позволяющие обновлять «ключевые» способности, которые формируют ключевые компетенции, лежащие в основе конкурентного преимущества, в соответствии с изменениями во внешней среде.

1	2	3
2006-2010гг.	К. Хелфат (2007), [100]	способности организации целенаправленно создавать, наращивать и совершенствовать ее ресурсную базу
	Д. Тис (2007), [106]	это способности распознавать и конкретизировать возможности и угрозы; осваивать данные возможности; поддерживать конкурентоспособность путем совершенствования, комбинирования, защиты и, если необходимо, реконфигурации нематериальных и материальных активов.
	К. Хелфат (2009), [107, с.91]	способность выполнять задачу минимально приемлемым образом.
	И. Баретто (2010), [108, с.256]	это потенциал фирмы по систематическому решению проблем, сформированный ее склонностью к ощущению возможностей и угроз, принятию своевременных и ориентированных на рынок решений, а также в изменении ее ресурсной базы
2011-по н.в.	Павлоу и Эль Сави (2011), [102, с.42]	динамические способности были предложены в качестве средства для решения проблем турбулентных сред, помогая менеджерам расширяться, модифицировать и реконфигурировать существующие операционные возможности в новые, которые лучше соответствуют среде.
	Массон К.А. (2011), [110]	Динамические способности – это результат организационного обучения и стабильная совокупность форм и методов взаимодействия и способов принятия решений по поводу интегрирования, создания и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для оперативного и эффективного использования возможностей, создаваемых меняющейся средой.
	К. Хелфат и Мартин (2015), [111, с.1281]	способности, с которыми менеджеры создают, расширяют и изменяют способы, которыми фирмы зарабатывают на жизнь, помогают объяснить взаимосвязь между качеством управленческих решений, стратегическими изменениями и эффективностью организации.
	Вильгельм, Шломер и Моурер (2015), [112, с.327]	динамические способности, определенные как «мета-подпрограмма, предназначенная для улучшения рабочих процедур компании».
	Орехова С.В (2016), [113, с.107]	способности участников фирмы (как отдельных лиц, так и бизнес-единиц) изменять отношение и бизнес-процессы таким образом, чтобы синергический эффект от пакета имеющихся ресурсов был максимальным. Динамические способности – это инструмент внутренней среды фирмы по реконфигурации внешней среды.
	Вайсман Е.Д., Никифорова Н.С. (2018), [121]	динамические способности рассматриваются как возможность адаптировать внутренние ресурсы и компетенции к изменяющейся внешней среде, способность более эффективно использовать наличные ресурсы и создавать новые.

Термин «динамические способности» впервые был определен Дэвидом Тисом в 1990 году. Это был первый документ, в котором четко сформулировано понятие «динамические способности». Они, то есть «способности, утверждают, что важен не только набор ресурсов, но и механизмы, с помощью которых фирмы учатся и накапливают новые навыки и способности» [105]. Эти идеи были впервые официально опубликованы Дэвидом Тисом, Гари Пизано и Эми Шуэн в 1994 году, как «ряд компетенций и способностей, позволяющих фирме создавать новые продукты и процессы и отвечать на меняющиеся рыночные обстоятельства» [48].

Теоретический анализ литературы [52, 51, 45, 49, 48, 46, 100, 107, 104, 108, 111, 106, 112] позволяет сделать вывод, о том, что, начиная с 1994 года, понятие «динамические способности» применяются в различных контекстах. Однако нет единого их понимания, что затрудняет выявление, идентификацию конкурентных преимуществ и их источников, а также реализацию данных подходов в практике стратегического управления отечественными компаниями. Однако, общая черта терминологического анализа, сводится к получению новых возможностей предприятиям, которые активно способствуют совершенствованию компетенции персонала, основу которых создают его способности.

Вместе с тем, большинство определений динамических способностей имеют недостатки: дескриптивный характер; отсутствие возможности точной идентификации и источников формирования динамических способностей [110].

Сочетание компетенций и динамических способностей по уровням позволяет более полно идентифицировать их при использовании и развитии предприятий, находить ключевые элементы для более полного соответствия между ними и нахождении определенных разрывов, которые не позволяют эффективно использовать ресурсы предприятия и использовать потенциалы сегментов рынков.

В своей работе Д. Тис [37, с.18], рассматривая динамические способности фирмы включает четыре организационных умения:

- 1) рутинизованные процессы управления инновациями и изменениями;
- 2) бизнес-интуицию и видение, необходимые для создания новых бизнес-моделей;
- 3) механизмы принятия верных инвестиционных решений, позволяющих определить новые рынки и технологии; ограничить неопределенность; обдуманно делать рискованные инвестиции в новые технологии; обеспечивать эффективное сочетание специализированных активов;
- 4) компетенции оркестровки и управления транзакциями (например, принятие решения об аутсорсинге и с кем эти отношения выстраиваются и т. д.) [37, с.19].

По мнению Н. В. Мартыненко, «роль динамических способностей состоит в том, чтобы обеспечить предприятию возможность владеть конкурентными преимуществами, несмотря на быстрые изменения во внешней среде. С другой стороны, динамические способности имеют большое значение и в комбинации с базовыми организационными компетенциями. Так, указанные выше интеграционные и реконфигурационные процессы могут быть применены не только по отношению к ключевым, но и к базовым компетенциям. Удачное сочетание базовых компетенций на основе динамических способностей само по себе может стать ключевой компетенцией в том случае, когда такое сочетание является уникальным и предоставляет предприятию конкурентные преимущества» [114, с.50].

В работах К. Эйзенхардт, Д. Мартин, М. Золло [51, 45] динамические способности рассматриваются как комбинации более простых способностей и связанных с ними рутин, некоторые из которых могут быть основанием для других, и, таким образом, должны быть приобретены первыми.

Трачук А.В. [64, с.40] динамические способности понимает как способности более высокого порядка, позволяющие обновлять способности более низких уровней иерархии или, иными словами, реконфигурировать компетенции и ключевые способности.

Нельсон Р. и Уинтер С. [115, с.326] рассматривают динамические способности как способности, воздействующие на распространение, модификацию и формирование простых способностей, таких, как: завоевание репутации клиентов, способность интеллектуальных ресурсов создавать инновации, и т.д. Ключевая идея заключается в высокоструктурированной и дорогостоящей деятельности, нуждающейся в особых радикальных усилиях.

Коллис [95, с.144] предлагает креативный или предпринимательский подход, который включает в себя способности, связанные с умением фирмы разрабатывать новые стратегии быстрее, чем конкуренты, путем распознавания ценности различных ресурсов. Так как процесс распознавания должен происходить со скоростью, которая соответствует или превосходит скорость изменений внешней среды, сложно провести четкую границу между способностями, так как динамические способности также включают в себя и предпринимательский аспект, связанный с необходимостью быстрых изменений.

Гриффит и Харви [116, с.598] ввели понятие «глобальных» динамических способностей, под которыми понимали создание комбинаций, «трудно повторяемых» ресурсов, которые могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

М. Петераф и К.Хелфат [100] рассматривали динамические способности как способности организации целенаправленно создавать, расширять и изменять свою ресурсную базу. Слово «целенаправленно» указывает на минимальную степень преднамеренности, чтобы отличить возможность (динамическую или иную) от чистой удачи, разделили понятие динамических способностей и деятельности компании и утверждают, что динамические способности не обязательно приводят к конкурентному преимуществу.

Несмотря на разнообразие взглядов исследователей (К.Эйзенхардт, Д.Мартин, М. Золло, А.В. Трачук, Р. Нельсон, С. Уинтер, Коллис, Гриффит, Харви, М. Петераф, К. Хелфат) динамических способностей, общими являются ключевые идеи, которые сводятся к следующему:

– динамические способности - комплексный по своей природе феномен, поскольку состоят из «более простых» (низшего уровня) способностей, то есть существует иерархия способностей, в которой динамические способности является самым высоким уровнем;

– динамические способности предусматривают изменение и модификацию комбинаций ресурсов и компетенций предприятия и являются источником устойчивых конкурентных преимуществ предприятия;

– динамические способности воздействуют на экономические результаты деятельности предприятий, так как косвенно влияют на конечные продукты и услуги фирмы посредством реализации операционных способностей. Соответственно, развитие и поддержка динамических способностей требует особых усилий, то есть инвестиционного обеспечения. Реализовать способности реконфигурации и рекомбинации активов предприятия сложно без формирования способности привлекать инвестиции [26, 51, 45, 115].

Взаимосвязь и иерархия способностей, компетенций, динамических способностей и ключевых компетенций персонала предприятия представлены на рисунке 1.4.

Таким образом, нами «динамические способности» рассматриваются как, способности персонала предприятия, формируемые в процессе коллективной деятельности и проявляющиеся в продуцировании своевременных изменений / генерации новых идей, технологий и возможностей, которые обеспечивают ему эффективное функционирование и стабильное конкурентное преимущество.

Следует отметить, что возникновение понятия «динамические способности» произошло в рамках развития ресурсного подхода, в основу которого положена идея о «внутреннем» происхождение разногласий конкурентных статусов фирм, основанных на уникальных комбинациях их материальных и нематериальных ресурсов. С позиций этого подхода успех фирмы в конкурентной среде зависит от ее способностей к созданию

относительно устойчивых и сложно имитируемых конкурентами конфигураций стратегически важных ресурсов и компетенций [117].



Рисунок 1.4 – Взаимосвязь и иерархия способностей, компетенций, динамических способностей и ключевых компетенций персонала предприятия

Однако ресурсный подход себя исчерпал, так как накопленные ресурсы в условиях 4-ой промышленной революции «Индустрия 4.0», уступают место интеллектуальному капиталу и когнитивным способностям Индустрии 5.0.

То есть речь идет о динамических способностях персонала, как основы стратегического развития предприятия. Вместе с тем, до настоящего времени среди ученых не существует единого перечня структурных элементов динамических способностей. Следует подчеркнуть, что при определении их перечня следует обратиться к классикам (Д. Тиса, Г. Пизано, М. Золло, С. Уинтер, Р. Аднер, К. Хелфат) концепции динамических способностей. Так, формула динамических способностей, которая предлагается Р. Аднером и К. Хелфат [107, с.93], состоит из 3 элементов:

- 1) когнитивные способности менеджеров;

- 2) социальный капитал;
- 3) человеческий капитал менеджеров.

Когнитивные (познавательные) способности - это способность сосредотачиваться и планировать работу, организовывать персонал, пользоваться словами, понимать, усваивать и интерпретировать факты. К когнитивным способностям А.В. Бухвалов относит и конструктивную интуицию топ-менеджеров как проявление неявного знания [99, с.214].

Известный американский психолог Л. Терстоун в работе «Первичные умственные способности» определил 8 составляющих когнитивных способностей, а именно:

- способность воспринимать и сравнивать пространственные модели;
- способность к определению содержания слов, понимание речи и оперирование вербальными отношениями;
- способность быстро производить слова согласно с соответствующими ограничениями в их буквенном составе;
- скорость и точность выполнения простых арифметических действий;
- способность выводить правила, которым подлжит конкретный набор стимулов (индукция);
- скорость и точность обнаружения определенных визуальных стимулов в массиве материала или сравнения таких стимулов с другими (перцептивная скорость);
- способность строить ход рассуждения от предпосылок к точным выводам (дедукция);
- способность запомнить и воспроизводить слова и числа (механическая память) [99, с.214].

Таким образом, когнитивные способности - это математические, логические, аналитические и умственные способности человека.

Второй элемент динамических способностей - социальный капитал, определяется П. Бурдые как «ресурсы, основанные на родственных отношениях и отношениях в группе членства» [99, с.216]. Социальный капитал - это

социальный «клей», позволяющий мобилизовать дополнительные ресурсы отношений на основе доверия людей друг другу [99, с.216]. Следует отметить, что взаимоотношения являются одним из ключевых активов современных компаний, а способность управлять ими рассматривается как важный элемент динамических способностей.

В понятие человеческого капитала ученые вкладывают разные типы знаний и навыков: неспецифические (владения иностранным языком), специфические для отрасли (знание поставщиков, стандартов качества), специфические для компании (знание организационных бизнес-процессов). Сущность человеческого капитала Г. Беккер определил, как «запас знаний, навыков и мотиваций, у каждого человека» [119]. Таким образом, человеческий капитал можно рассматривать как совокупность следующих факторов:

- качества, которые человек привносит в работу: ум, энергия, позитивность, надежда, преданность;
- способность человека учиться: одаренность, творческий характер личности, представления, сообразительность;
- побуждение человека делиться информацией и знанием: командный дух и ориентация на цели.

Таким образом, идея баланса определенных выше элементов оказывается созвучной поискам источников динамических способностей предприятия, осуществляемых современными исследователями в области стратегического менеджмента при формировании концепции динамических способностей.

Концепция динамических способностей предприятия, разработанная в первой половине 1990-х годов Д. Дж. Тисом и его единомышленниками, первоначально развивавшаяся в рамках ресурсного подхода в организации, постепенно переросла в самостоятельную область исследования, фокусируется, в первую очередь, на организационных способностях компании как основном источнике конкурентного преимущества. В контексте данного исследования, учитывая принципы антропоморфизма и эмерджентности, динамические

способности предприятия рассматриваются с позиций динамических способностей персонала.

Для раскрытия сущности концепции динамических способностей необходимо сначала определиться с понятием «концепция» (Приложение Д). Проведенный анализ справочно-терминологической литературы позволяет сделать вывод, что концепция – это определенный способ понимания, трактовки каких-либо действий, явлений и способов достижения целей.

Отличительной особенностью концепции динамических способностей в сравнении с ресурсной, стало объяснение механизма создания конкурентного преимущества как комбинации ресурсов, компетенций и процессов взаимодействия с внешней средой. Предприятие изначально приобретает доступные на рынке факторы производства и соединяет их специфическим образом. Эти комбинации обеспечиваются специфическими процессами управления, являющимися ключевыми компетенциями (управление логистикой, качеством и т.д.), с помощью которых предприятие создает свои товары и услуги. Для обеспечения устойчивого спроса на свою продукцию в условиях изменяющейся внешней среды предприятие должно располагать также динамическими способностями распознавания новых рыночных возможностей и извлечения из них экономической выгоды посредством принятия адаптационных управленческих решений и проведения адекватной организационной реструктуризации (трансформации компетенций) [38, с.343].

Динамические способности предприятия – это одно из направлений исследований западной науки в сфере стратегического менеджмента. С момента возникновения термина «динамические способности» в 1990г. эта концепция начала привлекать внимание ученых всего мира. Изучение динамических способностей предприятия обусловило дальнейшее развитие относительно ресурсно-ориентированной теории. И в настоящее время исследования, связанные с изучением динамических способностей, приближаются к своему становлению в виде отдельной теории, которая объясняет успех предприятий в современных условиях хозяйствования.

Развитие концепции динамических способностей позволят выделить проблему, определение механизма создания динамических способностей, проверить их вклад в результаты предприятий и понять эволюцию способностей во времени. Однако уже сегодня данная концепция позволяет успешно изучать многие актуальные проблемы развития и конкуренции фирм в самых различных отраслях (рисунок 1.5).

Относительно генезиса фундаментальных основ теории динамических способностей предприятий отметим, что в ее рамках сформировался ряд концептуальных подходов. Так, ресурсно-ориентированный подход [44, с.100] или ресурсно-ориентированная теория [117] объясняют успешность предприятия наличием определенных ресурсов. Основной аргумент теории заключается в том, что предприятия необходимо рассматривать не как похожие или заменяемые в свете борьбы за стратегически важные ресурсы, а как различные субъекты экономики. Согласно этой концепции, предприятия владели ценными, редкими и уникальными ресурсами, которые должны также иметь конкурентное преимущество перед другими предприятиями [117].

Ресурсно-ориентированная теория также смогла объяснить популярную концепцию «Ключевой компетенции» [121]. Данная концепция объясняла успешность некоторых предприятий сочетанием определенных ресурсов, знаний, технологий и т.д., что делало их уникальными. Однако ресурсно-ориентированный подход имел один существенный недостаток - оценка ценности ресурсов проводилась только ретроспективно. Ценность ресурсов в будущем трудно предсказать, так как она зависит от изменений на рынке.

Ресурсы, которые являются ценными и редкими сегодня, могут потерять свою ценность и редкость на следующий день. Развитием ресурсно-ориентированной теории стала работа Д. Тиса и Г. Пизано, в которой была предложена концепция динамических способностей, согласно которой предприятие может развить свойство реконфигурировать ресурсную базу в зависимости от изменений на рынке.

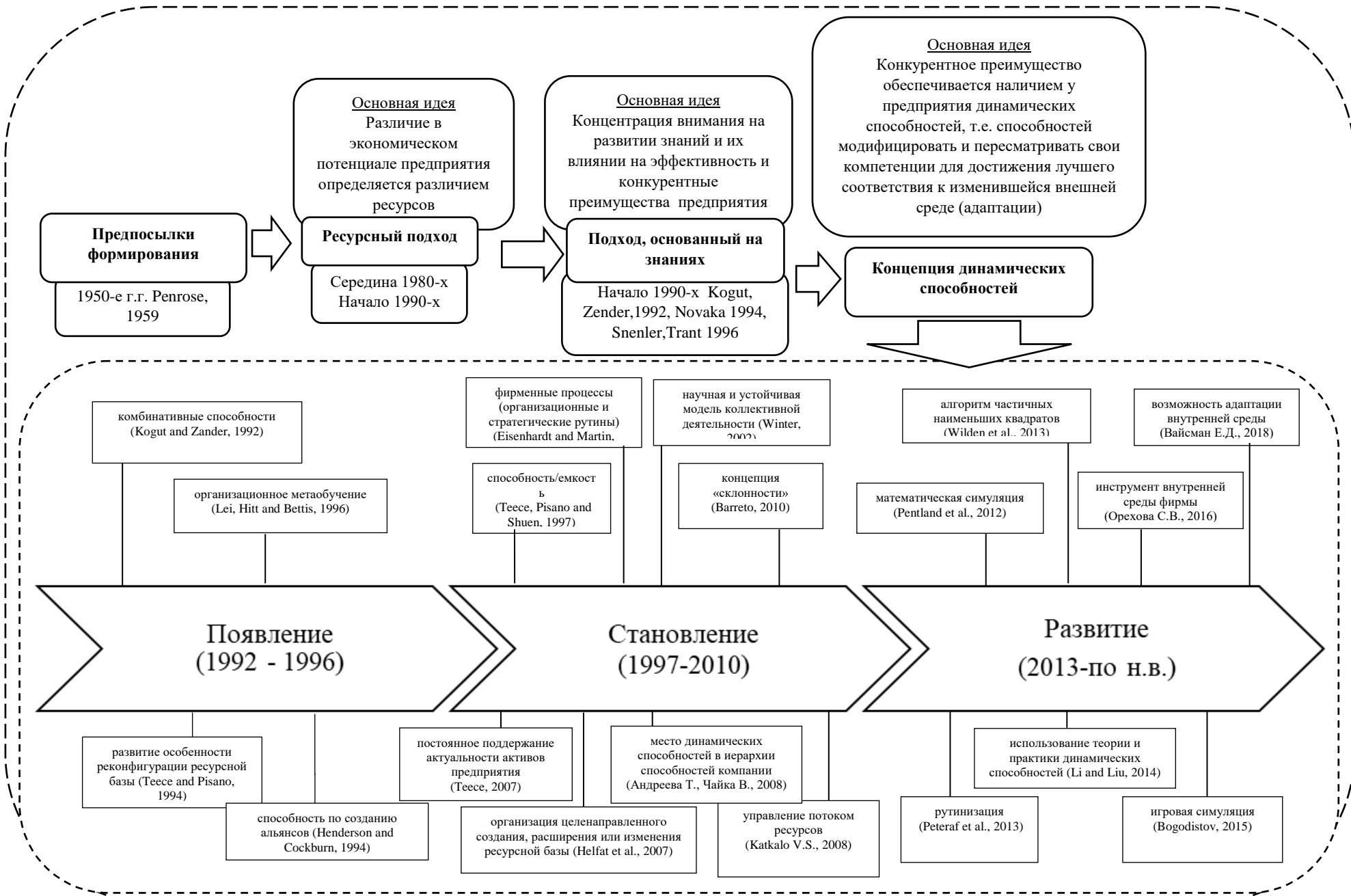


Рисунок 1.5 – Развитие концепции динамических способностей (разработано автором)

Данная работа сформировала основу для дальнейших исследований и сейчас уже есть несколько направлений развития концепции динамических способностей [48].

Первое направление - работы Eisenhardt К.М. и Martin J.A. [51, 1105], которые начали развивать идею простых процессов, а также предложили различать динамические способности на средне-турбулентных и высоко-турбулентных рынках.

Второе направление предложил Winter S.G. [70, с.992], который сфокусировался на рутинизованности динамических способностей, то есть их формализации в виде повторяющихся шаблонов действий, которые подчиняются правилам, в дальнейшем поддержано и развито Pentland В.Т. и Rueter Н.Н. [122].

Третье направление предложил в 2007 году D.Теесе [106], который оптимизировал свои пионерские разработки и разбил динамические способности на три составляющих компонента: способности заметить изменения внешней среды, способности выбрать определенную возможность для развития и способности достичь конкурентного преимущества путем реконфигурации ресурсов предприятия. В рамках этого подхода Barreto I. [108, с.257] предложил использовать концепцию «склонности» для компонентов, которые предусматривают наличие определенной тенденции в предыдущих действиях предприятия, а также разделять динамическую способность, склонность заметить экономические возможности и угрозы, склонность принимать быстрые решения, склонность принимать решения, ориентированные на рынок, и склонность к реконфигурации ресурсов.

Заслуживает внимания исследование российского профессора В.С. Катькало, который рассматривает преимущества предприятий сквозь призму конкуренции их бизнес-моделей, а не конкуренции создаваемых товаров и услуг. Чтобы источник обеспечил уникальность конкурентного преимущества, необходимо управленческое соответствие между ресурсами и организационными способностями предприятия, видением его будущего образа и бизнес-моделью

функционирования в конкретном наборе отраслей в конкретный период [38, с.117]. При этом под бизнес-моделью понимается система управленческих процессов, обеспечивающих организационный механизм удовлетворения запросов клиентов, комбинирования ресурсов и извлечения экономических выгод. В уникальности бизнес-модели по сравнению с конкурентами и кроется залог ее долгосрочного процветания.

Следовательно, для формирования эффективной бизнес-модели предприятию необходимо развивать его динамические способности, которые позволят оперативно реагировать на турбулентность внешней среды, отвечать на ее вызовы, распознать новые рыночные возможности, принимать гибкие адаптационные управленческие решения, направленные на обеспечение конкурентного преимущества в быстро изменяющейся бизнес-среде. Динамические способности в современных условиях хозяйствования должны стать основой при формировании бизнес-модели любого предприятия.

1.3 Концепция формирования динамической бизнес-модели предприятия

С целью построения эффективной производственной, организационной, управленческой и финансовой структуры во всех их взаимосвязях осуществляют процедуры бизнес-моделирования. Разработка концепции динамической бизнес-модели включает в себя анализ, как самого предприятия, так и оценку внешних факторов воздействия. Концепция выступает основой для разработки соответствующей архитектуры и макета осуществляемых бизнес-процессов [123].

Бизнес-модель деятельности предприятия позволяет изучить тенденции его развития, обосновать планы и управленческие решения, осуществлять контроль за их выполнением, выявлять резервы повышения эффективности бизнеса, в общем способствует стратегической направленности хозяйственного субъекта.

Следует заметить, что бизнес-модель относится к числу достаточно новых концепций современного предпринимательства и стратегического управления.

Актуальность формирования динамической бизнес-модели заключается в том, что при изменении требований внешней среды старые бизнес-модели могут оказаться неуспешными. Дальнейшее применение неэффективных бизнес-моделей и не оперативность при определении новых бизнес-моделей, медлительность при переходе к ним могут привести большое количество предприятий к существенным финансовым потерям и риску выхода из рынка.

Центральным вопросом в исследуемой проблематике становится не только отсутствие концепции формирования динамической бизнес-модели, но и несовершенство комплексного инструментального и методического обеспечения диагностики динамических способностей хозяйствующего субъекта.

Долгое время теоретики и практики бизнеса делают попытки формирования концепции динамической бизнес-модели, которая позволит выделить те предприятия, которые постоянно достигают успеха, и те, которым не удалось удержать краткосрочного конкурентного преимущества.

Существенный вклад в развитие концепции динамической бизнес-модели внесли известные зарубежные специалисты, занимавшиеся изучением сущности, структуры и развитием данной концепции, а именно: Р. Беллман и Т.Кларк [124], К. Зотт и Р. Амит [5], А. Остервальдер и Ив Пинье [4], А. Сливотски [125], А. Сооляттэ [39], Д.Тис, Г.Пизано и Э.Шуен [37], Г. Чесбро [126], С.Уинтер [70], К.Эйзенхардт [51] и др.

Интерес к тематике бизнес-моделей предприятий за последние несколько лет в нашей стране растет, хотя и не такими темпами, как за рубежом. Современное состояние экономики можно назвать «эпохой бизнес-моделей», поскольку успех предприятия зависит от скорости и умения адаптировать и совершенствовать успешную бизнес-модель к собственным потребностям и потребностям рынка [41, с.1925]. Однако, следует подчеркнуть, что

эффективность деятельности предприятия и его устойчивость в нестабильной внешней среде, в настоящее время возможно только с учетом динамической составляющей бизнес-модели. При этом, под динамической бизнес-моделью в работе предлагается понимать бизнес-модель, центральным элементом которой являются динамические способности персонала.

Для формирования концепции динамической бизнес-модели предприятия обратимся к классикам бизнес-моделирования А. Остервальдер и Ив Пинье, которые концепцию бизнес-модели описывают, как организацию, которая создает, обеспечивает и формирует экономические, социальные или другие ценности [4, с.54].

Более того, бизнес-модель представляет собой концепцию, которая включает такие элементы, как механизмы ценообразования, взаимоотношения с клиентами, партнерские отношения и распределение доходов. Описание концепции бизнес-модели на основе системного подхода требует знаний об элементах бизнеса, их взаимосвязях, функциях, процессах внутри бизнес-системы и людях, действующих в ней. Все они работают совместно для достижения цели организации. Отдельные составляющие элементы и подпроцессы сами по себе не могут обеспечить достижение ее целей [4, с.165].

Р. Амит и К. Зотт склоняются к мнению, что концепция бизнес-модели - это описание содержания, структуры и управления операциями создания ценности путем использования бизнес-способностей [5, с. 495].

А. Сливотски под развитием концепции бизнес-модели понимает, то, как предприятие выбирает потребителя, формулирует свое предложение, распределяет ресурсы, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль [125, с.113]. По мнению Г. Чесбро, в своей основе концепция бизнес-модели выполняет две важные функции: создание стоимости и получение стоимости. Во-первых, она определяет ряд действий, которые приведут к появлению нового продукта или услуги таким образом, чтобы в ходе различных действий создавалась чистая стоимость. Во-вторых, она

отражает ценность части этих действий для фирмы, разрабатывающей модель [126, с.531].

По мнению А. Сооляттэ эффективная концепция бизнес-модели должна отвечать на три ключевых вопроса [39, с. 89]: 1) как компания создает ценность для внешних клиентов; 2) как компания зарабатывает деньги; 3) как компания обеспечивает стратегический контроль над цепями создания ценности?

Принимая во внимание динамический характер бизнес-модели предприятия, обратимся к концепции динамических способностей, которая была выдвинута в начале 1990-х гг. Д.Тисом, Г.Пизано и Э.Шуен и получившая затем развитие в работах Д.Тиса, С.Уинтера, К.Эйзенхардт, Х.Волберды, К.Зотта и др [57, с.20].

Концепция бизнес-модели стимулирует конкурентное преимущество, и, следовательно, конкурентные преимущества в форме динамических способностей, которые позволяют предприятиям улучшить свои позиции на рынке [127, с. 251].

Учитывая вышеизложенное, можно констатировать, что в современных условиях функционирования предприятий роль концепции бизнес-модели требует существенного дополнения и совершенствования, в связи с тем, что постоянно появляются новые технологии, изменяются потребительские предпочтения, формируются новые социальные тренды. Главным ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе становится правильное формирование концепции бизнес-модели для предприятия, основанной на его динамических способностях (рисунок 1.6). Основная идея формирования концепции динамической бизнес-модели заключается в повышении конкурентоспособности, результативности и устойчивости деятельности предприятия, за счет эффективного использования динамических способностей предприятия с учетом изменений внешней и внутренней бизнес-среды.

Разработанная концепция динамической бизнес-модели состоит из двух блоков: теоретического и практического.

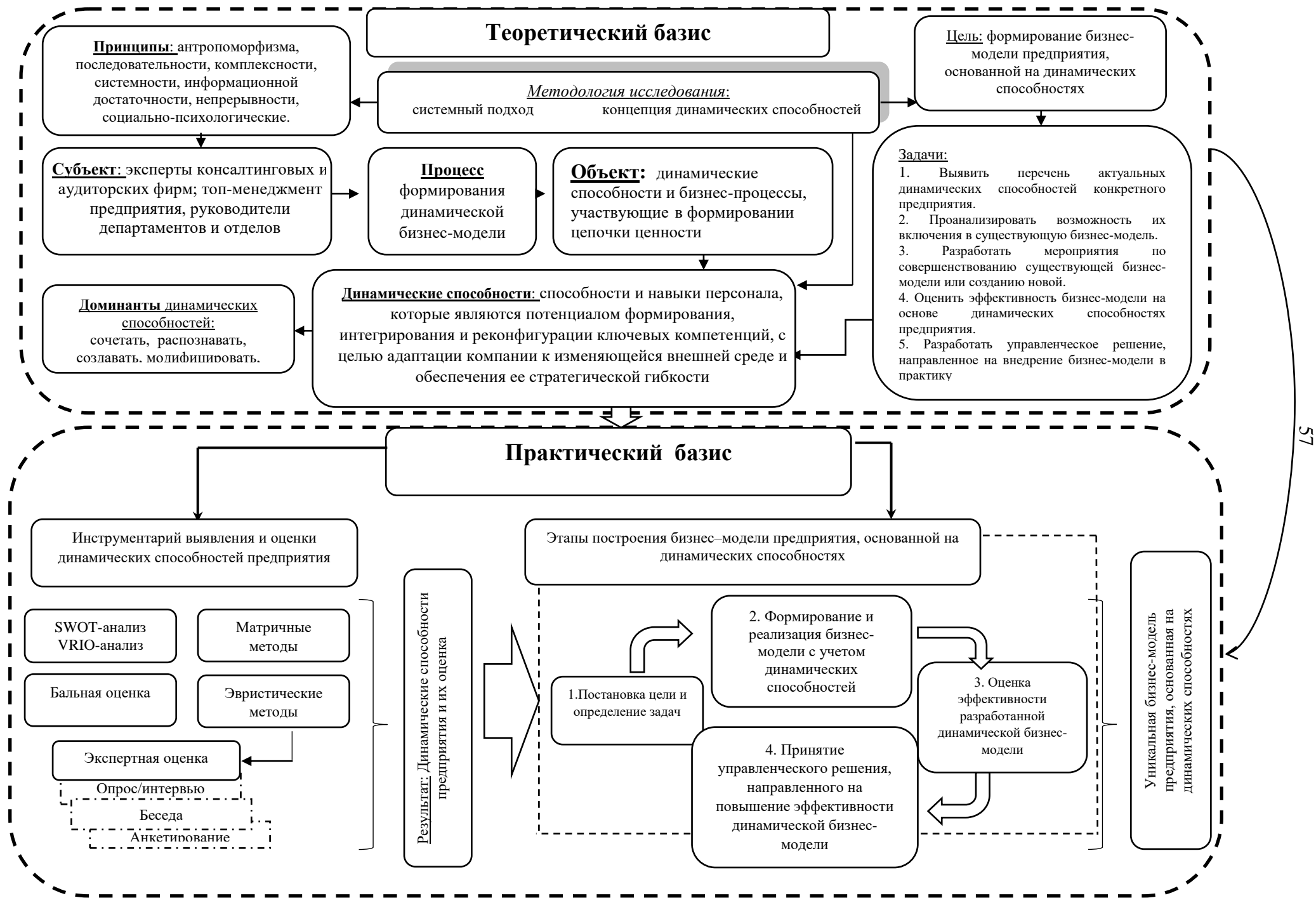


Рисунок 1.6 – Концептуальная схема формирования динамической бизнес-модели предприятия

Теоретический базис концепции динамической бизнес-модели формирует основные ее составляющие: цель, задачи, субъект, объект, методологию, принципы, а также доминанты.

Целью концепции является формирование бизнес-модели предприятия, основанной на динамических способностях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Выявить (определить) перечень актуальных динамических способностей конкретного предприятия. Для этого хозяйствующему субъекту следует проанализировать специфику своей работы и сконцентрироваться на совокупности специфических для него и для текущей ситуации динамических способностях.

2. Проанализировать возможность их включения в существующую бизнес-модель. Субъекту хозяйствования необходимо провести анализ и оценку выявленных динамических способностей для включения их в существующую бизнес-модель с позиции создания устойчивых конкурентных преимуществ в будущем.

3. Разработать мероприятия по модернизации существующей бизнес-модели или созданию новой. Для этого хозяйствующему субъекту необходимо разработать комплекс мероприятий по совершенствованию действующей бизнес-модели или созданию новой с учетом выявленных актуальных динамических способностей.

4. Оценить эффективность бизнес-модели на основе динамических способностей предприятия. Необходимо осуществить оценку эффективности разработанной динамической бизнес-модели с помощью предложенного инструментария для повышения результативности и эффективности деятельности субъекта хозяйствования за счет повышения конкурентоспособности.

5. Разработать управленческое решение, направленное на внедрение бизнес-модели в практику. Субъекту хозяйствования необходимо

разработать или внести изменения и принять эффективное управленческое решение для обеспечения устойчивого функционирования предприятия.

Субъектами построения динамической бизнес-модели являются: топ-менеджмент предприятия, руководители департаментов и отделов (внутренние субъекты), эксперты консалтинговых и аудиторских фирм (внешние субъекты). Объектом их внимания будут выступать динамические способности (их выявление, измерение) и бизнес-процессы, участвующие в формировании цепочки ценности.

Особого внимания при формировании концепции заслуживают доминанты динамических способностей, которые представляют собой значимые характеристики динамических способностей и компетенций предприятия, которые выступают основой формирования его конкурентных преимуществ. На рисунке 1.7 представлены доминанты динамических способностей.

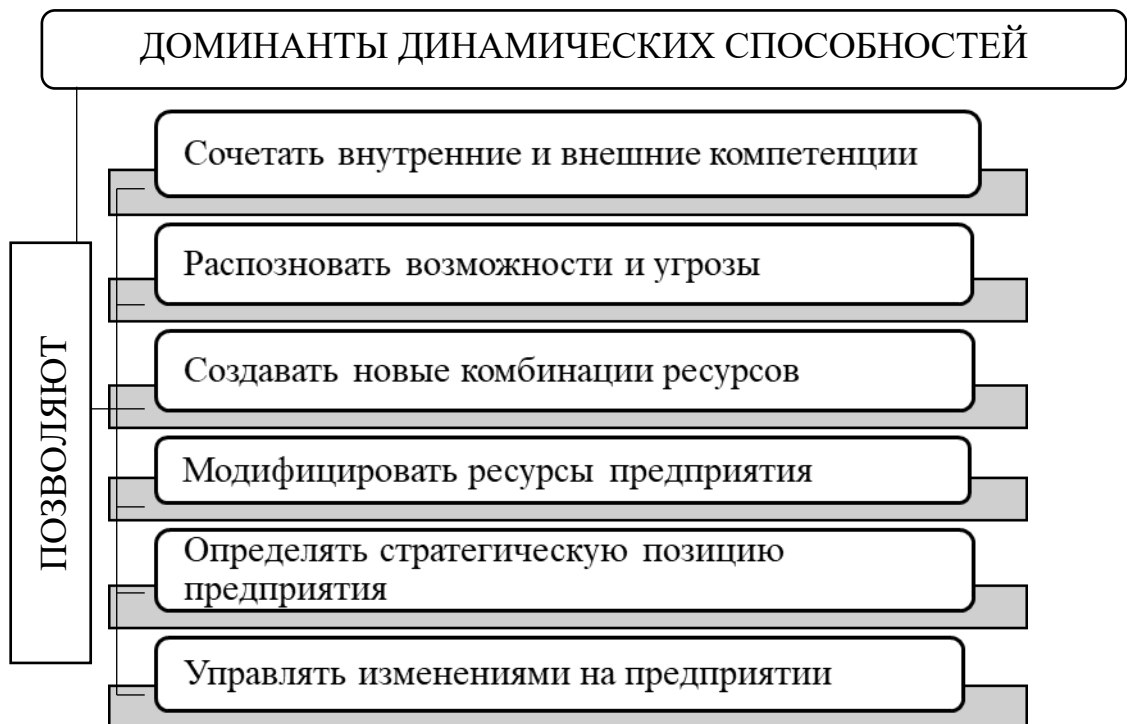


Рисунок 1.7 – Доминанты динамических способностей (авторская разработка)

Таким образом, идентифицированные в процессе исследования доминанты динамических способностей предприятия подчёркивают их особенности и значение для формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

Идентификация динамических способностей предприятия основывается на принципах анализа всех активов, являющихся потенциальными источниками формирования динамических способностей. К принципам формирования бизнес-модели предприятия, основанной на динамических способностях, относятся следующие:

- принцип антропоморфизма – перенесение свойств и качеств живого субъекта на неодушевленный объект;
- принцип последовательности – процесс формирования бизнес-модели должен учитывать все стадии жизненного цикла предприятия;
- принцип комплексности – количественные и качественные показатели динамических способностей следует не только анализировать во взаимосвязи, но и рассматривать как результаты всех бизнес-процессов, связанных с деятельностью предприятия;
- принцип информационной достаточности - диагностика динамических способностей должна основываться на достоверной информации, формулировка результатов и выводов должна быть лаконичной и понятной для всех заинтересованных сторон. Для формирования бизнес-модели предприятия, основанной на динамических способностях необходимо иметь максимальное количество качественной информации;
- принцип непрерывности – характеризует способность динамической бизнес-модели постоянно и своевременно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде;
- социально-психологические принципы – принцип учета индивидуальных особенностей и психологии работников, принцип социальной ответственности бизнеса) [128, с. 38-39].

С целью выявления и оценки динамических способностей предприятия как его конкурентного преимущества необходим конкретный

инструментарий. Основными инструментами, на наш взгляд, являются следующие методы:

- эвристические методы (экспертная оценка, опрос, беседа, интервью, анкетирование). Их использование позволит получить ответы на ключевые вопросы относительно перечня и уровня развитости динамических способностей;

- бальная оценка направлена на идентификацию знаний и бизнес-атрибутов, формирующих динамические способности предприятия; оценка и ранжирование способностей; определение эффективной конфигурации способностей [128, с. 252];

- матричные методы направлены на определение исходной конкурентоспособности предприятия на основе сравнительного анализа его динамических способностей. Данный метод базируется на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции. В основе методики - анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия [129]. Матричные методы направлены на определение исходной конкурентоспособности предприятия на основе сравнительного анализа его динамических способностей;

- SWOT-анализ позволяет оценить условия внутренней среды — сильные и слабые стороны предприятия, а также определить благоприятные явления и потенциальные угрозы во внешней среде, которые позволяют определить динамические способности на данном этапе функционирования предприятия. С помощью данного инструмента менеджеры могут контролировать внешние факторы для определения потенциальных угроз во внешней среде и открывающихся возможностей [124, с. 471].

- VRIO – анализ позволяет оценивать ресурсы и динамические способности предприятия. Оцениваются данные способности по 4 критериям: ценности (value), т. е. может ли организация при существующих ресурсах и динамических способностях использовать благоприятные явления и нейтрализовать потенциальные угрозы во внешней среде; редкость (rarity),

т.е много ли конкурентов используют такие же ресурсы и способности; трудность имитации (*imitability*) — насколько конкурентам, у которых нет аналогичных ресурсов и динамических способностей, тяжело и дорого приобрести доступ к ним; организация (*organization*) — в полном ли объеме организация использует свои ресурсы и динамические способности, чтобы реализовать свой стратегический потенциал. С появлением RBV (англ. *Resource-based view* — ресурсный подход) ресурсам и динамическим способностям организации в долгосрочной перспективе стало уделяться максимальное внимание. [127, с. 253].

Таким образом, результатом предложенного инструментария оценки динамических способностей, при формировании уникальной бизнес-модели предприятия, является выявление таких способностей, которые обеспечивают ему конкурентное устойчивое преимущество.

Следующим этапом после оценки динамических способностей предприятия, является процесс построения бизнес-модели, основанной на динамических способностях. На этапе формирования цели необходимо определить текущее состояние ситуации и определить целевые позиции, аккумулировать всю доступную информацию. Зачастую модель не полностью описывает реальный процесс и требует корректировки. Потому, что одна и та же идея или технология, предложенная при построении бизнес-модели, может привести к разным экономическим результатам.

После постановки цели и задач, при построении бизнес-модели, основанной на динамических способностях, менеджмент предприятия приступает к процессу формирования бизнес-модели, эффективность которой впоследствии оценивается.

При этом выявляются противоречия, дублирующие процессы, рассматриваются взаимосвязи и формулируется вывод о необходимости внесения изменений. На последнем этапе принимается управленческое решение, направленное на повышение эффективности динамической бизнес-модели. Данный этап направлен на определение того, как на самом деле

должен выглядеть процесс. То есть, необходимо внести такие изменения в модель процесса, которые должны привести к достижению поставленной цели [130, с.49]. Результатом практического базиса концепции является сформированная уникальная бизнес-модель предприятия, основанная на динамических способностях.

Можно сделать вывод, что ключевой шаг на пути формирования концепции, основанной на динамических способностях, состоит в идентификации динамических способностей, на которых можно создавать, поддерживать и усиливать отличительные и трудные для воспроизведения преимущества. Разработанная концепция динамической бизнес-модели субъекта хозяйствования рассматривается как совокупность последовательных действий, направленных на выявление динамических способностей и их количественную и качественную оценку. Обоснованный теоретический и практический базисы разработанной концепции, раскрывающие сущность и детализирующие ее целевую направленность, позволили выделить инструментарий выявления и оценки динамических способностей, а также определить этапы построения бизнес-модели предприятия, основанной на динамических способностях.

Выводы по разделу 1

Исследование теоретических основ формирования динамической бизнес-модели позволило получить определенные результаты и сформулировать выводы.

Анализ понятия и эволюции подходов к содержанию бизнес-модели предприятия позволил выделить различные подходы к пониманию сущности бизнес-модели предприятия, а именно: аналитический, экономический, структурно-системный, процессный, организационный, ценностный, стратегический, интегрированный, корпоративный, технологический, ресурсный. Концептуальная схема предприятия как уникальной бизнес-

системы доказывает то, что бизнес-модель является эффективным инструментом формирования системы динамического развития предприятия, в основе которой лежит оперативное управление ключевыми бизнес-процессами.

В результате проведенного анализа реализации концепции динамических способностей как методологии формирования бизнес-модели предприятия выявлено, что динамические способности, это способности и навыки персонала, которые являются потенциалом формирования, интегрирования и реконфигурации ключевых компетенций, с целью адаптации компании к изменяющейся внешней среде, и обеспечения ее стратегической гибкости. Установлено, что реализация концепции динамических способностей предприятия при формировании бизнес-модели предприятия позволят оперативно реагировать на турбулентность внешней среды, отвечать на ее вызовы, распознать новые рыночные возможности, принимать гибкие адаптационные управленческие решения, направленные на обеспечение конкурентоспособного преимущества в быстро изменяющейся бизнес-среде.

Концепция формирования динамической бизнес-модели предприятия, рассматривается как совокупность последовательных действий, направленных на выявление динамических способностей, их количественную и качественную оценку. Теоретический и практический базисы разработанной концепции, раскрывающие сущность и детализирующие ее целевую направленность, позволили выделить инструментарий выявления и оценки динамических способностей, а также определить этапы построения бизнес-модели предприятия, основанной на динамических способностях.

Основные научные результаты раздела опубликованы в работах [131-139].

РАЗДЕЛ 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

2.1 Анализ состояния и тенденции развития предпринимательских структур транспортной отрасли в Донецкой Народной Республике

Общемировые и региональные тенденции формирования рыночной экономики, характеризующиеся всесторонней глобализацией и цифровизацией, усилением динамических способностей и сложностью прогнозирования поведения социально-экономических субъектов, определяют тренд развития предпринимательских структур. Отвечая вызовам современности, предпринимательские структуры как открытые динамические системы под влиянием множества внешних и внутренних факторов вынуждены адаптироваться и внедрять эффективные бизнес-модели, обеспечивающие конкурентные преимущества и устойчивое развитие.

Проблемы развития предпринимательства всегда были в центре внимания ученых, представителей бизнеса и общества. Так, вопросы теории и практики развития предпринимательских структур достаточно подробно освещаются в трудах Е.М. Азарян, Р. Акоффа, С.Б. Алексева, Н.И. Алексеевой, И.А. Ангелиной Е.Л., Андреевой, А.Ю. Арекеевой, С.П. Бараненко, М.Н. Безуглова, В.И. Бобошко, А.В. Бусыгина, Н.В. Ващенко, М.П. Войнаренко, И.В. Гречиной, Л.И. Донец, Н.В. Зубанова, В.Н. Ковалюк, А.П. Курносова, Ю.А. Маркарьян, Б.З. Мильнера, В.И. Подлесных, Е.В. Попова, В.В. Радаева, В.П. Смирнова, П.Ю. Ткачук, А.Г. Шеломенцева и других [140-153].

Кулакова Л.И. отмечает, что сущность предпринимательской структуры в научной литературе рассматривается многогранно: с точки зрения экономики – это совокупность экономических единиц; с точки зрения права (государства) – это субъекты экономической свободы; с точки зрения

бизнеса – это субъекты экономической деятельности. Объединяет все эти понятия то, что предпринимательскую структуру можно рассматривать как хозяйствующий субъект, характеризуемый в зависимости от размера предприятия, специфики его деятельности, территориальной принадлежности, целей и миссии деятельности, формы собственности, отраслевой принадлежности и т.д. [154, с.2571-2572].

Предпринимательскую деятельность можно классифицировать по различным признакам, наибольшее распространение получил подход, представленный в Приложении Е.

В Приложении Ж обобщены подходы авторов к дефиниции «предпринимательские структуры», в основе которых лежат разные подходы к предпринимательству. Согласно Гражданскому Кодексу ДНР, «предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг» [155, ст. 2]; аналогичная трактовка дается в законодательстве Российской Федерации. Другие государства дополнительно акцентируют внимание на деятельности от своего имени, имущественной ответственности, необходимости государственной регистрации (Приложение И).

В научной среде термин «предпринимательская структура» часто синонимизируется с такими как «предприятия», «фирма», «компания», «организация». Как справедливо подчеркивает А.В. Александров, «несмотря на некоторые существующие различия в подходах к их определению, все они характеризуют субъект рыночных отношений предпринимательского типа, обладающий хозяйственной самостоятельностью и нацеленный на получение прибыли как основного результата своей деятельности» [156, с.56].

Отличительными чертами предпринимательской бизнес-структуры является:

самостоятельность функционирования субъекта хозяйствования и имущественная ответственность за результаты своей работы;

наличие предпринимателя-инноватора как носителя прогрессивных идей, от способностей которого во многом зависит эффективность работы структуры;

постоянный поиск и внедрение в практическую деятельность инициатив по применению новых научно-технических разработок, направленных не только на получение прибыли в краткосрочной перспективе, но и на налаживание производственного процесса, развитие экономики государства в целом;

наличие рисков, то есть необходимость своевременно и гибко реагировать на множество внешних и внутренних факторов, влияющих на нормальную работу бизнес-структуры.

Таким образом, в авторской трактовке под предпринимательскими бизнес-структурами понимаем самостоятельно функционирующих субъектов хозяйствования, осуществляющих рисковую деятельность, связанную с максимальным использованием динамических способностей для получения прибыли через удовлетворение индивидуальных, общественных и государственных потребностей.

Предпринимательство является важнейшим элементом рыночной экономики, в значительной степени способствует интенсивному развитию государства, во многом определяет темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта [157, с.110].

Транспортная отрасль и дорожное хозяйство занимают важное место в экономической и социальной сфере Донецкой Народной Республики, что неоднократно подчеркивалось на пленарных заседаниях Народного Совета [158, 159]. Именно транспорт обеспечивает взаимосвязь между различными отраслями экономики (экономическое значение), обмен материальными и духовными ценностями между народами, народностями и этническими группами (политическое значение), мобильность людских и материальных ресурсов (военное значение), облегчает физический труд людей (социальное значение) [160, с.131].

Транспортный комплекс Донецкой области до 2014 года включал все виды транспорта: железнодорожный, автомобильный, морской, авиационный, трубопроводный. В настоящее время в Донецкой Народной Республике развитие получили такие виды транспорта:

- железнодорожный: общая длина путей в ведении ГП «Донецкая железная дорога» составляет 2 376,2 км., на территории Республики расположено 57 железнодорожных станций и отдельных пунктов, курсируют пригородные поезда по 58 маршрутам и два пассажирских поезда в направлении Луганской Народной Республики и Российской Федерации [161];

- автомобильный, в том числе:

- автомобильный пассажирский: маршрутная сеть пассажирского автомобильного транспорта представлена 451 маршрутами городского, пригородного, междугороднего и международного сообщения;

- автомобильный грузовой: среднемесячный объем грузоперевозок на коммерческой основе (без учета грузовых перевозок ФЛП) за 2019 год составил 9397,6 тыс.т. на 1 км.;

- городской электрический: маршрутная сеть насчитывает 36 маршрутов протяженностью 566,425 км. в городах Донецк, Горловка, Макеевка, Харцызск и Енакиево [161]. С января по октябрь 2020 года коммунальными предприятиями городского электрического транспорта было перевезены 50,2 млн. пассажиров, в том числе льготными категориями граждан было совершено 28,3 млн. поездок [162];

- трубопроводный: на территории Донбасса проходят международные транзитные газопроводы из России в Украину и другие страны.

Основные показатели, характеризующие развитие транспортной сферы ДНР за 2017-2019 гг. представлены в таблице 2.1.

Показатели, представленные в таблице 2.1, свидетельствуют об устойчивом развитии транспортной отрасли Республики. Объем

реализованных услуг предприятиями транспорта составляет 38 и более процентов от общего объема услуг, оказанных всеми предприятиями ДНР.

Таблица 2.1 - Основные показатели, характеризующие развитие транспортной сферы Донецкой Народной Республики [158-161, 163-172]

Показатели	Период		
	01 января 2018 г.	01 января 2019 г.	01 января 2020 г.
1	2	3	4
Объем реализованных услуг предприятиями транспорта, % от общего объема услуг	нет информации	40,00	38,00
Доля штатных работников, задействованных в транспортной сфере, % от общего кол-ва штатных работников, занятых в экономике	6,2	6,0	6,0
Ежедневно перевозится всеми видами транспортных средств на регулярных маршрутах, человек	≈ 635 000	556 000	> 500 000
Выдача Министерством транспорта ДНР разрешений на различные виды перевозок (лицензий и их копий, лицензионных карточек, временных разрешений), кол-во документов	3846,00	3142,00	>2000,00
Общая сумма поступлений в бюджет в виде пошлин за выдачу разрешительных документов, тыс. руб.	2 878	≈ 3 000	1 471

Данная сфера обеспечивает рабочими местами около 6% работников, занятых в экономике. Ежедневно перевозится всеми видами транспортных средств на регулярных маршрутах более 500 тыс.человек. Только за счет выдачи разрешительных документов за 2017-2019 гг. обеспечено поступлений в бюджет более чем 7 млн. рублей.

В таблице 2.2 представлена информация о количестве зарегистрированных субъектов хозяйствования в транспортной сфере:

Таблица 2.2 - Информация о количестве зарегистрированных субъектов хозяйствования транспортного комплекса Донецкой Народной Республики

Года Показатели	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Отклонение (+/-)	
								2020г. к 2014г.	2020 г. к 2019г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Количество субъектов хозяйствования	4307	7234	9884	11221	11922	12886	13440	+9133	+554
(ед.), в том числе:									
- предприниматель-физическое лицо	4189	7061	9698	11028	11723	12684	13236	+9047	+552
- общество с ограниченной ответственностью	96	131	143	150	155	158	160	+64	+2
- частное предприятие	12	16	17	17	17	17	17	+5	-
- государственное предприятие	2	12	12	12	13	13	13	+11	-
- коммунальное предприятие	5	8	8	8	8	8	8	+3	-
- акционерное общество	2	3	3	3	3	3	3	+1	-
- прочее	1	3	3	3	3	3	3	+2	-

Данные таблицы 2.2 отражают устойчивые положительные тенденции в развитии предпринимательских структур транспортного сектора: количество субъектов хозяйствования с 2014 года выросло в 3 раза, причем, только за последний год на 554 единицы.

На основании данных первого показателя таблице 2.2 был проведен математический анализ зависимости количества субъектов хозяйствования по временному ряду в виде $Y=f(t)$, где t – переменная по временному ряду и получено уравнение регрессии вида $Y= 4803.9151 \ln(x) + 4277.1212$ при $R \approx 0,997$ (индекс корреляции) с ошибкой аппроксимации $\bar{A} \approx 1,98\%$ (рисунке 2.1).

С точностью 98,02% можно утверждать, что количество субъектов хозяйствования транспортной отрасли ДНР в 2021 году составит 14266 единицы, а в 2022 году – 14832 единиц.

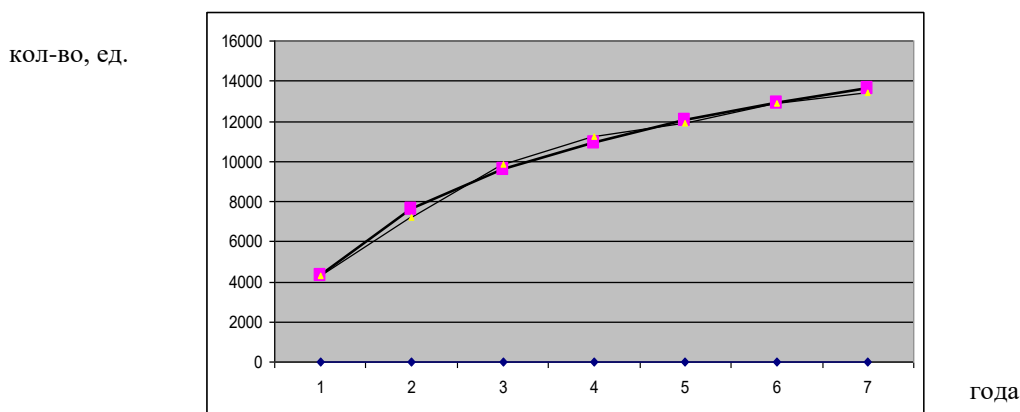


Рисунок 2.1 – Зависимость количества субъектов хозяйствования транспортной отрасли ДНР по временному ряду

Отметим, что в 2015-2016 году процентное увеличение субъектов хозяйствования по сравнению с предыдущим годом было крайне велико и, соответственно, составило 68% и 37%. Это объясняется разрывом старых экономических связей и созданием новых, реформатированием транспортной отрасли в целом, регистрацией большого количества новых субъектов хозяйствования. Начиная с 2018 года и учитывая прогнозные значения 2021-2022гг. отрасль вышла из стадии турбулентности и вошла в стадию медленного роста (показатель не превышает 10%).

Увеличение числа субъектов хозяйствования произошло в основном за счет роста регистрации физических лиц-предпринимателей, что подтверждает определяющую роль развития именно малого бизнеса в Республике.

Если обратиться к зарубежному опыту, то в развитых странах с рыночной экономикой на малый бизнес приходится 60% - 70% валового национального продукта [173, с.419], в том числе в Российской Федерации на сектор малого и среднего предпринимательства - не менее 70% от общего числа предприятий и 35-40% численности занятых [157, с.110]. Со слов В.Романюк, благодаря развитию малого предпринимательства в Донецкой Народной Республике сглаживаются колебания экономической конъюнктуры посредством сбалансирования спроса и предложения; развивается здоровая

конкурентная среда экономики; более активно разрабатываются и используются имеющиеся материальные, кадровые, организационные и технологические ресурсы; формируется диверсифицированная и качественная система бытовых, организационных и производственных услуг; создается значительное количество новых рабочих мест; развивается инновационный потенциал экономики, внедряются новые формы организации, производства, сбыта и финансирования [174].

По данным таблицы 2.2 доля частных и государственных предприятий транспортного сектора растет лишь в 2014-2015 годах, что объясняется процессом огосударствления собственности и формированием системы управления ключевыми отраслями Донецкой Народной Республики.

Динамика регистрации субъектов хозяйствования транспортного комплекса за последние шесть лет представлена на рисунок 2.2:

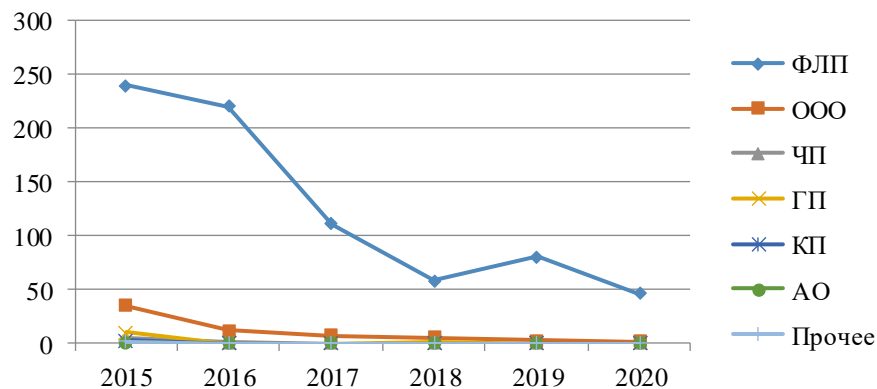


Рисунок 2.2 - Динамика регистрации субъектов хозяйствования транспортного комплекса Донецкой Народной Республики

Следует обратить внимание на регрессивную тенденцию в количестве регистраций субъектов хозяйствования за 2015-2020 гг. При этом доля ФЛП составляет 99 % от количества всех субъектов хозяйствования. Недостаток крупного и среднего бизнеса (ООО, АО) объясняется непризнанностью Республики, присущими объективными ограничениями в развитии рынка финансовых инвестиций.

Таким образом, транспортная сфера Донецкой Народной Республики, представленная в большинстве своем малым бизнесом, демонстрирует устойчивые положительные тенденции. При росте общего количества субъектов хозяйствования наблюдается спад вновь регистрируемых предприятий, что свидетельствует об увеличении жизненного цикла бизнес-структур, удовлетворении потребностей населения в транспортных услугах (предложение удовлетворяет потребительский спрос на такой вид услуг).

Если анализировать состояние и развитие транспортной сферы в разрезе видов транспорта, то следует остановиться на автомобильном, поскольку другие виды транспорта обслуживаются государственными и коммунальными предприятиями (таблице 2.3).

Таблица 2.3 - Основные показатели работы автомобильного транспорта (пассажирского и грузового) Донецкой Народной Республики [158-161, 163-172]

Показатели \ Года					Отклонение (+/-)	
	2016	2017	2018	2019	2019 к 2018	2019 к 2016
1	2	3	4	5	6	7
Маршрутная сеть пассажирского транспорта, кол-во маршрутов общего пользования, в том числе:						
	439	488	432	451	+19	+12
городских	222	290	267	261	-6	+39
пригородных	62	65	64	76	+12	+14
междугородных	87	77	39	71	+32	-16
международных	68	56	62	43	-19	-25
Количество транспортных средств, ед.	1800	2265	1533	*	*	*
Количество перевозчиков, ед.	*	330	360	338**	-22	*
Пассажирооборот в среднем за месяц, тыс. чел. на 1 км	109566	127206,7	138430,5 (*)	131661,2 (**)	-6769	+22095,2
Перевезено пассажиров в среднем за месяц, с учетом перевозок ФЛП, тыс.чел.	8940	7949,7	7639,00 (*)	8391 (**)	+752	-549

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Перевезено грузов в среднем за месяц (без учета грузовых перевозок ФЛП), тыс. тонн	40,41	105,73	141,90 (*)	102,65 (**)	-39	+62,24
Грузооборот в среднем за месяц (без учета грузовых перевозок ФЛП), тыс. тонн на 1 км.	7610,9	11705,6	11031,4 (*)	9397,6 (**)	-1634	+1786,7

Примечания: * - данные в свободном доступе отсутствуют; ** - информация представлена на 01.07.2019г. (*) - Показатели рассчитывались на основании данных за январь-сентябрь 2018 года. (**) - Показатели рассчитывались на основании данных за январь-июнь 2019 года.

Данные таблицы 2.3 в целом свидетельствуют о росте экономической активности и результативности работы субъектов хозяйствования сферы пассажирского и грузового автомобильного транспорта. Так, по сравнению с 2016 годом на 12 маршрутов расширилась сеть пассажирского транспорта за счет открытия 39 новых городских и 14 пригородных маршрутов при сокращении междугородних международных. Среднемесячный пассажирооборот существенно вырос (на 22 095,2 тыс. чел. на 1 км.) и концу июля 2019 года составил 131661,2 тыс.чел. на 1 км. По сравнению с 2016 годом наблюдается незначительное снижение среднего показателя перевозки пассажиров за месяц (на 549 тыс.чел.), что объясняется оттоком населения в связи с нестабильной политической и экономической ситуацией, однако постепенное его выравнивание в динамике.

Также положительная тенденция в 2019 году по сравнению с 2016 годом наблюдается в работе грузоперевозчиков: в 2,5 раза в среднем за месяц перевезено больше грузов, в 1,2 раза вырос показатель грузооборота. В структуре объема перевозок грузов предприятиями автомобильного транспорта в 2018-2019 гг. более 55% занимают руды металлические и другая продукция добывающей промышленности. Первое место по перевозке

грузов занимает г.Донецк, второе – г.Енакиево, третье – г.Макеевка, удельный вес прочих городов по отдельности не превышает 5%.

Доля основных средств предприятий транспорта и складского хозяйства в общем объеме основных средств предприятий Донецкой Народной Республики в 2018-2019 гг. составила более 60%.

Уровень рентабельности предприятий транспорта и складского хозяйства в 2019 году составило 9,6% (по Республике – 3,1%), что на 0,4% больше 2018 года. Более 55% предприятий транспорта и складского хозяйства получили прибыль (до налогообложения) по результатам своей деятельности в 2016-2019 гг. (рисунок 2.3):

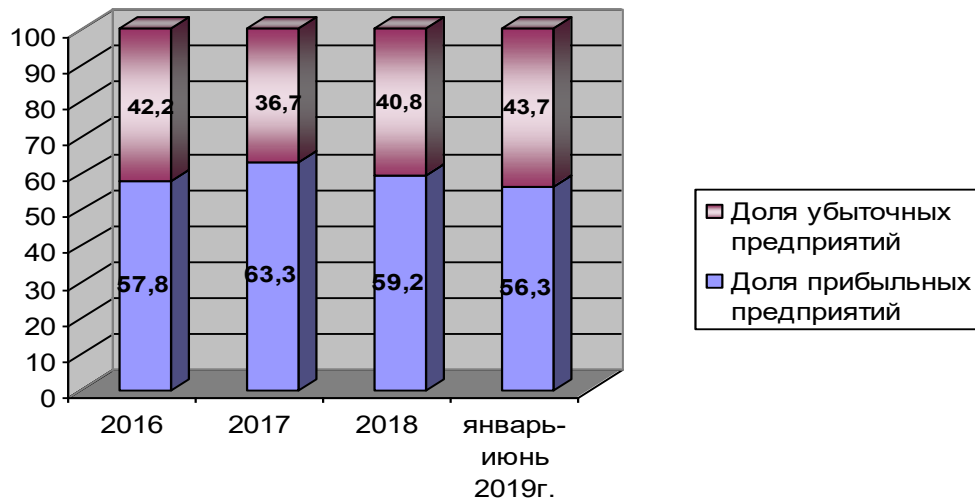


Рисунок 2.3. - Доля предприятий транспорта и складского хозяйства, получивших прибыль (убыток) до налогообложения, % [158]

Таким образом, результаты анализа подтверждают устойчивое развитие и рост экономической активности предпринимательских структур транспортной отрасли Донецкой Народной Республики. При этом определяющая роль отводится малому бизнесу: более 95% субъектов хозяйствования являются физическими лицами-предпринимателями. При росте общего количества предпринимательских структур в динамике наблюдается спад вновь регистрируемых предприятий, что свидетельствует о длительности жизненного цикла функционирующих бизнес-структур,

удовлетворении потребностей населения в транспортных услугах. Частный бизнес в основном занят в автомобильном транспорте и оказывает услуги по пассажирским и грузовым перевозкам. Более 55% предприятий транспорта и складского хозяйства получили прибыль (до налогообложения) по результатам своей деятельности в 2016-2019 гг.; уровень рентабельности по отрасли в 2019 году в 3 раза выше, чем в среднем по Республике.

Для структурирования влияния факторов и определения возможностей дальнейшего развития предпринимательских структур транспортного комплекса Донецкой Народной Республики, в таблице 2.4 представлена матрица SWOT–анализа:

Таблица 2.4 - Матрица SWOT-анализа транспортного комплекса Донецкой Народной Республики [175,172,165,176,177]

<i>Strengths (сильные стороны)</i>	<i>Weaknesses (слабые стороны)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - выгодное географическое положение, потенциал для развития всех видов транспорта; - значительный научно-технический, промышленный, кадровый и интеллектуальный потенциал; - положительные тенденции развития транспортной отрасли; - разветвленная маршрутная сеть; - единая тарифная система на электротранспорт; - обозначение улиц и ключевых туристических объектов на двух языках 	<ul style="list-style-type: none"> - негативные последствия военных действий: повреждение и разрушение транспортной инфраструктуры, отток высококвалифицированного персонала, нарушение экономических и социальных связей при осуществлении перевозок; - высокая степень физического и морального износа транспортных средств, нехватка запчастей, а возможность их заказать в разы повышает их стоимость; - ограниченные инвестиционные возможности, недостаточное финансирование со стороны государства и частного бизнеса; - несовершенство нормативно-правовой базы; - отсутствие единой транспортно-логистической системы; - низкая инновационная активность; - отсутствие в свободном доступе надежной актуальной статистика, характеризующей развитие транспортной сферы и потребности населения и бизнеса; - нестабильные каналы сбыта продукции; - полное разрушение инфраструктуры аэропорта

<i>Opportunities (возможности)</i>	<i>Threats (угрозы)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - ориентация дорожно-транспортной отрасли на российскую федерацию: по перспективным направлениям пассажиропотока и грузопотока, адаптация нормативно-правовой базы, техническим нормативам - восстановление главных магистральных линий, инфраструктуры; - улучшение сервисного обслуживания и безопасности движения; - внедрение информационно-коммуникационных и цифровых технологий; - централизованная координация различных видов транспорта; - развитие механизмов государственно-частного партнерства на взаимовыгодных условиях; - усиление инвестиционной привлекательности региона и позиционирование Республики как надежного торгово-экономического партнера; - развитие международных связей, - стимулирование создания на территории города иностранных и совместных предприятий; - увеличение доли экспорта во внешнеторговом обороте; - совершенствование налогового и таможенного законодательства 	<ul style="list-style-type: none"> - ухудшение социально-политической, экологической ситуации, возобновление активных боевых действий, рост социальной напряженности; - рост цен на топливо и ГСМ, рост ежегодных расходов на оформление разрешительных документов на перевозки; - простои производственных предприятий, связанные с простоями на таможне, ограничениями на ввоз-вывоз сырья и готовой продукции; - ухудшение эпидемиологической ситуации, закрытие границ, снижение покупательской способности; - сезонность потребления определенных видов продукции; - ужесточение экологических норм для транспортных предприятий; - появление новых конкурентов; - снижение прибыли из-за роста себестоимости услуг; - рост технического и технологического отставания ряда производств от конкурентов в Российской Федерации и за рубежом; - низкая заинтересованность инвесторов в связи с высокими инвестиционными рисками; - ужесточение условий поставки сырья и отгрузки готовой продукции; - трудовая миграция, носящая сезонный характер; - недобросовестность работников в период ухудшения природных условий.

Отметим, что в настоящее время правительством немало сделано для восстановления транспортной отрасли Республики, о чем свидетельствуют положительные тенденции ее развития; разработаны основные нормативные документы, обозначены стратегические приоритеты (Программа восстановления и развития транспортной отрасли и дорожного хозяйства

Республики на 2019-2020 гг.¹). На заседании Комиссии по экономическим вопросам Общественной Палаты ДНР от 15.07.2020г. озвучено, что «в качестве вектора дальнейшего развития транспортной инфраструктуры ДНР выбрана ориентация на Российскую Федерацию в перспективных направлениях пассажиропотоков и грузопотоков, в адаптации нормативно-правовой базы, технических регламентов к требованиям РФ» [177].

Однако существует и множество проблем, требующих оперативного реагирования со стороны государства в краткосрочной (таблица 2.4., слабые стороны) и долгосрочной перспективе (таблица 2.4., угрозы).

Озвученная национальная стратегия требует проведения превентивных мер – изучения вектора развития транспортной отрасли государства-ориентира на долгосрочную перспективу. Так, в Российской Федерации утвержден интенсивный, инновационный и социально-ориентированный тип развития транспортного комплекса [178, с.2], что предполагает принятие адекватных стратегических решений республиканского уровня. Государство должно обеспечить создание условий для экономического роста, повышения конкурентоспособности национальной экономики и качества жизни населения путем усиления приоритета мер инновационного характера в сфере функционирования и развития транспорта. На республиканском уровне неоднократно подчеркивалось, что основу успешного инновационного развития составляет человеческий капитал, современные технологии и разумное государственное регулирование [179, с.5,7]. В качестве одной из инновационных инициатив выступает использование бизнес-моделирования как эффективного инструмента динамического развития предпринимательских структур.

¹ Информация является конфиденциальной, нет в свободном доступе.

2.2 Факторы, влияющие на формирование бизнес-модели предпринимательских структур

Для формирования эффективной бизнес-модели предпринимательских структур транспортной сферы необходимо учитывать мировые и национальные отраслевые перспективы и тенденции, уровень ресурсообеспеченности субъекта хозяйствования и его потенциал, определяемые различными факторами.

В современной экономической литературе под факторами (от лат. factor «делающий, производящий») понимают «условия, причины, параметры, показатели, оказывающие влияние, воздействие на экономический процесс и результат этого процесса» [180, с.173]. В совокупности такие факторы формируют среду функционирования предприятия, однако имеют разное происхождение, уровни, степень и характер влияния. Только учитывая их комплексно во взаимосвязи и соподчиненности можно определить, какие факторы представляют новые возможности, а какие – угрозы; выявить резервы и пути повышения эффективности бизнес-моделей предпринимательских структур, своевременно реагировать на изменения среды функционирования, определить первоочередность решения проблем и приоритеты дальнейшей стратегии.

При идентификации факторов, влияющих на бизнес-модель транспортной отрасли, автор руководствовался обязательными требованиями, сформированными М.М. Бажаевым:

- определяют специфику бизнес-модели;
- должны быть количественно измеримы, если же это качественный фактор, то ему необходимо придать количественную определенность;
- должны быть непосредственно связаны с созданием стоимости бизнеса;

— должны быть выражены не только в финансовой, но и в операционной (нефинансовой) форме, для определения перспектив развития компании;

— должны быть связаны с результатом деятельности компании [181, с.74].

Основываясь на традиционных подходах к классификации факторов воздействия, результатах международных исследований и учитывая специфику транспортно-логистической отрасли [181-188], в работе выделены такие группы факторов:

— внешние, не зависящие от предпринимательской структуры, представленные факторами прямого, оказывающего наиболее существенное влияние на бизнес-структуры, и косвенного воздействия;

— внутренние, являющиеся индивидуальными и управляемыми со стороны субъекта хозяйствования (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Классификация факторов, влияющих на формирование бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли [составлено на основании 181-190]

Группы факторов	По уровню влияния		По происхождению		По интенсивности воздействия			По специализации		По продолжительности воздействия	
	Макро уровень	Микро уровень	Природные (естественные)	Развитые (искусственные)	Малозначимые	Значительные	Определяющие	Общие	Специфические	Постоянные	Переменные
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Внешние факторы											
1.1. Косвенного воздействия											
<i>1.1.1. Политические</i>											
Политическая стабильность государства	+			+		+		+		+	
Интеграция государства в мировое сообщество	+			+		+		+			+
<i>1.1.2. Социально-экономические</i>											
Мировые цены на ГСМ	+			+	+				+	+	
Инфляция и курс национальной валюты	+			+	+			+		+	
Общее состояние экономики и перспективы	+			+		+		+		+	
Динамика развития транспортной отрасли	+			+			+		+	+	
Демографические изменения	+			+	+			+		+	
Безопасность и охрана труда	+			+	+				+	+	
<i>1.1.3. Научно-технические</i>											
Цифровизация экономики	+			+		+		+		+	
Инновации в транспортной сфере	+			+		+			+	+	
<i>1.1.4. Природные</i>											
Климатические особенности и географическое положение	+		+		+			+			+
Экологическая ситуация	+			+	+			+		+	
1.2. Прямого воздействия											
<i>1.2.1. Органы регулирования и контроля</i>											
Законотворческие инициативы	+			+			+	+			+
Система налогообложения и кредитования	+			+		+		+			+
Отраслевая политика		+		+			+		+		+

Окончание таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>1.2.2. Потребители</i>											
Платежеспособность населения		+		+			+	+			
Рынок сбыта		+		+			+		+		+
<i>1.2.3. Поставщики</i>										+	
Рынок материальных ресурсов		+		+		+		+		+	
Рынок трудовых ресурсов		+		+		+		+		+	
Рынок финансовых ресурсов		+		+	+			+			+
Рынок научно-технических и информационных ресурсов		+		+	+			+			+
<i>1.2.4. Конкуренты</i>											
Уровень конкуренции		+		+		+			+		+
Рынок конкурентов		+		+		+			+		+
2. Внутренние факторы											
<i>2.1 Организация и управление</i>											
Позиционирование предприятия и конкурентные преимущества		+		+			+		+	+	
Стратегия и планирование		+		+		+			+	+	
Организационная культура		+		+			+		+	+	
Политика		+		+			+		+	+	
Управление рисками		+		+						+	
<i>2.2. Ресурсы и потенциал</i>											
Эффективность использования собственных оборотных средств		+		+			+		+	+	
Финансовая независимость и возможность привлечения заемных ресурсов		+		+			+		+	+	
Себестоимость и величина издержек		+		+			+		+	+	
Прибыль и рентабельность		+		+			+		+	+	
Структура и квалификация кадров		+		+			+		+	+	
Общее состояние и эффективность материально-технической базы		+		+			+		+	+	
Внедрение инноваций и достижений НТП		+		+			+		+	+	
<i>2.3. Динамические способности</i>											
Способности к управлению ростом и знаниями		+		+			+		+		+
Способности к организационным изменениям		+		+			+		+		+
Способности к предприимчивости		+		+			+		+	+	
Способности к стратегическому мышлению		+		+			+		+	+	
Способности к созданию высокого качества услуг		+		+			+		+	+	
Способность работать в условиях турбулентности		+		+			+		+		+
<i>2.4. Продукт (услуга)</i>											
Конкурентные преимущества продукта (услуги)		+		+			+		+	+	
Взаимодействие и отношения с поставщиками и потребителями		+		+			+		+	+	
Соблюдение стандартов работы и качество продукта (услуги)		+		+			+		+	+	

Остановимся на некоторых из них подробнее.

1.1 К внешним факторам косвенного влияния относим:

1.1.1 Политические факторы: политическая стабильность государства; интеграция государства в мировое сообщество. Начиная с момента образования ДНР, государство столкнулось со сложностями, связанными с непризнанностью Республики, необходимостью ликвидировать последствия военных действий, привлечением иностранного капитала, обновлением материально-технической базы, сокращением инвестиционных программ, что негативно сказалось на развитии экономики.

1.1.2. Социально-экономические: мировые цены на горюче-смазочные материалы; инфляция и курс национальной валюты, общее состояние экономики и перспективы; динамика развития транспортной отрасли; конкуренция в отрасли; демографические изменения; безопасность и охрана труда. Социально-экономическая стабильность характеризуется устойчивостью социально-экономических отношений к внутренним и внешним воздействиям.

Основным экспортером в Республику ГСМ выступает Российская Федерация. Несмотря на точечные снижения мировых цен на нефть за период с 2000 по 2020 год, цена на топливо растет: в 7,32 раза для бензина АИ-92 и в 12,42 раза для дизельного топлива, увеличивая долю расходов на транспорт и формируя инфляционные ожидания у населения [190, с.183].

Курс иностранной к национальной валюте оказывает существенное влияние на стоимость импортируемых в республику средств производства, материалов и комплектующих (Китай, Россия, Украина и др.). При относительной стабильности курса рубля, курс доллара и евро имеет общую тенденцию к росту (рисунок 2.4), что ограничивает конкурентоспособность отечественных СПД транспортной отрасли и увеличивает расходы на содержание автопарка.

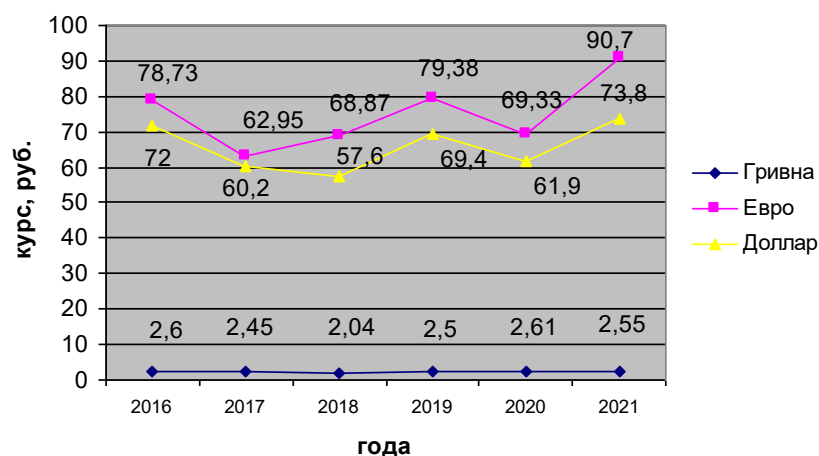


Рис. 2.4 - Курс рубля к иностранной валюте в Донецкой Народной Республике по состоянию на 1 января с 2016 по 2021 гг. [составлено автором на основании архива курсов валют ЦРБ]

Существенное негативное воздействие на мировую экономику в целом и, в частности, транспортно-логистическую систему, оказала пандемия COVID-19. Эксперты Давосского форума-2021 ожидают сокращение мирового объема производства на 4,4%, в то время как финансовый кризис 2008-2009 гг. привел к сокращению мировой экономики лишь на 0,1%. Рабочее время, эквивалентное 459 млн. рабочих мест, было потеряно во втором квартале 2020 г, что составляет 14% всей мировой рабочей силы [191].

В основе негативного воздействия на транспортно-логистическую отрасль лежат различные факторы, которые затронули все виды транспортных перевозок: закрытие государственных границ, ограничение транспортной активности, разрыв производственно-сбытовых цепочек, снижение спроса и покупательной способности [185, с.3], состояние страха и неопределенности у населения. По прогнозам Международного транспортного форума ОЭСР, общее сокращение мировых транспортных перевозок, измеряемых в тоннокилометрах, составит 36% по сравнению с докризисными уровнями [185, с.4]. Международная ассоциация воздушного транспорта предполагает, что по итогам года общее сокращение

международного воздушного пассажиропотока может составить 59–66% от плановых значений (что означает 1,30–1,43 млн. пассажиров, не воспользовавшихся услугами), а совокупные потери авиакомпаний достигнут 237–260 млрд долл. [185, с.8]. Кардинальное сокращение доходов предприятий общественного транспорта от продажи билетов в исключительных случаях достигало 90%, повысились дополнительные издержки, связанные с мерами по дезинфекции и обеспечению социальной дистанции как в самом транспорте, так и на объектах инфраструктуры [185, с.12]. В тоже время эксперты отмечают, что последствия пандемии открыли новые возможности для железнодорожного транспорта, что связано с высокой волатильностью ставок на авиа- и морской транспорт, особенно на маршрутах Азия-Европа [185, с.8-9].

В настоящее время в транспортной сфере наблюдается адаптация к обновленным условиям деятельности и постепенное восстановление после кризиса. При этом сохраняется целый ряд рисков: ожидание новой волны пандемии, рост количества заболевших COVID-19, частичное восстановление ранее снятых ограничений и другие факторы, что создаёт дальнейшую неопределенность [185, с.3].

1.1.3. Научно-технические: инновации в транспортной сфере цифровизация экономики. По мнению специалистов, главные транспортные инновации можно ожидать в таких областях: автономность транспорта, транспортная инфраструктура, принципы владения транспортом, унификация транспорта, развитие интеллектуальных систем, информация о дорожном движении в режиме реального времени [185, с.41-37].

Процесс цифровизации транспортной отрасли уже вышел за рамки простого использования информационно-коммуникационных технологий, помогает создавать новые: бизнес-модели, процессы, типы и платформы для проведения транзакций, маркетплейсы, услуги/ источники дохода [182, с.7].

1.1.4. Природные: климатические особенности и географическое положение государства, экологическая ситуация.

Основная доля (63%) экологического ущерба планете связана с автотранспортом. Экологический ущерб наносится окружающей среде и обществу при эксплуатации и утилизации автомобилей, топлива, масел, покрышек, строительства дорог и других объектов автомобильной инфраструктуры [185, с.41].

В 2019 году на дорогах погибло около 1,4 млн. населения планеты, что составляет более 3800 чел/сутки. В среднем — почти 19 человек на каждые 100 тыс. населения. Смертность от ДТП составляет от 30 до 50 млн. человек ежегодно. Все вместе взятые ДТП за отдельный год обходятся бюджету в 3% от ВВП [192]. Если говорить о Донецкой Народной Республике, то в 2018 году по информации Госавтоинспекции было зарегистрировано 216 ДТП, с механическим повреждением автомобилей – 525 ДТП, 18 человек погибли, 287 получили травмы. В 2019 году на автодорогах совершено 863 ДТП, 90 человек погибли, более 1000 травмированы.

1.2. К внешним факторам прямого воздействия относим:

1.2.1. Органы регулирования и контроля: законотворческие инициативы регулирования предпринимательской деятельности; система налогообложения и кредитования; отраслевая политика.

Государственные органы власти и органы местного самоуправления определяют основные направления государственной политики в транспортной сфере, общее финансирование, руководство и контроль; разрабатывают единый порядок организации дорожного движения и его безопасности, разрабатывают тарифную политику, утверждают сеть автобусных маршрутов общего пользования, определяют стандарты качества функционирования и т.д.

Надзорные органы осуществляют контроль за: 1) соблюдением норм и стандартов по организации перевозок пассажиров и грузов автотранспортными средствами, габаритно-весовых параметров, норм международных договоров о международном автомобильном сообщении, выполнении условий перевозок, наличием разрешительных документов на

выполнение перевозок и их соответствие, наличием лицензий и лицензионных карточек, диспетчерский контроль за работой субъектов хозяйствования; 2) полнотой и своевременностью уплаты налогов и сборов, достоверностью ведения учета и отчетности; 3) безопасностью дорожного движения и общественной безопасностью; 4) обеспечением санитарного и эпидемиологического благополучия, предотвращением ввоза и распространения возбудителей заразных болезней животных; качеством ввозимой и выводимой продукции растительного происхождения; 5) соблюдением противопожарной безопасности; б) перемещением товаров, транспортных средств и иных предметов через таможенную границу республики и т.д.

Что касается системы кредитования, то Решением Правления ЦРБ ДНР от 29 января 2021 года впервые утвержден «Банковский продукт «Овердрафт». Прием заявок по программе микро кредитования юридических лиц и физических лиц – предпринимателей начат с 1 февраля 2021 года (пока только для юридических лиц и ФЛП). Кредитный лимит для бизнеса составляет 5 млн.руб., выдается до 1 года под 20% годовых при условии безубыточной деятельности за последние четыре отчетных квартала, отсутствия процедур реорганизации/ ликвидации/ банкротства и задолженности по налогам, сборам и обязательным платежам.

1.2.2. Потребители: платежеспособность населения; рынок сбыта.

Согласны с утверждением К.И. Сидоренко, что принципиальной особенностью автомобильного транспорта с точки зрения логистики является его гибкость и приспособляемость к требованиям пользователей. Высокий уровень конкуренции в отрасли, небольшие размеры большинства автотранспортных предприятий, работа преимущественно с мелкими партиями грузов, ориентируют автотранспорт на нужды конкретного клиента. Поэтому автомобильный транспорт стал доминирующим видом внутреннего транспорта в Республике [193, с.132].

1.2.3. Поставщики, обеспечивающие транспортную компанию материальными ресурсами (топливо, запчасти, транспортные средства), трудовыми ресурсами, финансовыми ресурсами; научно-техническими и информационными ресурсами.

1.3.4. Конкуренты: уровень конкуренции (за ресурсы, рынки сбыта, влияние); рынок конкурентов.

Высокая конкуренция в транспортной отрасли ДНР существует только в сфере автомобильного транспорта между частными предприятиями. Железнодорожные перевозки осуществляются монополистом Государственным предприятием «Донецкая железная дорога», муниципальный транспорт представлен деятельностью коммунальных предприятий в пяти городах ДНР - Донецке, Макеевке, Харцызске, Горловке, Енакиево. Другие виды транспорта в настоящее время не развиты.

2. К внутренним факторам, оказывающим влияние на формирование эффективной бизнес-модели предпринимательских структур относим:

2.1. Организацию и управление: позиционирование предприятия и конкурентные преимущества; стратегия и планирование; организационная культура; бизнес-политика (кадровая, финансовая, маркетинговая, инновационная и т.д.); управление рисками.

2.2. Ресурсы и потенциал: эффективность использования собственных оборотных средств; финансовая независимость и возможность привлечения заемных ресурсов; себестоимость и величина издержек; прибыль и рентабельность; структура и квалификация кадров; общее состояние и эффективность материально-технической базы (уровень износа, обновления, степень загрузки); внедрение инноваций и достижений НТП.

2.3. Динамические способности: способности к управлению ростом и знаниями; способности к организационным изменениям; способности к предприимчивости; способности к стратегическому мышлению; способности к созданию высокого качества услуг; способность работать в условиях

турбулентности. Данные группы будут детально рассмотрены в параграфе 2.3 диссертационной работы.

2.4. Продукт (услуга): конкурентные преимущества продукта (услуги); взаимодействие и отношения с поставщиками и потребителями (конечные потребители (население), бизнес-структуры, государство); соблюдение стандартов работы и качество продукта (услуги).

Учитывая многообразие, взаимосвязь и соподчиненность факторов, влияющих на формирование бизнес-модели предпринимательских структур, в диссертационной работе уточнена их классификация, основанная на признаках:

- по уровню влияния: факторы макроуровня действуют на уровне государства в целом, микро уровня – на уровне субъекта хозяйствования;
- по происхождению: природные (естественные), связанные с климатическими, географическими особенностями и экологическим состоянием региона, и факторы искусственные, развитые под влиянием деятельности человека;
- по интенсивности воздействия: малозначимые, значительные, определяющие;
- по специализации: общие, действующие во всей отрасли, и специфические, присущие только конкретным конъюнктурным условиям;
- по продолжительности воздействия: постоянные, действующие непрерывно на протяжении всего срока реализации бизнес-модели, и переменные, оказывающие временное влияние.

Предложенные факторы могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на эффективность бизнес-модели. Выделенные классификационные группы не являются окончательными, однако позволяют наиболее полно учитывать специфику и состояние транспортной отрасли Республики.

Для оценки степени значимости и интенсивности влияния факторов на формирование бизнес-модели предпринимательских структур автором

проведен фокус-опрос управленческого персонала автотранспортных предприятий Республики (Приложение К – пример Анкеты опроса). В исследовании приняли участие 80 респондентов² бизнес-структур, разных по организационно-правовой форме, объему и результатам деятельности, жизненному циклу, сфере предлагаемых услуг.

Разнообразие параметров профиля респондентов дает возможность объективно оценить реальную ситуацию и повысить достоверность выводов.

Оценка согласованности мнений экспертов была проведена путем расчета коэффициента конкордации:

$$W = \frac{12 \sum_{k=1}^n \left[\sum_{i=1}^m X_{ik} - m(n+1)/2 \right]^2}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2.1)$$

где m – количество экспертов;

n – количество факторов;

$\sum_{i=1}^m x_{ik}$ – сумма рангов по каждому фактору.

С целью оценки значимости коэффициента конкордации производится расчет $\chi^2 = m(n-1)W$ и его сравнение с критическим значением $\chi^2_{кр}(n-1, \alpha)$; в случае, если фактическое значение χ^2 превышает критический уровень, то коэффициенту конкордации можно доверять: наблюдается достаточно высокая корреляционная зависимость между рассматриваемыми факторами.

Полученные расчеты по результатам проведенного фокус-опроса, дали следующие результаты:

коэффициент конкордации: $W = 0,693$ говорит о наличии средней степени согласованности мнений экспертов;

² В качестве респондентов выступил управленческий персонал предприятий транспортной сферы ДНР (автомобильный пассажирский и грузовой, железнодорожный): 20 субъектов управления институционального уровня (директор коммерческий, финансовый, технический, заместители директора) 30 субъектов управленческого уровня (руководители отделов, заведующий гаражом, главный бухгалтер, главный инженер), 30 субъектов профессионально-квалификационного уровня (водители, диспетчеры, механики).

$$\chi^2 = 3 \times (8 - 1) \times 0,693 = 14,56;$$

$\chi^2_{кр} = 12,017$ при степени свободы $\alpha = 0,1$. Следовательно, $\chi^2 \geq \chi^2_{кр}$, а значит, $W = 0,693$ – величина не случайная и полученные результаты имеют практическую значимость и могут использоваться в дальнейших исследованиях. Коэффициент конкордации 0,63 свидетельствует о средней степени согласованности мнений экспертов (использовалась формула для связанных рангов). Критерий Пирсона 104,18 подтверждает, что полученные результаты могут использоваться в дальнейшем.

Для оценки степени значимости влияния факторов в каждой группе экспертам предлагалось расставить факторы от 1 (самый важный) до 4 (наименее важный) – Приложение К, часть 1, Л. В качестве системы оценивания интенсивности влияния каждого фактора группы выбрана пятибалльная шкала с градацией: 1 балл – влияние отсутствует или низкое; 2 балла – влияние ниже среднего; 3 балла – влияние среднее; 4 балла – влияние высокое; 5 баллов – очень высокое влияние (Приложение К, часть 2, М).

Для геометрической интерпретации значимости факторов в разрезе конкретной группы построена четырехугольная фигура, в которой длины сторон равны рангу конкретного фактора: $L_1 = (5 - R_1)$, $L_2 = (5 - R_2)$, $L_3 = (5 - R_3)$, $L_4 = (5 - R_4)$. (L_i – длина стороны, соответствующая R_i рангу). При этом использовали обратную матрицу рангов, где у наименее значимого фактора длина отрезка будет 1, а у наиболее значимого – 4: $R \in [1, 2, 3, 4]$.

При построении четырехугольника из произвольных чисел должно выполняться условие: $L_k < \sum L_i - L_k$, то есть сумма трех сторон четырехугольника должна быть больше четвертой стороны, иначе получается мнимый четырехугольник, а в случае $L_k = \sum L_i - L_k$ – вырожденный (прямая).

При выборе такого математического подхода, когда длинами отрезков являются обратные ранги, такое условие выполняется автоматически: $R_k < \sum R_i - R_k$

На каждой стороне четырехугольника отражается средняя оценка по конкретному фактору по формуле: $D_k = L_k * (O_k - 1) / 4$, где D_k – длина отрезка,

отложенного на стороне L_k -ой стороны, у которой оценка O_k . при $O \in [1,2,3,4]$ (Приложение Н). Обратные ранги являются сторонами и определяют длины сторон – степень влияния фактора: чем больше обратный ранг, тем длиннее сторона, следовательно, фактор имеет большее влияние. Для удобства восприятия, предположим, минимальные значения – левый нижний угол, максимальные – правый верхний.

Математически, построение четырехугольника со сторонами 1,2,3,4 у.е. является задачей с неопределенным решением: четырехугольника может не существовать, может быть единственное решение или их бесконечное множество. Визуально результаты оценки степени значимости и интенсивности влияния факторов на формирование бизнес-модели предпринимательских структур представлены на рисунке 2.5 – 2.7:

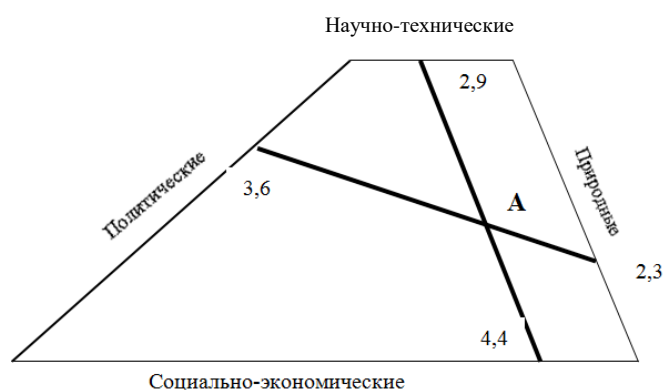


Рисунок 2.5 - Результаты оценки степени значимости и интенсивности влияния внешних (косвенных) факторов на формирование бизнес-моделей предпринимательских структур

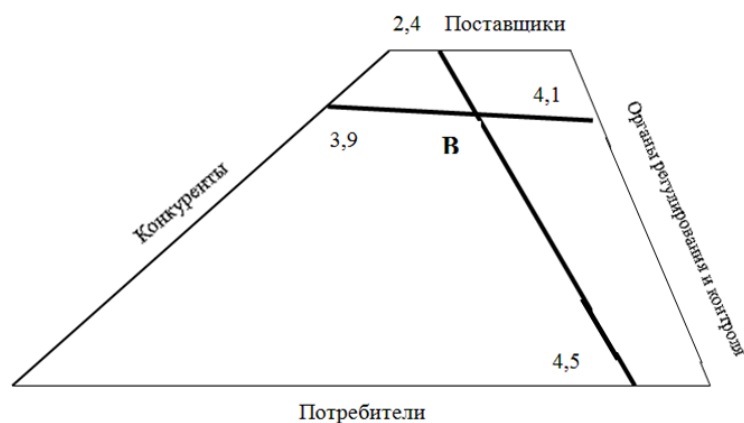


Рисунок 2.6 - Результаты оценки степени значимости и интенсивности влияния внешних (прямых) факторов на формирование бизнес-моделей

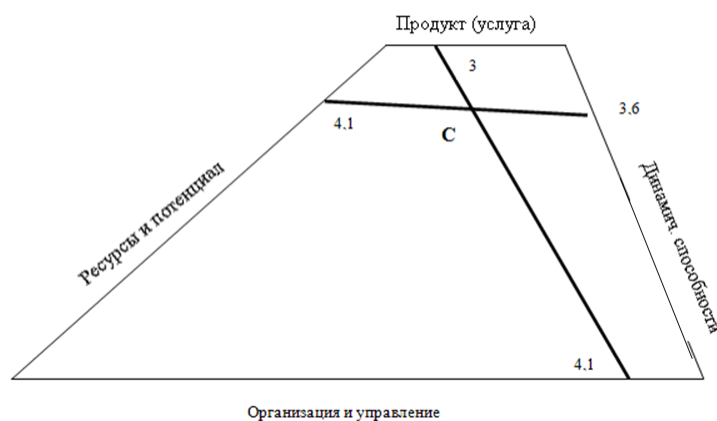


Рисунок 2.7 - Результаты оценки степени значимости и интенсивности влияния внутренних факторов на формирование бизнес-моделей предпринимательских структур

В целом интенсивность влияния внешних факторов находится в диапазоне от 2,3 до 4,5 баллов, а внутренних – от 3,0 до 4,1 баллов. Точки А, В, С на рис. 2.5 – 2.7 – точки фактической значимости и интенсивности влияния соответственно внешних (косвенных и прямых) и внутренних факторов на формирование бизнес-моделей. Чем точка правее и выше, тем выше оценка степени значимости и интенсивности влияния факторов. Таким образом, влияние внешних (косвенных) и внутренних факторов находится в диапазоне высоко значимых, а внешних (косвенных) - средне значимых.

При этом, по мнению экспертов, динамические способности по степени значимости влияния на формирование бизнес-моделей предпринимательских структур находятся на третьем месте, опередив фактор «продукт (услуга)», а их интенсивность воздействия довольно существенна и оценена как 3,6 баллов из 5 максимальных. Данный факт подтверждает наличие зависимости качества и эффективности бизнес-моделей предпринимательских структур от их динамических способностей.

2.3 Мониторинг качества и эффективности бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли

В последнее время в научно-практических кругах активно обсуждаются вопросы бизнес-моделирования, подтверждая его ценность в качестве важного фактора повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в условиях ограниченности ресурсов. Приоритетность инновационных идей над инновационными технологиями при построении бизнес-моделей признавалась еще Генри Чесбургом более 10 лет назад [194, с.12].

Н.Д. Стрекалова выделяет шесть направлений для практического использования бизнес-модели в качестве: 1) средства для осмысления логики бизнеса; 2) средства для проектирования инноваций в бизнесе; 3) концептуальной основы для стратегического планирования и моделирования бизнеса; 4) средства для коммуникации и общения; 5) основы для анализа и контроля за деятельностью компании; 6) средства для обучения и профессиональной подготовки менеджеров [195, с.75].

Использование предпринимательскими структурами той или иной бизнес-модели требует ее мониторинга на соответствие индикаторам качества, эффективности, результативности. Полностью согласны с Е.Н. Горчаковой, что постоянно меняющаяся концепция качества и неоднозначное трактование терминов «результативность» и «эффективность» затрудняют процедуру выбора критериев и показателей, с помощью которых можно оценить деятельность хозяйственных субъектов [196, с.22].

Толковый словарь С.И. Ожегова «качество» трактует как: 1) совокупность существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих предмет или явление от других и придающих ему определенность; 2) то или иное свойство, признак, определяющий достоинство чего-нибудь [197, с.270]; «эффективный» - дающий эффект, действенный [197,с.914];

«результативный» - дающий хороший результат, имеющий хорошие результаты [197, с.674]. Стандарт ISO 9000-2015 определяет термины через двухфакторные модели: качество — степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям, эффективность (efficiency) – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами; результативность (effectiveness) — степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [198].

В научных кругах работа по исследованию эволюции, сущности, соотношения терминов «качество», «эффективность» и «результативность», их критериев, состава и количества частных показателей проводится достаточно давно [196, 199-204]. Поскольку в рамках диссертационного исследования автор ставит перед собой цель совершенствования динамической бизнес-модели предпринимательских структур транспортной отрасли ДНР, это предполагает выявление признаков, свойств, особенностей действующих и эффективных бизнес-моделей, то есть оценку их качества и эффективности. Показатель результативности в условиях значительного влияния внешних факторов (непризнанность республики, эпидемиологическая ситуация) в кратко- и среднесрочной перспективе будем считать вторичным.

Авторское видение концептуальной схемы предприятия как уникальной бизнес-системы (*рисунок 1.2 диссертации*) позволило выделить структурные блоки бизнес-модели, согласно которых сформированы критерии качества (таблица 2.6):

Таблица 2.6 - Критерии качества структурных блоков бизнес-модели предприятия транспортной отрасли как уникальной бизнес-системы

Структурные блоки бизнес-модели	Критерии качества бизнес-моделей автотранспортных предприятий	
	Грузовые перевозки	Пассажирские перевозки
1	2	3
1. Потребители	– Выявленная и сегментированная целевая аудитория.	

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3
(клиенты)	<ul style="list-style-type: none"> - Формирование клиентской базы и использование маркетингового подхода для установления тесной связи с потребителями, ориентированной на долгосрочную перспективу (информирование об акциях, новинках, поздравлениях). - Отлаженная обратная связь (оперативность реагирования на конфликтные ситуации). - Комбинирование способов поиска новых клиентов. 	
2. Товар (услуга)	<ul style="list-style-type: none"> - Политика соблюдения стандартов работы и качества выполняемых работ. - Равномерность и ритмичность перевозочного процесса. - Продвижение конкурентных преимуществ. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Сохранность перевозимых грузов. - Ускорение товародвижения при перевозках и хранении груза. 	<ul style="list-style-type: none"> - Безопасность, комфортность и скорость перевозки. - Оперативность бронирования услуги.
3. Каналы сбыта	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимальная структура методов продаж и каналов сбыта (прямой и/или косвенные). - Перспективность каналов сбыта, их расширение в динамике. 	
4. Денежные потоки	<ul style="list-style-type: none"> - Равномерность поступления денежного потока. - Грамотная политика управления кредиторской и дебиторской задолженностью. - Гибкая ценовая политика. 	
5. Ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> - Интенсивный путь развития предприятия за счет совершенствования процесса функционирования используемых ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных) и их качественных характеристик. 	
6. Виды деятельности	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегическое планирование бизнеса, определение своей ниши. - Риск-менеджмент. - Развитие дополнительных видов услуг, в т.ч. онлайн-коммерции (электронная оплата заказа; объединение доставки заказов, сделанных у разных поставщиков; адресная доставка, услуга «обратный звонок»; онлайн-калькулятор; автоматизация карты клиента при повторном заказе и т.д.). 	
7. Расходы	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимальная величина себестоимости услуг. - Перераспределение амортизационных отчислений и чистой прибыли на обновление автопарка. - Управление расходами бизнес-структуры (рост рентабельности и снижение ресурсоемкости). 	
8. Деловые партнеры (контрагенты)	<ul style="list-style-type: none"> - Надежная деловая репутация (в т.ч. положительные отзывы). - Стимулирование выгодных условий партнерства. - Ограничение рыночной власти контрагентов. 	

Для оценки бизнес-моделей авторы, как правило, предлагают использовать неформализованные методы, основанные на описании аналитических процедур на логическом уровне. Такой подход основан на унифицированном шаблонном принципе к построению бизнес-модели, что

предполагает ее описание в виде матрицы, таблицы, шаблона, схемы; считается наиболее доступным к восприятию и позволяет еще в процессе моделирования проанализировать основные компоненты бизнес-модели и принять управленческие решения. Характеризуется определенным субъективизмом, поскольку результаты анализа напрямую зависят от компетентности менеджера, его интуиции, опыта, креативности, приверженности стереотипам мышления.

К неформальным методам оценки бизнес-моделей и их компонентов относят «визуальные» инструменты [205, 206]:

- комплексная таблица бизнес-модели (М.Моррис, 2005г. [207]);
- канва бизнес-модели (А.Остервальдер, И. Пинье, 2009г. [4]);
- матрица системных характеристик бизнес-модели (Н.Д. Стрекалова, 2009г. [195]);
- концептуальная схема бизнес-модели (А.Ю. Сооляттэ, 2010г. [208]) [205, 206];
- бизнес-модель в форме интеллект-карты (Т. Гаврилова, А.Алсуфьев, А.-С. Янсон, 2014г. [209]);

Общими чертами «визуальных» методов является представление бизнес-модели в виде взаимосвязанных компонентов в наиболее удобной для восприятия форме (таблица, рисунок, схема) и их описание в различных измерениях и уровнях.

Ко второй группе методов оценки бизнес-моделей относим формализованные методы, в основе которых лежат достаточно строгие аналитические зависимости:

- многофакторный анализ, основанный на системе финансового анализа Дюпон с разной вариацией уровней факторов и набором коэффициентов [205; 206, с. 39-41;4];
- кластерный анализ, предполагающий установление взаимосвязи результатов деятельности фирм в рамках одной отрасли и используемыми бизнес-моделями (А.И. Шаталов, 2010г. [210]). Среди недостатков данного

подхода А.К. Айзимбекова справедливо отмечает необходимость большого количества однородных исследуемых объектов, что исключает его применение к одной бизнес-модели [206, с.41]). Затруднительно использование инструментов кластерного анализа применительно к бизнес-структурам ДНР в условиях ограниченности официальной финансовой и нефинансовой информации;

- коэффициентный анализ, представленный совокупностью показателей (как правило, относительных), позволяющих провести корректное сравнительно-сопоставимое изучение нескольких периодов или компаний. Импонирует подход А.К. Айзимбековой (2013-2014гг.), в рамках которого автор предлагает оценку эффективности бизнес-модели проводить в целом (через расчет коэффициента Тобина, рентабельности активов, собственного капитала, общей производительности труда) и по отдельным компонентам: предполагаемая ценность, экономическая модель, факторы внутренних возможностей (внешние факторы не учитываются), цепочка создания ценности, факторы рынка [206, с.42-49]);

- метод дисконтированных денежных потоков (И.С.Пушкин, 2019г.), предполагающий поэтапную оценку текущих денежных активов, определение периода прогнозирования, дисконтирование денежных потоков [211]. Недостатком подхода, на наш взгляд, является его односторонность и элиминирование влияния других подсистем бизнес-модели;

- применение системы сбалансированных показателей (А.А. Власкин, Е.М. Лисин, 2015г.[212]);

- интегральная оценка бизнес-модели. И.В. Орешков в рамках анализа организационного уровня управления предпринимательскими структурами предлагает использовать бальную оценку с учетом весовых коэффициентов (2013г. [213]). При таком подходе акцент делается на исследовании организационного уровня бизнес-модели через определение трех групп показателей (перспективы развития, организационный уровень, поддержание консистентности), не исключается субъективизм экспертов.

В.В. Бердников, О.Ю. Гавель, 2013г. в качестве индикатора оценки результативности и эффективности бизнес-модели рекомендуют использовать индекс интегральной эффективности [200, с.209-291]. Т.В. Лиходедова предлагает комплексную систему из 60 показателей, интегрирующую оценку развития предпринимательских структур на основе результативных, ресурсных и затратных бизнес-компонент интеллектуальных ресурсов [215, с.14-16].

– графические диаграммы как завершающий этап построения бизнес-моделей (SPACE-диаграмма [212], эрцграмма [4], лепестковая диаграмма [206] и т.д.).

Таким образом, формализованные методы отличаются большей точностью и аргументированностью, предполагают разные варианты показателей для анализа бизнес-модели в целом и по отдельным компонентам на соответствие индикаторам эффективности и результативности. При этом комплексные системные исследования динамических способностей в бизнес-моделях предпринимательских структур отсутствуют.

Ориентируясь на критерии, представленные в таблице 2.6, автором проведен мониторинг качества и эффективности бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной сферы Донецкой Народной Республики, что позволило получить определенные результаты и сделать выводы. Эмпирическую базу исследования составили общедоступная официальная информация Министерства транспорта ДНР, Министерства экономического развития ДНР, сайты автотранспортных предприятий, данные 20 субъектов хозяйствования, оказывающих услуги по пассажирским и грузовым перевозкам:

– Законодательно вопросы регулирования транспортной сферы, безопасности и качества перевозок обеспечены и представлены 17 Законами, 16 Постановлениями Совета Министров, 214 Приказами и 10

Распоряжениями Министерства транспорта, 6 Указами Главы ДНРЗ. В 2015-2017 гг. принято ряд основополагающих документов (Приложение П), их соблюдение контролируется сотрудниками отдела государственного контроля (надзора) Министерства транспорта ДНР и Госавтоинспекцией.

– Предпринимательские структуры транспортной отрасли имеют недифференцированные бизнес-модели, то есть бизнес-модели не четко сформулированы и структурированы, что затрудняет процесс управления субъектом хозяйствования.

По результатам опроса управленческого персонала предприятий транспортной сферы⁴ установлено, что более 68% респондентов не имеют представления об особенностях действующей бизнес-модели. С тем, что в идеале бизнес-модель должна быть четко обозначена, структурирована, согласны около 85% респондентов. При этом, 27% менеджеров визуализировали/ пытались визуализировать бизнес-модель, 52% не имеют для этого достаточного времени и ресурсов, 21% считают это пустой тратой времени (Приложение К, часть 3).

– Предприятия конкурируют по цене, спектру основных и дополнительных услуг, скорости и сохранности доставки груза, уровню сервиса работы с клиентами. Преимущественное направление взаимодействия продавца и покупателя для грузоперевозчиков — В2В («бизнес-для-бизнеса»), для пассажироперевозчиков — В2С («бизнес для конечного потребителя»), их достоинства и недостатки представлены в Приложении Р.

Услуги автомобильного транспорта делятся на основные и дополнительные (таблица 2.7):

³ Информация с сайта Министерства транспорта ДНР по состоянию на 01.01.2021г.

⁴ Состав респондентов указан по предыдущей ссылке.

Таблица 2.7 - Характеристика предложения (услуги) как ключевого элемента уникальной бизнес-модели предприятий транспортного комплекса ДНР⁵

Основной вид услуги	Дополнительные услуги
1	2
<i>Пассажирский транспорт</i>	
Пассажирские перевозки по установленному маршруту и графику; услуги такси	попутная передача посылок, документов; снятие денег с карт Приватбанка, Сбербанка; сотрудничество с компанией «Новая Почта» (Украина); содействие по оформлению документации в Украине и Российской Федерации; бронь билета через Интернет.
<i>Грузовой транспорт</i>	
грузовое такси, в т.ч. пианино и роялей, сейфов, банкоматов, мебели, другого оборудования; грузоперевозки по ДНР, ЛНР, ДНР-Россия, ДНР-Украина и обратно; Доставка коммерческих грузов в ДНР из Европы, Китая и стран СНГ; Квартирный, офисный, производственный переезд по городу, в Россию, Украину и обратно; Доставка из «Галактики» и «Сити Строй» (ДНР).	таможенно-брокерские услуги; погрузочно-разгрузочные работы; сборка-разборка мебели; упаковка груза и подготовка к перевозке; такелажные работы; аренда спецтехники; курьерская доставка, попутная передача посылок; уборка территории, снега; валка и вывоз деревьев; доставка сыпучих (щебень, песок, шлак и т.д.); вывоз строительного мусора; сдача в аренду складских помещений; клининг (генеральная уборка квартир, домов, офисов; уборка после ремонта); просчет логистики и транспортных расходов; составление оптимального маршрута доставки грузов; онлайн заказ на грузоперевозки.

Как видно из таблицы 2.7, спектр услуг предприятий грузового транспорта существенно шире, что создает дополнительные возможности для получения прибыли. При этом транспортными предприятиями оказываются дополнительные «специфические» услуги, связанные с непризнанностью Республики: содействие в оформлении официальной документации в Украине и Российской Федерации; снятие денег с карт Приватбанка, Сбербанка; сотрудничество с компанией «Новая Почта» (Украина); попутная передача посылок, документов и т.д.

Работе автотранспортных предприятий присущи сезонные колебания: у грузоперевозчиков с апреля по октябрь увеличивается спрос на перевозку некоторых отраслевых грузов; пассажироперевозчики максимально загружены в летний период и предпраздничные дни.

⁵ Таблица составлена по результатам мониторинга предприятий автомобильного транспорта ДНР (сайты компании, социальные сети, общедоступная информация в СМИ)

Что касается типовых нарушений в работе автотранспортных предприятий, за 2019 год в ходе мероприятий государственного контроля было проверено 3552 транспортных средства и выявлено 766 нарушений в работе ФЛП. В основном нарушения касались отсутствия полного пакета разрешительных документов, предусмотренных статьей 40 Закона ДНР «Об автомобильном транспорте», осуществления посадки пассажиров в неположенном месте, провоза пассажиров без наличия билетов. Сумма штрафных санкций за 2019 год составила более 2 млн. рублей [216]. В 2020 году к таким нарушениям добавились нарушения водителями правил дезинфекционной обработки транспортных средств общего пользования в целях противодействия распространению COVID-19, нарушения масочного режима.

Взаимодействие с потребителями услуг (клиентами) осуществляется напрямую через социальные сети, сайт компании, по двустороннему договору с поставщиком услуг или косвенно, через посредника (организатор перевозок, информационно-диспетчерская служба, автовокзал, автостанция), при этом цена перевозки увеличивается на 5-10%. Для определения целевой аудитории и своей ниши на этапе создания бизнес-структуры к профессионалам обратилось 1 из 20 исследуемых предприятий, для усовершенствования работы действующей структуры – 2 из 20.

Характерными чертами сбытовой политики является ее гибкость и приспособляемость под нужды конкретного клиента. Для привлечения новых клиентов и сохранения существующих автотранспортные предприятия анонсируют скидки (3-10% подписчику группы Вконтакте, при онлайн бронировании билета, постоянному клиенту и т.д.), акции (например, компания «TransDon Cargo» на постоянной основе проводит акции «Выгодное воскресенье», «Второй переезд дешевле», «Офис 50+»). Преимущественно используются прямой и/или розничный каналы продаж, среди недостатков последнего отмечают низкую степень управляемости,

высокую конкуренцию на рынке услуг и зависимость от потребительского спроса.

Уровень открытости информации о деятельности частных предприятий транспортной отрасли можно оценить как ниже среднего уровня. Несмотря на ежегодные отчеты министра транспорта ДНР, просветительскую деятельность самого министерства, информации в СМИ, узкий спектр исходных данных (в том числе отсутствие финансовой и статистической информации) и сжатые результаты сильно мешают получению объективной и релевантной информации для корректировки стратегии субъекта хозяйствования и ведения конструктивного бизнеса.

Информация на сайтах крупных и средних транспортных компаний представлена такими разделами (таблица 2.8)⁶:

Таблица 2.8 - Мониторинг информационной открытости сайтов крупных и средних транспортных компаний, осуществляющих услуги по грузо- и пассажироперевозкам в Донецкой Народной Республике

Название предприятия	Основной вид деятельности		Информация									
	грузоперевозки	пассажирские перевозки	Главная (о компании)	Направления	Услуги	Онлайн-бронирование	Новости	Расписание рейсов	Отзывы клиентов	Контакты	Автопарк и цены	Др. разделы
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
«Car&Bus»		*	*	*		*	*	*	*	*	*	*
«Донбасс ТУР»		*	*	*		*		*	*	*	*	
1-е Республиканское ТАХІ		*	*		*	*	*		*	*		*
Такси «Вегас»	*	*	*		*		*		*	*	*	
«Донавтотранс»		*	*	*			*		*	*	*	
ТК "КОЙОТ"		*	*	*		*	*	*	*	*	*	*
Компания «СТО Дорог»		*	*	*		*		*		*	*	

⁶ Малые предприятия и ФЛП, как правило, имеют страничку в социальной сети, размещают сжатую информацию о перечне оказываемых услуг на электронной доске объявлений.

Продолжение таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
«Юз Авто Транс»	*		*		*		*			*		*
Грузовое такси «Лидер Юз»	*		*		*					*	*	
«ТрансГруз»	*		*		*	*			*	*	*	*
«Марк Транс»	*		*		*				*	*		
«TransDon Cargo»	*		*		*				*	*	*	*
«Vlata Trans»	*		*		*		*		*	*	*	*
«East Express»	*		*		*				*			*
«ТрансДон»	*		*		*				*		*	*

Информация о транспортных компаниях ДНР представлена такими разделами: главная (о компании), направления маршрутов и расписание рейсов (для пассажироперевозчиков), услуги (для грузоперевозчиков), автопарк и цены, новости, отзывы клиентов, контакты. В качестве дополнительных разделов выделяют вкладку «Вакансии» (Юз Авто Транс, 1-е Республиканское ТАХІ), «Часто задаваемые вопросы» (ТрансГруз, ТК "КОЙОТ"), ссылку на отели Абхазии как основного направления перевозок (Car&Bus), фотогалерею выполненных работ (Vlata Trans) и т.д. Большинство компаний предлагают услугу по заказу обратного звонка, онлайн консультации, онлайн калькулятора; имеются страницы в социальных сетях. Среди недостатков можно отметить отсутствие сведений о разрешительных и регистрационных документах.

В условиях всеобщей цифровизации предприятиям отрасли нужно активно использовать онлайн-коммерцию, что позволит повысить качество обслуживания клиентов и получить дополнительную прибыль.

Более 55% предприятий транспорта и складского хозяйства получили прибыль (до налогообложения) по результатам своей деятельности в 2016-2019 гг. (рисунок 2.3 п.2.1 диссертации). При этом наблюдается разбалансированность финансового состояния в виде превышения общепринятых оптимальных значений по одним показателям и не достижение нижней границы норматива по другим. Так, значения

показателей ликвидности и платежеспособности не достигают нормативного, а размер текущих обязательств в 2 и более раз превышает размер текущих активов, что указывает на неэффективное использование оборотных активов, низкую эффективность управления дебиторской и кредиторской задолженностью, неспособность предприятия своевременно погасить все свои обязательства.

В целом по отрасли стоимость основных средств предприятий транспорта и складского хозяйства в 2017 и 2018 гг. по сравнению с 2016 годом выросла соответственно на 2,5% и 3,5%. За этот же период динамика ввода в эксплуатацию новых основных средств негативная, показатель снижается на 34,5% и 46,6% соответственно [217]. Необходим более существенный прирост основных средств за счет направления амортизационных отчислений и чистой прибыли на обновление автопарка.

Со слов О.И. Черноус, 70% городских перевозок осуществляется автобусами средней и большой вместимости с уровнем износа 65-75%, что характерно для всех городов Республики, кроме г. Донецк, поэтому увеличение затрат на топливо увеличивает себестоимость перевозок в 2-3 раза [218, с.258]. Автопарк пассажиро- и грузоперевозчиков междугородного и международного сообщения новее, коэффициент износа составляет 20-50%.

Денежные потоки на исследуемых предприятиях поступают неравномерно, что связано, прежде всего, с сезонностью работы. Показатели рентабельности (убыточности) за последние три года колеблются без ярко выраженной динамики к росту или снижению.

В структуре расходов автотранспортных предприятий наибольший удельный вес занимают расходы на горюче-смазочные материалы, заработную плату водителей и материально-техническое обслуживание автопарка, что делает услуги материалоемкими и трудоемкими. Тарифы на перевозки устанавливаются по километровой, потоннажной, повременной. При международных перевозках дополнительными статьями расходов

являются: суточные водителей, оплата дорожных сборов и разрешений на проезд по платным участкам дорог, мостов, тоннелей и т.д., документальное оформление и таможенные процедуры, страхование груза. Плановые системные работы по оптимизации величины себестоимости услуг, управлению расходами с использованием современного инструментария менеджмента малыми и большей частью средними бизнес-структурами не ведутся.

Большинство работающих на исследуемых автотранспортных предприятиях – это лица мужского пола (более 88%) в возрасте от 30 до 45 лет (64%), предпенсионного возраста (от 45 до 55 лет) – 28%; штат укомплектован в среднем на 80%. В отрасли наблюдается высокая потребность в квалифицированных кадрах, в том числе управляющего персонала⁷. У 70% исследуемых предприятий кадровая политика определяется как пассивная или реактивная. Коэффициент текучести кадров составляет 28-43%. Главными причинами увольнений по собственному желанию являются неудовлетворенность оплатой и условиями труда, напряженность работы. Для снижения текучести кадров рекомендуется обратить внимание на внутреннюю работу работодателя с коллективом, разработку системы материальной и нематериальной мотивации.

Характерными чертами социально-психологического климата является высокая зависимость от условий и технологии труда. Психическую напряженность и межличностные конфликты зачастую провоцируют моральный и физический износ транспортных средств, погодные условия, отсутствие полного пакета разрешительных документов⁸, нарушение режима труда и отдыха водителей. Специфика работы транспортных предприятий также влияет на низкий уровень командообразования, разрывы внутренних

⁷ По данным прессслужбы Министерства экономического развития ДНР по состоянию на 09.12.2020г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnr-live.ru/v-dnr-defitsit-upravlyayushhego-personala/>

⁸ По данным отчетов проверки транспортных средств отдела государственного контроля (надзора) на транспорте Министерства транспорта ДНР, наиболее распространенными нарушениями является отсутствие полного пакета разрешительных документов, предусмотренных ст. 40 Закона ДНР «Об автомобильном транспорте».

коммуникационно-информационных каналов между сотрудниками подразделений.

Для оценки наличия динамических способностей в бизнес-моделях предпринимательских структур автором проведено анкетирование управленческого персонала транспортных предприятий Республики.⁹ Коэффициент конкордации 0,96 свидетельствует о высокой степени согласованности мнений экспертов, критерий Пирсона 20,1 подтверждает, что полученные результаты могут использоваться в дальнейшем. Динамические способности оценивались респондентами в разрезе выделенных автором групп (см. Приложение К дис. работы) результаты представлены в таблице 2.9. В качестве системы оценивания выбрана пятибалльная шкала с градацией: 1 балл – способности отсутствуют или низкие; 2 балла – способности ниже среднего; 3 балла – способности средние; 4 балла – способности высокие; 5 баллов – очень высокие (Приложение К, часть 4):

Таблица 2.9 - Результаты комплексной оценки наличия динамических способностей в бизнес-моделях предпринимательских структур транспортной отрасли Республики

Показатель	Варианты ответов, балл	Субъекты институционального уровня			Субъекты управленческого уровня			Субъекты профессионально-квалификац. уровня			Средняя оценка, балл
		Кол-во ответов	Сумма баллов по вопросу	Ср. балл	Кол-во ответов	Сумма баллов по вопросу	Ср. балл	Кол-во ответов	Сумма баллов по вопросу	Ср. балл	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Способности к управлению ростом	5	14	70	4,65	19	95	4,53	15	75	4,27	4,48
	4	5	20		8	32		9	36		
	3	1	3		3	9		5	15		
	2	-	0		-	0		1	2		
	1	-	0		-	0		-	0		
2.Способности к управлению знаниями	5	12	60	4,50	12	60	4,13	11	55	4,07	4,23
	4	6	24		11	44		12	48		
	3	2	6		6	18		5	15		
	2	-	0		1	2		2	4		
	1	-	0		-	0		-	0		

⁹ Состав респондентов указан по ссылке.... (Номер см.)

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3.Способности к организационному обновлению	5	9	45	4,40	10	50	3,87	9	45	3,87	4,04
	4	10	40		10	40		10	40		
	3	1	3		6	18		9	27		
	2	-	0		4	8		2	4		
	1	-	0		-	0		-	0		
4.Способности к предприимчивости	5	6	30	3,95	9	45	3,67	7	35	3,57	3,73
	4	8	32		5	20		7	28		
	3	5	15		13	39		12	36		
	2	1	2		3	6		4	8		
	1	-	0		-	0		-	0		
5. Способности к изменениям	5	4	20	3,9	4	20	3,77		0	3,30	3,66
	4	11	44		18	72		14	56		
	3	4	12		5	15		12	36		
	2	1	2		3	6		3	6		
	1		0			0		1	1		
6.Способности к стратегическому мышлению	5	5	25	3,95	6	30	3,70	3	15	3,47	3,71
	4	10	40		11	44		10	40		
	3	4	12		11	33		15	45		
	2	1	2		2	4		2	4		
	1	-	0		-	0		-	0		
7. Способности к созданию высокого качества услуг	5	10	50	4,4	10	50	3,97	5	25	3,87	4,08
	4	8	32		10	40		17	68		
	3	2	6		9	27		7	21		
	2		0		1	2		1	2		
	1		0			0			0		
8. Способность работать в условиях турбулентности	5	4	20	3,65	4	20	3,20	3	15	2,80	3,22
	4	6	24		7	28		2	8		
	3	9	27		12	36		14	42		
	2	1	2		5	10		8	16		
	1		0		2	2		3	3		
Итоговая средняя оценка, баллы											3,89

Установлено, что динамические способности в бизнес-моделях предпринимательских структур респондентами оцениваются как средние, ближе к высоким, и составляют 3,89 баллов из максимальных пяти. Мнение респондентов институционального уровня по всем показателям завышено по сравнению с другими респондентами, что может свидетельствовать о разрывах внутренних коммуникационно-информационных каналов между руководителями высшего звена и подчиненными. Только в 0,6% случаев респонденты поставили минимальный балл, тогда как в 30% дали максимальную оценку.

Самую высокую оценку получили способности к управлению ростом (4,48 баллов), то есть предприятия способны использовать собственный опыт

развития бизнеса; структурировать деятельность, идентифицировать причинно-следственные связи факторов скорости формирования стоимости, готовы отвечать за свои действия и действия своих подчиненных. Недостаточное внимание уделяется развитию способностей СПД работать в условиях турбулентности (3,22 балла), что должно проявляться в понимании скрытых опасностей, умении реагировать на слабые сигналы развития отрасли, рынка, поставщиков и покупателей, находить оптимальные пути решения проблемы; защите активов (от недружественного поглощения и рейдерских захватов, конкурентных выпадов, несанкционированного доступа к информации); создании антикризисных резервов и стратегии.

Таким образом, по результатам мониторинга качества и эффективности бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной сферы можно утверждать о недифференцированности таких моделей (нечеткость формулировки и структурирования), не востребованности инструментов бизнес-моделирования в целом из-за недостаточного уровня компетентности управленческого персонала; сложностях оптимизации даже среднесрочных бизнес-моделей из-за высокой турбулентности рынка отрасли. Качество и эффективность структурных блоков бизнес-модели значительно улучшится при использовании современного инструментария и существующих наработок в бизнес-моделировании.

Уровень динамических способностей в бизнес-моделях самими СПД оценивается как средний, ближе к высокому, и составляет 3,89 баллов из максимальных пяти. Влияние внешних факторов (непризнанность республики, мировая эпидемиологическая ситуация) заставляет предпринимательские структуры транспортной отрасли занять выжидательную позицию и тормозит их полноценное развитие.

Выводы к разделу 2

Исследование современного состояния деятельности предпринимательских структур позволило получить определенные результаты и сформировать выводы:

Предложена авторская трактовка предпринимательских бизнес-структур как самостоятельно функционирующих субъектов хозяйствования, осуществляющих рисковую деятельность, связанную с максимальным использованием динамических способностей для получения прибыли через удовлетворение индивидуальных, общественных и государственных потребностей.

Результаты анализа основных показателей, характеризующих развитие транспортной сферы Республики, подтверждают устойчивое развитие и рост экономической активности предпринимательских структур транспортной отрасли. При этом определяющая роль отводится малому бизнесу: более 95% субъектов хозяйствования являются физическими лицами-предпринимателями. При росте общего количества предпринимательских структур в динамике наблюдается спад вновь регистрируемых предприятий, что свидетельствует о длительности жизненного цикла функционирующих бизнес-структур, удовлетворении потребностей населения в транспортных услугах. Частный бизнес в основном занят в автомобильном транспорте и оказывает услуги по пассажирским и грузовым перевозкам. Более 55% предприятий транспорта и складского хозяйства получили прибыль (до налогообложения) по результатам своей деятельности в 2016-2019 гг.; уровень рентабельности по отрасли в 2019 году в 3 раза выше, чем в среднем по Республике.

Основываясь на традиционных подходах к классификации факторов воздействия, результатах международных исследований и учитывая специфику транспортно-логистической отрасли, идентифицированы и охарактеризованы факторы, влияющие на бизнес-модель транспортной

отрасли: внешние, внутренние прямого и косвенного влияния. Уточнена классификация факторов, влияющих на формирование бизнес-модели предпринимательских структур, основанная на признаках по: уровню влияния, происхождению, интенсивности воздействия, специализации, продолжительности воздействия.

Применение экспертных и экономико-математических методов позволило получить интегральную оценку и визуализировать степень значимости и интенсивности влияния факторов на формирование бизнес-моделей предпринимательских структур автотранспортных предприятий. Авторский подход заключается в построении четырехугольной фигуры по количеству групп факторов, в которой длины сторон равны рангу конкретного фактора. На каждой стороне фигуры отражается средняя оценка по конкретному фактору, а точка пересечения отрезков характеризует интегральную оценку. Установлено, что влияние внутренних факторов находится в диапазоне высоко значимых (от 3,0 до 4,1 баллов по пятибалльной шкале), а внешних - средне значимых (от 2,3 до 4,5 баллов). При этом, интенсивность воздействия динамических способностей довольно существенна и оценена как 3,6 баллов, что подтверждает наличие зависимости качества и эффективности бизнес-моделей предпринимательских структур от динамических способностей.

Результаты мониторинга качества и эффективности бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной сферы позволяют утверждать о недифференцированности таких моделей (нечеткость формулировки и структурирования), неостребованности инструментов бизнес-моделирования в целом из-за недостаточного уровня компетентности управленческого персонала; сложностях оптимизации даже среднесрочных бизнес-моделей из-за высокой турбулентности рынка отрасли.

Уровень динамических способностей самими СПД оценивается как средний, ближе к высокому, и составляет 3,89 баллов из максимальных пяти. Влияние внешних факторов (непризнанность республики, мировая

эпидемиологическая ситуация) заставляет предпринимательские структуры транспортной отрасли занять выжидательную позицию и тормозит их полноценное развитие.

Основные научные результаты раздела опубликованы в работах [219-224].

РАЗДЕЛ 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

3.1 Разработка и апробация методики формирования динамической бизнес-модели предпринимательских структур

Ставя во главу угла динамичность бизнес-моделей предпринимательских структур, из всего перечня их видов в зависимости от функциональной принадлежности, считаем необходимым акцентировать внимание на компетентностной бизнес-модели. Данный выбор обусловлен следующими аргументами:

– именно динамичность бизнес-модели, обеспеченная совокупностью способностей и компетенций, выступает одним из основных факторов, обеспечивающих конкурентоспособность предпринимательских структур;

– динамичность бизнес-модели, изменяющейся в соответствии с требованиями турбулентной внешней среды, может в полной мере обеспечивать только руководство и персонал субъекта хозяйствования, реализующий свои способности через выполняемые трудовые функции, компетенции;

– соглашаясь с мнением ряда специалистов, считаем что именно «невидимые активы», к числу которых относятся, в том числе, знания и опыт руководства и персонала, являются сильной стороной деятельности предпринимательских структур, обеспечивающие им долгосрочное конкурентное преимущество [225 – 228].

Компетентностная бизнес-модель, синтезируя ресурсы, способности и компетенции характеризуется эмерджентностью, обеспечивающей наиболее результативное воздействие на объект управления (доходы, расходы, потребители, денежные потоки и т.д.) как в текущей, так и в долгосрочной перспективе.

Используя в качестве основы методику формирования компетентностной бизнес-модели, предлагаемую доцентом Е.С. Кравченко [229], и оптимизировав ее за счет: использования соразмерных матриц, что позволяет получить в полной мере объективный и точный результат и добавления четвертой составляющей, получим и визуализируем на рис. 3.1, модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли. Представленный процесс формирования модели включает определенные этапы – рисунок 3.2.

Отметим, что на первом этапе выделение в числе способностей предпринимательских структур транспортной сферы таких бизнес-процессов, как управление обслуживанием покупателей; обоснование предлагаемых работ (услуг); управление работами (услугами); продвижение и продажа работ (услуг); управление финансовыми ресурсами; управление информационными технологиями; управление активами; управление внешними взаимоотношениями, было проведено с учетом следующих обстоятельств:

– содержательного наполнения понятия «способности», которое предполагает, что к числу способностей относятся бизнес-процессы любого уровня, реализуемые с целью достижения планируемого практического результата [229, с. 324];

– предлагаемой Американским центром производительности и качества APQC детализации бизнес-процессов коммерческих организаций, которая была адаптирована в соответствии с особенностями функционирования предпринимательских структур транспортной отрасли [230].

В (ресурсы – способности)								РЕСУРСЫ				А (ресурсы – динамические способности)									
								у1	Организационные	у1											
								у2	Материальные	у2											
								у3	Финансовые	у3											
								у4	Трудовые	у4											
								у5	Нематериальные	у5											
								у6	Информационные	у6											
								у7	Коммуникационные	у7											
								у8	Интеллектуальные	у8											
СПОСОБНОСТИ	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	<p>D (способности – динамические способности)</p>	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ			
	Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами	Управление информационными технологиями	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями		К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предпринимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности				
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8				
										c1	Время организации работы (услуги)	c1									
										c2	Время выполнения работы (услуги)	c2									
										c3	Качество выполнения работы (услуги)	c3									
										c4	Удовлетворенность спроса	c4									
										c5	Оптимальность соотношения цена / качество	c5									
								c6	Оптимальность основных услуг	c6											
								c7	Оптимальность дополнительных услуг	c7											
								c8	Интенсивность пассажиро- и грузопотока	c8											
С (способности – компетенции)								КОМПЕТЕНЦИИ				Е (компетенции – динамические способности)									

- матрица $a_{ik} = \{XY\}$ – «ресурсы – динамические способности»;
- матрица $b_{kj} = \{YZ\}$ – «ресурсы – способности»;
- матрица $c_{jp} = \{ZC\}$ – «способности – компетенции»;
- матрица $d_{ij} = \{ZX\}$ – «способности – динамические способности»;
- матрица $e_{pj} = \{XC\}$ – «компетенции – динамические способности».

Шкала оценивания:

- 0 – вообще не влияют;
- 1 – не существенное влияние;
- 2 – влияние ниже среднего;
- 3 – среднее влияние;
- 4 – достаточно существенное влияние;
- 5 – сильное влияние.

Рисунок 3.1 – Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли

¹⁰ Значения экспертных оценок

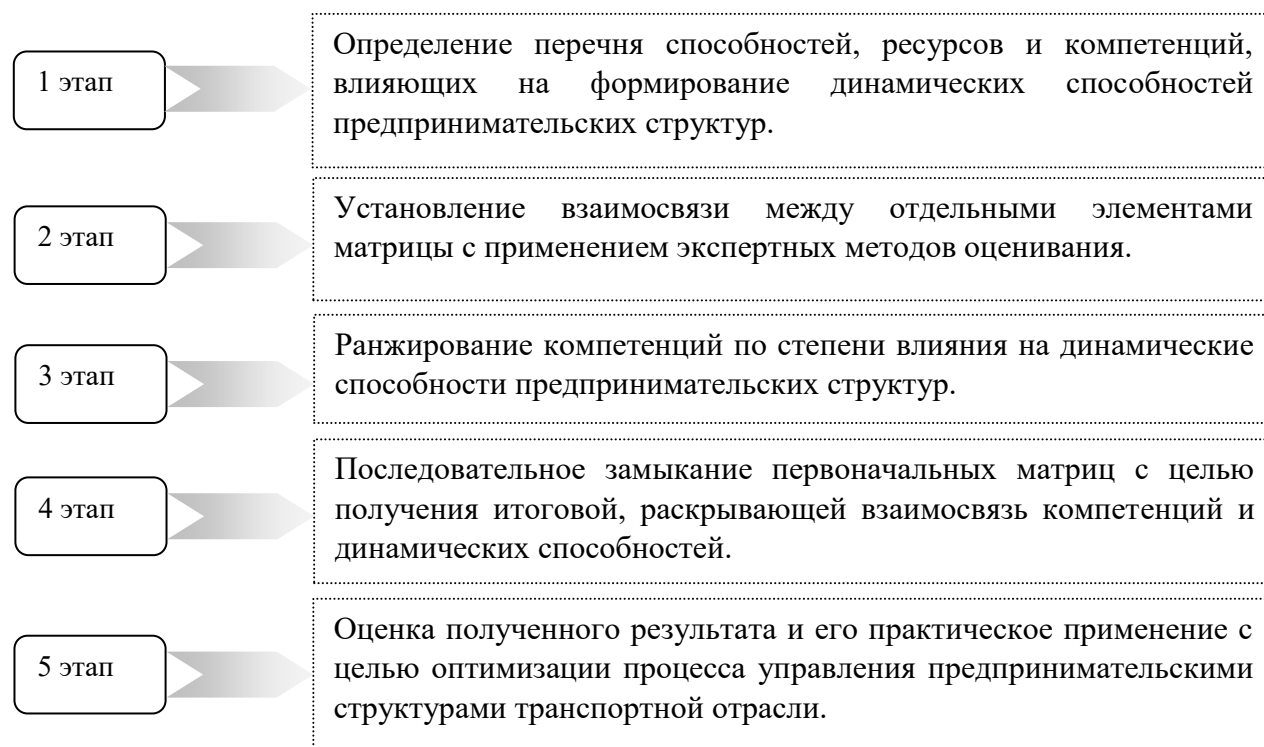


Рисунок 3.2 – Процесс построения компетентностной бизнес-модели динамических способностей предпринимательских структур [*составлено автором на основании 229*]

Ресурсы, обеспечивающие функционирование предпринимательских структур в транспортной сфере Донецкой Народной Республики включают: организационные, материальные, финансовые, трудовые, нематериальные, информационные, коммуникационные, интеллектуальные (см. рисунок 1.2). Подобное представление, с одной стороны, базируется на уже классическом видении А. Остервальдера и И. Пинье [4], с другой стороны комплексно представляет наиболее значимые виды ресурсов.

Результаты проведенного в вопросе 1.2 исследования стали основой для формирования следующих компетенций, характеризующих предпринимательские структуры транспортной сферы:

- время организации работы (услуги);
- время выполнения работы (услуги);
- качество выполнения работы (услуги);

- удовлетворенность спроса;
- оптимальность соотношения цена / качество;
- оптимальность основных услуг;
- оптимальность дополнительных услуг;
- интенсивность пассажиро- и грузопотока.

Динамическими способностями являются (см. Приложение В, см. таблица 2.9): способности к управлению ростом; способности к управлению знаниями; способности к организационному обновлению; способности к предприимчивости; способности к изменениям; способности к стратегическому мышлению; способности к созданию высокого качества услуг; способность работать в условиях турбулентности.

Второй этап предполагает установление взаимосвязи между отдельными элементами матрицы на основе применения экспертных методов оценки. А именно:

- матрица $A \{XY\}$ раскрывает степень «участия» отдельного вида ресурсов в динамических способностях предпринимательских структур транспортной сферы;
- аналогичным образом матрица $B \{YZ\}$ дает возможность оценить степень взаимосвязи и взаимозависимости способностей субъекта хозяйствования от конкретного вида ресурсов;
- в матрице $C \{ZC\}$ раскрывается взаимосвязь между способностями и компетенциями предприятия.

Ранжирование компетенций по степени их влияния на динамические способности предпринимательских структур транспортной отрасли проведено на основе результатов опроса экспертов¹¹ – таблица 3.1.

¹¹ В качестве экспертов выступил управленческий персонал предприятий транспортной сферы Донецкой Народной Республики: 20 субъектов управления институционального уровня (директора коммерческие, финансовые, технические, заместители директоров) 30 субъектов управленческого уровня (руководители отделов, заведующие гаражами, главные бухгалтера, главные инженеры), 30 субъектов профессионально-квалификационного уровня (водители, диспетчеры, механики).

Таблица 3.1 - Результаты фокус-опроса относительно ранжирования компетенций по степени их влияния на динамические способности предпринимательских структур транспортной отрасли

Результаты фокус-опроса Компетенции	Субъекты институционального уровня	Субъекты управленческого уровня	Субъекты профессионально-квалификационного уровня	Среднее значение	РАНГ
Время организации работы (услуги)	8	7	4	6,3	7
Время выполнения работы (услуги)	7	8	8	7,7	8
Качество выполнения работы (услуги)	4	5	5	4,7	5
Удовлетворенность спроса	5	4	1	3,3	3
Оптимальность соотношения цена / качество	1	3	7	3,7	4
Оптимальность основных услуг	3	2	3	2,7	2
Оптимальность дополнительных услуг	2	1	2	1,7	1
Интенсивность пассажиро- и грузопотока	6	6	6	6,0	6

Обобщенный результат фокус-опроса показывает, что наиболее весомыми компетенциями признаны (в порядке убывания): время выполнения работы (услуги); время организации работы (услуги); интенсивность пассажиро- и грузопотока. Наименее значимыми компетенциями с позиции динамических способностей являются (в порядке убывания): удовлетворенность спроса; оптимальность основных услуг; оптимальность дополнительных услуг.

На четвертом этапе происходит последовательное замыкание отношений с целью формирования итоговой матрицы $E \{XC\}$. Для этого, во-первых, рассчитывается матрица $D \{ZX\}$:

$$d_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^p (a_{ik} \times b_{kj})}{\sum_{k=1}^p a_{ik}}, (k = 1 \dots 8) \quad (3.2)$$

Элементы матрицы d_{ij} можно представить следующим образом:

$$z_1 \quad z_2 \quad \dots \quad z_j$$

$$d_{ij} = \begin{bmatrix} \mu_{C(x_1, z_1)} \mu_{C(x_1, z_2)} & \dots & \mu_{C(x_1, z_j)} \\ \mu_{C(x_2, z_1)} \mu_{C(x_2, z_2)} & \dots & \mu_{C(x_2, z_j)} \\ \mu_{C(x_i, z_1)} \mu_{C(x_i, z_2)} & \dots & \mu_{C(x_i, z_j)} \end{bmatrix} \quad (3.3)$$

При расчетах необходимо учесть, что каждый элемент Z определяется одним и тем же элементом X по-разному, в зависимости от того, как при этом ведет себя элемент Y . Иными словами, строя отношения $\{XZ\}$ на основании отношений $\{XY\}$ и $\{YZ\}$, необходимо сопоставлять, как конкретные параметры фактора « X » определяются различными ресурсами предприятия, а ресурсы, в свою очередь, участвуют в реализации способностей предприятия [229, с. 327].

Аналогичным образом формируется итоговая матрица $E \{XC\}$, которая дает возможность оценить участие компетенций в динамических способностях предпринимательских структур транспортной отрасли.

При этом необходимо обратить внимание на то, что каждая отдельная динамическая способность имеет различную значимость. С целью определения иерархии компетенций необходимо рассчитать значения в столбцах матрицы $E \{XC\}$, взвесив на показатели динамических способностей, предварительно ранжированные по степени важности.

Итоговая матрица $E \{XC\}$ дает возможность сделать аргументированный вывод о ключевых компетенциях предпринимательских структур транспортной отрасли, которые обеспечивают наличие и функционирование динамических способностей. Необходимо подчеркнуть, что представленная методика формирования компетентностной бизнес-модели динамических способностей предпринимательских структур транспортной сферы Республики является универсальной. Это обусловлено следующим:

- схожестью технологических процессов, протекающих на предприятиях независимо от специфики деятельности (грузоперевозки или пассажироперевозки);

– идентичностью ресурсов, способностей, компетенций и динамических способностей, обеспечивающих функционирование предпринимательских структур транспортной сферы Донецкой Народной Республики.

В приложении С (рисунок С.1 – С.15; таблица С.1 – С.15) представлены результаты апробации компетентностной бизнес-модели управления динамическими способностями на пятнадцати крупных и средних транспортных компаниях осуществляющих услуги по грузо- и пассажироперевозкам в Донецкой Народной Республике. Обобщенная информация о полученных результатах оценки компетенций, определяющих динамические способности транспортных компаний с учетом полученных результатов ранжирования, представлена в таблице 3.2.

Рассматривая полученные результаты можно сделать следующие выводы:

1. Расположение компетенций (с учетом результатов ранжирования), оказывающих влияние на динамические способности следующее (в порядке убывания): время выполнения работы (услуги); время организации работы (услуги); интенсивность пассажиро- и грузопотока; качество выполнения работы (услуги); оптимальность соотношения цена / качество; удовлетворенность спроса; оптимальность основных услуг; оптимальность дополнительных услуг – рисунок 3.3.

Подобная ситуация свидетельствует о преимущественном влиянии времени организации и времени выполнения работ (услуг) на динамические способности транспортных компаний; следовательно указанные направления являются приоритетными при определении направлений оптимизации динамических способностей. Так же следует обратить внимание на интенсивность работы и качество выполнения работ (услуг). Наименьшее влияние на динамические способности транспортных компаний оказывают такие компетенции как оптимальность основных и дополнительных услуг.

Таблица 3.2 - Результаты ранжированной оценки компетенций, определяющих динамические способности транспортных предприятий Донецкой Народной Республики

Название предприятия / Компетенции	«Car&Bus»	«Донбасс ТУР»	1-е Республиканское ТАХІ	Такси «Вега»	«Донавтотранс»	ТК «КОЙОТ»	Компания «СТО Дорог»	«Юз Авто Транс»	Грузовое такси «Лидер Юз»	«ТрансГруз»	«Марк Транс»	«TransDon Cargo»	«Vlata Trans»	«East Express»	«ТрансДон»	Среднее значение оценки компетенций	РАНГ
Время организации работы (услуги)	0,51	0,49	0,53	0,49	0,50	0,55	0,48	0,44	0,43	0,52	0,44	0,52	0,45	0,53	0,54	0,49	7
Время выполнения работы (услуги)	0,59	0,56	0,58	0,56	0,58	0,63	0,54	0,51	0,49	0,59	0,50	0,60	0,51	0,61	0,61	0,56	8
Качество выполнения работы (услуги)	0,37	0,35	0,37	0,34	0,36	0,40	0,35	0,32	0,30	0,37	0,32	0,37	0,32	0,38	0,39	0,35	5
Удовлетворенность спроса	0,22	0,21	0,23	0,21	0,21	0,24	0,21	0,19	0,18	0,22	0,19	0,23	0,19	0,23	0,23	0,21	3
Оптимальность соотношения цена / качество	0,30	0,28	0,30	0,29	0,29	0,31	0,28	0,25	0,24	0,29	0,25	0,30	0,26	0,30	0,31	0,28	4
Оптимальность основных услуг	0,15	0,14	0,15	0,14	0,15	0,16	0,14	0,13	0,12	0,15	0,13	0,15	0,13	0,15	0,15	0,14	2
Оптимальность дополнительных услуг	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,08	0,07	0,06	0,06	0,07	0,06	0,07	0,06	0,08	0,08	0,07	1
Интенсивность пассажиро- и грузопотока	0,45	0,42	0,45	0,42	0,45	0,48	0,42	0,38	0,35	0,45	0,38	0,45	0,39	0,45	0,47	0,43	6
Сумма оценок	2,66	2,52	2,68	2,52	2,61	2,85	2,49	2,28	2,17	2,66	2,27	2,69	2,31	2,73	2,78	-	-
РАНГ	9,5	6,5	11	6,5	8	15	5	3	1	9,5	2	12	4	13	14	-	-

2. Сумма оценок компетенций у отдельных предприятий колеблется незначительно: от 2,17 до 2,85 (рисунок 3.4). Наименьшие значения наблюдаются у предприятий, занимающихся грузоперевозками: «Юз Авто Транс», «Марк Транс», Грузовое такси «Лидер Юз».

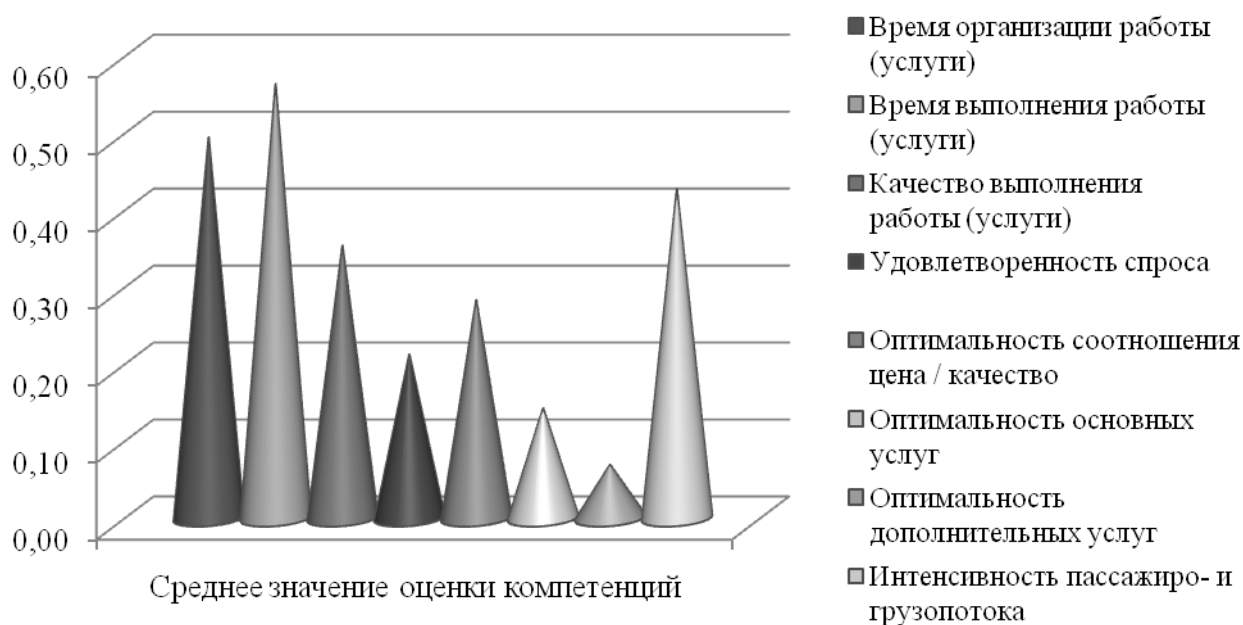


Рисунок 3.3 – Среднее значение оценки компетенций определяющих динамические способности транспортных компаний Донецкой Народной Республики

2. Наибольшие значения у «East Express», «ТрансДон» и ТК «КОЙОТ» (два из указанных предприятия так же занимаются грузовыми перевозками; одно – только пассажирскими перевозками).

Обращают на себя внимание два факта:

– полученные результаты оценивания по всем предприятиям находятся около среднего уровня (наибольшее возможное значение равняется 5; фактические результаты варьируют в пределах от 2,17 до 2,85). Подобная ситуация характеризует примерно схожую степень влияния компетенций на динамические способности транспортных компаний Донецкой Народной Республики, что можно объяснить функционированием анализируемых предприятий в одной отрасли;

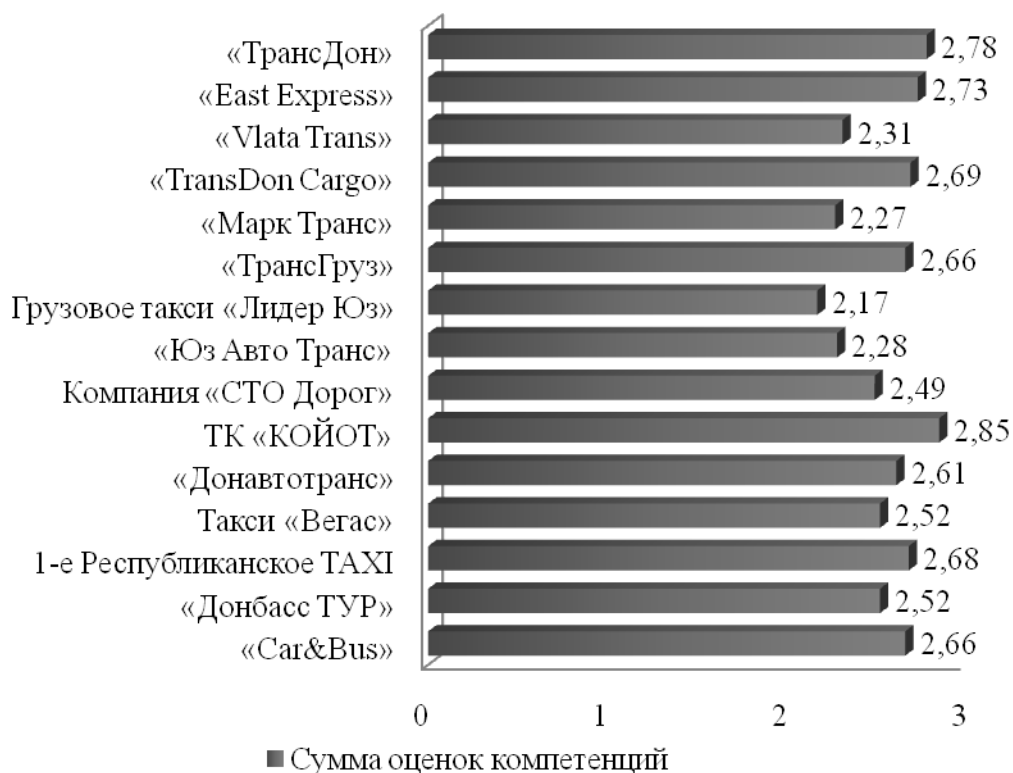


Рисунок 3.4 – Сумма оценок компетенций у отдельных предприятий

– достаточно высокая скученность оценок (размах вариации равен 0,68, что составляет всего 14 %), свидетельствует, во-первых, о типичности средних показателей, которые максимально объективно характеризуют изучаемую совокупность; во-вторых, об отсутствии, как явных лидеров, так и явных аутсайдеров в сфере влияния компетенций на динамические способности транспортных компаний; в-третьих, о наличии потенциала роста динамических способностей, а, значит, и о повышении мобильности компании, что в перспективе способствует расширению рынка сбыта оказываемых работ и услуг.

3. По две компании имеют одинаковую сумму оценок:

- по 2,52 набрали «Донбасс ТУР» и Такси «Вегас»;
- по 2,66 набрали «Car&Bus» и «ТрансГруз».

Результаты оценки динамических способностей анализируемых транспортных компаний представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Результаты оценки динамических способностей транспортных компаний Донецкой Народной Республики

Динамические способности Название предприятия	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности	<i>Среднее значение</i>	РАНГ
«Car&Bus»	3	2	4	3	2	3	3	3	2,88	14,5
«Донбасс ТУР»	2	2	3	2	3	3	3	2	2,50	5,5
1-е Республиканское ТАХІ	3	3	3	3	3	3	2	2	2,75	11
Такси «Вегас»	2	2	3	2	3	2	3	3	2,50	5,5
«Донавтотранс»	3	3	3	3	2	3	2	3	2,75	11
ТК «КОЙОТ»	2	2	2	3	4	3	3	3	2,75	11
Компания «СТО Дорог»	2	3	3	3	3	3	2	2	2,63	7,5
«Юз Авто Транс»	2	3	2	2	2	2	2	3	2,25	2,5
Грузовое такси «Лидер Юз»	2	2	2	2	2	2	3	2	2,13	1
«ТрансГруз»	3	3	2	2	3	3	3	3	2,75	11
«Марк Транс»	1	2	3	2	3	3	3	2	2,38	4
«TransDon Cargo»	3	2	3	3	2	3	2	3	2,63	7,5
«Vlata Trans»	3	2	3	2	2	2	2	2	2,25	2,5
«East Express»	2	3	3	3	3	4	2	3	2,88	14,5
«ТрансДон»	3	3	3	3	3	3	2	2	2,75	11
<i>Среднее значение</i>	2,40	2,47	2,80	2,53	2,67	2,80	2,47	2,53	-	-
РАНГ	1	2,5	7,5	4,5	6	7,5	2,5	4,5	-	-

Ранжирование динамических способностей показало следующие результаты (рисунок 3.5):

1. Средние значения имеют незначительную амплитуду колебания: от 2,40 до 2,80 баллов; максимальная фактическая оценка составляет всего лишь 56 % от максимально возможной (5,00);

2. Выделены три пары способностей, получившие одинаковое среднее значение оценок:

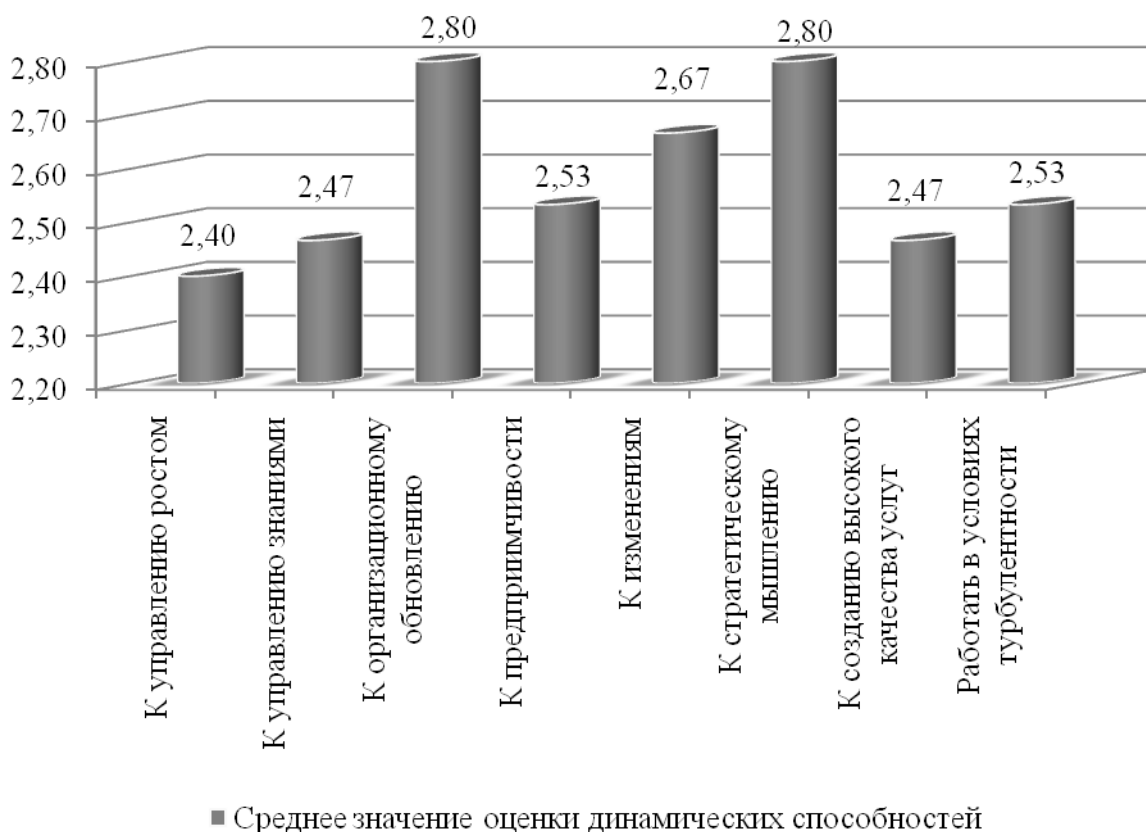


Рисунок 3.5 – Результаты оценки динамических способностей транспортных компаний Донецкой Народной Республики

- по 2,47 наблюдается у способностей к управлению знаниями и к созданию высокого качества услуг;
- по 2,53 у способности к предприимчивости и способности работать в условиях турбулентности;
- по 2,80 у способностей к организационному обновлению и к стратегическому мышлению;

3. Наиболее весомые динамические способности имеют наибольшую сумму оценок. К ним относятся: способности к организационному обновлению; способности к стратегическому мышлению; способности к изменениям.

4. Наименее весомыми динамическими способностями для транспортных компаний являются: способности к управлению знаниями; способности к созданию высокого качества услуг; способности к управлению ростом (1 место).

Распределение анализируемых транспортных компаний по результатам оценки их динамических способностей дает возможность сделать следующие выводы (более высокий ранг имеют компании, характеризующиеся более высоким средним значением оценки динамических способностей) – рисунок 3.6:

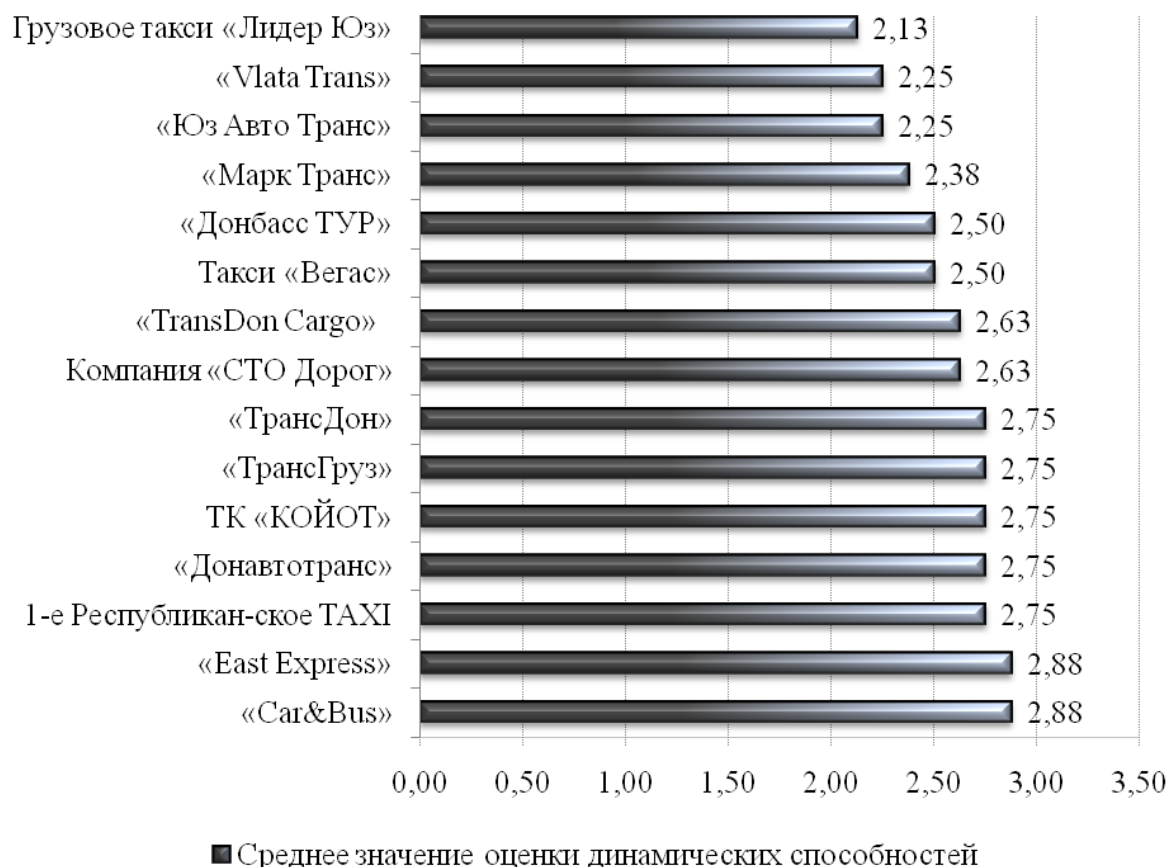


Рисунок 3.6. - Ранжирование транспортных компаний Донецкой Народной Республики по результатам оценки их динамических способностей.

1. Можно выделить 5 групп, к которым относятся более чем одно транспортное предприятие:

- к группе с наивысшим рангом – 14,5 (среднее значение оценки динамических способностей 2,88) относятся: «Car&Bus», «East Express»;

- группа с рангом 11 – самая многочисленная – к ней относится 5 компаний (среднее значение оценки динамических способностей 2,75): 1-е Республиканское ТАХІ, «Донавтотранс», ТК «КОЙОТ», «ТрансГруз», «ТрансДон»;

– группы с рангами 7,5; 5,5; 2,5 (средние значения оценки динамических способностей соответственно 2,63; 2,50; 2,25) включают по два предприятия: Компания «СТО Дорог» и «TransDon Cargo»; «Донбасс ТУР» и Такси «Вегас»; «Юз Авто Транс» и «Vlata Trans»;

2. Минимальная оценка динамических способностей транспортной компании 2,13 балла наблюдается у грузового такси «Лидер Юз»; максимальная – 2,88 у «Car&Bus» и «East Express». Среднеквадратическое отклонение фактических оценок составляет 0,23 балла; коэффициент вариации равен 8,96 %; а коэффициент равномерности - соответственно 91,04 %. Полученные результаты свидетельствуют о достаточно высокой однородности изучаемой совокупности и типичности средних показателей.

Обобщая полученные результаты оценки можно сделать следующие выводы:

– компетенциями, оказывающими наибольшее влияние на динамические способности транспортных компаний являются (в порядке убывания): время выполнения работы (услуги); время организации работы (услуги); интенсивность пассажиро- и грузопотока; качество выполнения работы (услуги); оптимальность соотношения цена / качество; удовлетворенность спроса; оптимальность основных услуг; оптимальность дополнительных услуг;

– к наиболее значимым динамическим способностям относятся (в порядке убывания): способности к организационному обновлению; способности к стратегическому мышлению; способности к изменениям.

– три транспортных предприятия, получившие наибольшие результаты оценки компетенций относятся к группам с наивысшими рангами по результатам оценки их динамических способностей: «East Express» занимает лидирующие позиции и по компетенциям, и по динамическим способностям; «ТрансДон» и ТК «КОЙОТ», получив наибольшие баллы по компетенциям, входят во вторую группу по результатам оценки динамических способностей;

– наименьшие результаты оценки компетенций и минимальная оценки динамических способностей наблюдается у «Юз Авто Транс» и грузового такси «Лидер Юз».

Таким образом, полученные результаты оценки динамических способностей и формирующих их компетенций, во-первых, подтверждают наличие взаимосвязи между указанными категориями; а, во-вторых, определяют направления дальнейшей оптимизации процесса управления транспортными компаниями.

3.2 Пути оптимизации динамических бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли

Оптимизация динамической бизнес-модели предпринимательских структур транспортной отрасли Донецкой Народной Республики базируется на полученных результатах анализа их динамических способностей. Говоря об их оценке, обязательным будет обращение к вербально-числовой шкале Харрингтона, имеющей универсальный характер и позволяющей соотносить количественные и качественные результаты изучения [231]. Основными преимуществами указанной шкалы являются: однозначность (заданному набору значений частных параметров оценки соответствует одно значение функции); универсальный характер (дает возможность использовать ее в различных областях); всесторонняя характеристика объекта оценки; «нейтральность» при обобщении результатов [232].

Экстраполируем шкалу Харрингтона, представленную для единичного отрезка к полученным в п. 3.1 результатам, предполагающим варьирование от 1 до 8 (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Шкала Харрингтона, адаптированная к результатам оценки динамических способностей по 8-бальной шкале

Шкала Харрингтона для единичного отрезка		Результаты оценки динамических способностей по 8-бальной шкале	
Числовое значение вероятности	Описание градации вероятности	Числовое значение	Описание градации
0,8 – 1,0	очень высокая	6,4 – 8,0	развиты и применяются на очень высоком уровне

Шкала Харрингтона для единичного отрезка		Результаты оценки динамических способностей по 8-бальной шкале	
Числовое значение вероятности	Описание градации вероятности	Числовое значение	Описание градации
0,63 – 0,8	высокая	5,04 – 6,4	развиты и применяются на высоком уровне
0,37 – 0,63	средняя	2,96 – 5,04	развиты в определенной степени и применяются на среднем уровне
0,2 – 0,37	низкая	1,6 – 2,96	плохо развиты и применяются на низком уровне
0 – 0,2	очень низкая	1 – 1,6	не развиты, а значит и не применяются

Применение полученной шкалы к результатам оценки динамических способностей предпринимательских структур транспортной отрасли Донецкой Народной Республики, показало, что все динамические способности и все анализируемые предпринимательские структуры относятся к группе со значением ниже среднего, а именно от 1,6 до 2,96. Отметим, что динамические способности у данной группы предприятий «плохо развиты и применяются на низком уровне».

Сосредоточенность всех анализируемых предприятий в данной числовой группе негативно характеризует ситуацию, сложившуюся в предпринимательских структурах транспортной отрасли Донецкой Народной Республики. Следовательно, можно констатировать, что имеющиеся на предприятиях динамические способности, не обеспечивают их развитие и эффективное функционирование. Поэтому считаем обоснованным говорить о необходимости развития всех, выделенных нами, динамических способностей всеми анализируемыми предприятиями. Более того, основные направления оптимизации динамической бизнес-модели предпринимательских структур транспортной отрасли (рисунок 3.7), предполагают развитие (усовершенствование) компетенций, которые находятся в тесной взаимосвязи с динамическими способностями.



Рисунок 3.7 – Направления оптимизации динамической бизнес-модели предпринимательских структур транспортной отрасли

Речь идет о том, что фактически именно развитие компетенций дает возможность повысить динамические способности исследуемых предпринимательских структур.

Наиболее тесная взаимосвязь компетенций и формируемых ими динамических способностей, по мнению экспертов¹² (результаты оценки были проверены на согласованность; их практическая значимость подтверждена) представлена в следующих соотношениях – таблица 3.5.

Необходимо акцентировать внимание на двух моментах:

– такие компетенции предпринимательских структур транспортной отрасли, как оптимальность основных услуг и оптимальность дополнительных услуг обеспечивают выполнение субъектами хозяйствования своих основных задач, реализация которых дает возможность быть конкурентоспособными, получать прибыль, расширять деятельность, то есть формировать и реализовывать весь комплекс динамических способностей. Оптимизация указанных компетенций

¹² Состав респондентов указан по ссылке 2 (стр. 89 работы).

становится возможной за счет аккомодации состава основных и дополнительных услуг под изменяющиеся условия внешней и внутренней среды;

– абсолютно все из рассматриваемых компетенций участвуют в обеспечении возможности эффективного функционирования в условиях турбулентности, путем повышения адаптивных характеристик предпринимательских структур, а, следовательно, оказывая положительное влияние на стабильность положение на рынке и эффективное функционирование, как в текущее время, так и в перспективе.

Таблица 3.5 – Взаимосвязь компетенций и формируемых ими динамических способностей предпринимательских структур транспортной отрасли Донецкой Народной Республики

Динамические способности Компетенции	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Время организации работы (услуги)			+				+	+
Время выполнения работы (услуги)				+			+	+
Качество выполнения работы (услуги)	+				+	+		+
Удовлетворенность спроса		+			+			+
Оптимальность соотношения цена / качество	+	+				+	+	+
Оптимальность основных услуг	+	+	+	+	+	+	+	+
Оптимальность дополнительных услуг	+	+	+	+	+	+	+	+
Интенсивность пассажиро- и грузопотока	+					+		+

Следовательно, персоналу предприятий необходимо развивать все рассмотренные компетенции, тесно коррелирующие с динамическими способностями, так как от их качества зависит устойчивость, результативность и,

в конечном счете, конкурентоспособность деятельности экономических субъектов.

Современная теория управления, базирующаяся на ресурсном подходе, для оценки конкурентоспособности достаточно эффективно и результативно использует методику VRIO-анализа [233 – 235]. Однако, в настоящее время считаем целесообразным произвести усовершенствование классической модели Д. Барни за счет:

1) введения дополнительного критерия оценки (условное обозначение «С» - *condition for development*) – наличие условий для развития динамических способностей. Под условиями в данном контексте подразумеваем финансовые, материальные, технические, организационные, психологические и т.п. предпосылки для формирования среды, способствующей развитию динамических способностей;

2) перевода вербальной шкалы оценивания в числовую. Это даст возможность более глубокой и детальной оценки динамических способностей анализируемых субъектов хозяйствования, а, следовательно, повысит объективность полученных результатов, что в конечном итоге будет положительно влиять на уровень их конкурентоспособности. Количественное измерение меры развития того или иного вида динамических способностей целесообразно осуществлять по 5-бальной шкале, взяв за основу вербально-числовую шкалу Харрингтона (см. таблица 3.4) для единичного отрезка.

3) Итоговая модель оценки конкурентоспособности будет иметь следующий вид (таблица 3.6).

4) Оценка конкурентоспособности в разрезе динамических способностей анализируемых в работе предпринимательских структур транспортной отрасли Донецкой Народной Республики, представлена в приложении Т (таблица Т.1 – Т.15, рисунок Т.1 – Т.15).

Таблица 3.6 – Усовершенствованная модель оценки конкурентоспособности динамических способностей предпринимательских структур транспортной отрасли

Уровень конкурентоспособности	Ценность (V)	Редкость (R)	Воспроизводимость (I)	Организованность (O)	Условия (C)	Количественная оценка уровня конкурентоспособности
конкурентный нульсон (полное отсутствие конкурентоспособности)	Нет	-	-	-	-	0,0
конкурентная слабость	Да	Нет	-	-	-	0,0 – 1,0
конкурентный паритет	Да	Да	Нет	-	-	1,0 – 2,0
временное конкурентное преимущество	Да	Да	Да	Нет	-	2,0 – 3,0
неиспользованное конкурентное преимущество	Да	Да	Да	Да	Нет	3,0 – 4,0
устойчивое конкурентное преимущество	Да	Да	Да	Да	Да	4,0 – 5,0

В обобщенном виде информация об уровнях конкурентоспособности динамических способностей каждого субъекта хозяйствования представлена в таблица 3.7.

Таблица 3.7 – Результаты оценки уровней динамических способностей предпринимательских структур транспортной отрасли Донецкой Народной Республики

Уровень конкурентоспособности	конкурентный нульсон	конкурентная слабость	конкурентный паритет	временное конкурентное преимущество	неиспользованное конкурентное преимущество	устойчивое конкурентное преимущество
Название предприятия	0,0	0,0 – 1,0	1,0 – 2,0	2,0 – 3,0	3,0 – 4,0	4,0 – 5,0
«Car&Bus»				+		
«Донбасс ГУР»				+		
1-е Республиканское ТАХІ					+	
Такси «Вегас»				+		
«Донавтотранс»				+		
ТК «КОЙОТ»					+	

Продолжение таблицы 3.7

Уровень конкурентоспособности Название предприятия	конкурентный нульсон	конкурентная слабость	конкурентный паритет	временное конкурентное преимущество	неиспользованное конкурентное преимущество	устойчивое конкурентное преимущество
Компания «СТО Дорог»			+			
«Юз Авто Транс»				+		
Грузовое такси «Лидер Юз»			+			
«ТрансГруз»			+			
«Марк Транс»					+	
«TransDon Cargo»			+			
«Vlata Trans»					+	
«East Express»			+			
«ТрансДон»					+	
Всего	-	-	5	5	5	-

Полученные результаты дают возможность сделать следующие выводы:

среди предпринимательских структур транспортной отрасли отсутствуют явные лидеры, т.е. предприятия, имеющие устойчивое конкурентное преимущество;

явных аутсайдеров так же нет: ни одно предприятие не относится к числу как абсолютно неконкурентоспособных, так и к числу, характеризующихся конкурентной слабостью;

по пять субъектов хозяйствования относятся к группам характеризующимися конкурентным паритетом; временным конкурентным преимуществом и неиспользованными конкурентными преимуществами.

Рассматривая динамические способности, группы предприятий, характеризующихся конкурентным паритетом (таблица 3.8) необходимо акцентировать внимание на развитие и активизацию динамических способностей, имеющих наименьшие значение.

Таблица 3.8 – Результат количественной оценки динамических способностей предприятий, характеризующихся конкурентным паритетом

Динамические способности \ Названия предприятий	Компания «СТО Дорог»	Грузовое такси «Лидер Юз»	«ТрансГруз»	«TransDon Cargo»	«East Express»	Среднее значение
К управлению ростом	2,2	1,7	2,7	0,9	0,7	1,64
К управлению знаниями	1,9	1,3	1,7	1,3	1,1	1,46
К организационному обновлению	1,6	1,5	2,5	1,2	1,1	1,58
К предприимчивости	3,0	2,1	1,5	1,2	1,4	1,84
К изменениям	1,6	1,1	2,7	1,5	1,7	1,72
К стратегическому мышлению	2,1	1,3	2,2	1,2	1,6	1,68
К созданию высокого качества услуг	1,5	1,2	1,7	1,2	1,8	1,48
Работать в условиях турбулентности	1,5	1,2	1,0	0,8	2,4	1,38

А именно: работать в условиях турбулентности; к управлению знаниями; к созданию высокого качества услуг. Наименее слабо развитыми и применяемыми динамическими способностями предприятий, характеризующихся временным конкурентным преимуществом (таблица 3.9) являются способности к стратегическому мышлению; к изменениям; к управлению знаниями.

Таблица 3.9 – Результат количественной оценки динамических способностей предприятий, характеризующихся временным конкурентным преимуществом

Динамические способности \ Названия предприятий	«Car&Bus»	«Донбасс ТУР»	такси «Вегас»	«Донавтогранс»	«Юз Авто Транс»	Среднее значение
К управлению ростом	1,9	3,1	3,6	3,1	3,1	2,96
К управлению знаниями	2,7	2,1	2,8	2,3	3,0	2,58
К организационному обновлению	1,8	2,4	3,1	3,8	2,6	2,74
К предприимчивости	2,4	2,6	3,0	3,1	2,7	2,76
К изменениям	2,8	2,6	2,5	2,8	2,0	2,54
К стратегическому мышлению	2,2	3,6	2,6	2,8	1,3	2,50
К созданию высокого качества услуг	3,1	2,8	3,1	2,4	1,6	2,60
Работать в условиях турбулентности	2,6	2,1	2,7	3,3	3,0	2,74

Результат количественной оценки динамических способностей предприятий, характеризующихся неиспользованными конкурентными преимуществами (таблица 3.10) акцентировал внимание на необходимости развития следующих динамических способностей: к управлению знаниями; работать в условиях турбулентности и к стратегическому мышлению.

Для повышения конкурентоспособности предпринимательских структур транспортной отрасли за счет активизации динамических способностей считаем целесообразным использовать, адаптированную к нашему объекту исследования, концепцию «трех океанов» бизнеса, предложенную У Чан Ким и Рене Моборн, сфокусировавшись при этом на каждом из трех океанов: «красном», «зеленом» и «голубом» [236].

Таблица 3.10 – Результат количественной оценки динамических способностей предприятий, характеризующихся неиспользованными конкурентными преимуществами

Динамические способности \ Названия предприятий	1-е Республиканское ТАХІ	ТК «КОЙОТ»	«Марк Транс»	«Vlata Trans»	«ГрансДон»	Среднее значение
К управлению ростом	3,5	3,2	4,1	3,9	4,0	3,74
К управлению знаниями	4,0	3,7	3,1	2,8	3,5	3,42
К организационному обновлению	4,3	4,4	4,1	3,5	3,0	3,86
К предприимчивости	3,8	4,1	4,2	3,9	3,2	3,84
К изменениям	4,4	3,4	4,3	3,5	3,1	3,74
К стратегическому мышлению	4,2	3,9	4,1	3,5	2,6	3,66
К созданию высокого качества услуг	3,9	4,4	3,2	3,4	3,5	3,68
Работать в условиях турбулентности	4,1	3,1	3,8	3,0	3,3	3,46

При этом, «красный океан» представляет собой совокупность стереотипных путей оптимизации динамических способностей. «Зеленый океан», позволяет оптимизировать действующую бизнес-модель за счет современных, в том числе инновационных, технологий. Наиболее оптимальной зоной развития малого и среднего бизнеса авторы считают так называемый «голубой океан»,

предполагающий нестандартное сочетание новых особенностей и привлечение клиентов из смежных рынков [236].

Разработка и внедрение рекомендаций, способствующих развитию динамических способностей по каждому из «океанов» должны базироваться на специфике деятельности оцениваемой компании. В зависимости от основных выполняемых функций все предпринимательские структуры транспортной отрасли Донецкой Народной Республики целесообразно разделить на три группы:

оказывают услуги пассажирских перевозок в пределах Донецкой Народной Республики (такси);

оказывают услуги пассажирских перевозок за пределы Донецкой Народной Республики (международные пассажирские перевозки);

оказывают услуги грузовых перевозок.

Традиционные пути по оптимизации динамических способностей («красный океан»), представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Традиционные пути оптимизации динамических способностей предпринимательских структур транспортной отрасли

Динамические способности	Пути оптимизации динамических способностей
К управлению ростом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Безаварийное оказание работ (услуг). 2. Своевременность оказания работ (услуг). 3. Изменение интенсивности основной деятельности. 4. Расширение рынка сбыта за счет охвата различных сегментов (базовый, стандарт, премиум, люкс) путем дифференциации состава (качества) и цены на предоставляемые работы (услуги). 5. Отсутствие зафиксированных жалоб.
К управлению знаниями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управление по отклонениям (неудовлетворенный или частично удовлетворенный спрос) определяет направления дальнейшего развития компании, которое возможно, в том числе, и за счет повышения уровня профессиональной подготовки всего персонала. 2. Изучение директ-маркетинга в целом, а так же его отдельных видов и типов (интернет-маркетинг, ремаркетинг, развивающий маркетинг, дифференцированный, тайм-маркетинг и др.).
К организационному обновлению	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение к работе нескольких диспетчеров; применение многоканальных телефонов. 2. Возможность делать заказ работ (услуг) на сайте. 3. Разработка и использование приложений для мобильных устройств. 4. Оптимизация автопарка с учетом спроса на работы (услуги).

Продолжение таблицы 3.11

Динамические способности	Пути оптимизации динамических способностей
К предприимчивости	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация режима работы водителей, грузчиков, сопровождающего персонала. 2. Создание «транспортных коридоров». 3. Прокладка рациональных маршрутов. 4. Подбор соответствующих видов транспортных средств.
К изменениям	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение новых клиентов. 2. Расширение числа основных и дополнительных услуг.
К стратегическому мышлению	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение корпоративных клиентов. 2. Заключение долгосрочных договоров. 3. Акцентирование внимания на наиболее прибыльных видах деятельности (работах, услугах), с учетом принципа Парето. 4. Расширение рынка сбыта работ (услуг).
К созданию высокого качества услуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация сайта и приложений для мобильных устройств путем представления наиболее востребованной информации (график поездок, их периодичность, наличие свободных мест, стоимость проезда; тариф за 1 тонно-километр, стоимость погрузочно-разгрузочных работ). 2. Повышение уровня профессиональной подготовки водителей, грузчиков, сопровождающего персонала. 3. Привлечение профессиональных логистов или логистических компаний.
Работать в условиях турбулентности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Клиентоориентированность: оптимизация организации работы с учетом требований и возможностей клиентов (умения пользоваться компьютерами и мобильными устройствами; наличия доступа к Интернету и т.п.). 2. Повышение скорости реагирования на изменяющиеся условия внешней и внутренней среды (погодные условия; изменения нормативной базы; спрос клиентов; изменения в организации работы персонала т.п.). 3. Способность поддерживать высокие стандарты качества при условии мобильности компании. 4. Способность удовлетворять изменчивый спрос клиентов повышает адаптивные навыки компании, что в свою очередь положительно влияет на стабильность ее положения на рынке. 5. Максимальная наполняемость и прибыльность подвижного состава. 6. Маневренность в отношении цены (бонусные программы, сезоны скидок, карты лояльности и т.п.) при неизменно высоком качестве оказания услуг обеспечивают стабильность спроса.

Предлагаемые рекомендации носят общий характер и являются универсальными; их конкретизация целесообразна с учетом специфики вида деятельности и конкретных условий функционирования каждого отдельного субъекта.

Оптимизация динамических бизнес-моделей за счет внедрения современных технологий («зеленый океан») должна базироваться на принципе рациональности: так, например, рекомендация по разработке и использованию

приложений для мобильных устройств, направленная на оптимизацию времени организации работы (услуги) и способствующая организационному обновлению субъекта хозяйствования, целесообразна в случаях частого обращения клиентов к данной услуге (такси); организация заказов разовых или редких запросов на выполнение работ (услуг) данным образом мало эффективна (отсутствие возможности уточнения содержания работ; времени и условий их проведения; оплаты и т.п.).

Использование GPS-трекеров (GPS-контроллеров) в автомобилях компании дает возможность:

- оптимизировать маршрут автотранспорта и за счет этого уменьшать и пробег (практика свидетельствует о сокращении на 5 – 15%), и расход топлива [237];
- исключить незапланированное и / или нецелевое использование автотранспортного средства, что существенно повышает эффективность его функционирования;
- повысить качество обслуживания клиентов как за счет увеличения скорости обслуживания, так и за счет обоснованности и мобильности решения возможных спорных вопросов.

Внедрение GPS-SMS информирования о месте нахождения груза предпринимательскими структурами, осуществляющими грузовые перевозки, с одной стороны позволит повысить ответственность грузоперевозчиков за взятые на себя обязательства, а с другой стороны усилит доверие клиентов за счет «информационной открытости» транспортной компании.

Считаем возможным автотранспортным компаниям, осуществляющим грузовые перевозки, использовать специализированные программные продукты, осуществляющие маршрутизацию. Это целесообразно по следующим причинам:

- автоматическая оптимизация заданного времени доставки и расстояния;
- ежедневный учет и корректировка маршрутов под влиянием внутренних и внешних факторов (время года, обстановка на дорогах, время суток, план движения других автомобилей компании и т.п.);

– сокращение времени доставки грузов.

Использование подобных программ для пассажирских перевозок не рационально в силу того что: международные перевозки осуществляются по расписанию и утвержденному маршруту; а работа такси требует максимальной мобильности и индивидуального выполнения заказа каждого отдельного клиента.

Абсолютно все из рассматриваемых предпринимательских структур транспортной отрасли Донецкой Народной Республики представляют информацию о себе на сайте компании; большая часть из рассматриваемых предприятий так же использует отдельные социальные сети, а именно «ВКонтакте» и «Facebook». Обращает внимание практически полное отсутствие информации в «Instagram» (только 2 компании из 15 там зарегистрированы) и «Одноклассниках» (зарегистрированы 3 из 15 компаний).

Подобная ситуация значительно снижает степень охвата целевой аудитории; ее исправление путем более активного позиционирования себя и своих услуг в социальных сетях даст возможность значительно расширить клиентскую базу.

Выбор тех или иных социальных сетей должен базироваться на предпочтениях основных групп клиентов: если значительный круг клиентов – это люди пенсионного возраста, осуществляющие поездки в Украину для оформления и получения пенсии, то целесообразным будет активное позиционирование себя в «Одноклассниках»; если основные клиенты – это люди трудоспособного возраста, интересующиеся грузоперевозками, то в этом случае наиболее востребованными являются «ВКонтакте», «Facebook» и «Instagram»; молодежная аудитория является активным пользователем «Instagram». В тоже время активное использование максимального числа социальных сетей даст возможность расширить клиентскую аудиторию; изучение запросов фактических и потенциальных клиентов может способствовать расширению перечня предлагаемых транспортными компаниями услуг.

Универсальным инструментом оценки бизнеса в сфере «зеленого океана», на наш взгляд, должен стать показатель лояльности клиента (*NPS – Net Promoter*

Score), разработанный Фредом Райхельдом и Робом Мрки. Данный показатель целесообразно рассматривать как базовый элемент «петли обратной связи», которая дает возможность вносить обоснованные коррективы, оптимизирующие работу компании. NPS оценивает готовность рекомендовать компанию (продукт, товар, услугу) своим друзьям, знакомым и родственникам:

$$NPS = d_{\text{лояльных клиентов}} - d_{\text{неудовлетворенных клиентов}}, \quad (3.1)$$

где $d_{\text{лояльных клиентов}}$ – удельный вес лояльных клиентов;

$d_{\text{неудовлетворенных клиентов}}$ – удельный вес неудовлетворенных клиентов [238, 239].

Оценку степени лояльности целесообразно проводить по трехбалльной шкале, где:

0 – не порекомендуете своим друзьям, знакомым и родственникам;

1 – нейтральное отношение;

2 – порекомендуете своим друзьям, знакомым и родственникам.

Получаемый результат может колебаться от – 1 (негативная оценка всех опрошенных) до + 1 (позитивная оценка всех опрошенных). Хорошим считается результат $NPS > 0$; отличным $NPS > 0,5$.

Подобная оценка в зависимости от задач опроса и имеющихся технических возможностей может проводиться с различной степенью детализации: оценка работы компании в целом; оценка работы конкретного водителя; оператора; грузчика; оценка состояния автотранспортного средства; оценка сайта и т.д.

Отнесение данного показателя к «зеленому океану» обусловлено применением современных технологий для получения обратной связи от клиентов:

– при наличии специальной программы для мобильных приложений – это может быть запрос на оценку после оказания услуги;

– при он-лайн заказе через сайт – письмо на электронную почту клиента, указанную при регистрации;

– при оформлении заказа через оператора – SMS с просьбой оценки.

С целью повышения активности клиентов в предоставлении информации о степени их лояльности (негативную оценку сообщают в больших случаях, чем нейтральную или позитивную [240]) целесообразно их стимулирование: начисление бонусов за предоставленную оценку; розыгрыш ценных призов среди клиентов, оценивших компанию; премирование наиболее активных и т.п.

Апробация предлагаемой модели на примере анализируемых предпринимательских структур транспортной отрасли показала следующие результаты (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Результаты оценки лояльности клиентов предпринимательских структур транспортной отрасли Донецкой Народной Республики

Название предприятия	Число опрошенных клиентов	Оценка лояльности, баллы / число клиентов			Удельный вес лояльных клиентов	Удельный вес неудовлетворенных клиентов	NPS	Степень лояльности клиентов		
		0	1	2				Негативная	Хорошая	Отличная
«Car&Bus»	18	6	9	3	0,2	0,3	-0,2	+		
«Донбасс ТУР»	64	11	34	19	0,3	0,2	0,1		+	
1-е Республиканское ТАХІ	85	7	67	11	0,1	0,1	0,0		+	
Такси «Вегас»	79	16	50	13	0,2	0,2	0,0		+	
«Донавтотранс»	46	4	33	9	0,2	0,1	0,1		+	
ТК «КОЙОТ»	67	7	49	11	0,2	0,1	0,1		+	
Компания «СТО Дорог»	24	9	10	5	0,2	0,4	-0,2	+		
«Юз Авто Транс»	31	2	12	17	0,5	0,1	0,5			+
Грузовое такси «Лидер Юз»	58	5	18	35	0,6	0,1	0,5			+
«ТрансГруз»	42	4	20	18	0,4	0,1	0,3		+	
«Марк Транс»	15	2	2	11	0,7	0,1	0,6			+
«TransDon Cargo»	38	7	12	19	0,5	0,2	0,3		+	
«Vlata Trans»	27	3	9	15	0,6	0,1	0,4		+	
«East Express»	61	8	26	27	0,4	0,1	0,3		+	
«ТрансДон»	49	2	13	34	0,7	0,0	0,7			+

Рассматривая полученные результаты можно говорить о том, что негативная оценка компаний клиентами наблюдается всего у двух предприятий: «Car&Bus» и Компания «СТО Дорог». Наиболее многочисленной группой является совокупность из девяти предприятий, характеризующаяся хорошей степенью лояльности. Отличная степень лояльности клиентов у четырех предприятий: «ТрансДон», «Марк Транс», «Юз Авто Транс», грузовое такси «Лидер Юз». Следовательно, одиннадцати предприятиям из пятнадцати необходимо акцентировать внимание в своей деятельности на повышение лояльности клиентов.

Все основные способы повысить лояльность можно подразделить на две большие группы – рисунке 3.8.

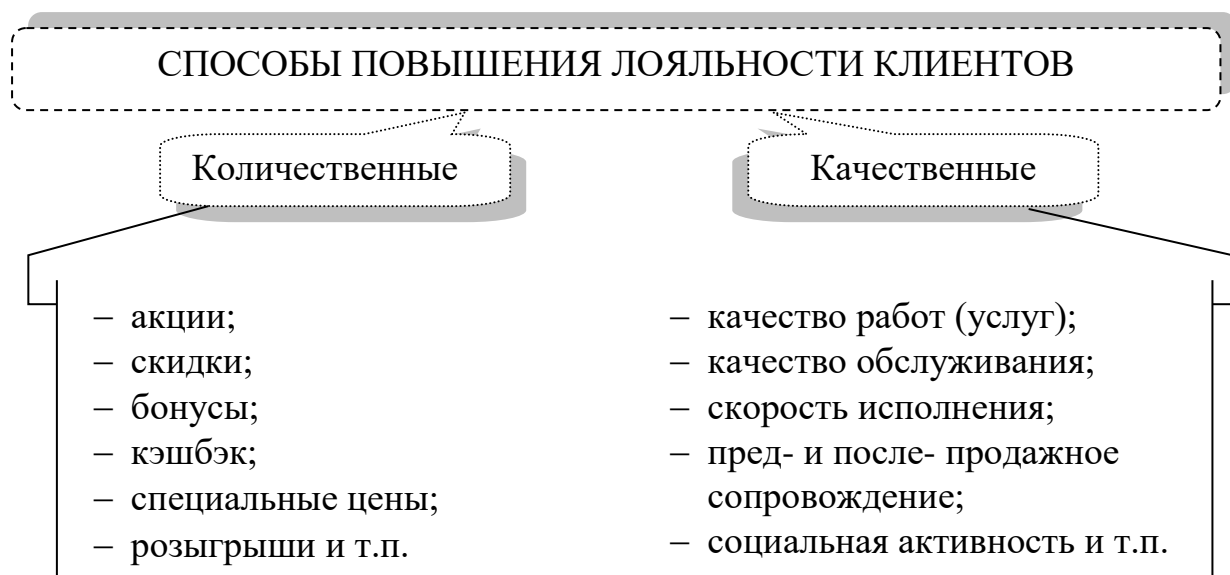


Рисунок 3.8 – Способы повышения лояльности клиентов.

Получение положительного результата в виде роста степени лояльности становится возможным при комплексном применении как количественных, так и качественных способов; некоторые из которых более детально будут рассмотрены ниже.

Рассмотрим потенциальные возможности развития динамической бизнес-модели в отношении способностей к предприимчивости, стратегическому мышлению и управлению ростом каждого отдельного вида деятельности

предпринимательских структур транспортной отрасли Донецкой Народной Республики в сфере «голубого океана»:

Такси. Активизацию динамических способностей в данной сфере считаем возможным за счет апробации следующих видов деятельности:

1. Курьерская доставка. В настоящее время наиболее часто встречается доставка товаров из ресторанов, кафе и крупных торговых сетей. И если предприятия питания самостоятельно организуют доставку, то крупные торговые сети Донецкой Народной Республики (МОЛОКО, Первый Республиканский Супермаркет, Обжора) привлекают к доставке курьерскую службу «Z_Z», которая вместе с «Курьерской службой Донбасса» являются единственными специализированными компаниями. Отдельные из изучаемых компаний транспортной отрасли предлагают услуги курьерской доставки в числе дополнительных («1-е Республиканское ТАХИ», «Vlata Trans»), подобную политику могут применять и остальные транспортные компании, дифференцируя специфику услуг (вид, объем и вес груза) в зависимости от имеющегося автопарка. Считаем целесообразным службам такси обратить внимание на доставку лекарственных препаратов и сопутствующих изделий медицинского назначения. Ни одна из крупных аптечных сетей Донецкой Народной Республики (Народная аптека, Центральная аптека, Арника, Сарепта, Ольвия) не предоставляет услуги доставки и не привлекает самостоятельные курьерские службы к подобной работе, в то же время подобная услуга может быть очень востребована в условиях пандемии.

2. Аренда автомобиля (в том числе каршеринг). С позиции клиента запрос на данную услугу возникает при необходимости использования автотранспортного средства (в том числе краткосрочно) или в случае отсутствия автотранспортного средства необходимой марки, типа, пассажироместимости. Предоставление подобной услуги компаниями, осуществляющими услуги по пассажирским перевозкам в пределах Донецкой Народной Республики возможно как за счет имеющегося парка автомобилей (в том числе в случаях болезни или

отпуска водителей), так и за счет формирования клиентской базы об автомобилях, владельцы которых готовы предоставлять их в аренду.

3. Предоставление таких дополнительных услуг как:

- бизнес-такси (оговоренная систематическая подача такси для доставки на работу и с работы);
- «персональный водитель» (транспортировка машины водителем службы такси);
- «авто-няня» (перевозка, встреча и сопровождение ребенка старше 8 лет к месту назначения водителем такси самостоятельно);
- именной заказ (заказ определенного водителя);
- экскурсионное такси (сопровождение поездки по историческим местам экскурсией, проводимой водителем);
- детское кресло в автомобиле;
- перевозка животных, в том числе с предоставлением переносок и специальных клеток;
- буксировка автомобиля;
- заказ электромобиля.

Международные пассажирские перевозки. Развитие динамических способностей в сфере «голубого океана» целесообразно проводить за счет расширения перечня предоставляемых услуг, в том числе и на территории Донецкой Народной Республики:

1. Аренда пассажирского автотранспорта различной вместимости с водителем.
2. Экскурсионные поездки.
3. Корпоративный туризм.
4. Бизнес-поездки: транспортировка сотрудников от дома к месту работы и обратно.
5. Приобретение и доставка авиа и железнодорожных билетов из других городов.

Развитие динамических способностей сегмента грузовых перевозок, так же как и два предыдущих направления, включает расширение перечня предоставляемых дополнительных услуг. А именно:

1. Организация авиа, железнодорожной и водной перевозки грузов: документальное оформление; страхование; упаковка (в том числе экологически чистыми материалами); погрузочно-разгрузочные работы; транспортировка до места отправления; адресная доставка.

2. Экспедирование грузов.

3. Транспортировка сборных грузов.

4. Кросс-докинг, предполагающий транспортировку грузов без долговременного хранения.

5. Услуги фулфилмента, наиболее часто используемые интернет-магазинами, и включающие все операции с товаром, начиная от его хранения и заканчивая его доставкой либо возвратом.

Учитывая тот факт, что деятельность предпринимательских структур транспортной отрасли Донецкой Народной Республики построена на взаимодействии между клиентом и транспортной компанией, обязательным элементом работы будет процесс общения заказчика и различных представителей исполнителя работ и услуг. Именно сотрудники предпринимательских структур транспортной отрасли, их отношение к клиентам и к работе, формируют у заказчиков тот уровень лояльности, который в конечном итоге определяет успешность компании. Акцентирование внимания на знаниях и умениях работников компании дает возможность повышать динамичность бизнес-модели за счет развития такие способности как: управление знаниями; создание высокого качества услуг; умение работать в условиях турбулентности. Основной акцент в управлении персоналом, конечно же, должен быть сделан на тех сотрудников, которые непосредственно принимают участие в общении с клиентами и выполнении работ (услуг): операторы, водители, грузчики, экспедиторы, стюарды; именно они являются «лицом компании».

Весь спектр характеристик работников можно подразделить на две большие группы: профессиональные и личные качества, совокупность которых позволяет соблюдать установленные в компании стандарты поведения сотрудников. В таблице 3.13 представлены основные характеристики указанных групп; определены основные способы, применение которых даст возможность повысить профессиональные качества и оптимизировать личные; обозначена форма контроля, позволяющая оценивать соответствие имеющихся качеств работников установленным компанией стандартам.

Современные условия, характеризующиеся высокой степенью турбулентности, вызывают необходимость постоянного мониторинга и адаптации. Повышение степени динамичности бизнес-модели становится возможным при условии систематической (ежедневной, еженедельной) оценки объема выполняемых работ (услуг). Практическая реализация данного положения возможна путем реализации следующего механизма:

Таблица 3.13 – Характеристика, способы оптимизации и форма контроля профессиональных и личных качеств работников предпринимательских структур транспортной отрасли

Качества работников	Профессиональные	Личные
Характеристика	Объем, качество и своевременность выполненной работы, дисциплинированность	Организованность, коммуникативные навыки, инициативность, честность, умение работать в команде, обучаемость, адаптивность, стрессоустойчивость, эмоциональный интеллект, эмпатия, забота о физическом и психическом здоровье
Способы оптимизации	Стажировка, повышение квалификации, курсы	Тренинг, мастер-класс, кейс метод
Форма контроля	Аттестация	Тестирование, наблюдение

1. Непрерывное отслеживание формирующихся в обществе тенденций (экологичность, патриотизм, благотворительность и т.п.) и их апробация к работе транспортной компании: использование электромобилей в качестве такси; льготные тарифы для ветеранов и участников Великой Отечественной Войны;

отчисление части полученной прибыли на поддержание и развитие учреждений социального назначения.

2. Оперативное реагирование на изменение спроса: плохие погодные условия резко и существенно увеличивают запрос на услуги такси; в летний сезон возрастает объем международных пассажирских перевозок.

3. Своевременное реагирование на изменение условий работы конкурентов; мониторинг цен на услуги; оценка спектра предлагаемых услуг; изучение маркетинговой политики.

Обязательным элементом повышения уровня динамичности бизнес-модели является расширение числа способов продвижения проводимых работ и оказываемых услуг. Использование традиционных инструментов маркетинг-микс конечно же имеет положительный эффект, но творческий, инновационный подход имеет гораздо больше шансов на успех. В настоящее время только 3 из рассматриваемых 15 предпринимательских структур транспортной отрасли Донецкой Народной Республики прилагают дополнительные усилия по продвижению:

- «1-е Республиканское ТАХІ» начисляет 2 % бонусов от итоговой суммы оплаты за поездку, которые в дальнейшем можно использовать для оплаты последующих услуг такси;
- компания «TransDon Cargo» предоставляет 10 % скидки в следующих случаях: при заказе на воскресенье; на второй переезд; при организации переезда офиса с числом рабочих мест более 50;
- «ТрансДон» при сумме заказа более 17 тыс. руб. предоставляет купон на скидку.

Политика продвижения услуг для служб такси и транспортных компаний, осуществляющих международные пассажирский перевозки и грузоперевозки, должна отличаться: в первом случае акцент необходимо делать на выстраивании долгосрочных отношений с клиентами; в остальных случаях на информировании и привлечении внимания как можно большего числа потенциальных клиентов. В

качестве примеров активизации продвижения услуг предпринимательских структур транспортной отрасли можно предложить следующие:

- предоставление существенных скидок на последующие поездки (каждая 20 поездка – 50 % скидки);
- за привлечение нового клиента – 5 % скидки имеющемуся клиенту;
- при перевозе груза на расстояние более чем 500 км на каждые последующие 100 километров скидка 3 % от тарифа за предыдущее расстояние;
- при последующих арендах автомобилей предоставление скидок (вторая аренда – 2 %; третья – 3 %; четвертая – 4 % и т.д.);
- участие в благотворительных акциях, проводимых транспортными компаниями, вознаграждается дополнительными бонусами.

Таким образом, представленные направления оптимизации динамической бизнес-модели предпринимательских структур транспортной отрасли Донецкой Народной Республики, во-первых, повышают научную обоснованность принимаемых управленческих решений; во-вторых, являются универсальными и применимыми для предпринимательских структур независимо от специфики деятельности; в-третьих, дают возможность повысить результативность и эффективность деятельности рассматриваемых компаний за счет повышения их конкурентоспособности.

Выводы по разделу 3

Реализация процедур совершенствования динамических бизнес-моделей на примере пятнадцати крупных и средних транспортных компаний, осуществляющих услуги по грузо- и пассажироперевозкам в Донецкой Народной Республике, позволило прийти к определенным выводам.

Использование компетентностной («3D») бизнес-модели дало возможность осуществить ранжирование компетенций, оказывающих влияние на динамические способности. В числе основополагающих компетенций выделены: время выполнения работы (услуги); время организации работы (услуги); интенсивность пассажиро- и грузопотока; качество выполнения работы (услуги).

Оценка динамических способностей показала:

отсутствие пограничных результатов оценки (как высоких, так и низких);

незначительную амплитуду колебания (как оценки отдельных динамических способностей, так и оценки отдельных субъектов хозяйствования);

наиболее весомые динамические способности (способности к организационному обновлению; способности к стратегическому мышлению; способности к изменениям).

Оценка конкурентоспособности на основе анализа динамических способностей предпринимательских структур транспортной отрасли проведена с применением усовершенствованной методики VRIO-анализа. Полученные результаты позволили констатировать: отсутствие и лидеров, и аутсайдеров среди анализируемых компаний; пропорциональное распределение транспортных предприятий по группам, характеризующимися конкурентным паритетом; временным конкурентным преимуществом и неиспользованными конкурентными преимуществами.

Предложения по активизации и развитию динамических способностей предпринимательских структур транспортной отрасли основаны на концепции «трех океанов» и включают: традиционную сферу путей оптимизации; технологические средства и неординарные (оригинальные) решения.

Внедрение в практику управления предложенной методики оценки, а так же путей оптимизации динамической бизнес-модели способствует повышению научной обоснованности процесса управления; прогрессированию развития предпринимательских структур транспортной отрасли; усилению их конкурентных преимуществ.

Основные научные результаты раздела опубликованы в работах [241-248].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации проведено научное обоснование теоретических положений и разработаны практические рекомендации по формированию динамических бизнес-моделей предпринимательских структур. Результаты проведенного исследования позволили сделать следующие выводы:

1. В результате исследования понятия «бизнес-модель» и его сущностного наполнения в процессе эволюционного развития научной мысли, выделены и охарактеризованы различные подходы к пониманию содержания данного термина, а именно: технологический, аналитический, экономический, структурно-системный, процессный, организационный, ценностный, стратегический, интегрированный, корпоративный, ресурсный. Сформулировано авторское определение понятия бизнес-модели как дескриптивной системы, отражающей логику и структуру бизнеса предприятия, путем четкого определения его составляющих и элементов, участвующих в процессе формирования цепочки ценности, с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества.

2. Изучение концепции динамических способностей позволило обосновать целесообразность ее применения в качестве методологии формирования динамической бизнес-модели предприятия (бизнес-модели, центральным элементом которой являются динамические способности персонала). Предложено под динамическими способностями понимать способности персонала предприятия, формируемые в процессе коллективной деятельности и проявляющиеся в продуцировании своевременных изменений / генерации новых идей, технологий и возможностей, которые обеспечивают ему эффективное функционирование и стабильное конкурентное преимущество. Установлено, что реализация концепции динамических способностей при формировании бизнес-модели предприятия позволит оперативно реагировать на турбулентность внешней среды, отвечать на ее вызовы, открывать новые рыночные возможности, принимать гибкие управленческие решения, направленные на обеспечение конкурентоспособного преимущества в быстро изменяющейся бизнес-среде.

3. Разработана концепция формирования динамической бизнес-модели предприятия, которая рассматривается как совокупность последовательных действий, направленных на выявление динамических способностей, их количественную и качественную оценку. Теоретический и практический базисы разработанной концепции, раскрывающие сущность и детализирующие ее целевую направленность, позволили выделить инструментарий выявления и оценки динамических способностей, а также определить этапы построения бизнес-модели предприятия, основанной на динамических способностях.

4. Проведен анализ современного состояния деятельности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики, что позволило оценить основные результаты, характеризующие развитие транспортной отрасли Республики. Полученная аналитическая информация констатирует а) устойчивое развитие и рост экономической активности данных предпринимательских структур; б) определяющую роль малого бизнеса (более 95 % субъектов хозяйствования являются физическими лицами-предпринимателями); в) при росте общего количества предпринимательских структур в динамике наблюдается спад вновь регистрируемых предприятий (что свидетельствует о длительности жизненного цикла функционирующих бизнес-структур, удовлетворении потребностей населения в транспортных услугах); г) более 55% предприятий транспорта получили прибыль (до налогообложения) по результатам своей деятельности в 2016-2019 гг.; д) уровень рентабельности по отрасли в 2019 году в 3 раза выше, чем в среднем по Республике.

5. Идентифицированы факторы, влияющие на формирование бизнес-моделей предпринимательских структур, а именно: внешние, внутренние прямого и косвенного влияния. Взаимосвязь и соподчиненность факторов дает возможность определить, какие факторы представляют новые возможности, а какие – угрозы; выявить резервы и пути повышения эффективности бизнес-моделей предпринимательских структур, своевременно реагировать на изменения среды функционирования, определить первоочередность решения проблем и приоритеты дальнейшей стратегии.

6. Проведен мониторинг качества и эффективности бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли, который позволяет утверждать о недифференцированности таких моделей (нечеткость формулировки и структурирования), невостребованности инструментов бизнес-моделирования в целом из-за недостаточного уровня компетентности управленческого персонала; сложностях оптимизации даже среднесрочных бизнес-моделей из-за высокой турбулентности рынка отрасли.

7. Разработана и апробирована методика формирования динамических бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли, которая дает возможность осуществить ранжирование компетенций, оказывающих влияние на динамические способности. В числе основополагающих компетенций выделены: время выполнения работы (услуги); время организации работы (услуги); интенсивность пассажиро- и грузопотока; качество выполнения работы (услуги). Оценка конкурентоспособности на основе анализа динамических способностей предпринимательских структур транспортной отрасли проведена с применением усовершенствованной методики VRIO-анализа. Полученные результаты позволили констатировать: отсутствие и лидеров, и аутсайдеров среди анализируемых компаний; пропорциональное распределение транспортных предприятий по группам, характеризующимися конкурентным паритетом; временным конкурентным преимуществом и неиспользованными конкурентными преимуществами.

8. Разработаны пути оптимизации динамических бизнес-моделей предпринимательских структур транспортной отрасли для каждого вида деятельности, которые основаны на концепции «трех океанов» и включают: традиционную сферу путей оптимизации; технологические средства и неординарные (оригинальные) решения.

Внедрение в практику управления предложенных путей оптимизации динамических бизнес-моделей позволит повысить научную обоснованность принимаемых управленческих решений, создать условия и обеспечить возможности для дальнейшего развития предпринимательских структур транспортной отрасли Донецкой Народной Республики, усилить их конкурентные преимущества и обеспечить стабильное и эффективное функционирование.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Alexander, Osterwalder. The Business Model Ontology. [Электронный ресурс] /A. Osterwalder //A proposition in a Design Science Approach, 2004, Dissertation at University of Lausanne. – Режим доступа: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf.
2. Стрекалова, Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа / Н.Д. Стрекалова // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. Научный журнал. – 2009. - № 92. – С.95-105.
3. Вашакмадзе, Т.Т. Сравнительный анализ бизнес-моделей компании. / Т.Т. Вашакмадзе // Экономика и жизнь. – 2012. – №16 (45) – С.35-45.
4. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, Ив Пинье; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288с.
5. Amit, R., Zott, C., Value creation in e-business // Strategic Management Journal. 2001. №22. – P. 493-520
6. Shafer, S.M., Linder, J.C. The power of business models // Business Horizons. 2005. №3. – Vol. 48.– P. 199-207.
7. Котельников, В.Ю. Тем: 3. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями / В.Ю. Котельников – М.: Эксмо, 2007. – 96 с.
8. Stewart, D. Business models for economic markets // Electronic Commerce in Europe. 1998. №8 (April) – P. 1-6
9. Шингарев, А.В. Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие [Электронный ресурс] / А.В. Шингарев — 2002. — Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m74/3.htm>.
10. Эффективные модели бизнеса [Электронный ресурс]. — 2002. — Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=110>.
11. Timmers, P. Business models for electronic markets // Electronic Commerce in Europe, 1998; №8 (April): P 6–9

12. Маркова, В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая / В.Д. Маркова // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2. – С. 38–42.

13. История развития бизнес-моделей и обзор подходов к созданию бизнес-моделей [Электронный ресурс], — Режим доступа: [http:// iiba.ru/wp-content/uploads/2014/05/ Business_models.pdf](http://iiba.ru/wp-content/uploads/2014/05/Business_models.pdf).

14. Slywotsky, A. The profit zone: how strategic business design will lead you to tomorrow's profits. / A. Slywotsky, D. Morrison, B. Andelman. // - New York: Times Business – 1997.

15. Федоренко, А. Стратегия предприятия vs. Бизнес-модель предприятия [Электронный ресурс], — 2011. — Режим доступа: <http://socium.com.ua/2011/02/businessstrategy-vs-business-model/#more-1190>.

16. Центр управления финансами [Электронный ресурс], – Режим доступа: <https://center-yf.ru/data/ip/biznes-model.php>

17. Кравченко, Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия [Электронный ресурс] / Е. С. Кравченко // учебник для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика» (профиль «Экономика предприятия»), уровня «бакалавр», оч. и заоч. форм обучения М-во образования и науки ДНР, ГОВПО «Донец. нац. ун-т экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», Каф. экономики предприятия . — Донецк: ДонНУЭТ, —2017.

18. Morris, M. Schindehutte, M. Allen, J. The entrepreneur s business model[^] toward a unified perspective // Journal of Business Research — 2005/— N 58 (6). — P. 726-735.

19. Бізнес-моделювання [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://iiba.ru/wp-content/uploads/2014/05/Business_models.pdf.

20. Чан, К. Стратегія блакитного океану / К. Чан, Р. Моборн. — М.: «Манн, Іванов і Фербер», 2013. — 304 с.

21. Соолятте, А. Бізнес-моделі компаній: визначення, еволюція, класифікація [Електронний ресурс] / А. Соолятте.// Режим доступу: <http://www.klubok.net/article2302.html>

22. Кравченко, О.С. Теоретичні аспекти концепції бізнес-моделі підприємства/ О.С. Кравченко/ м. Донецьк, Україна, 2013. – №35. – С.116-126.
23. Міхеєнко, К.С. Вплив впровадження системи соціальної відповідальності на формування бізнес-моделі підприємства / К.С. Міхеєнко. // Економічні науки : [зб.наук.пр.].- Полтава: ПДАА, 2010. – С.220-223.
24. Petrovic, O. Developing Business Models for E-business / O. Petrovic, S. Kittl // International Conference on Electronic Commerce, Vienna, 2001.
25. Мных, М. Опыт функционирования страховых рынков зарубежных стран. / М. Мных // 2002. – № 5. – С. 38–39.
26. Трачук, А.В., Линдер, Н.В., Убейко, Н.В. Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // Управленец. 2017. – № 4(68). – С. 61–74.
27. Хэмел, Г. Во главе революции. // СПб: BestBusinessBooks, 2007. – 368 с.
28. Юлдашева, О.У. Создание клиентоориентированных бизнес-моделей предпринимательской деятельности / О.У. Юлдашева. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.news.elteh.ru.arh.2006.40.19.php>
29. Прахалад, С. Совместное создание ценности / С. Прахалад // РЖМ, 2006. – № 2(4).
30. Afuah, A. Business models. //A Strategie Management Approach, McGraw-Hill Irwin, 2004. – №2.
31. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. From Strategy to Business Models // Long Range Planning. - 2010, – №43(2-3). – P. 204.
32. Ревуцька, Н.В. Теоретичні аспекти формування бізнес-моделі підприємства / Н. В. Ревуцька // Стратегія економічного розвитку України. - К. : КНЕУ, 2002. – № 6 (13). – С. 232-235.
33. Білоус, Н.М. Корпоративні бізнес-моделі в стратегічному управлінні стійкістю страхових компаній/ Н.М. Білоус //дисертація. кан. екон. наук: спец. 08.00.04 Рівненський національний університет водного господарства та природокористування. Рівне, 2015. – 206 с.

34. Gilbert, D.R. The Twilight of Corporate Strategy: A Comparative Ethical Critique// Oxford University Press . New York., 1992.

35. Клейнер, Г.Б. Ресурсная теория системной организации экономики // Российский журнал менеджмента. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17011939>

36. Бобрышев, А. Д., Пирогов, Н. Л., Тарабрин, Ф. М. Бизнес-модель – эффективный инструмент антикризисного управления промышленным предприятием // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. – № 4.(8). – С. 478–491.

37. Тис, Д. Дж.. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник СПбГУ. Сер. 8 «Менеджмент», 2003. – Вып. 4 (№32). – С. 16–22.

38. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Каталько// Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е издание – СПб.; Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат.дом С.-Петерб. гос.ун-та, 2011. – 548с.

39. Соолятте, А. Ю. Бізнес-моделі на основі багатосторонніх платформ: інновації, які революційно перетворюють бізнес / А. Ю. Соолятте. // Менеджмент інновацій. — 2011. — №2. — С. 88—93.

40. Щербина, О.В. Бизнес-модель как инструмент реализации системного подхода в управлении предприятием / Щербина О.В., Щербина Д.В. // 5th International Conference Application of new technologies in management. - ANTiM, Belgrade, Serbia, 2016.– С.325-333.

41. Горевая, Е.С. Управление бизнес-моделью: становление концепции и современные тренды // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 16. — С. 1925–1944.

42. Трейси, М, Вирссма, Ф. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. — М.: Вильямс. 2007.

43. Андерсон, К. Длинный хвост. Эффективная модель бизнеса в Интернете [Электронный ресурс]. / К.Андерсон // Режим доступа: <http://loveread.ec/contents.php?id=66755>

44. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Com-petitive Advantage / J. B. Barney // Journal of Management. 1991. – No 17 (1). – P. 99 – 120

45. Золло, М., Уинтер, С. Дж. Углубленное изучение и эволюция динамических способностей // Организационная наука. 2002. – № 13 (3). – С. 339–351.

46. Когут, Б., Зандер, У. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии // Российский журнал менеджмента. 2004. – №2 (1). – С. 121 – 140.

47. Nelson, R.R., Winter, S.G. An evolutionary theory of economic change.// Belknap Press. – 2005. – P.326-330.

48. Teece, D., Pisano, G. The dynamic capabilities of firms: An introduction. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: doi:10.1093/icc/3.3.537-a.

49. Helfat, C. E., Peteraf, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. Strategic Management Journal, 2014.

50. Helfat, C. E., Peteraf, M. A. The dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles // Strategic Management Journal. 2003. – № 24(10). – P. 997–1010.

51. Эйзенхардт, К. М., Мартин, Дж. К. Динамические способности: сущность // Журнал стратегического менеджмента. 2000. – № 21. – С. 1105–1121.

52. Андреева, Т. Е., Чайка, В. А. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими?// Научные доклады №2R–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

53. Андрощук, Д.В. Динамічні здатності підприємства як механізм управління його потенціалом / Д. В. Андрощук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 4. (2)– С. 209-213.

54. Бебешко, Д.В. Значение динамических способностей в системе управления отечественными предприятиями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/74224.doc.htm

55. Верховская, О.Р. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были способностями / О. Р. Верховская // Вестник С.-Петер. ун-та. – 2006. – № 4(8). – С. 183-185.

56. Гребешкова, О.М. Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості / О.М. Гребешкова, О.Г. Малярчук // БІЗНЕСІНФОРМ. Економіка. Менеджмент і маркетинг. 2013. – № 7. — С. 321-326.

57. Катькало, В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. — №. 4. — С. 20-42.

58. Кулеш, В.А. Концепция динамических способностей в стратегическом выборе компании / В.А. Кулеш // Научный журнал КубГАУ – Scientific Journal of KubSAU. 2015. — №108. – С.1164–1182.

59. Куликов, А.В., Широкова, Г.В.. Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий. //Научные доклады, № 4 (R)–2010. СПб: ВШМ СПбГУ, 2010.

60. Луцяк, В.В. Динамічні здібності малого виробничого підприємства: метод оцінки рівня модернізації виробництва / В.В. Луцяк, Д.А. Вдовиченко // Хмельницький. Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – 2015. — №. 4 (40). – С. 92-98.

61. Малярчук О. Г. Классификация способностей предприятия / А.Г. Малярчук // Экономика и предпринимательство: сб. науч. пр. молодых ученых и аспирантов. Москва 2010. — № 25. — С. 95-101.

62. Неретина, Е.А. Динамические способности и стратегическая архитектура компании / Е.А. Неретина // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – №1(17). – С.111-114.

63. Смоляр, Л.Г., Бебешко Д.В. Значення динамічних здібностей в системі управління вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / Л.Г. Смоляр // Режим доступа: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/74224.

64. Трачук, А.В. Концепция динамических способностей: в поиске микрооснований// Экономическая наука современной России. 2014. — № 4 (67). — С. 39-48.

65. Чайка, В. А., Куликов, А. В. Динамические способности российских компаний — введение в проблему.// Научные доклады № 40(R) — 2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

66. Шарников, А.В. Концепция динамических способностей как основа устойчивости конкурентных преимуществ организации в условиях нестабильности внешней среды / А.В. Шарников // Бизнес. Образование. Право. Вестник волгоградского института бизнеса. – 2012. – № 4 (21). – С. 184-189.

67. Дилигул, С.Н. К вопросу организационного развития на основе динамических способностей при формировании глобальной стратегии компании // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXII междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sibac.info/conf/econom/xxii/31779>

68. Wernerfelt, B. A. resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. 1984. — № 2 (2). — P.171–180.

69. Грант, Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р.М. Грант // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. — № 3. — С. 47-75

70. Winter, S.G. Understanding dynamic capabilities //Strategic Management Journal,. 2003. — № 24(10). — P.991-995.

71. Richardson, G. The Organisation of Industry // Economic Journal. 1972. — №82. — P. 883 – 896.

72. Loasby, B. The Organization of Capabilities // Journal of Economic Behavior & Organization. 1998. — № 35. — P. 140.

73. Тис, Д. Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы//Российский журнал менеджмента. 2004. — №1. — С. 95-120.

74. Competence: Inquiries into its Meaning and Acquisition in education Settings / ed. By Edmund C. Short. Lanham etc., University Press of America, 1984. — №4

75. McClelland, D., Atkinson, J., Clark, R. The achievement motive / Appleton-Century-Crofts, New York 1953.

76. Стратегический менеджмент. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://bstudy.net/811517/ekonomika/resursnyy_podhod_konkurentsii_osnovannyi_razvitiu_klyuchevykh_kompetentsiy#255056.

77. Whiddett, S., Hollyforde, S. Practical guide to competencies: how to enhance individual and organizational performance. 2nd ed.: Chartered Institute of Personnel and Development. London. 2003. — 144 p.

78. Бондарева И.А., Моисеенко А.Р. Терминологический анализ категории ресурсного потенциала предприятия / И.А. Бондарева, А.Р. Моисеенко // Вестник Института экономических исследований. – 2019г. - № 3(15). – С.36-43.

79. Daft, R. Organizational Theory and Design / R. Daft. New York, 1983.

80. Горина, Т.В. Механизм управления ресурсами предприятия и его основные элементы [Электронный ресурс] // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования: Научный интернет-журнал. 2014 – № 4(20). Режим доступа http://iea.gostinfo.ru/files/2014_04/2014_04_05.pdf.

81. Шадриков, В.Д. Способности и интеллект человека. М.: Издательство Современного гуманитарного университета, 2004.

82. Салита, С.В. Теория и методология формирования конкурентных преимуществ предприятий / С.В. Салита // дис. д.э.н.: спец. 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством. ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского». Донецк, 2019 – 414с.

83. Новиков, А.М., Новиков Д.А. Методология. – М.: СИНТЕГ. – 668 с.

84. Хуторской, А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы // Народное образование. – 2003. – № 6. – С. 55-61.

85. Большой энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Большая Рос. энцикл.; ил. – ISBN 5-85270-160-2. – ISBN 5-7711-0004-8. СПб.: Норинт, 1997, 1999, 2001, 2004. – 1456 с.

86. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 4-е изд., доп. – Москва: Азбуковник, 2000. – 940 с.

87. Ушаков, Д.Н. Большой толковый словарь современного русского языка: 180000 слов и словосочетаний / Д. Н. Ушаков. - М. : Альта-Принт [и др.], 2008. — 1239 с.

88. Словарь бизнес-терминов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economics.niv.ru/doc/dictionary/business-terms/index.htm>.

89. Экономика. Толковый словарь. — М.: «ИНФРА-М», Издательство "Весь Мир". Дж. Блэк. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. 2000.

90. Большая психологическая энциклопедия: самое полное современное издание: Более 5000 психологических терминов и понятий / А. Б. Альмуханова и др.. портр. — ISBN 978-5-699-20617-9.— М.: Эксмо, 2007. — 542 с.

91. Философия: Энциклопедический словарь./М.: Гардарики. Под редакцией А.А. Ивина. 2004.

92. ГОСТ Р 54136-2010: Системы промышленной автоматизации и интеграция. Руководство по применению стандартов, структура и словарь. – Москва: Стандартинформ, 2010.

93. Абрамов, Н. Словарь русских синонимов и сходных по смыслу выражений: Около 5 000 синонимических рядов. Более 20 000 синонимов — 7-е изд., стереотип. — М.: Русские словари, 1999.

94. Большой юридический словарь / В. А. Белов и др.; Под ред. А.Я. Сухарева, В.Е. Крутских. - 2. изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 703 с.

95. Collis, D.J. "Research note: how valuable are organizational capabilities?" /Strategic Management Journal, 1994 — № 15— P.143-152.

96. Amit, R., Schoemaker, P.J.H. "Strategic assets and organizational rent", /Strategic Management Journal, 1993. — №14 (1) — P.33-46.

97. Penrose, E. The Theory of the Growth of the Firm, 2nd edition. //Oxford University Press, Oxford. – 1995. — P.73-80.

98. Орехова, С.В., Леготин, Ф.Я. Формирование ресурсной стратегии фирмы в контексте RBV-анализа // Известия УрГЭУ. 2015г. — №4. — С.15-24.

99. Сіменко, І. В. Сутність і основні складові управлінського потенціалу суб'єкта господарювання / І. В. Сіменко, М. К. Романюк // Актуальні проблеми економіки. 2012. — № 8. — С. 209-218.

100. Helfat, С.Е., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, .А., Singh, Н., Teece, D.J. Winter, S., Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organisations/ MA: Blackwell Publishing. 2007.

101. Hutmacher, W. Key competencies for Europe// Report of the Symposium Berne, Switzerland 27–30 March, 1996. Council for Cultural Co-operation (CDCC). Secondary Education for Europe Strausburg. 1997.

102. Makadok, R. Towards a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation.//Strategic Management Journal. 2001— №22(5) — P 387–401.

103. Гребешкова, О. М. Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості / О. М. Гребешкова, О. Г. Малярчук // БІЗНЕСІНФОРМ. 2013. – № 7. – С. 321–326.

104. Teece, David; Pisano, Gary; Shuen, Amy "Dynamic Capabilities and Strategic Management". Strategic Management Journal. 1997 — №18 (7) — P509–533

105. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A., Firm capabilities, resources and the concept of strategy.// Economic Analysis and Policy Working Paper EAP 38, University of California. 1990.

106. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: doi:10.1002/smj.640.

107. Helfat, C.E. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path / C.E. Helfat, M. Peteraf // *Strategic Organization*. 2009. — № 7. — P. 91-102.

108. Barreto, I., Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. // *Journal of Management*, 2010—№ 36(1), — P256- 280.

109. Morantetal, G. A. European Research // *Management and Business Economics*. 2018— № 24 —P. 42-52

110. Массон, К.А. Автореферат диссертации по теме «Управление динамическими способностями как основа стратегического развития предприятия» [Электронный ресурс].— Режим доступа: <http://economy-lib.com/upravlenie-dinamicheskimi-sposobnostyami-kak-osnova-strategicheskogo-razvitiya-predpriyatiya#ixzz7CbOothYu>

111. Helfat, C. E., Martin, J. A. Dynamic managerial capabilities. // Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 2015— №41(5) — P. 1281–1312.

112. Вильгельм, Х., Шломер, М. и Маурер, И. Как динамические возможности влияют на эффективность и результативность работы подпрограмм при высоких и низких уровнях динамичности среды // *Британский журнал управления*, 2015— № 26 (2), — P327-345.

113. Орехова, С.В. Институциональные факторы выбора ресурсной стратегии предприятия / С.В. Орехова // *Журнал институциональных исследований* . 2016. – №4(8) – С.106-122

114. Мартиненко, М. В. Класифікація організаційних знань підприємства на основі компетентнісного підходу і концепції динамічних здібностей / М. В. Мартиненко // *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. – 2012. – №2. – С. 49–57.

115. Нельсон, Р., Уинтер, С. Эволюционная теория экономических изменений / Пер. с англ. - М.: Дело, 2002. — 536 с

116. Griffith, D.A. Harvey, M. G. A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities.// *Journal of International Business Studies*. 2001— №32(3) — P. 597-606.

117. Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. The Future of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 37(5), (2011). 12991315. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: doi:10.1177/0149206310391805.
118. Спирин, В.С. Анализ экономического потенциала предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 295 с.
119. Becker, G.S. Human Capital. /A Theoretical and Empirical Analysis. New York.1994.
120. Современная энциклопедия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://niv.ru/doc/encyclopedia/modern/index.htm>
121. Вайсман, Е. Д., Никифорова, Н. С. Развитие динамических способностей промышленных предприятий в условиях цифровой экономики // Известия УрГЭУ, 2018. — № 19 (3), — С126–136. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-3-11.
122. Pentland, B. T., & Rueter, H. H. Organizational routines as grammars of action. // *Administrative Science Quarterly*, 1994 — №39(3), — P.484-510. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: doi:10.2307/2393300.
123. Швайцер, Л. Концепция и эволюция бизнес-моделей [Электронный ресурс]. 2007 г. - Режим доступа: <http://www.research.by/webroot/delivery/files/2007n2r01.pdf>.
124. Bellman, R., Clark, C.E., Malcolm, D.G., Craft, C.J., Ricciardi, F.M., On the Construction of a Multi-Stage, Multi Person Business Game.// *Operation Research*, 1957— №5(4), — P. 469–503. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2007/P1056.pdf>.
125. Сливотски, А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? // М: «Манн, Иванов и Фербер», 2006. - 432 с.
126. Chesbrough, H.W. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies.// *Industrial and Corporate Change*. 2002. — №11. — P. 529-555
127. Кочеткова, А. А. Современный инструментарий управленческого анализа деятельности строительных организаций // Молодой ученый. — 2017. —

№10. — с. 250-253. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/144/40356>.

128. Сіменко, І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / І.В. Сіменко; М-во освіти і науки України, Донецький нац. університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 394 с.

129. Этапы бизнес-модели. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://spravochnick.ru/strategicheskij_menedzhment/biznes_model/etapy_biznes-modeli/

130. Сарычев, А.Е. Оценка ресурсов и способностей компании в условиях динамизма внешней среды и глобализации // Российское предпринимательство. – 2008. – № 7.(9) – С. 44-49.

131. Малетова, Т.С. Особенности формирования динамической бизнес-модели для адаптации деятельности предприятий к изменениям среды функционирования / Т.С. Малетова // Социально-экономическое управление: теория и практика: Материалы Пятой Международной научно-практической конференции «Фотинские чтения - 2018» (осеннее собрание) – г.Ижевск, ИжГТУ имени М.Т. Калашникова, 2018. –№4– С.90-92.

132. Малетова, Т.С. Бизнес-модель предприятия: эволюционный путь трансформации понятия / И.В. Сименко, Т.С. Малетова // Финансы в условиях глобализации: Материалы II-й Международной научно-практической интернет-конференции. – Донецк, ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского, 2018. – С.163-167.

133. Малетова, Т.С. Формирование инновационной бизнес-модели как фактора обеспечения финансовой безопасности предпринимательских структур / И.В. Сименко, Т.С. Малетова // Экономическая и финансовая безопасность социально-ориентированных бизнес процессов: коллект. монография; Ижевск. гос. технич. унив. им. М.Т.Калашникова, Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского», каф. контроля и АХД. – Ижевск, 2019. – №214 С. – С.198-206.

134. Малетова, Т.С. Конкурентоспособность бизнес-моделей предприятий сферы услуг в условиях устойчивого социально-экономического развития / Т.С. Малетова // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы: тез. докл. III Междунар. научно-практ. интернет-конф., 6 ноября 2019 г., Донецк. – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С.80-83

135. Малетова, Т.С. Динамические способности: формирование понятия в контексте построения бизнес-модели / И.В. Сименко, Т.С. Малетова // Торговля и рынок. – 2019 – Вып. 3'(51), Том 1. - С.225-231.

136. Малетова, Т.С. Бизнес-модели в условиях цифровых трансформаций / Т.С. Малетова // Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы: материалы III Респ. с междунар. участием науч.-практ. конф., посв. 100-летию осн-ия ДонНУЭТ, 30 окт. 2020 г. / М-во образования и науки Донец. Нар. Респ., М-во связи Донец. Нар. Респ., Гос. орг. высш. проф. образования «Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского», Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «Донец. нац. техн. ун-т»; [коллектив авт.; редкол.: Дрожжина С. В. и др.]. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2020. – С.91-95

137. Малетова, Т.С. Инструментарий выявления и оценки динамических способностей при формировании бизнес-модели предприятия / Т.С. Малетова // XXI век: Финансы и глобализация: Материалы III-й Международной научно-практической интернет-конференции. – Донецк: Издательство ФЛП Кириенко С.Г., 2020. – С.197 – 200.

138. Малетова, Т.С. Сущностное наполнение понятия «динамические способности» в рамках развития концепции динамических способностей / Т.С. Малетова // СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». –2021. – С. 60-64.

139. Малетова, Т.С. Концепция формирования динамической бизнес-модели субъекта хозяйствования в современных условиях / Т.С. Малетова // Вестник Института экономических исследований. – 2020г. - № 2(18). – С.18-22.

140. Азарян, Е.М., Донец Л.И. Детерминанты организации предпринимательской деятельности в контексте управления знаниями / Е.М. Азарян, Л.И. Донец // Торговля и рынок. – 2020 – Вып. №1(53). – С.18-24.

141. Алексеев, С.Б. Механизм обеспечения конкурентной устойчивости торгового предприятия / С.Б. Алексеев // Вестник Института экономических исследований. – 2019 – Вып. № 2(14). – С.28-34

142. Алексеева, Н.И. Влияние конкурентного поведения на эффективность деятельности предпринимательских структур / С.Б. Алексеева // Торговля и рынок. – 2020 – Вып. №4(56), Том 1. – С.24-29.

143. Ангелина, И.А., Ткачук П.Ю. Зарубежный опыт предпринимательства как методологическая основа архитектоники экономической модели Донецкой и Луганской Народных Республик в условиях реструктуризации / И.А. Ангелина, П.Ю. Ткачук // Торговля и рынок. – 2020 – Вып. №2(54). – С.39-50.

144. Ващенко, Н.В., Кравченко Ю.А. Формирование методического базиса диагностики развития предпринимательских структур с учетом отраслевых особенностей сферы торговли / Н.В. Ващенко, Ю.А. Кравченко // Сборник научных работ серии «Финансы. учет, аудит». Вып. 23. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – С.35-50.

145. Тишаева, В.Д. Эволюция теории предпринимательства в контексте исследования экономического потенциала предприятия / И.В. Гречина, В.Д. Тишаева // Торговля и рынок. – 2020 – Вып. №3(55), Том 1. – С.89-97.

146. Бобошко, В.И. Роль институциональной поддержки малого бизнеса в условиях экономического кризиса // журнал «Мировая экономика: проблемы безопасности». 2016– № 1. – С. 85-88.

147. Смирнов, В.П. Предпринимательский ресурс развития экономики и общества // Экономика и предпринимательство. 2012. – № 6, –С. 386-389.

148. Безуглова, М.Н., Маркарьян, Ю.А. Проблемы малого бизнеса и его роль в социально-экономическом развитии национальной экономики // журнал «Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление», 2017 – № 1(80). – С. 11-13.

149. Сухопарова, А.В. Малый бизнес глазами предпринимателей: динамика оценки важности проблем в кризисные периоды // журнал «Управленческие науки», 2017. – № 1(7) – С. 19-25.

150. Ковалюк, В.Н. Бизнес-модели в предпринимательской деятельности // Современные научные исследования и инновации. 2015. – № 7(2) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/07/55247>.

151. Асаул, А.Н., Войнаренко, М.П., Ерофеев, П.Ю. Организация предпринимательской деятельности. - СПб.: «Гуманистика», 2004. – 448с.

152. Бусыгин, А.В. Предпринимательство/ А.В. Бусыгин., М.: Бусыгин, 2003. – 614с.

153. Арексеева, А.Ю. Методологический базис развития предпринимательских структур /А.Ю. Арекеева // Российское предпринимательство. 2018. – № 14(19) – С.881-894.

154. Кулакова, Л.И. Теоретические и методологические основы взаимодействия властных и предпринимательских структур/ Л.И. Кулакова// российское предпринимательство. – 2017. – Т.18. - № 17. – С.2565-2578.

155. Гражданский Кодекс Донецкой Народной Республики. Принят Постановлением Народного Совета 13 декабря 2019 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/grazhdanskiy-kodeks-donetskoj-narodnoj-respubliki/>

156. Александров, А.В. Предпринимательская структура: сущность и роль в современной экономике/ А.В. Александров// Проблемы экономики и менеджмента. 2011. – № 1. – С.54-57.

157. Прокопец, Т. Н. Предпринимательство как один из факторов развития национальной экономики / Т. Н. Прокопец// Молодой ученый. — 2010. — № 12 (23). — Т. 1. — С. 110-112.

158. Дорожно-транспортный комплекс городов и районов Донецкой Народной Республики за 1 полугодие 2019 года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/d/1/otchet/dtk/dtk-1pol-2019.pdf>

159. Доклад Дмитрия Подлипанова об итогах работы Министерства транспорта за 2018 год. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/doklad-dmitriya-podlipanova-ob-itogah-raboty-ministerstva-transporta-za-2018-god/>

160. Доклад Дмитрия Подлипанова о работе транспортной отрасли в 2019 году. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/press/news/3179-dmitrij-podlipanov-vystupil-pered-deputatami-dnr-s-dokladom-o-rabote-transportnoj-otrasli-v-2019-godu>

161. Сидоренко, К.И. Направления совершенствования транспортной системы Донецкой Народной Республики/ К.И. Сидоренко// Вестник института экономических исследований. 2020. – № 1 (17). – С.130-138.

162. Свыше 50 миллионов пассажиров перевезено республиканским муниципальным электротранспортом с начала года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/press/news/3583-svyshe-50-millionov-passazhirov-perevezeno-respublikanskim-munitsipalnym-elektrotransportom-s-nachala-goda>

163. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований» в рамках сотрудничества с Институтом народно-хозяйственного прогнозирования Российской академии наук; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы; Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики. Государственное учреждение «Институт экономических исследований». – Донецк, 2017. – 84 с.

164. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2018. – 260с.

165. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной; ГУ «Институт экономических исследований». Донецк, 2020. – 260с.

166. Министерство транспорта. Итоги работы за 2016 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/d/1/itogi-rabotu-2016.pdf>

167. Доклад и. о. министра транспорта Игоря Андриенко об итогах работы за 2017 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/i-o-ministra-transporta-igor-andrienko-podvel-itogi-raboty-za-2017-god/>

168. Итоги 2017. Отчет Министерства транспорта по направлениям. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/d/1/otchet/itogi-2017.pdf>

169. Итоги работы профильных отраслей Министерства транспорта Донецкой Народной Республики 3 квартал 2018г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/d/1/otchet/itogi-2018-3kv.pdf>

170. Итоги работы профильных отраслей Министерства транспорта Донецкой Народной Республики 2 квартал 2019г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/d/1/otchet/itogi-2019-01.pdf>

171. Официальная информация сайта Министерства транспорта Донецкой Народной Республики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/deyatelnost>

172. Андриенко, И.А. Автотранспортный комплекс: состояние, проблемы, перспективы/ И.А. Андриенко, А.А. Завгородняя, Т.Е. Василенко, Е.А. Тарасевич и др.// Научно-технические аспекты развития автотранспортного комплекса 2018. Материалы IV Международной научно-практической конференции «Научно-технические аспекты развития автотранспортного комплекса» в рамках четвертого Международного научного форума Донецкой Народной Республики «Инновационные перспективы Донбасса: Инфраструктурное и социально-экономическое развитие», 24 мая 2018 г. [Электронный ресурс]/ редкол.: М.Н. Чальцев и др. — Горловка: — АДИ ГОУ ВПО «ДонНТУ», 2018. – С.8-11.

173. Шматько, В.С., Головинов, О.Н. Статистика развития малого бизнеса в Донецкой Народной Республике/ В.С. Шматько, О.Н. Головинов// Оценка социально-экономического развития: опыт и перспективы: тезисы докладов и выступлений III Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых, 04-05 апреля 2019г. Донецк, ДонНУ. – 442с. – С.419-420.

174. Романюк, В. О развитии малого бизнеса в Республике. Информация Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=2474:komp-mn-mal-biz-090217&catid=40&Itemid=665

175. Программа восстановления и развития экономики и социальной сферы города Донецка на 2020 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gorod-donetsk.com/programma-vosstanovleniya-i-razvitiya>

176. Ковальчук В.И., Кужелева А.А. Особенности развития предпринимательской деятельности в Донецкой Народной Республике/ В.И. Ковальчук, А.А. Кужелева// Современная мировая экономика: вызовы и реальность: материалы II Республиканской (с международным участием) научно-практической конференции, 11 декабря 2019 г., ДонНТУ. -256с. – С.151-156.

177. Общественная палата обсудила развитие транспортной инфраструктуры. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://archive2018-2020.dnronline.su/2020/07/16/obshhestvennaja-palata-obsudila-razvitie-transportnoj-infrastruktury-foto/>

178. Об утверждении Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года. Распоряжение Правительства РФ от 22 ноября 2008 года N 1734-р. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902132678>

179. Инновационное развитие экономики Донбасса: проблемы, перспективы, решения: материалы Круглого стола/ МОН ДНР, ГУ «Институт

экономических исследований»; под. ред. А.В. Половяна. – Донецк: Изд-во ФЛП Кириенко С.Г., 2017. – 116 с.

180. Райзберг, Б.А., Лозовский, Л.Ш., Стародубцева, Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 1999. – 479 с.

181. Бажаев, М.М. Развитие методологии оценки инвестиционной стоимости при выборе бизнес-модели нефтяной компании/ диссертация на соискание уч.степени к.э.н. по спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент). – Москва. 2019. – 165с.

182. Пять факторов, влияющих на развитие транспортно-логистической отрасли. /Обзор тенденций развития транспорта и логистики в 2019 году. Результаты исследования PWC, 2018. – 40с.

183. Смена парадигмы – Будущее транспортно-логистического сектора. /Результаты исследования PWC, 2018г. – 20с.

184. Индустрия 4.0: создание цифрового предприятия. Основные результаты исследования по сектору транспорта и логистики./ Результаты исследования PWC, 2017г. – 18с.

185. Транспортная сфера в контексте COVID-2019./ Дайджест, подготовленный Департаментом международного и регионального сотрудничества. – Счетная палата РФ, 2020. – 54с.

186. Богданов, А.М. Факторы трансформации бизнес-моделей компаний, производящих наукоемкую продукцию/ А.М. Богданов// Вопросы инновационной экономики. 2016. - № 6 (2). – С.107-122.

187. Машкина, Н.А., Велиев, А.Е. Влияние цифровой экономики на развитие транспортной отрасли в мире/ Н.А. Машкина, А.Е. Велиев// ЦИТИСЭ. – 2020. – № 1 (23). – С.290-299.

188. Порядина, И.В., Пережогин, С.С. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия/ И.В. Порядина, С.С. Пережогин// Научный журнал «Дискурс». 2018. – № 5 (19). – С.226-232.

189. Шемякин, Е.Л. Анализ факторов внешней среды вертикально-интегрированной нефтяной компании (на примере ОАО «Роснефть») / Е.Л. Шемякин// Молодой ученый. 2016. — № 14 (118). — С. 417-420.
190. Акимов, В.Н. Анализ динамики цен на моторные топлива на российском рынке в 2000-2020 гг. в свете налоговой политики в нефтяной отрасли/ В.Н. Акимов// Научные труды: Ин-т народнохозяйственного прогнозирования РАН / Гл. ред. А.К. Моисеев. – Москва: МАКС Пресс, 2020. – 624 с. – С.157-185
191. Об итогах Давосского форума. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://expert.ru/2021/02/5/ob-itogakh-davosskogo-foruma/>
192. Смертность от ДТП в мире 2019. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://openbase.online/smertnost-ot-dtp-v-mire/#Smertnost_ot_DTP_v_mire
193. Сидоренко, К.И. Направления совершенствования транспортной системы Донецкой Народной Республики/ К.И. Сидоренко// Вестник института экономических исследований. 2020. - № 1 (17). – С.130-138.
194. Chesbrough, H. Business model innovation: It's not just about technology anymore./ Strategy & Leadership. 2007– №35 (6) – P.12–17.
195. Стрекалова, Н.Д. Концепция бизнес-модели и возможности ее практического использования. Стратегическое планирование и развитие предприятий// Пленарные доклады Десятого всероссийского симпозиума. — М., 13-14 апреля 2009. —С. 69-75.
196. Горчакова, Е.Н. Качество, результативность, эффективность, квалиитативность: терминологические аспекты / Е.Н. Горчакова, Ф.Е. Поклонский // Економіка промисловості. 2009. — № 1. — С. 22-28.
197. Ожегов, С.И., Шведова, Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений/ Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова.- 4-е изд., доп.- М.: ООО «А ТЕМП», 2006. – 944 с.

198. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (Издание с поправкой). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393>

199. Ключев, А.В. Сущность, отношения и возможности совместного использования понятий «результативность» и «эффективность»/ А.В. Ключев// Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. - 2017. – № 4(16). – С. 532–555.

200. Момот, О.І. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці/ О.І. Момот, О.А. Демченко// Економічний вісник Донбасу. 2013. – № 3 (33). – С.207-210.

201. Минько, Э.В. Качество и конкурентоспособность / Э.В. Минько, М.Л. Кричевский. – СПб.: Питер, 2004. – 268 с.

202. Качество продукции и эффективность производства: измерения, анализ, резервы / под ред. Ф.Е. Поклонского. – К.: Наукова думка, 1993. – 153 с.

203. Костин, А.А., Посметухина, Е.А. Соотношение понятий «эффективность» и «результативность» на примере таможенной деятельности // Российское предпринимательство. 2014. – № 3 (249). – С. 75–88

204. Бондаренко, А.В. О сущности понятий результативность и эффективность в экономике. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2012/Economics/10_111530.doc.htm

205. Методы анализа и оценки бизнес-моделей с учетом показателей производительности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://articlekz.com/article/8495>

206. Айзимбекова, Айгерим Канатовна. Бизнес-модель: теоретические подходы, инструменты анализа и ее инновационность / диссертация на соискание уч. степени доктора философии (PhD) по спец. 6D050700 – Менеджмент, Университет Международного Бизнеса. – Респ. Казахстан, Алматы, 2014. – 167с.

207. Morris, M., Schindehutte, M., Jeffrey A. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective // Journal of Business Research. 2005. — №58. — P. 726-735.

208. Сооляттэ, А.Ю. Бизнес-модель — ключ к развитию бизнеса на основе инноваций // Менеджмент инноваций. 2010. — №01 (09). — С. 6-15.

209. Gavrilova T., Alsufyev A., Yanson A.S. Modern Notation of Business Models: Visual Trend. Foresight-Russia. 2014 – №8(2) –Р. 56–70

210. Шаталов, А.И. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы (на материалах российских компаний отрасли общественного питания)/ А.И. Шаталов// Вестник СПбГУ. – 2010. –№ 2(8) – С.24-54.

211. Пушкин, И.С. Разработка инструментов оценки эффективности бизнес-моделей/ И.С. Пушкин// Инновации и инвестиции. 2019. - № 2. – С.343-344.

212. Власкин, А.А., Лисин, Е.М. Разработка модели оценки эффективности инновационного предпринимательства на основе принципа шаблонного бизнес-моделирования/ Международный научно-исследовательский журнал INTERNATIONAL RESEARCH JOURNAL. 2015. - № 6 (37). – Ч.3 – С.23-28.

213. Орешков, И.В. Формирование бизнес-модели предпринимательской структуры на основе процессного подхода (на примере принтмедиаиндустрии): монография/ И. В. Орешков// М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования Московский гос. ун-т печати им. Ивана Федорова. - Москва: МГУП им. Ивана Федорова, 2013. - 279 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docplayer.ru/58339712-Oreshkov-ivan-valerevich-formirovanie-biznes-modeli-predprinimatelskoy-struktury-na-osnove-processnogo-podhoda-na-primere-printmediaindustrii.html>

214. Бердников, В.В., Гавель, О.Ю. Аналитические инструменты разработки и мониторинга эффективности бизнес-моделей/ Аудит и финансовый анализ. 2013. - № 3. – С. 283-294.

215. Лиходедова Т.В. Развитие предпринимательских структур на основе реализации интеллектуальных ресурсов// автореферат диссертации на соискание уч.степени к.э.н. по спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным

хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч. экономика предпринимательства). – Донецк: ДонНУЭТ, 2019. – 26с.

216. Порядка 3500 транспортных средств проверили специалисты Минтранса ДНР в 2019 году. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/press/news/3058-poryadka-3500-transportnykh-sredstv-proverili-spetsialisty-mintransa-dnr-v-2019-godu>

217. Итоги работы профильных отраслей Министерства транспорта Донецкой Народной Республики 2 квартал 2019г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/d/1/otchet/itogi-2019-01.pdf>

218. Черноус, О.И. Стратегические перспективы развития пассажирского автотранспорта в Донецком регионе/ Научно-технические аспекты развития автотранспортного комплекса 2018. Материалы IV Международной научно-практической конференции «Научно-технические аспекты развития автотранспортного комплекса» в рамках четвертого Международного научного форума Донецкой Народной Республики «Инновационные перспективы Донбасса: Инфраструктурное и социально-экономическое развитие», 24 мая 2018 г. [Электронный ресурс]/ редкол.: М.Н. Чальцев и др. — Горловка: — АДИ ГОУ ВПО «ДонНТУ», 2018. — С.253-259.

219. Малетова, Т.С. Новые экономические технологии как катализатор организационных изменений предприятия / И.В. Сименко, Т.С. Малетова // Сборник материалов II-й Международной научно-практической конференции «Экономика Донбасса: векторы социально-экономического и исторического развития». – Донецк, ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2019. – С. 53-57.

220. Малетова, Т.С. Сущность дефиниции понятия «предпринимательская структура» / Т.С. Малетова // Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем. сб. ст. по материалам XLV–XLVI междунар. науч.-практ. конф. – № 3–4 (43). – М., Изд. «Интернаука», 2021. – С. 53-56

221. Малетова, Т.С. Мониторинг качества бизнес-моделей предпринимательских структур / Т.С. Малетова // Вестник Донецкого

национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. - №1. – С.110-116.

222. Малетова, Т.С. Тенденции развития предпринимательских структур в транспортной сфере Донецкой Народной Республике / Т.С. Малетова // Вестник Челябинского государственного университета. Экономические науки (№3 (449)). – 2021. – выпуск №72. – С.168-174.

223. Малетова, Т.С. Факторы, влияющие на формирование бизнес-модели предпринимательских структур / Т.С. Малетова // Актуальные проблемы экономики и управления: Материалы научно-практической конференции (г. Донецк, 16 апреля, 2021 года), 2021. – С.39-44.

224. Малетова, Т.С. Методы оценки бизнес-модели предприятия в современных условиях хозяйствования / Т.С. Малетова // Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий // Сборник научных статей по итогам VI международной научно-практической конференции. 15-16 июня 2021 г. - Москва: ООО «Конверт», - 2021. – С.19-21

225. Hiroyuki, Itami. Mobilizing Invisible Assets / Itami Hiroyuki, Thomas Roehl. – Harvard University Press, 1991. – 200 p.

226. Ефремов, В.С., Ханьков, И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua>.

227. Кравченко Е.С. Ключевые аспекты управления развитием предприятия на основе бизнес-модели // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: материалы Восьмой международной научно-практической Интернет-конференции, 27 февраля 2019 г., г. Донецк. 2019 Локал. компьютер. сеть НБ ДонНУЭТ. – С. 84-87.

228. Кравченко Е.С. Моделирование альтернативных сценариев антикризисного развития предприятия / Е.С. Кравченко, М.А. Лукашова // Торговля и рынок. – 2017. – Вып. 2. – С.93-102.

229. Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия [текст]: Учебник для студентов напр. под. 38.03.01 «Экономика» (профиль «Экономика предприятия») очной и заочной форм обучения / Е. С. Кравченко – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2017. – 393 с.

230. Классификация бизнес-процессов компании. Система управления бизнес-процессами и эффективностью // APQC Process Classification Framework [Электронный ресурс]. – Режим доступа: file:///C:/Users/1/Downloads/Classification_business_processes.pdf

231. Мицкевич, А. Управленческие шкалы. Часть 1. Шкалы показателей без планового значения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://upr.ru/article/upravlencheskie-shkaly-chast-1-shkaly-pokazateley-bez-planovogo-znacheniya/>

232. Сосюкин, А.Е., Верведа, А.Б. Практические аспекты использования функции желательности при проведении психофизиологического обследования персонала аварийно-спасательных формирований // Профилактическая медицина. – 2015. – Т.16 СТ. 78, С. 872 – 884 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.medline.ru/public/art/ tom16/art78.html>

233. Оглуздина, О.Б., Шульгин, Д.Б., Сон Л.Д. Конкурентный ресурсный VRIO-профиль высокотехнологичного предприятия // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. –2016. – № 6(15) – С. 830-847.

234. Никулин, Р. А. Возможности повышения конкурентоспособности компании в цифровой экономике / Р. А. Никулин // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2018. – № 8(166). – С. 26-35.

235. Лавренюк, К.И., Рахманова, М.С., Солодухин, К.С. Анализ конкурентного потенциала региона на основе количественной модели VRIO (на примере Камчатского края) // Современные проблемы науки и образования. 2014. - №6. – С. 571-579.

236. У Чан, К., Моборн, Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов. Пер. с англ. М.: НИРРО. – 2005. – 272 с.

237. GPS-трекер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/GPS-трекер>

238. Индекс лояльности клиентов NPS как метрика репутации компании. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://retailqa.ru/content/2016/11/6/Indeks-lojalnosti-klientov-NPSkak-metrika-reputacii-kompanii/#a7>

239. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Фред Райхельд, Роб Марки; пер. с англ. С. Филина [науч. ред. И. Чичмели]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 352 с.

240. KPMG. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://home.kpmg.com/ru/ru/home.html>.

241. Ткачук, П.Ю. Теоретико-методологические основы действия экономических законов развития предпринимательства / И.А. Ангелина, П.Ю. Ткачук // Торговля и рынок. – 2019. – Вып. 3 (51), Том 2. – С. 47-56.

242. Ткачук, П.Ю. К вопросу о диалектике предпринимательства / И.А. Ангелина, П.Ю. Ткачук // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право № 4 2021. – С. 5-18.

243. Малетова, Т.С. Пути оптимизации динамической бизнес-модели предпринимательских структур транспортной отрасли / И.В. Сименко, Т.С. Малетова // Торговля и рынок. – 2021 – Вып. 4 (60), Том 1. – С. 90-96.

244. Малетова, Т.С. Развитие динамических способностей при повышении конкурентоспособности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики с учетом концепции «трех океанов» бизнеса. [Электронный ресурс]. - 2021. — Режим доступа: https://alley-science.ru/sovremennaya_nauka_i_ee_razvitie_10_61_2021/

245. Методический подход к формированию компетентностной («3D») бизнес-модели предпринимательских структур / Малетова Т.С. // Эпоха путей сообщения: традиции, современность, перспективы: междунаро. науч.-методич. конф. 21 октября 2021 г. Самара-Оренбург. - 2021. – С.55-59

246. Веретенникова, О.В., Основы управления бизнес-процессами с использованием общей теории систем / О.В. Веретенникова, А.А. Генова // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Выпуск 22: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021г. – С.182-189.

247. Веретенникова, О.В. Динамическая бизнес-модель как инструмент инновационного развития предприятия / О.В. Веретенникова // Финансы, учет, банки, 2021. - №4. – С.35-43

248. Веретенникова, О.В. Процесс формирования динамической бизнес-модели предприятия // Торговля и рынок.- 2021. – Вып. №4(60), Том 1. – С. 51-57

249. Предпринимательство и бизнес: финансово-экономические, управленческие и правовые аспекты устойчивого развития: монография /под ред. М.А. Эскиндарова. – М.: Дашков и К, 2016. – 710 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А



НИКАТРАНС СЕРВИС

ДНР, 83030, город Донецк, Будённовский район,
улица Майская, дом 86А ИКЮЛ 50024641, ИНН 51000050
БИК 310101001, р/счет 40702810520480000192 в ЦРБ ДНР

№ 106 от 02 ноября 2021г.
О практическом внедрении результатов
научных исследований

СПРАВКА

о внедрении результатов научных исследований

Малетовой Татьяны Сергеевны по выполнению диссертационной работы на
тему: «Формирование динамических
бизнес-моделей предпринимательских структур»

Результаты, полученные при выполнении диссертационной работы Малетовой Татьяны Сергеевны относительно научно-методических и практических рекомендаций по формированию динамических бизнес-моделей предпринимательских структур, используются в деятельности Общества с ограниченной ответственностью «НИКАТРАНС СЕРВИС», а именно:

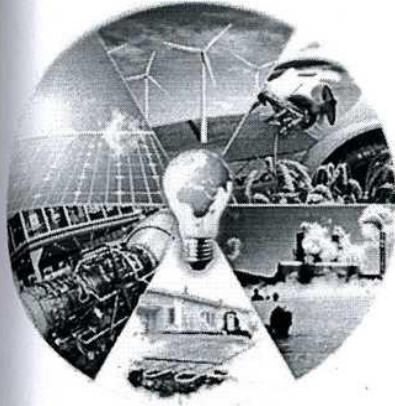
- компетентностная («3D») бизнес-модель управления динамическими способностями;
- направления деятельности по повышению лояльности клиентов;
- усовершенствованная модель для оценки конкурентоспособности динамических способностей.

Использование разработанных рекомендаций будет способствовать усилению конкурентных преимуществ предприятия и получению более высоких показателей деятельности.

Директор
ООО «НИКАТРАНС СЕРВИС»



О.А. Николаева



**ФИЗИЧЕСКОЕ ЛИЦО -
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ГАЛАЙ
АЛЕКСАНДР АЛЕКСАНДРОВИЧ**
ИНН 2598209851

ДНР, 83101, г. Донецк, ул. Стратонавта украинского, 27

Тел : (071)521- 42- 91

Е-mail : dr.galai@yandex.ru

Плательщик упрощенного налога, 2 группа

№ 56 от 30 08 2021г.
О практическом внедрении результатов
научных исследований

СПРАВКА

о внедрении результатов научных исследований
Малетовой Татьяны Сергеевны по выполнению диссертационной работы на тему:
«Формирование динамических
бизнес-моделей предпринимательских структур»

Результаты, полученные при выполнении диссертационной работы Малетовой Татьяны Сергеевны относительно научно-методических и практических рекомендаций по формированию динамических бизнес-моделей предпринимательских структур, используются в деятельности Физического лица-предпринимателя Галай Александра Александровича при транспортировке грузов, а именно:

- модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли;
- пути оптимизации динамической бизнес-модели (специализированные программные продукты);
- усовершенствованная модель для оценки конкурентоспособности динамических способностей.

Использование разработанных рекомендаций будет способствовать усилению конкурентных преимуществ предприятия и получению более высоких показателей деятельности.

Физическое лицо предприниматель



А.А. Галай

№ 11/21 от 24 ноября 2021г.
 О практическом внедрении результатов
 научных исследований

СПРАВКА

о внедрении результатов научных исследований
 Малетовой Татьяны Сергеевны по выполнению диссертационной работы на
 тему: «Формирование динамических
 бизнес-моделей предпринимательских структур»

Результаты, полученные при выполнении диссертационной работы Малетовой Татьяны Сергеевны относительно научно-методических и практических рекомендаций по формированию динамических бизнес-моделей предпринимательских структур, используются в деятельности ФЛП Бараненко Александр Владимирович, осуществляющего грузовые перевозки, а именно:

- усовершенствованную модель оценки конкурентоспособности динамических способностей предпринимательских структур транспортной отрасли;
- модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли;
- политика продвижения услуг по перевозке грузов.

Использование разработанных рекомендаций будет способствовать усилению конкурентных преимуществ предприятия и получению более высоких показателей деятельности.

Директор



Бараненко А.В.



**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ООО ДАРЫ ПРИРОДЫ»**

ДНР, 286422, г. Енакиево, пр. Горняков, 42
р/с 40702810020000000218 в ЦРБ ДНР, БИК ЦРБ 310101001
Свидетельство о регистрации Серия АА 03 №07099, код в ЕГРЮЛ 50008939,
тел.+(38) 0713603151, e-mail: dp.otchetnost@gmail.com

Исх. № 292 от 27. 09. 2021 г.

О практическом внедрении результатов
научных исследований.

СПРАВКА

О внедрении результатов научных исследований Малетовой Татьяны Сергеевны по выполнению диссертационной работы на тему:
«Формирование динамических бизнес-моделей предпринимательских структур»

Результаты, полученные при выполнении диссертационной работы Малетовой Татьяны Сергеевны относительно научно-методических и практических рекомендаций по формированию динамических бизнес-моделей предпринимательских структур, используются в деятельности Общества с ограниченной ответственностью «ООО ДАРЫ ПРИРОДЫ» при транспортировке технических газов, для предприятий в международном и внутреннем направлении, а именно:

- компетентностная бизнес-модель управления динамическими способностями;
- пути оптимизации динамической бизнес-модели (специализированные программные продукты);
- усовершенствованная модель для оценки конкурентоспособности динамических способностей.

Использование разработанных рекомендаций будет способствовать усилению конкурентных преимуществ предприятия и получению более высоких показателей деятельности.

Директор
ООО «ООО «ДАРЫ ПРИРОДЫ»



/ С.В. Мындру /



**ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ
СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ «ДОНЕЦКИЕ ТЕХНОЛОГИИ»
(ГК «ДОНТЕХ»)**

ФИЛИАЛ «АВТОТРАНСПОРТНЫЙ ЦЕНТР»

ул. Розы Люксембург, 115 г. Донецк, 83114, тел. (062) 311-49-64 ИКЮЛ: 51020501
р/с № 40602810620680000002 в ЦРБ ДНР, код банковского учреждения 51000050 БИК 310101001
E-mail: office_atc@mail.ru atpsmbuh@mail.ru dontehavto@mail.ru

от 06.08.2021 г. № 06/08-06

на № _____ от _____

По месту требования

СПРАВКА

о внедрении результатов научных исследований
Малетовой Татьяны Сергеевны по выполнению диссертационной работы
на тему "Формирование динамических бизнес-моделей
предпринимательских структур"

Результаты, полученные при выполнении диссертационной работы Малетовой Татьяны Сергеевны относительно научно-методических и практических рекомендаций по формированию динамической бизнес-модели автотранспортного предприятия, используются в деятельности Государственной корпорации по разработке и реализации современных технологий «Донецкие технологии», а именно:

- анкета опроса для оценки качества бизнес-модели предприятия и факторов, влияющих на их формирование;
- шкала Харрингтона для оценки динамических способностей;
- усовершенствованная модель для оценки конкурентоспособности динамических способностей.

Использование разработанных рекомендаций позволило идентифицировать динамические способности персонала нашего предприятия и повысить научную обоснованность процесса управления.

Директор

А.Н. Левченко

Левочко
(071) 301-12-55

№ 45 от 16 08 2021г.

О практическом внедрении результатов
научных исследований

СПРАВКА

о внедрении результатов научных исследований
Малетовой Татьяны Сергеевны по выполнению диссертационной работы
на тему "Формирование динамических бизнес-моделей
предпринимательских структур"

Результаты, полученные при выполнении диссертационной работы Малетовой Татьяны Сергеевны относительно научно-методических и практических рекомендаций по формированию динамических бизнес-моделей автотранспортных предприятий, используются в деятельности «ФЛП Звонарев К.В.», а именно:

- предложения по развитию динамических способностей в направлении пассажирских перевозок;
- анкета опроса для оценки качества бизнес-модели предприятия и факторов, влияющих на их формирование;
- научно-методический подход к оценке конкурентоспособности предприятия на основе методики VRIO-анализа.

Внедрение в практику разработанных рекомендаций обеспечит стабильное развитие предприятия и обеспечит его устойчивость на рынке автотранспортных предприятий.

Директор



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Дефиниции различных авторов понятия «бизнес-модель»

Автор	Определение
Р. Амит, С. Зотт [5]	Бизнес-модель – это описание содержания, структуры и управления операциями создания ценности путем использования бизнес-возможностей.
А. Остервальд, И. Пинье[4]	Бизнес-модель – это представление о том, как организация делает (или имеет намерение сделать) деньги. Бизнес-модель описывает ценность, какую организация предлагает разным клиентам, отражает способности организации, перечень партнеров, необходимых для создания, продвижения и снабжения этой ценности клиентам, отношения капитала, которые необходимы для получения устойчивых потоков дохода.
Котельников В.Ю. [7]	Бизнес-модель предприятия – это отображение реально существующего или планируемого в будущем бизнеса (предприятия) в такой форме, которая может наглядно демонстрировать все значимые свойства и особенности предприятия связанные с его способностью получать прибыль и быть конкурентоспособным.
Стеварт Д. [8]	Бизнес-модель – формулировка того, как компания будет делать деньги и обеспечивать устойчивую прибыль на протяжении длительного времени.
Шингарев А.В. [9]	Бизнес-модель – это представления по набору связанных модельных элементов, которые определяют внутреннюю и внешнюю среду в компаниях в рамках единой системы.
Прокопенко О. [10]	Бизнес-модель – это взгляд на предприятие, сконцентрированное на наиболее значимых для бизнеса параметрах.
Тиммерс П.[11]	Бизнес-модель – это совокупность продуктов, услуг и информационных потоков, включает описание участников бизнес-процессов, их ролей, потенциальных выгод и источников получения прибыли.
Маркова В.Д. [12]	Бизнес-модель – это способ организации бизнеса в отрасли, который отражает экономическую логику деятельности компании.
Стрекалова Н. [2]	Бизнес-модель – это концептуальный инструмент для исследования сложного объекта, отражающий логику бизнеса.
Мортон Ск. [13]	Бизнес-модель – это система, которую можно моделировать благодаря созданию и управлению базами данных, которые связывают все бизнес-процессы на предприятии.
КОРУС Консалтинг	Бизнес-модель предприятия – это совокупность графических и текстовых описаний, которые позволяют понять, а при использовании электронных средств динамического моделирования имитировать процесс управления предприятием.

Сливотски А., Моррисон Д. [14]	Бизнес-модель - это то, как компания выбирает потребителя, формирует ценностное предложение; распределяет ресурсы; определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для которых придется привлекать специалистов со стороны; выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, которая представляет собой бизнес-модель компании.
Исследовательско-консультационная компания «АЛЪТ»	Бизнес-модель – это объединение ряда параметров, которые описывают схему построения бизнеса.
Федоренко А. [15]	Бизнес-модель логически описывает, каким образом организация создает, поставляет клиентам и приобретает стоимость - экономическую, социальную и другие формы стоимости.
Вашакмадзе Т.Т. [3]	С финансовой точки зрения, бизнес-модель любой компании можно описать как произведение рентабельности продаж и оборачиваемости активов (капитала).
Дж. Линдер [6]	Бизнес-модель — это система элементов и их взаимосвязей, описывающая деятельность компании по созданию ценности.
Б. Виртц [13]	Бизнес-модель — это упрощенное и агрегированное представление существенных видов деятельности компании.
Р. Розенблюм [10]	Бизнес-модель – это то, как компания создает ценность и удерживает ее.
Г. Чесборо [16]	Бизнес-модель – это существующий на определенный момент времени целостный вид деятельности организации, который отображает приоритетные для конкурентоспособности организации аспекты по вектору от восприятия потребителем через создание и поставку для него ценностей до получения конечного финансового результата.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

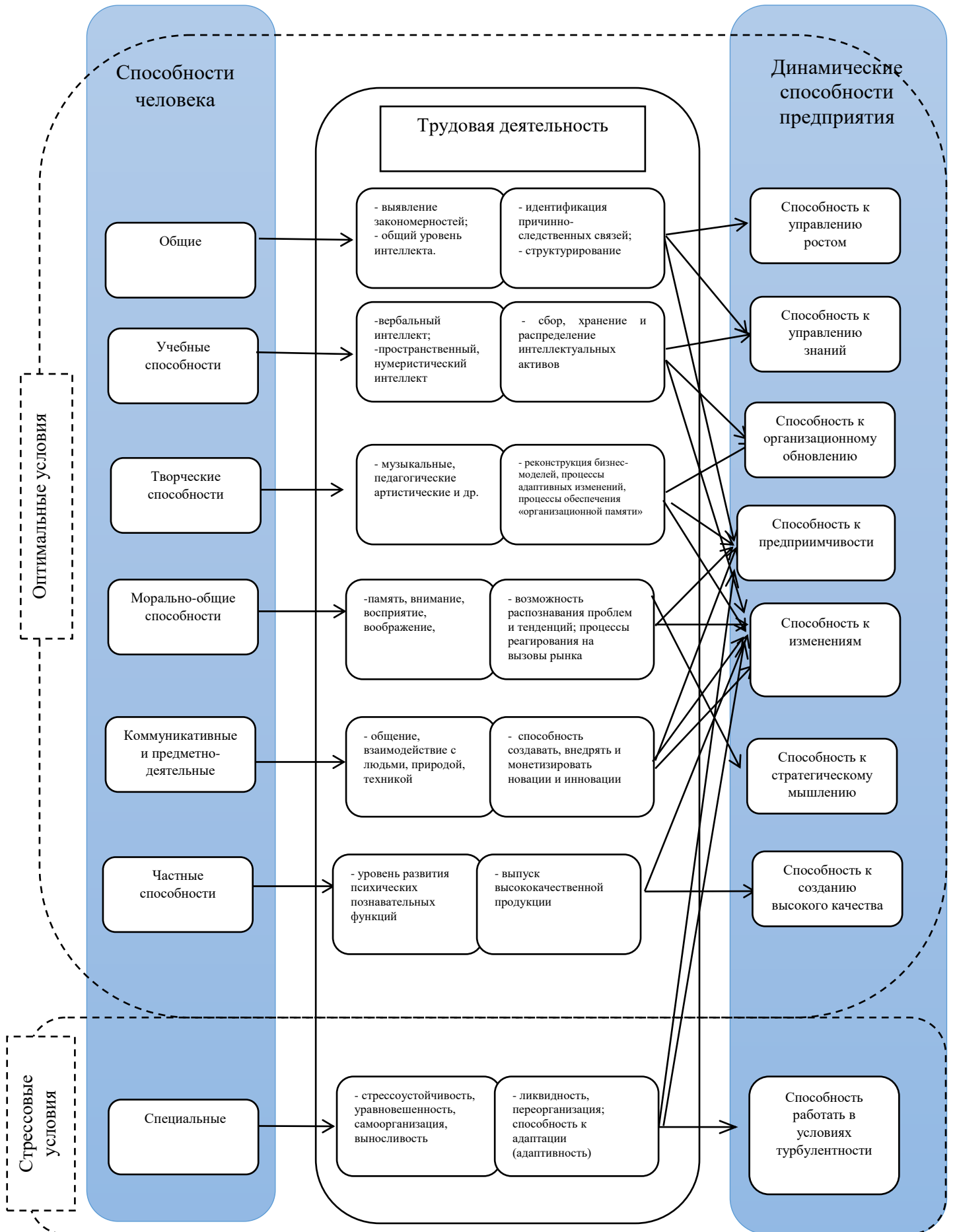
Терминологический анализ понятий «способности», «ресурсы» и «компетенции»

Источник	Определение
Ресурсы	
Большой энциклопедический словарь	Ресурсы (от франц. <i>ressource</i> - вспомогательное средство) - денежные средства, ценности, запасы, возможности, источники средств, доходов (напр., природные ресурсы, экономические ресурсы).
Толковый словарь Ожегова	Ресурсы – это: 1. Запасы, источники чего-нибудь. Природные ресурсы. Экономические ресурсы. Трудовые ресурсы (часть населения страны, которая способна работать, участвовать в процессе производства). 2. Средство, к которому обращаются в необходимом случае.
Толковый словарь Ушакова	1. Средство, к которому обращаются в нужном случае. Ложь была последним ресурсом обвиняемого. «Он... не был педагогом, и подавляющая массивность была единственным его ресурсом в борьбе за порядок и дисциплину.» Короленко. 2. чаще Запас или источник средств. Советская страна обладает неисчерпаемыми природными ресурсами для развития промышленности. Денежные запасы или источники доходов. Для организации нового предприятия необходимо изыскать ресурсы.
Словарь бизнес-терминов	Ресурсы — средства, возможности, расходуемые на производство товаров и услуг.
Экономический словарь	В это понятие включается все, что способствует экономической деятельности: природные ресурсы (наземные, ископаемые, подводные); людские ресурсы, включая способности и квалификацию; товары производственного назначения, или произведенные человеком средства производства. Экономике можно определить как науку об аллокации ресурсов.
Большая психологическая энциклопедия	Любые средства, которые мы можем использовать для достижения результата: физиология, состояния, мысли, стратегии, переживания, люди, события или материальные ценности.
Способности	
Большой энциклопедический словарь	Способности - индивидуальные особенности личности, являющиеся субъективными условиями успешного осуществления определенного рода деятельности. Не сводятся к знаниям, умениям и навыкам; обнаруживаются в быстроте, глубине и прочности овладения способами и приемами деятельности. Диагностика некоторых сложившихся способностей проводится с помощью тестов. Высокий уровень развития способностей выражается понятиями таланта и гениальности.
Толковый словарь Ожегова	1. Природная одарённость, талантливость. Человек с большими способностями. Умственные способности. <i>Способности к</i>

	<p>музыке.</p> <p>2. Умение, а также возможность производить какие-нибудь действия. <i>Способность</i> двигаться. Пропускная способность железных дорог. Покупательная способность денег (спец.) способность денежной единицы обмениваться на определённое количество товаров.</p>
<p>Философия: Энциклопедический словарь.</p>	<p>Способность — любое умение, возможность, сила или талант человека действовать или страдать. Способность может быть врожденной или приобретенной, скрытой или активной. Тема способности затрагивается в двух разделах философии: в антропологии, при анализе меняющейся со временем природы или сущности человека, и в этике, когда рассуждение о том, в чем состоит долг человека, связывается с вопросом о его способностях, реализовать предписанное действие (напр., И. Кант утверждал, что, если человек обязан что-то сделать, он способен это выполнить). Аристотель говорил о способностях как о потенциальных возможностях приобретения общих принципов знания. С тех пор способности нередко определяются как потенциальные свойства личности, актуализирующиеся при определенных обстоятельствах.</p> <p>Предметом специального психологического изучения способности стали в 19 в., когда работами Ф. Гальтона было положено начало исследованию различий людей в конкретных видах деятельности. Общая психологическая природа способностей до сих пор остается предметом острых дискуссий.</p>
<p>Большая психологическая энциклопедия</p>	<p>Способность - успешная стратегия выполнения некоторого задания.</p>
<p>Словарь-справочник терминов нормативно-технической документации</p>	<p>Способность - умение осуществлять данную деятельность.1</p> <p>Способность - свойство быть способным выполнять данный вид деятельности.2</p> <p>Способность - свойство быть способным выполнять данный вид деятельности.3</p>
<p>Словарь русских синонимов и сходных по смыслу выражений.</p>	<p>Дарование, дар, призвание, умение, ловкость, жилка, струнка, талант, гений; даровитость, талантливость, восприимчивость, переимчивость; годность, дееспособность, работоспособность, кредитоспособность, правоспособность.</p>
<p>Компетенции</p>	
<p>Большой энциклопедический словарь</p>	<p>(от лат. <i>competo</i> - добиваюсь; соответствую - подхожу). 1) Круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу. 2) Знания, опыт в той или иной области.</p>
<p>Толковый словарь Ожегова</p>	<p>1. Круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлён.</p> <p>2. Круг чьих-нибудь полномочий, прав. Компетенции суда. Дело не входит в чью-нибудь компетенцию.</p>
<p>Толковый словарь Ушакова</p>	<p>1. Круг вопросов, явлений, в которых данное лицо обладает авторитетностью, познанием, опытом. Не будем говорить о том,</p>

	<p>что не входит в нашу компетенцию. Это вне сферы моей компетенции или вне моей компетенции.</p> <p>2. Круг полномочий, область подлежащих чьему-нибудь ведению вопросов, явлений (юр.). Уголовные дела входят в компетенцию угрозыска.</p>
Юридический словарь	<p>(лат. <i>competentio</i> от <i>competo</i> - добиваюсь, соответствую, подхожу) - совокупность юридически установленных полномочий, прав и обязанностей конкретного органа или должностного лица; определяет его место в системе государственных органов (органов местного самоуправления).</p>
Словарь бизнес-терминов	<p>круг полномочий, право принятия решений государственного органа, должностного лица, оговариваемое законами, нормативными актами, положениями, инструкциями.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Г



Взаимосвязь способностей человека и динамических способностей (разработана автором)

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Терминологический анализ понятия «концепция»

Источник	Определение
Концепция	
Современная энциклопедия	(от латинского <i>conceptio</i> - понимание, система), определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.
Философская энциклопедия	(от лат. <i>conceptio</i> — понимание, система), определенный способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет или явление, руководящая идея для их систематического освещения. Термин «концепция» употребляется также для обозначения ведущего замысла, конструктивного принципа в научной, художественной, технической, политической и др. видах деятельности.
Словарь бизнес-терминов	система взглядов и способов достижения целей, общее понимание явлений.
Большой энциклопедический словарь	(от лат. <i>conceptio</i> - понимание - система), определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.
Экономический словарь	(лат. <i>conceptio</i>) 1) генеральный замысел, определяющий стратегию действий при осуществлении реформ, проектов, планов, программ; 2) система взглядов на процессы и явления в природе и в обществе.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Классификация типов (видов) предпринимательской
деятельности [249, с.45]

Признак	Вид (тип)
Форма собственности	частное предпринимательство: единоличное (индивидуальное); коллективное (партнерское); государственные и муниципальные предприятия; смешанное предпринимательство.
Законность	законное; незаконное; лжепредпринимательство.
Темпы развития	быстрорастущие; медленно нарастающие темпы развития.
Уровень прибыльности	высокоприбыльные организации; низкорентабельные организации.
Уровень риска	низкорисковые; очень рискованные виды бизнеса.
Инновации и нововведения	творческо-поисковое; продуктивное; рутинное; шаблонное; репродуктивное.
Количество участников (учредителей)	индивидуальные; коллективные; участие иностранных учредителей; совместное; организации с иностранными инвестициями.
Ответственность участников (учредителей)	организации с полной солидарной ответственностью; организации с субсидиарной ответственностью; организации с ограниченной ответственностью
Территория распространения деятельности	местное; региональное; национальное; международное; мировое.
Объекты предпринимательской деятельности	производственное (промышленное); коммерческое (торговое); финансовое (банковское); консультативное.
Масштабы деятельности	малые; средние; крупные.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Трактование термина «предпринимательская структура» в работах отечественных и зарубежных исследователей

Источник	Определение
1	2
Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 1995. – 200с. – С.15.	В менеджменте широко используется такое понятие, как "предпринимательская структура". Под предпринимательской структурой понимается состав субъектов рыночных отношений, к числу которых относятся только те организационно-хозяйственные единицы, целью деятельности которых является получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата деятельности.
Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.— 528 с – С.366-367	Быстрые и динамичные изменения последнего десятилетия, произошедшие во внешнем окружении деловых организаций, способствовали развитию особого типа организаций, получивших название предпринимательских. Появление этих организаций было связано с необходимостью создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе путем поиска и реализации всех имеющихся в этом направлении возможностей. Этого также требовала необходимость мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание этих экономических ценностей. И наконец, предпринимательские структуры как способ вознаграждения отдельных лиц и групп были вызваны к жизни необходимостью балансировки выгоды и риска, получаемых и разделяемых отдельными лицами и группами. Предпринимательские структуры, о которых идет речь, не следует отождествлять с малым бизнесом, открытием бизнеса, инвестиционными проектами и просто способом быстрого обогащения. Предпринимательские организации не связаны с размером бизнеса, с какой-то определенной отраслью, с территорией или с культурой.
Финансовый менеджмент. Под ред. Шохина Е.И. Учебное пособие - М., 2004. -408 с. – С.89	Предпринимательская структура является самокупающейся или самофинансируемой системой, которая должна обеспечивать рентабельную работу.
Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов/ И. Н. Герчикова.– М.: ЮНИТИ, 2007. – 499 с. – С.16	Состав субъектов рыночных отношений, в число которых входят только те организационно-хозяйственные единицы, целью которых является получение прибыли как конечного результата деятельности
Ткачева Л.Е. Концептуальные основы процессов управления предпринимательскими структурами [Текст] / Л.Е. Ткачева // Транспортное дело России. – 2008 –№5. – С. 114-	Предпринимательскими структурами являются самостоятельно функционирующие экономические единицы, деятельность которых подчиняется законам предпринимательства и заключается в постоянном поиске оптимальной формы соответствия рыночным требованиям в конкретный момент развития рынка

117. – С.114	
Александров А.В. Предпринимательская структура: сущность и роль в современной экономике/ А.В. Александров// Проблемы экономики и менеджмента. – 2011. – № 1. – С.54-57. – С.56	Под предпринимательской структурой будем понимать обособленную, самостоятельную юридическую форму коммерческого образования, осуществляющую рисковую деятельность, направленную на получение прибыли в результате использования имущества, продажи товаров, выполнения работ и оказания услуг
Кочубей Р.В. Содержание понятия «предпринимательская структура»/ Р.В. Кочубей// Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012. - № 1. – С.64-68. – С.67.	Современная предпринимательская структура – это система экономических, социальных, политических и духовных отношений, связанных с удовлетворением комплекса потребностей собственников и сотрудников путем взаимодействия с внешней средой, основанного на взаимосвязи процесса развития с созданием новых комбинаций факторов производства, новых продуктов, рынков, технологий.
Шишкин Д.Г. Гершанок Г.А. Значение и классификация предпринимательских структур/ Д.Г. Шишкин, Г.А. Гершанок// Российское предпринимательство. – 2012. – 22 (220). – С.63-69. – С.64.	Под предпринимательской структурой понимается состав субъектов рыночных отношений, к числу которых относятся только те организационно-хозяйственные единицы, целью деятельности которых является получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата деятельности.
Хлыстова О.В. Предпринимательская структура и ее основные элементы/ О.В. Хлыстова// Экономика и управление. – 2014. - № 3. – С.18-23. – С.22	Предпринимательская структура представляет собой новую форму движения к обеспечению конкурентных преимуществ, позволяющую обеспечить рациональное сочетание между основными элементами модели. Предпринимательская структура является открытой самоорганизующейся системой, в которой факторы неопределенности и агрессивности окружающей среды рассматриваются как новые возможности для отказа от рутин и изменения действий индивидов.
Кривенко С.В. Инновационный механизм формирования конкурентоспособных предпринимательских структур/ С.В. Кривенко// ECONOMIC ANNALS-XXI. – 2014. - № 5-6. – С.33-36. – С.33 (на укр.языке)	Предпринимательская структура - это самостоятельно хозяйствующий субъект, созданный для удовлетворения общественных потребностей и представляет собой организованную совокупность объектов и процессов (управленческих, производственных, организационно-информационных), которые взаимосвязаны и взаимодействуют между собой с целью получения прибыли предпринимателем и / или положительного социального эффекта.
Кулакова Л.И. Теоретические и методологические основы взаимодействия властных и предпринимательских структур/ Л.И. Кулакова// российское предпринимательство. – 2017. – Т.18. - № 17. – С.2565-2578. – С.2574.	Под предпринимательской структурой мы предлагаем понимать совокупность независимых хозяйствующих субъектов, активность которых, в условиях ограниченности ресурсов, направлена на создание благ с целью удовлетворения индивидуальных, общественных и государственных потребностей.

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Сущность предпринимательской деятельности согласно основным
законодательным документам

Государство	Нормативный источник	Определение
Донецкая Народная Республика	Гражданский Кодекс Донецкой Народной Республики от 13 декабря 2019 года	Предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг
Российская Федерация	Гражданский Кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ	Предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг
Республика Беларусь	Гражданский Кодекс Республики Беларусь от 7 декабря 1998 г. № 218-3	Предпринимательская деятельность – это самостоятельная деятельность юридических и физических лиц, осуществляемая ими в гражданском обороте от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность и направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи вещей, произведенных, переработанных или приобретенных указанными лицами для продажи, а также от выполнения работ или оказания услуг, если эти работы или услуги предназначаются для реализации другим лицам и не используются для собственного потребления.
Украина	Закон Украины «О предпринимательстве» от 07.02.1991 г. № 698-ХІІ	Предпринимательство - это непосредственная самостоятельная, систематическая, на собственный риск деятельность по производству продукции, выполнению работ, предоставлению услуг с целью получения прибыли, которая осуществляется физическими и юридическими лицами, зарегистрированными как субъекты предпринимательской деятельности в порядке, установленном законодательством.
Республика Молдова	Закон «О предпринимательстве и предприятиях» от 3 января 1992 года №845-ХІІ	Предпринимательство - это инициативная, осуществляемая самостоятельно, от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность деятельность граждан и их объединений по производству продукции, выполнению работ и оказанию услуг с целью обеспечения постоянного источника доходов.
Республика	Предпринимательский	Предпринимательством является

Казахстан	Кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V	самостоятельная, инициативная деятельность граждан, оралманов и юридических лиц, направленная на получение чистого дохода путем использования имущества, производства, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг, основанная на праве частной собственности (частное предпринимательство) либо на праве хозяйственного ведения или оперативного управления государственного предприятия (государственное предпринимательство). Предпринимательская деятельность осуществляется от имени, за риск и под имущественную ответственность предпринимателя.
Республика Узбекистан	Закон «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности» 25 мая 2000 г. № 69-II	Предпринимательская деятельность (предпринимательство) - инициативная деятельность, осуществляемая субъектами предпринимательской деятельности в соответствии с законодательством, направленная на получение дохода (прибыли) на свой риск и под свою имущественную ответственность.

ПРИЛОЖЕНИЕ К АНКЕТА ОПРОСА

для оценки качества бизнес-моделей предприятия транспортной отрасли и факторов, влияющих на их формирование

Ответьте, пожалуйста, объективно на поставленные вопросы.

Ваши ответы помогут нам разработать рекомендации по улучшению качества и эффективности бизнес-моделей для предприятий транспортной отрасли Донецкой Народной Республики.

Часть 1.

Оцените степень значимости влияния факторов на формирование бизнес-модели Вашего предприятия от 1 (самый важный) до 4 (наименее важный) в разрезе каждой группы: 1) внешние факторы косвенного влияния; 2) внешние факторы прямого влияния; 3) внутренние факторы:

Факторы воздействия на бизнес-модель	Оценка
1. Внешние:	
<i>1.1. Косвенного влияния</i>	
Политические	
Социально-экономические	
Научно-технические	
Природные	
1.2 Прямого влияния	
Органы регулирования и контроля	
Потребители	
Поставщики	
Конкуренты	
2. Внутренние:	
Организация и управление	
Ресурсы и потенциал	
Динамические способности	
Продукт (услуга)	

Часть 2.

Оцените интенсивность влияния внешних и внутренних факторов на формирование бизнес-модели Вашего предприятия по пятибалльной шкале:

- 1 балл – влияние отсутствует или низкое;
- 2 балла – влияние ниже среднего;
- 3 балла – влияние среднее;
- 4 балла – влияние высокое;
- 5 баллов – очень высокое влияние.

Факторы воздействия на бизнес-модель	Оценка
1. Внешние:	
1.1. Косвенного влияния	
Политические	
Социально-экономические	
Научно-технические	
Природные	
1.2 Прямого влияния	
Органы регулирования и контроля	
Потребители	
Поставщики	
Конкуренты	
2. Внутренние:	
Организация и управление	
Ресурсы и потенциал	
Динамические способности	
Продукт (услуга)	

Часть 3.

Ответьте, пожалуйста, на поставленные вопросы:

№	Содержание вопроса	Варианты ответов:
1	Имеете ли Вы представление об особенностях действующей бизнес-модели Вашего предприятия?	Да Нет Затрудняюсь ответить
2	Бизнес-модель должна быть четко обозначена, структурирована и визуализирована	2.1 Да 2.2. Нет 2.3 Затрудняюсь ответить
3	На Вашем предприятии осуществлялась (осуществляется) работа по визуализации действующей бизнес-модели?	3.1. Да 3.2. Нет 3.3 Попытки осуществлялись, но нет достаточного времени и ресурсов закончить начатое. 3.4. Это пустая трата времени.
4	Влияют ли на качество и эффективность бизнес-модели динамические способности?	4.1. Да 4.2. Нет 4.2. Затрудняюсь ответить.

Часть 4.

Оцените наличие динамических способностей в бизнес-моделях предпринимательских структур Вашего предприятия по пятибалльной шкале:

- 1 балл – способности отсутствуют или низкие;
- 2 балла – способности ниже среднего;
- 3 балла – способности средние;
- 4 балла – способности высокие;
- 5 баллов – очень высокие.

Показатель	Характеристика	Оценка
1. Способности к управлению ростом	<p>1.1 Способность использовать собственный опыт развития бизнеса.</p> <p>1.2 Готовность отвечать за свои действия и действия своих подчиненных, в том числе в случае неуспеха, а также действовать в соответствии с принятыми обязательствами, желание развиваться.</p> <p>1.3 Способность структурировать свою деятельность, эффективно рассчитывать необходимое время, соблюдать сроки выполнения работ, расставлять приоритеты.</p> <p>1.4 Способность к идентификации причинно-следственных связей факторов скорости формирования стоимости.</p>	
2. Способности к управлению знаниями	<p>2.1 Способность использовать передовой опыт в технологии менеджмента.</p> <p>2.2 Способность использовать современные технологии поиска, отбора и обучения персонала.</p> <p>2.3 Способность создавать индивидуальные программы развития для каждого работника.</p> <p>2.4 Способность к командной работе.</p>	
3. Способности к организационному обновлению	<p>3.1 Способности к реконструкции бизнес-моделей.</p> <p>3.2 Способности к замене устаревших и неспособных в должной мере выполнять свои функции элементов организации бизнеса новыми или дополнением их ранее не существовавшими.</p>	
4. Способности к предприимчивости	<p>4.1 Постоянная готовность к инновациям и поиску новых передовых управленческих решений.</p> <p>4.2 Способность к продвижению изменений, которые направлены на повышение эффективности работы сотрудников и организации в целом.</p>	
5. Способности к изменениям	<p>5.1 Лояльность участников к изменениям и нововведениям.</p> <p>5.2 Видение новых возможностей развития для субъекта хозяйствования.</p> <p>5.3 Способность к трансформации текущей позиции субъекта хозяйствования на основе изменения и</p>	

	реконфигурации ресурсов и способностей фирмы к условиям внешней среды.	
6. Способности к стратегическому мышлению	6.1 Способность к стратегическому планированию бизнеса, определение своей ниши. 6.2 Способность ставить и конкретизировать цель, определять путь ее достижения и оценивать ресурсы для реализации цели.	
7. Способности к созданию высокого качества услуг	7.1 Способность качественно обслуживать клиентов (ведение клиентской базы, информирование об акциях, новинках, поздравления). 7.2 Способность использовать маркетинговый подход: тесные связи с потребителем/ поставщиком, ориентированные на долгосрочную перспективу. 7.3 Способности к созданию отлаженной обратной связи (оперативность реагирования на конфликтные ситуации). 7.4 Способности к соблюдению стандартов работы и качества выполняемых работ, соблюдение технологий, предусмотренных в рамках определенного бизнес-процесса.	
8. Способность работать в условиях турбулентности	8.1 Способности к пониманию скрытых опасностей, умению реагировать на слабые сигналы развития отрасли, ранка, поставщиков и покупателей, находить оптимальные пути решения проблемы. 8.2 Способности к защите активов (от недружественного поглощения и рейдерских захватов, конкурентных выпадов). 8.3 Способности к созданию антикризисных резервов и стратегии. 8.4 Способности к обеспечению информационной безопасности.	

Спасибо за сотрудничество!

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Результаты фокус-опрос управленческого персонала автотранспортных предприятий Республики относительно значимости влияния факторов на формирование бизнес-модели предпринимательских структур

Факторы воздействия на бизнес-модель	Средняя оценка	Ранг
1	2	3
1. Внешние:		
1.1. Косвенного влияния		
Политические	1,6	2
Социально-экономические	1,4	1
Научно-технические	3,6	4
Природные	3,4	3
ИТОГО:		
1.2 Прямого влияния		
Органы регулирования и контроля	3	3
Потребители	1,1	1
Поставщики	3,1	4
Конкуренты	2,9	2
ИТОГО:		
2. Внутренние:		
Организация и управление	1,5	1
Ресурсы и потенциал	1,9	2
Динамические способности	3,1	3
Продукт (услуга)	3,5	4

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Таблица М.1

Результаты фокус-опрос управленческого персонала автотранспортных предприятий Республики относительно интенсивности влияния внешних факторов (косвенных) на формирование бизнес-модели предпринимательских структур

Факторы воздействия на бизнес-модель	Варианты ответов, балл	Кол-во ответов	Сумма баллов по вопросу	Средний балл
1	2	3	4	5
1. Внешние:				
<i>1.1. Косвенного влияния</i>				
Политические	5	16	80	3,6
	4	29	116	
	3	25	75	
	2	9	18	
	1	1	1	
Итого:		80	290	
Социально-экономические	5	44	220	4,4
	4	25	100	
	3	11	33	
	2	0	0	
	1	0	0	
Итого:		80	353	
Научно-технические	5	5	25	2,9
	4	6	24	
	3	49	147	
	2	14	28	
	1	6	6	
Итого:		80	230	
Природные	5	0	0	2,3
	4	7	28	
	3	19	57	
	2	41	82	
	1	13	13	
Итого:		80	180	

Продолжение Приложения М

Таблица М.2

Результаты фокус-опрос управленческого персонала автотранспортных предприятий Республики относительно интенсивности влияния внешних факторов (прямых) на формирование бизнес-модели предпринимательских структур

Факторы воздействия на бизнес-модель	Варианты ответов, балл	Кол-во ответов	Сумма баллов по вопросу	Средний балл
1	2	3	4	5
1. Внешние:				
1.2. Прямого влияния				
Органы регулирования и контроля	5	4	20	3,0
	4	15	60	
	3	38	114	
	2	21	42	
	1	2	2	
Итого:		80	238	
Потребители	5	44	220	4,5
	4	28	112	
	3	8	24	
	2	0	0	
	1	0	0	
Итого:		80	356	
Поставщики	5	1	5	2,4
	4	4	16	
	3	26	78	
	2	41	82	
	1	8	8	
Итого:		80	189	
Конкуренты	5	19	95	3,9
	4	37	148	
	3	20	60	
	2	3	6	
	1	1	1	
Итого:		80	310	

Продолжение Приложения М

Таблица М.3

Результаты фокус-опрос управленческого персонала автотранспортных предприятий Республики относительно интенсивности влияния внутренних факторов на формирование бизнес-модели предпринимательских структур

Факторы воздействия на бизнес-модель	Варианты ответов, балл	Кол-во ответов	Сумма баллов по вопросу	Средний балл
1	2	3	4	5
1. Внутренние:				
Организация и управление	5	29	145	4,1
	4	30	120	
	3	18	54	
	2	3	6	
	1	0	0	
Итого:		80	325	
Ресурсы и потенциал	5	25	125	4,1
	4	38	152	
	3	16	48	
	2	1	2	
	1	0	0	
Итого:		80	327	
Продукт (услуга)	5	3	15	3,0
	4	20	80	
	3	39	117	
	2	13	26	
	1	7	7	
Итого:		82	245	
Динамические способности	5	11	55	3,6
	4	23	92	
	3	45	135	
	2	1	2	
	1	0	0	
Итого:		80	284	

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Рабочая таблица определения длин отрезков четырехугольников для визуализации факторов воздействия на бизнес-модель предпринимательских структур

Факторы воздействия на бизнес-модель	Средняя оценка	Ранг	Длина стороны	Длина отрезка
1. Внешние:				
<i>1.1. Косвенного влияния</i>				
Политические	3,6	2	3	1,95
Социально-экономические	4,4	1	4	3,4
Научно-технические	2,9	4	1	0,475
Природные	2,3	3	2	0,65
1.2 Прямого влияния				
Органы регулирования и контроля	4,1	3	2	1,55
Потребители	4,5	1	4	3,5
Поставщики	2,4	4	1	0,35
Конкуренты	3,9	2	3	2,175
2. Внутренние:				
Организация и управление	4,1	1	4	3,1
Ресурсы и потенциал	4,1	2	3	2,325
Динамические способности	3,6	3	2	1,3
Продукт (услуга)	3	4	1	0,5

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Основополагающие нормативные документов, направленных на обеспечение безопасности и качества перевозок в Донецкой Народной Республике

Название нормативно-правового документа	Кем и когда утвержден	Краткое содержание
Закон «О присоединении Донецкой Народной Республики к Европейскому соглашению о международной дорожной перевозке опасных грузов (ДОПОГ) от 30 сентября 1957 года.	Постановление Народного Совета 13.10.2017г.	Определяет правовую основу присоединения Донецкой Народной Республики к Европейскому соглашению о международной дорожной перевозке опасных грузов (ДОПОГ) от 30 сентября 1957 года и направлен на обеспечение безопасности граждан и окружающей среды во время перевозки опасных грузов автомобильным транспортом.
Закон «О присоединении Донецкой Народной Республики к Конвенции о дорожном движении от 1968 года и Европейскому соглашению, дополняющему Конвенцию о дорожном движении 1968 года	Постановлением Народного Совета 13.10.2017г.	Определяет правовую основу присоединения Донецкой Народной Республики к Конвенции о дорожном движении от 1968 года (город Вена) и Европейскому соглашению, дополняющему Конвенцию о дорожном движении 1968 года(город Женева, 1971 год), и направлен на обеспечение безопасности граждан при осуществлении международного дорожного движения путем стандартизации правил дорожного движения.
Указ «О применении на территории Донецкой Народной Республики Технического регламента Таможенного союза «Безопасность автомобильных дорог»	Указ Главы Донецкой Народной Республики № 327 от 14.11.2019г.	Определяет единую государственную политику в сфере безопасности автомобильных дорог общего пользования и осуществления мер по защите прав граждан Донецкой Народной Республики, экономических интересов и международного статуса Республики.
Закон «О транспорте»	Постановление Народного Совета № 27-ИНС от 27.03.2015г.	Определяются правовые, экономические, организационные и социальные основы деятельности транспорта.
Закон «Об автомобильном транспорте»	Постановление Народного Совета № 77-ИНС от 21.08.2015г.	Определяет принципы организации и деятельности автомобильного транспорта.
Закон «О дорожном движении»	Постановление Народного Совета № 41-ИНС от 17.04.2015г.	Определяет правовые и социальные основы дорожного движения с целью защиты жизни, здоровья и имущества граждан, а также защиты интересов общества и государства путем

		предупреждения дорожно-транспортных происшествий, снижения тяжести их последствий, создания безопасных и комфортных условий для участников дорожного движения и охраны окружающей среды.
Закон «О железнодорожном транспорте»	Постановление Народного Совета № 94-ІНС от 13.11.2015г.	Определяет правовые, экономические и организационные основы деятельности железнодорожного транспорта Донецкой Народной Республики, основы взаимодействия предприятий железнодорожного транспорта и выполняющих работы (услуги) на железнодорожном транспорте физических лиц-предпринимателей с органами государственной власти, органами местного самоуправления и предприятиями других видов транспорта, а также регламентирует основные условия перевозки пассажиров, грузов, багажа и грузобагажа, определяет права, обязанности и ответственность перевозчиков, пассажиров и субъектов хозяйствования, предоставляющих услуги (работы) железнодорожного транспорта.
Закон «О городском электрическом транспорте»	Постановление Народного Совета № 93-ІНС от 16.10.2015г.	Определяет правовые, организационные и социально-экономические основы функционирования городского электрического транспорта в сфере транспортных услуг и направлен на создание благоприятных условий для его развития, удовлетворения потребностей граждан в доступных, качественных и безопасных перевозках
Закон «О транспортно-экспедиторской деятельности»	Постановление Народного Совета № 124-ІНС от 15.04.2016г.	Определяет правовые и организационные основы транспортно-экспедиторской деятельности и направлен на создание условий для ее развития и совершенствования.
Закон «О перевозке опасных грузов»	Постановление Народного Совета № 104-ІНС от 12.02.2016г.	Определяет правовые, организационные, социальные и экономические основы деятельности, связанной с перевозкой опасных грузов железнодорожным, морским, речным, автомобильным и воздушным транспортом в Донецкой Народной Республике и направлен на повышение уровня безопасности перевозок, предупреждение аварий и инцидентов при осуществлении этих перевозок.

<p>Приказ «Об утверждении Порядка проверки технического состояния транспортных средств автомобильными перевозчиками»</p>	<p>Приказ Министерства транспорта Донецкой Народной Республики № 298 от 20.08.2019г.</p>	<p>Утвержден Порядок проверки технического состояния транспортных средств автомобильными перевозчиками, определяющий последовательность организации и осуществления предрейсовой и послерейсовой проверки технического состояния транспортных средств с целью обеспечения ежедневной проверки транспортных средств при допуске к выпуску на линию (маршрут).</p>
<p>Приказ «Об утверждении Порядка осуществления мероприятий государственного надзора (контроля) относительно безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта»</p>	<p>Приказ Министерства транспорта Донецкой Народной Республики № 217 от 03.06.2019г.</p>	<p>Определяет последовательность организации и осуществления государственного надзора и контроля за соблюдением требований законодательства ДНР, нормативных правовых актов, стандартов по обеспечению безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта, которые обеспечивают процесс перевозки пассажиров и грузов железнодорожным транспортом.</p>
<p>Правила охраны труда на автомобильном транспорте</p>	<p>Приказ Государственного Комитета Гортехнадзора ДНР от 08.08.2019г. № 468</p>	<p>Устанавливают нормативные требования охраны труда при организации и проведении работ, связанных с техническим содержанием и эксплуатацией автомобильного транспортного средства (далее – транспортные средства), на всех автотранспортных предприятиях и организациях, а также предприятиях, в Состав которых входят транспортные цеха, участки, мастерские, гаражи и др. (далее – предприятия).</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Преимущества и недостатки типовых бизнес-моделей транспортных предприятий
[1,2]

Вид модели	Преимущества	Недостатки
B2B («business to business») – «бизнес-для-бизнеса»	<ul style="list-style-type: none"> - Тесные партнерские отношения в долгосрочной перспективе; - Основные клиенты – постоянные; - Конкуренция меньше, чем в b2c; - Широкая география бизнеса; - Профессиональные покупатели; - Низкие первоначальные затраты 	<ul style="list-style-type: none"> - Высокая зависимость бизнеса от квалификации сотрудников; - Зависимость от спроса на конечную продукцию у потребителя; - Низкая частота продаж; - Высокая зависимость финансового результата от разовых заказов; - Большой документооборот
B2C («business to consumer») – «бизнес для конечного потребителя»	<ul style="list-style-type: none"> - Прямой выход на конечного потребителя, возможность влиять на продажи; - Низкие первоначальные затраты; - Возможность выбрать любой сегмент покупателей: локальный, точечный или неограниченный; - Меньшая, чем в b2b, зависимость от квалификации сотрудников; - Высокая частота продаж и низкая зависимость от одного заказчика 	<ul style="list-style-type: none"> - Необходимость привлечения большого количества клиентов; - Невысокая маржинальность; - Большие вложения в рекламу

Составлено на основании:

1. Чильдебаев Т.Т. Стародубцева О.А. Особенности рынка b2b от b2c в области стимулирования сбыта продукции// Производственный менеджмент: теория, методология, практика. Сборник материалов XI Международной научно-практической конференции.

Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Центр развития научного сотрудничества" (Новосибирск). – 2017.- с.55-59.

2. Что такое B2B, B2C, B2G, C2C: обзор главных отличий, примеры + инструкция как грамотно организовать продажи в этих сферах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://myrouble.ru/chto-takoe-b2b-b2c-b2g-c2c/>

В								РЕСУРСЫ				А							
5	1	5	2	5	5	5	5	у ₁	Организационные	у ₁	5	3	5	2	4	0	4	4	
2	2	4	0	1	2	2	2	у ₂	Материальные	у ₂	2	1	2	1	0	2	3	1	
1	1	2	1	1	1	1	1	у ₃	Финансовые	у ₃	2	1	3	1	0	1	2	1	
5	4	5	5	3	3	3	3	у ₄	Трудовые	у ₄	5	4	3	3	1	2	5	5	
1	2	2	2	0	1	1	1	у ₅	Нематериальные	у ₅	3	3	0	1	2	3	2	0	
2	4	3	5	2	2	2	2	у ₆	Информационные	у ₆	2	2	0	1	4	2	0	2	
2	2	4	5	0	4	2	2	у ₇	Коммуникационные	у ₇	2	2	0	2	2	1	0	1	
1	4	2	3	4	4	4	3	у ₈	Интеллектуальные	у ₈	5	5	2	2	3	4	0	2	
z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈
Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами	Управление информационными ресурсами	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями					К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈
5	1	4	3	2	5	4	4	c ₁	Время организации работы (услуги)	c ₁	3	2	3	3	2	3	3	3	
5	0	5	4	4	2	3	4	c ₂	Время выполнения работы (услуги)	c ₂	3	2	4	3	2	3	3	3	
5	0	5	3	3	0	2	4	c ₃	Качество выполнения работы (услуги)	c ₃	3	2	4	3	2	3	3	3	
5	0	2	2	4	2	0	3	c ₄	Удовлетворенность спроса	c ₄	2	2	3	3	2	3	3	3	
1	3	4	5	3	2	3	2	c ₅	Оптимальность соотношения цена / качество	c ₅	3	2	4	3	2	3	3	3	
0	2	2	4	4	3	4	4	c ₆	Оптимальность основных услуг	c ₆	3	2	4	3	2	3	3	3	
0	2	2	3	2	3	4	4	c ₇	Оптимальность дополнительных услуг	c ₇	3	2	4	3	2	3	3	3	
0	1	3	2	4	1	3	1	c ₈	Интенсивность пассажиро- и грузопотока	c ₈	3	2	4	3	2	3	3	3	
С								КОМПЕТЕНЦИИ				Е							

Рисунок С.1. Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли «Car&Bus»

Таблица С.1 - Влияние способностей «Car&Bus» на динамические способности (матрица D)

СПОСОБНОСТИ \ ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предпринимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Управление обслуживанием покупателей	2	2	3	2	2	3	3	2
Обоснование предлагаемых работ (услуг)	3	2	4	3	2	3	3	3
Управление работами (услугами)	2	2	3	3	2	3	3	2
Продвижение и продажа работ (услуг)	3	2	4	3	2	3	3	3
Управление финансовыми ресурсами	3	2	4	3	2	3	3	3
Управление информационными технологиями	2	3	3	3	2	3	3	2
Управление активами	3	3	4	3	2	3	3	3
Управление внешними взаимоотношениями	3	2	4	2	2	3	3	3

В								РЕСУРСЫ				А								
	5	4	2	1	4	4	4	2	у ₁	Организационные	у ₁	5	3	5	2	4	0	4	4	
	2	0	4	2	2	1	1	1	у ₂	Материальные	у ₂	2	1	2	1	0	2	3	1	
	1	1	2	4	5	3	3	4	у ₃	Финансовые	у ₃	2	1	3	1	0	1	2	1	
	0	4	5	0	1	2	4	5	у ₄	Трудовые	у ₄	5	4	3	3	1	2	5	5	
	4	0	1	1	5	4	2	4	у ₅	Нематериальные	у ₅	3	3	0	1	2	3	2	0	
	2	1	2	2	4	0	5	0	у ₆	Информационные	у ₆	2	2	0	1	4	2	0	2	
	3	3	4	4	3	4	1	0	у ₇	Коммуникационные	у ₇	2	2	0	2	2	1	0	1	
	0	5	2	3	1	2	3	1	у ₈	Интеллектуальные	у ₈	5	5	2	2	3	4	0	2	
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈
СПОСОБНОСТИ	Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами	Информационными	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями					К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предпринимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈				
	5	2	3	1	4	4	5	2	c ₁	Время организации работы (услуги)	c ₁	2	2	3	2	3	3	3	2	
	4	3	2	3	1	2	2	5	c ₂	Время выполнения работы (услуги)	c ₂	2	2	3	2	3	3	3	2	
	3	5	1	2	2	3	4	4	c ₃	Качество выполнения работы (услуги)	c ₃	2	2	3	2	3	3	3	2	
	2	2	5	4	5	5	3	2	c ₄	Удовлетворенность спроса	c ₄	2	2	3	2	3	3	3	2	
	5	0	4	5	1	4	0	1	c ₅	Оптимальность соотношения цена / качество	c ₅	2	2	3	2	3	3	3	2	
	3	1	0	2	3	1	0	2	c ₆	Оптимальность основных услуг	c ₆	2	2	3	2	3	3	3	2	
4	5	1	3	4	2	4	0	c ₇	Оптимальность дополнительных услуг	c ₇	2	2	3	2	3	3	3	2		
5	2	5	0	5	2	2	4	c ₈	Интенсивность пассажиро- и грузопотока	c ₈	2	2	3	2	3	3	3	2		
С								КОМПЕТЕНЦИИ				Е								

Рисунок С.2. Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли «Донбасс ТУР»

Таблица С.2 - Влияние способностей «Донбасс ТУР» на динамические способности (матрица D)

СПОСОБНОСТИ \ ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Управление обслуживанием покупателей	2	2	3	2	3	3	3	2
Обоснование предлагаемых работ (услуг)	2	3	3	3	3	3	3	2
Управление работами (услугами)	2	2	3	3	3	3	3	2
Продвижение и продажа работ (услуг)	2	3	3	2	3	3	3	2
Управление финансовыми ресурсами	3	2	3	2	3	2	3	2
Управление информационными технологиями	3	2	2	2	3	2	3	2
Управление активами	2	2	3	1	3	2	3	3
Управление внешними взаимоотношениями	2	2	3	2	3	2	3	2

В								РЕСУРСЫ				А							
5	4	0	1	5	4	4	0	у ₁	Организационные	у ₁	0	3	5	2	5	3	1	4	
0	2	4	0	0	1	1	2	у ₂	Материальные	у ₂	2	5	2	5	4	2	5	1	
4	1	5	4	4	3	3	4	у ₃	Финансовые	у ₃	1	0	4	4	0	1	4	3	
3	4	2	5	2	0	4	5	у ₄	Трудовые	у ₄	5	4	3	3	1	2	1	2	
2	3	1	1	3	4	0	4	у ₅	Нематериальные	у ₅	4	3	2	0	2	3	3	4	
4	1	4	2	5	0	4	3	у ₆	Информационные	у ₆	2	2	0	5	4	5	4	2	
2	2	4	5	3	4	1	0	у ₇	Коммуникационные	у ₇	0	1	5	2	2	0	5	4	
5	4	0	3	1	5	3	1	у ₈	Интеллектуальные	у ₈	4	5	3	2	3	4	2	5	
z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈
Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами	Информационными	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями					К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈
5	0	5	1	4	5	4	2	c ₁	Время организации работы (услуги)	c ₁	3	3	3	3	3	3	2	2	
4	4	0	4	5	0	5	5	c ₂	Время выполнения работы (услуги)	c ₂	3	3	3	3	3	3	2	2	
2	5	3	0	0	3	4	4	c ₃	Качество выполнения работы (услуги)	c ₃	3	3	3	3	3	3	2	2	
0	1	4	5	2	2	2	0	c ₄	Удовлетворенность спроса	c ₄	3	3	3	3	3	3	3	2	
2	5	5	4	1	4	3	1	c ₅	Оптимальность соотношения цена / качество	c ₅	3	3	3	3	3	3	2	2	
3	2	4	0	3	1	2	2	c ₆	Оптимальность основных услуг	c ₆	3	3	3	3	3	3	2	2	
5	4	2	2	4	3	4	3	c ₇	Оптимальность дополнительных услуг	c ₇	3	3	3	3	3	3	2	2	
4	0	4	3	4	0	1	4	c ₈	Интенсивность пассажиро- и грузопотока	c ₈	3	3	3	3	3	3	3	2	
С								КОМПЕТЕНЦИИ				Е							

Рисунок С.3. Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли «1-е Республиканское ТАХІ»

Таблица С.3 - Влияние способностей «1-е Республиканское ТАХІ» на динамические способности (матрица D)

СПОСОБНОСТИ \ ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Управление обслуживанием покупателей	3	2	3	3	3	3	2	3
Обоснование предлагаемых работ (услуг)	2	3	3	3	3	2	2	3
Управление работами (услугами)	4	3	3	4	3	3	3	2
Продвижение и продажа работ (услуг)	3	3	2	2	3	2	3	2
Управление финансовыми ресурсами	3	3	2	2	3	3	2	2
Управление информационными технологиями	3	3	2	3	3	2	3	3
Управление активами	3	2	3	4	3	3	2	2
Управление внешними взаимоотношениями	3	3	2	2	3	3	3	2

В									РЕСУРСЫ				А									
	1	3	1	2	3	4	2	5	y ₁	Организационные	y ₁	5	1	2	1	2	1	3	4			
	2	4	5	4	3	2	4	4	y ₂	Материальные	y ₂	4	5	3	2	4	2	2	4			
	5	5	3	5	1	2	3	1	y ₃	Финансовые	y ₃	3	2	1	3	5	4	4	2			
	4	2	1	3	2	4	4	3	y ₄	Трудовые	y ₄	2	4	4	4	0	5	1	1			
	3	3	1	1	4	0	5	5	y ₅	Нематериальные	y ₅	1	3	0	5	1	5	2	0			
	1	0	2	0	0	1	0	2	y ₆	Информационные	y ₆	0	5	5	1	3	0	3	5			
	2	2	5	2	5	2	1	0	y ₇	Коммуникационные	y ₇	4	0	1	2	2	1	5	2			
	1	2	3	3	3	3	5	1	y ₈	Интеллектуальные	y ₈	2	1	0	3	0	2	0	1			
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈		
СПОСОБНОСТИ	Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами предприятия	Информационными	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями					К управлению ростом	К управлению занятиями	К организационному обновлению	К предпринимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	Качества услуг	К созданию высокого	Работать в условиях турбулентности	Динамические способности
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈		
С									КОМПЕТЕНЦИИ				Е									
	4	2	4	2	3	3	5	4	c ₁	Время организации работы (услуги)	c ₁	2	2	3	2	3	2	3	3			
	1	1	0	4	4	2	4	2	c ₂	Время выполнения работы (услуги)	c ₂	2	2	3	2	2	2	3	3			
	0	3	2	5	5	0	3	4	c ₃	Качество выполнения работы (услуги)	c ₃	2	2	2	2	2	2	3	3			
	4	5	4	4	2	2	2	5	c ₄	Удовлетворенность спроса	c ₄	2	2	3	2	3	2	3	3			
	2	4	3	2	3	4	1	2	c ₅	Оптимальность соотношения цена / качество	c ₅	2	3	3	3	3	2	3	3			
	3	0	3	0	2	3	1	3	c ₆	Оптимальность основных услуг	c ₆	2	2	3	2	3	2	3	3			
	4	3	0	0	1	2	0	4	c ₇	Оптимальность дополнительных услуг	c ₇	2	3	2	3	3	3	3	3			
	2	1	1	2	2	0	4	0	c ₈	Интенсивность пассажиро- и грузопотока	c ₈	2	2	3	2	3	2	3	3			

Рисунок С.4. Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли Такси «Вегас»

Таблица С.4 - Влияние способностей Такси «Вегас» на динамические способности (матрица D)

СПОСОБНОСТИ \ ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Управление обслуживанием покупателей	2	3	3	2	3	3	3	3
Обоснование предлагаемых работ (услуг)	2	3	3	3	3	2	3	3
Управление работами (услугами)	2	2	2	2	3	2	3	3
Продвижение и продажа работ (услуг)	3	3	3	3	2	2	3	3
Управление финансовыми ресурсами	2	2	2	2	2	2	2	3
Управление информационными технологиями	3	3	3	3	3	2	4	2
Управление активами	2	2	3	2	3	3	3	2
Управление внешними взаимоотношениями	2	2	2	2	2	3	3	3

В									РЕСУРСЫ				А									
	1	2	2	2	3	1	0	3	y ₁	Организационные	y ₁	2	2	2	4	2	1	4	3			
	2	4	4	4	2	2	1	4	y ₂	Материальные	y ₂	3	4	4	1	3	5	3	4			
	5	5	3	1	4	4	2	2	y ₃	Финансовые	y ₃	1	0	0	5	4	4	4	2			
	4	0	5	3	1	5	4	5	y ₄	Трудовые	y ₄	5	1	3	4	5	2	2	1			
	3	4	1	0	2	0	2	4	y ₅	Нематериальные	y ₅	0	2	5	2	0	3	0	5			
	5	2	0	5	0	3	0	0	y ₆	Информационные	y ₆	0	0	4	0	1	4	1	0			
	0	3	4	4	4	1	4	2	y ₇	Коммуникационные	y ₇	4	5	1	0	4	0	5	3			
	1	0	5	2	3	4	5	4	y ₈	Интеллектуальные	y ₈	3	1	2	1	3	1	1	4			
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈		
СПОСОБНОСТИ	Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами предприятия	Информационными	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями					К управлению ростом	К управлению занятиями	К организационному обновлению	К предпримчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К качеству услуг	К созданию высокого	Работать в условиях турбулентности	ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈		
С									КОМПЕТЕНЦИИ				Е									
	1	2	4	4	2	2	1	2	c ₁	Время организации работы (услуги)	c ₁	3	2	3	3	2	3	2	3			
	5	2	5	5	4	1	2	5	c ₂	Время выполнения работы (услуги)	c ₂	3	2	3	2	2	3	2	3			
	2	4	4	4	5	5	4	3	c ₃	Качество выполнения работы (услуги)	c ₃	3	3	3	3	2	3	2	3			
	1	2	2	5	0	3	2	4	c ₄	Удовлетворенность спроса	c ₄	3	3	3	2	2	2	2	3			
	3	2	3	2	1	1	3	2	c ₅	Оптимальность соотношения цена / качество	c ₅	3	2	3	3	2	2	2	3			
	0	2	2	1	4	4	1	0	c ₆	Оптимальность основных услуг	c ₆	3	3	3	3	2	3	2	2			
	4	4	1	2	3,0	2	2	3	c ₇	Оптимальность дополнительных услуг	c ₇	3	3	3	3	2	3	2	3			
	5	3	0	3	5	3	0	0	c ₈	Интенсивность пассажиро- и грузопотока	c ₈	3	3	3	3	2	3	2	3			

Рисунок С.5. Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли «Донавтотранс»

Таблица С.5 - Влияние способностей «Донавтотранс» на динамические способности (матрица D)

СПОСОБНОСТИ \ ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Управление обслуживанием покупателей	2	2	4	3	3	3	3	3
Обоснование предлагаемых работ (услуг)	3	3	3	3	2	2	2	3
Управление работами (услугами)	3	2	3	3	2	3	3	3
Продвижение и продажа работ (услуг)	3	3	3	2	2	2	2	3
Управление финансовыми ресурсами	3	2	3	3	2	4	3	3
Управление информационными технологиями	4	4	2	3	2	3	1	1
Управление активами	2	3	3	3	3	2	2	3
Управление внешними взаимоотношениями	2	2	3	2	3	2	2	3

В									РЕСУРСЫ				А							
	5	2	5	4	5	2	5	5	y ₁	Организационные	y ₁	3	3	3	4	4	4	1	4	
	2	1	5	4	4	5	0	0	y ₂	Материальные	y ₂	1	1	5	1	1	1	5	4	
	1	4	5	4	3	4	4	3	y ₃	Финансовые	y ₃	1	1	0	1	1	3	2	2	
	3	5	5	3	2	2	3	4	y ₄	Трудовые	y ₄	4	4	4	5	5	2	4	1	
	1	4	1	2	5	1	2	5	y ₅	Нематериальные	y ₅	3	3	3	0	0	4	3	0	
	2	0	0	4	3	2	4	4	y ₆	Информационные	y ₆	2	2	2	2	2	2	5	5	
	2	0	0	4	4	0	2	2	y ₇	Коммуникационные	y ₇	2	2	1	1	1	4	0	2	
	3	1	0	1	5	4	5	4	y ₈	Интеллектуальные	y ₈	5	5	5	2	2	5	1	1	
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈
СПОСОБНОСТИ	Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами	Информационными	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями					К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈				
	4	2	4	4	3	3	4	0	c ₁	Время организации работы (услуги)	c ₁	2	2	2	3	4	2	3	3	
	0	4	2	1	4	4	0	4	c ₂	Время выполнения работы (услуги)	c ₂	2	2	2	3	4	3	3	3	
	0	2	3	3	5	3	0	5	c ₃	Качество выполнения работы (услуги)	c ₃	2	2	3	4	4	3	3	3	
	1	5	5	4	2	2	1	2	c ₄	Удовлетворенность спроса	c ₄	2	2	2	3	4	2	3	3	
	2	1	4	0	3	5	2	1	c ₅	Оптимальность соотношения цена / качество	c ₅	2	2	2	3	4	2	3	3	
	4	2	1	4	2	4	4	4	c ₆	Оптимальность основных услуг	c ₆	2	2	3	3	4	3	3	3	
	2	4	2	1	1	3	2	4	c ₇	Оптимальность дополнительных услуг	c ₇	2	2	2	3	4	3	3	3	
3	2	2	3	2	2	3	0	c ₈	Интенсивность пассажиро- и грузопотока	c ₈										
С									КОМПЕТЕНЦИИ				Е							

Рисунок С.6. Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли ТК «КОЙОТ»

Таблица С.6 - Влияние способностей ТК «КОЙОТ» на динамические способности (матрица D)

СПОСОБНОСТИ \ ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Управление обслуживанием покупателей	2	2	3	3	4	3	3	4
Обоснование предлагаемых работ (услуг)	2	2	2	3	4	3	3	3
Управление работами (услугами)	2	1	1	3	4	2	3	3
Продвижение и продажа работ (услуг)	2	3	3	3	4	2	3	3
Управление финансовыми ресурсами	2	1	3	4	4	3	3	3
Управление информационными технологиями	2	2	2	3	4	2	3	3
Управление активами	3	2	2	3	4	3	3	4
Управление внешними взаимоотношениями	2	2	3	4	4	3	3	3

В									РЕСУРСЫ				А							
	1	2	0	2	3	1	2	4	y_1	Организационные	y_1	1	4	4	1	2	2	1	1	
	5	4	4	4	4	2	1	2	y_2	Материальные	y_2	4	5	2	2	4	4	2	2	
	4	5	2	3	2	4	4	0	y_3	Финансовые	y_3	2	0	0	4	5	0	5	4	
	0	1	1	1	1	3	5	1	y_4	Трудовые	y_4	3	2	4	0	2	1	4	5	
	2	2	3	2	5	5	2	3	y_5	Нематериальные	y_5	5	1	2	1	0	4	0	0	
	3	3	4	4	0	1	1	1	y_6	Информационные	y_6	0	0	1	2	1	5	3	2	
	1	4	5	5	4	4	3	3	y_7	Коммуникационные	y_7	4	5	2	5	4	2	4	4	
	0	0	1	0	2	2	1	3	y_8	Интеллектуальные	y_8	2	3	3	3	5	0	5	0	
	z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8					x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8
СПОСОБНОСТИ	Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами	Управление информационными ресурсами	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями					К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
	z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8				
	2	2	2	2	2	5	4	3	c_1	Время организации работы (услуги)	c_1	2	3	3	3	3	3	2	2	
	4	2	4	2	5	1	4	0	c_2	Время выполнения работы (услуги)	c_2	2	3	2	3	3	3	2	2	
	5	3	5	1	4	4	2	4	c_3	Качество выполнения работы (услуги)	c_3	2	3	3	3	3	3	2	2	
	0	1	4	4	3	2	0	5	c_4	Удовлетворенность спроса	c_4	2	3	3	3	3	3	2	2	
	1	2	2	3	1	3	4	2	c_5	Оптимальность соотношения цена / качество	c_5	2	3	3	3	3	3	2	2	
	4	1	0	5	4	5	2	1	c_6	Оптимальность основных услуг	c_6	2	3	3	3	2	3	2	2	
	2	1	2	2	0	1	1	3	c_7	Оптимальность дополнительных услуг	c_7	2	3	3	3	3	3	2	2	
1	5	0	1	0	2	3	1	c_8	Интенсивность пассажиро- и грузопотока	c_8	2	3	3	3	3	3	2	2		
С									КОМПЕТЕНЦИИ				Е							

Рисунок С.7. Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли «СТО Дорог»

Таблица С.7 - Влияние способностей Компания «СТО Дорог» на динамические способности (матрица D)

СПОСОБНОСТИ	ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ							
	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Управление обслуживанием покупателей	3	3	3	3	3	3	2	2
Обоснование предлагаемых работ (услуг)	2	3	3	3	3	3	2	2
Управление работами (услугами)	1	2	2	2	3	3	3	3
Продвижение и продажа работ (услуг)	2	3	2	3	3	3	2	2
Управление финансовыми ресурсами	2	3	2	3	2	2	2	2
Управление информационными технологиями	2	3	3	3	2	3	2	2
Управление активами	2	2	2	3	3	3	2	2
Управление внешними взаимоотношениями	2	3	3	3	3	4	3	2

В									РЕСУРСЫ				А							
	2	5	2	2	3	3	5	2	y ₁	Организационные	y ₁	4	2	1	2	5	1	0	2	
	1	5	4	1	4	4	1	1	y ₂	Материальные	y ₂	2	4	4	2	2	2	4	4	
	4	2	2	3	2	2	0	3	y ₃	Финансовые	y ₃	1	1	5	4	2	2	2	3	
	3	3	3	4	1	1	0	4	y ₄	Трудовые	y ₄	5	5	2	0	3	3	4	4	
	1	1	4	5	3	2	0	5	y ₅	Нематериальные	y ₅	2	3	1	2	4	4	2	2	
	2	2	3	2	1	0	3	5	y ₆	Информационные	y ₆	2	0	2	3	2	4	0	1	
	3	1	0	2	0	1	2	2	y ₇	Коммуникационные	y ₇	0	1	0	1	1	2	1	2	
	0	5	1	0	2	0	4	2	y ₈	Интеллектуальные	y ₈	1	4	1	2	2	2	3	4	
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈
СПОСОБНОСТИ	Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами	Информационными	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями					К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈				
	1	4	3	4	4	4	2	5	c ₁	Время организации работы (услуги)	c ₁	2	3	2	2	2	2	3		
	4	2	1	2	2	2	4	4	c ₂	Время выполнения работы (услуги)	c ₂	2	3	2	2	2	2	2	3	
	5	3	2	1	1	3	5	2	c ₃	Качество выполнения работы (услуги)	c ₃	2	3	3	2	2	1	2	3	
	2	1	1	3	2	0	2	1	c ₄	Удовлетворенность спроса	c ₄	2	3	2	2	2	2	2	3	
	1	5	3	4	1	1	2	3	c ₅	Оптимальность соотношения цена / качество	c ₅	2	3	2	2	2	2	2	3	
	5	2	4	5	5	4	2	5	c ₆	Оптимальность основных услуг	c ₆	2	3	2	2	2	2	2	3	
	2	1	5	2	0	5	2	4	c ₇	Оптимальность дополнительных услуг	c ₇	2	3	2	2	2	1	2	3	
1	0	2	3	0	0	2	0	c ₈	Интенсивность пассажиро- и грузопотока	c ₈	2	3	2	2	2	2	2	3		
С									КОМПЕТЕНЦИИ				Е							

Рисунок С.8. Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли «Юз Авто Транс»

Таблица С.8 - Влияние способностей «Юз Авто Транс» на динамические способности (матрица D)

СПОСОБНОСТИ	ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ							
	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Управление обслуживанием покупателей	2	3	3	3	3	2	2	3
Обоснование предлагаемых работ (услуг)	2	3	2	2	2	2	2	3
Управление работами (услугами)	2	3	2	3	2	1	1	3
Продвижение и продажа работ (услуг)	2	3	2	2	2	2	2	3
Управление финансовыми ресурсами	2	3	3	3	2	2	2	3
Управление информационными технологиями	2	3	3	3	2	1	2	4
Управление активами	2	3	2	2	2	1	2	3
Управление внешними взаимоотношениями	2	3	2	2	2	2	2	3

В								РЕСУРСЫ				А								
	2	2	2	2	1	2	1	2	y ₁	Организационные	y ₁	5	2	2	3	3	2	4	3	
	1	1	1	4	2	1	4	4	y ₂	Материальные	y ₂	1	1	1	0	1	1	2	0	
	5	5	5	2	1	2	2	2	y ₃	Финансовые	y ₃	2	2	4	2	4	4	1	1	
	3	4	3	1	2	1	4	1	y ₄	Трудовые	y ₄	3	1	2	1	5	3	0	2	
	2	2	0	2	4	1	3	2	y ₅	Нематериальные	y ₅	4	4	4	4	2	5	0	5	
	1	1	1	2	3	3	1	1	y ₆	Информационные	y ₆	0	5	2	5	3	1	1	2	
	4	2	1	4	5	2	5	2	y ₇	Коммуникационные	y ₇	2	3	1	4	1	4	4	1	
	0	0	2	0	2	4	2	0	y ₈	Интеллектуальные	y ₈	4	0	3	2	2	2	2	4	
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈
СПОСОБНОСТИ	Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами предприятия	Информационными	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями					К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предпринимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈				
	2	4	1	0	3	4	4	3	c ₁	Время организации работы (услуги)	c ₁	2	2	2	2	3	2	3	2	
	4	5	4	1	1	1	3	1	c ₂	Время выполнения работы (услуги)	c ₂	2	2	2	2	3	2	3	2	
	2	5	2	4	2	2	0	4	c ₃	Качество выполнения работы (услуги)	c ₃	2	2	2	2	3	2	3	2	
	3	2	3	2	4	1	1	5	c ₄	Удовлетворенность спроса	c ₄	2	2	2	2	2	2	3	2	
	1	4	2	3	3	2	4	2	c ₅	Оптимальность соотношения цена / качество	c ₅	2	2	2	2	3	2	3	2	
	0	2	1	4	5	2	3	2	c ₆	Оптимальность основных услуг	c ₆	2	2	2	2	2	2	3	2	
	2	0	4	5	0	3	5	3	c ₇	Оптимальность дополнительных услуг	c ₇	2	2	2	2	3	2	3	2	
	3	1	2	3	1	0	0	4	c ₈	Интенсивность пассажиро- и грузопотока	c ₈	2	2	2	2	2	2	2	2	
	С								КОМПЕТЕНЦИИ				Е							

Рисунок С.9. Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли Грузовое такси «Лидер Юз»

Таблица С.9 - Влияние способностей Грузовое такси «Лидер Юз» на динамические способности (матрица D)

СПОСОБНОСТИ	ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ							
	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Управление обслуживанием покупателей	2	2	2	2	3	2	3	2
Обоснование предлагаемых работ (услуг)	3	2	2	3	3	2	3	2
Управление работами (услугами)	2	2	2	2	2	2	2	2
Продвижение и продажа работ (услуг)	2	2	2	2	2	2	2	2
Управление финансовыми ресурсами	2	2	2	2	2	2	2	2
Управление информационными технологиями	2	2	2	2	2	2	3	2
Управление активами	2	2	2	2	3	2	3	2
Управление внешними взаимоотношениями	2	2	2	2	2	2	2	1

В									РЕСУРСЫ				А							
	1	2	0	2	2	2	4	2	y ₁	Организационные	y ₁	4	3	1	4	2	2	1	0	
	4	4	2	1	1	4	2	1	y ₂	Материальные	y ₂	2	5	3	2	1	4	4	1	
	2	2	1	4	3	0	1	5	y ₃	Финансовые	y ₃	3	1	5	3	2	2	5	4	
	3	5	2	2	4	5	4	4	y ₄	Трудовые	y ₄	5	3	4	4	2	1	5	2	
	4	2	3	0	2	2	3	4	y ₅	Нематериальные	y ₅	1	1	0	5	0	3	4	3	
	5	1	1	1	5	4	5	2	y ₆	Информационные	y ₆	0	0	1	3	1	2	2	5	
	3	5	3	4	2	2	3	2	y ₇	Коммуникационные	y ₇	2	4	2	3	5	3	1	3	
	2	2	2	3	1	3	2	3	y ₈	Интеллектуальные	y ₈	5	0	5	0	0	4	3	2	
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈
СПОСОБНОСТИ	Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами	Информационными	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями					К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈				
	4	2	2	2	2	4	4	3	c ₁	Время организации работы (услуги)	c ₁	3	3	2	2	3	3	3	3	
	5	1	4	1	4	2	5	5	c ₂	Время выполнения работы (услуги)	c ₂	3	3	2	2	3	3	3	3	
	2	4	2	0	1	5	3	3	c ₃	Качество выполнения работы (услуги)	c ₃	3	3	2	2	3	3	3	3	
	1	2	2	2	1	2	5	1	c ₄	Удовлетворенность спроса	c ₄	3	3	2	2	3	3	3	3	
	0	4	5	4	2	2	4	3	c ₅	Оптимальность соотношения цена / качество	c ₅	3	3	2	2	3	3	3	3	
	0	5	2	2	5	3	0	3	c ₆	Оптимальность основных услуг	c ₆	3	3	2	2	3	3	3	3	
	3	0	1	1	3	2	2	4	c ₇	Оптимальность дополнительных услуг	c ₇	3	3	2	2	3	3	3	3	
5	3	0	1	0	4	1	0	c ₈	Интенсивность пассажиро- и грузопотока	c ₈	3	3	2	2	3	3	3	3		
С									КОМПЕТЕНЦИИ				Е							

Рисунок С.10. Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли «ТрансГруз»

Таблица С.10 - Влияние способностей «ТрансГруз» на динамические способности (матрица D)

СПОСОБНОСТИ \ ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Управление обслуживанием покупателей	3	3	2	2	3	3	3	3
Обоснование предлагаемых работ (услуг)	3	3	2	2	3	3	3	3
Управление работами (услугами)	3	3	2	3	2	2	3	3
Продвижение и продажа работ (услуг)	3	3	2	2	2	3	3	3
Управление финансовыми ресурсами	3	4	2	2	3	4	3	3
Управление информационными технологиями	3	3	2	3	3	3	3	3
Управление активами	3	3	2	2	2	3	3	3
Управление внешними взаимоотношениями	3	2	1	3	3	2	3	3

В								РЕСУРСЫ				А								
	0	2	3	3	2	1	4	2	y ₁	Организационные	y ₁	2	2	1	2	3	2	1	2	
	1	1	5	1	3	2	2	4	y ₂	Материальные	y ₂	1	4	2	1	4	4	2	4	
	3	4	0	2	4	4	0	5	y ₃	Финансовые	y ₃	2	5	2	0	3	3	2	5	
	2	2	1	3	2	3	3	1	y ₄	Трудовые	y ₄	3	5	2	2	5	4	2	2	
	0	3	2	3	1	5	4	0	y ₅	Нематериальные	y ₅	4	2	3	1	2	2	1	3	
	2	5	3	1	3	5	2	1	y ₆	Информационные	y ₆	5	1	4	2	0	5	4	1	
	2	1	2	0	4	2	3	2	y ₇	Коммуникационные	y ₇	2	3	4	2	1	2	5	2	
	2	0	4	0	2	0	2	3	y ₈	Интеллектуальные	y ₈	2	0	2	3	3	2	2	0	
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈
СПОСОБНОСТИ	Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами	Информационными	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями					К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈				
	2	2	2	2	0	1	2	2	c ₁	Время организации работы (услуги)	c ₁	1	2	3	2	3	3	3	2	
	4	5	3	4	3	3	4	1	c ₂	Время выполнения работы (услуги)	c ₂	1	2	3	2	3	3	2	2	
	3	5	4	3	2	5	2	5	c ₃	Качество выполнения работы (услуги)	c ₃	1	2	3	2	3	3	3	2	
	1	3	2	5	1	4	3	5	c ₄	Удовлетворенность спроса	c ₄	1	2	2	2	3	3	3	2	
	2	1	1	3	2	4	2	3	c ₅	Оптимальность соотношения цена / качество	c ₅	1	2	2	2	3	3	3	2	
	3	2	3	4	5	1	2	4	c ₆	Оптимальность основных услуг	c ₆	1	2	3	2	3	3	3	2	
	1	1	1	1	2	2	4	5	c ₇	Оптимальность дополнительных услуг	c ₇	2	2	2	2	3	3	3	2	
4	3	2	2	1	0	3	2	c ₈	Интенсивность пассажио- и грузопотока	c ₈	1	2	3	2	3	3	3	2		
С								КОМПЕТЕНЦИИ				Е								

Рисунок С.11. Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли «Марк Транс»

Таблица С.11 - Влияние способностей «Марк Транс» на динамические способности (матрица D)

СПОСОБНОСТИ \ ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Управление обслуживанием покупателей	1	2	3	2	2	3	3	2
Обоснование предлагаемых работ (услуг)	1	2	3	1	3	3	2	2
Управление работами (услугами)	1	2	3	1	3	2	2	3
Продвижение и продажа работ (услуг)	1	2	3	2	2	3	3	2
Управление финансовыми ресурсами	1	2	3	2	3	3	2	3
Управление информационными технологиями	2	3	2	2	3	3	2	2
Управление активами	2	2	2	1	3	3	2	3
Управление внешними взаимоотношениями	1	3	2	2	3	3	3	2

В								РЕСУРСЫ				А								
	2	5	1	4	1	4	2	3	y ₁	Организационные	y ₁	1	4	2	3	0	5	2	4	
	4	2	3	1	4	5	4	4	y ₂	Материальные	y ₂	0	5	3	2	4	0	1	0	
	3	0	2	2	0	0	5	5	y ₃	Финансовые	y ₃	0	5	5	1	5	3	3	2	
	4	2	4	5	5	2	4	2	y ₄	Трудовые	y ₄	0	2	2	5	1	4	5	4	
	3	2	5	1	4	1	2	3	y ₅	Нематериальные	y ₅	3	4	0	4	5	5	4	3	
	4	3	2	3	0	3	0	2	y ₆	Информационные	y ₆	2	2	1	0	2	4	0	3	
	2	3	3	4	2	4	0	1	y ₇	Коммуникационные	y ₇	2	2	5	1	4	2	3	0	
	4	1	0	5	3	4	2	2	y ₈	Интеллектуальные	y ₈	1	3	2	5	0	4	1	1	
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈
СПОСОБНОСТИ	Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами	Информационными	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями					К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предпринимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈				
С								КОМПЕТЕНЦИИ				Е								
	4	0	4	0	5	3	2	1	c ₁	Время организации работы (услуги)	c ₁	3	2	3	3	2	3	2	3	
	0	2	0	2	4	2	4	2	c ₂	Время выполнения работы (услуги)	c ₂	3	2	3	3	2	3	2	3	
	0	1	0	1	0	1	5	4	c ₃	Качество выполнения работы (услуги)	c ₃	3	2	3	3	2	3	3	3	
	1	2	1	2	1	2	0	5	c ₄	Удовлетворенность спроса	c ₄	4	2	3	3	3	3	3	3	
	2	3	2	3	2	3	1	5	c ₅	Оптимальность соотношения цена / качество	c ₅	3	2	3	3	2	3	2	3	
	4	2	4	2	4	5	3	0	c ₆	Оптимальность основных услуг	c ₆	3	2	3	3	2	3	2	3	
	2	1	2	1	2	0	2	1	c ₇	Оптимальность дополнительных услуг	c ₇	3	2	3	3	2	3	2	3	
	3	4	3	4	3	4	0	2	c ₈	Интенсивность пассажиро- и грузопотока	c ₈	3	2	3	3	3	3	2	3	

Рисунок С.12. Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли «TransDon Cargo»

Таблица С.12 - Влияние способностей «TransDon Cargo» на динамические способности (матрица D)

СПОСОБНОСТИ \ ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Управление обслуживанием покупателей	4	2	2	3	2	3	2	3
Обоснование предлагаемых работ (услуг)	3	2	3	2	3	2	3	3
Управление работами (услугами)	3	2	3	2	2	3	3	3
Продвижение и продажа работ (услуг)	3	2	3	4	3	3	2	2
Управление финансовыми ресурсами	3	3	3	3	3	3	2	2
Управление информационными технологиями	4	2	2	3	2	3	2	3
Управление активами	3	2	3	2	2	2	3	3
Управление внешними взаимоотношениями	4	2	3	3	3	3	3	3

В								РЕСУРСЫ				А								
	2	4	3	4	4	1	1	2	у ₁	Организационные	у ₁	2	2	5	4	0	2	2	2	
	4	1	5	1	2	2	4	2	у ₂	Материальные	у ₂	4	4	5	4	4	4	4	1	
	0	5	0	1	0	4	5	4	у ₃	Финансовые	у ₃	3	1	5	4	2	3	2	3	
	3	4	4	5	4	0	2	0	у ₄	Трудовые	у ₄	5	3	5	3	1	1	3	4	
	5	2	3	0	2	1	1	2	у ₅	Нематериальные	у ₅	1	0	1	2	3	2	4	5	
	4	0	2	2	1	2	2	3	у ₆	Информационные	у ₆	0	5	0	4	4	4	3	2	
	1	0	1	1	2	5	0	1	у ₇	Коммуникационные	у ₇	4	4	0	4	5	5	0	2	
	2	1	5	2	3	3	1	2	у ₈	Интеллектуальные	у ₈	5	2	0	1	1	0	1	0	
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈
СПОСОБНОСТИ	Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами	Информационными	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями					К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предпринимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈				
	2	2	5	4	0	2	2	2	c ₁	Время организации работы (услуги)	c ₁	3	2	3	2	2	2	2	2	
	4	4	5	4	4	4	4	1	c ₂	Время выполнения работы (услуги)	c ₂	3	2	3	2	2	2	2	2	
	3	1	5	4	2	3	2	3	c ₃	Качество выполнения работы (услуги)	c ₃	3	2	3	2	2	2	2	2	
	5	3	5	3	1	1	3	4	c ₄	Удовлетворенность спроса	c ₄	3	2	3	2	2	2	2	2	
	1	0	1	2	3	2	4	5	c ₅	Оптимальность соотношения цена / качество	c ₅	3	2	3	2	3	2	2	2	
	0	5	0	4	4	4	3	2	c ₆	Оптимальность основных услуг	c ₆	3	2	3	2	2	2	2	2	
4	4	0	4	5	5	0	2	c ₇	Оптимальность дополнительных услуг	c ₇	3	2	3	2	2	2	2	2		
5	2	0	1	1	0	1	0	c ₈	Интенсивность пассажиро- и грузопотока	c ₈	2	2	3	2	2	2	2	2		
С								КОМПЕТЕНЦИИ				Е								

Рисунок С.13. Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли «Vlata Trans»

Таблица С.13 - Влияние способностей «Vlata Trans» на динамические способности (матрица D)

СПОСОБНОСТИ \ ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Управление обслуживанием покупателей	2	3	3	2	2	2	3	2
Обоснование предлагаемых работ (услуг)	3	2	3	2	2	2	2	2
Управление работами (услугами)	2	3	3	2	2	2	2	2
Продвижение и продажа работ (услуг)	2	3	3	2	2	2	2	2
Управление финансовыми ресурсами	3	2	3	2	2	3	1	2
Управление информационными технологиями	3	1	3	2	2	2	2	2
Управление активами	4	2	3	2	3	1	2	2
Управление внешними взаимоотношениями	3	3	3	3	3	2	2	2

В								РЕСУРСЫ				А								
	4	3	4	3	2	2	2	1	у ₁	Организационные	у ₁	1	2	4	2	4	2	2	3	
	3	1	5	5	4	1	4	2	у ₂	Материальные	у ₂	4	4	2	1	2	4	4	4	
	0	4	3	3	2	5	5	4	у ₃	Финансовые	у ₃	2	2	1	5	0	5	5	5	
	1	5	5	1	3	5	0	5	у ₄	Трудовые	у ₄	4	1	4	4	3	1	4	2	
	4	2	4	3	2	3	1	5	у ₅	Нематериальные	у ₅	3	2	3	4	4	0	2	3	
	3	2	0	3	2	4	3	0	у ₆	Информационные	у ₆	1	1	5	2	2	1	0	2	
	5	3	2	4	4	5	2	1	у ₇	Коммуникационные	у ₇	5	2	3	2	3	2	0	1	
	0	4	1	0	3	2	0	2	у ₈	Интеллектуальные	у ₈	2	0	2	3	2	3	2	2	
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈
СПОСОБНОСТИ	Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами	Информационными	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями					К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предпринимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈				
	4	3	1	0	1	2	2	4	c ₁	Время организации работы (услуги)	c ₁	2	3	3	3	3	3	2	3	
	2	0	4	1	2	4	1	0	c ₂	Время выполнения работы (услуги)	c ₂	2	3	3	2	3	4	2	3	
	1	1	5	4	2	5	3	2	c ₃	Качество выполнения работы (услуги)	c ₃	2	3	3	3	3	4	2	3	
	0	2	5	2	2	2	5	4	c ₄	Удовлетворенность спроса	c ₄	2	3	3	3	3	3	2	3	
	0	5	4	3	1	3	4	3	c ₅	Оптимальность соотношения цена / качество	c ₅	2	3	3	3	3	3	2	2	
	1	2	2	5	4	1	0	3	c ₆	Оптимальность основных услуг	c ₆	2	3	3	3	3	4	2	3	
4	1	1	3	5	2	3	0	c ₇	Оптимальность дополнительных услуг	c ₇	2	3	3	3	3	3	2	3		
2	4	3	2	2	0	1	1	c ₈	Интенсивность пассажиро- и грузопотока	c ₈	2	3	3	3	3	3	2	2		
С								КОМПЕТЕНЦИИ				Е								

Рисунок С.14. Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли «East Express»

Таблица С.14 - Влияние способностей «East Express» на динамические способности (матрица D)

СПОСОБНОСТИ \ ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Управление обслуживанием покупателей	2	3	3	3	3	4	2	3
Обоснование предлагаемых работ (услуг)	3	3	3	3	3	3	2	2
Управление работами (услугами)	2	3	2	2	3	4	2	2
Продвижение и продажа работ (услуг)	3	3	3	3	3	4	2	3
Управление финансовыми ресурсами	2	3	4	2	3	3	2	3
Управление информационными технологиями	1	3	3	2	2	4	3	3
Управление активами	3	3	3	3	2	3	2	3
Управление внешними взаимоотношениями	2	3	3	2	3	4	2	3

В									РЕСУРСЫ				А							
	2	4	4	3	2	3	2	4	y ₁	Организационные	y ₁	1	2	2	1	2	2	5	4	
	4	1	5	4	4	4	5	2	y ₂	Материальные	y ₂	2	1	3	4	4	4	1	2	
	3	2	0	5	5	5	4	1	y ₃	Финансовые	y ₃	1	3	4	0	2	2	1	5	
	4	5	2	2	0	2	3	2	y ₄	Трудовые	y ₄	2	4	2	5	3	3	3	1	
	3	1	1	3	1	3	1	1	y ₅	Нематериальные	y ₅	4	2	1	4	2	2	0	5	
	4	3	3	2	4	2	4	5	y ₆	Информационные	y ₆	3	5	3	0	2	2	2	4	
	2	4	4	1	3	1	0	0	y ₇	Коммуникационные	y ₇	5	2	4	2	4	4	0	3	
	4	5	4	2	5	2	0	0	y ₈	Интеллектуальные	y ₈	2	1	2	3	3	3	4	1	
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈					x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈
СПОСОБНОСТИ	Управление обслуживанием покупателей	Обоснование предлагаемых работ (услуг)	Управление работами (услугами)	Продвижение и продажа работ (услуг)	Управление финансовыми ресурсами	Информационными	Управление активами	Управление внешними взаимоотношениями					К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предпринимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
	z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z ₆	z ₇	z ₈	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈				
С									КОМПЕТЕНЦИИ				Е							
	5	2	2	4	2	5	3	2	c ₁	Время организации работы (услуги)	c ₁	3	3	3	3	3	3	2	2	
	4	4	3	1	4	2	1	1	c ₂	Время выполнения работы (услуги)	c ₂	3	3	3	3	3	3	2	2	
	0	5	4	1	5	2	4	2	c ₃	Качество выполнения работы (услуги)	c ₃	3	3	3	3	3	3	2	2	
	1	0	5	5	2	3	5	2	c ₄	Удовлетворенность спроса	c ₄	3	3	3	3	3	3	2	2	
	2	1	0	0	0	4	2	0	c ₅	Оптимальность соотношения цена / качество	c ₅	3	3	3	3	3	3	2	2	
	4	3	1	2	1	2	3	1	c ₆	Оптимальность основных услуг	c ₆	3	3	3	3	3	3	2	2	
	2	2	4	1	4	1	1	5	c ₇	Оптимальность дополнительных услуг	c ₇	3	3	3	3	3	3	2	2	
	3	0	3	2	5	2	2	0	c ₈	Интенсивность пассажиро- и грузопотока	c ₈	3	3	3	3	3	3	2	2	

Рисунок С.15. Модель взаимосвязи динамических способностей, компетенций, способностей и ресурсов предпринимательских структур транспортной отрасли «ТрансДон»

Таблица С.15 - Влияние способностей «ТрансДон» на динамические способности (матрица D)

СПОСОБНОСТИ \ ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	К управлению ростом	К управлению знаниями	К организационному обновлению	К предприимчивости	К изменениям	К стратегическому мышлению	К созданию высокого качества услуг	Работать в условиях турбулентности
Управление обслуживанием покупателей	3	3	3	2	3	2	2	1
Обоснование предлагаемых работ (услуг)	3	3	2	3	3	3	3	2
Управление работами (услугами)	3	3	3	3	4	3	2	1
Продвижение и продажа работ (услуг)	3	3	3	3	3	3	3	2
Управление финансовыми ресурсами	3	4	3	3	3	3	2	2
Управление информационными технологиями	3	3	3	3	4	3	3	2
Управление активами	3	3	3	3	3	3	3	2
Управление внешними взаимоотношениями	3	3	3	2	3	2	2	2

ПРИЛОЖЕНИЕ Т

Таблица Т.1 – Оценка конкурентоспособности отдельных динамических способностей «Car&Bus»

	Ценность (V)	Редкость (R)	Воспроизводимость (I)	Организованность (O)	Условия (C)	Количественная оценка уровня конкурентоспособности
К управлению ростом	0,3	0,1	0,4	0,8	0,3	1,9
К управлению знаниями	0,6	0,9	0,1	0,4	0,7	2,7
К организационному обновлению	0,7	0,3	0,2	0,4	0,2	1,8
К предприимчивости	0,7	0,1	0,4	0,5	0,7	2,4
К изменениям	0,1	0,4	0,6	0,7	1,0	2,8
К стратегическому мышлению	0,2	0,7	0,4	0,5	0,4	2,2
К созданию высокого качества услуг	0,3	1,0	0,7	0,9	0,2	3,1
Работать в условиях турбулентности	0,5	0,6	0,7	0,4	0,4	2,6
<i>Среднее значение</i>						2,4



Рисунок Т.1 – Уровень конкурентоспособности динамических способностей «Car&Bus»

Таблица Т.2 – Оценка конкурентоспособности отдельных динамических способностей «Донбасс ТУР»

	Ценность (V)	Редкость (R)	Воспроизводимость (I)	Организованность (O)	Условия (С)	Количественная оценка уровня конкурентоспособности
К управлению ростом	0,9	0,4	0,6	0,9	0,3	3,1
К управлению знаниями	0,4	0,2	0,4	0,4	0,7	2,1
К организационному обновлению	0,7	0,3	0,3	0,5	0,6	2,4
К предприимчивости	0,2	0,4	0,5	0,8	0,7	2,6
К изменениям	0,1	0,5	0,9	0,6	0,5	2,6
К стратегическому мышлению	0,6	0,9	1,0	0,7	0,4	3,6
К созданию высокого качества услуг	0,4	0,8	0,8	0,4	0,4	2,8
Работать в условиях турбулентности	0,3	0,1	0,6	0,2	0,9	2,1
<i>Среднее значение</i>						2,7



Рисунок Т.2 – Уровень конкурентоспособности динамических способностей «Донбасс ТУР»

Таблица Т.3 – Оценка конкурентоспособности отдельных динамических способностей 1-е Республиканское ТАХІ

	Ценность (V)	Редкость (R)	Воспроизводимость (I)	Организованность (O)	Условия (C)	Количественная оценка уровня конкурентоспособности
К управлению ростом	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	3,5
К управлению знаниями	0,8	0,6	0,9	0,9	0,8	4
К организационному обновлению	0,9	0,8	0,9	1	0,7	4,3
К предприимчивости	0,7	0,4	0,8	1	0,9	3,8
К изменениям	0,6	0,9	1	0,9	1	4,4
К стратегическому мышлению	0,8	1	0,7	0,8	0,9	4,2
К созданию высокого качества услуг	0,7	0,7	0,8	0,7	1	3,9
Работать в условиях турбулентности	0,6	0,9	0,9	0,9	0,8	4,1
<i>Среднее значение</i>						4,0



Рисунок Т.3 – Уровень конкурентоспособности динамических способностей «1-е Республиканское ТАХІ»

Таблица Т.4 – Оценка конкурентоспособности отдельных динамических способностей такси «Вегас»

	Ценность (V)	Редкость (R)	Воспроизводимость (I)	Организованность (O)	Условия (С)	Количественная оценка уровня конкурентоспособности
К управлению ростом	1,0	0,5	0,7	0,4	1	3,6
К управлению знаниями	0,9	0,4	0,3	0,8	0,4	2,8
К организационному обновлению	0,2	0,9	0,4	0,7	0,9	3,1
К предприимчивости	0,7	0,4	0,2	1	0,7	3
К изменениям	0,5	0,3	0,8	0,6	0,3	2,5
К стратегическому мышлению	0,4	0,5	0,1	0,9	0,7	2,6
К созданию высокого качества услуг	0,6	0,8	0,4	0,5	0,8	3,1
Работать в условиях турбулентности	0,1	0,4	0,6	0,7	0,9	2,7
<i>Среднее значение</i>						2,9



Рисунок Т.4 – Уровень конкурентоспособности динамических способностей такси «Вегас»

Таблица Т.5 – Оценка конкурентоспособности отдельных динамических способностей «Донавтотранс»

	Ценность (V)	Редкость (R)	Воспроизводимость (I)	Организованность (O)	Условия (C)	Количественная оценка уровня конкурентоспособности
К управлению ростом	0,6	0,7	0,4	0,7	0,7	3,1
К управлению знаниями	0,8	0,4	0,4	0,2	0,5	2,3
К организационному обновлению	1	0,3	0,8	0,8	0,9	3,8
К предприимчивости	0,7	0,1	0,9	0,7	0,7	3,1
К изменениям	0,4	0,6	0,7	0,9	0,2	2,8
К стратегическому мышлению	0,2	0,5	0,8	0,4	0,9	2,8
К созданию высокого качества услуг	0,3	0,7	0,1	0,5	0,8	2,4
Работать в условиях турбулентности	0,5	0,2	1	0,9	0,7	3,3
<i>Среднее значение</i>						3,0



Рисунок Т.5 – Уровень конкурентоспособности динамических способностей «Донавтотранс»

Таблица Т.6 – Оценка конкурентоспособности отдельных динамических способностей ТК «КОЙОТ»

	Ценность (V)	Редкость (R)	Воспроизводимость (I)	Организованность (O)	Условия (С)	Количественная оценка уровня конкурентоспособности
К управлению ростом	0,7	0,9	0,9	0,3	0,4	3,2
К управлению знаниями	0,8	0,7	0,8	0,7	0,7	3,7
К организационному обновлению	1	0,9	0,7	0,9	0,9	4,4
К предприимчивости	0,9	1	0,7	0,8	0,7	4,1
К изменениям	1	0,5	0,6	0,7	0,6	3,4
К стратегическому мышлению	0,7	0,6	1,0	0,9	0,7	3,9
К созданию высокого качества услуг	0,6	0,9	1	1	0,9	4,4
Работать в условиях турбулентности	0,5	0,7	0,5	0,9	0,5	3,1
<i>Среднее значение</i>						3,8



Рисунок Т.6 – Уровень конкурентоспособности динамических способностей ТК «КОЙОТ»

Таблица Т.7 – Оценка конкурентоспособности отдельных динамических способностей Компания «СТО Дорог»

	Ценность (V)	Редкость (R)	Воспроизводимость (I)	Организованность (O)	Условия (C)	Количественная оценка уровня конкурентоспособности
К управлению ростом	0,3	0,9	0,4	0,3	0,3	2,2
К управлению знаниями	0,4	0,4	0,5	0,4	0,2	1,9
К организационному обновлению	0,2	0,1	0,5	0,7	0,1	1,6
К предприимчивости	0,8	0,6	0,4	0,8	0,4	3
К изменениям	0,5	0,1	0,7	0,1	0,2	1,6
К стратегическому мышлению	0,4	0,5	0,6	0,2	0,4	2,1
К созданию высокого качества услуг	0,1	0,2	0,1	0,7	0,4	1,5
Работать в условиях турбулентности	0,3	0,3	0,2	0,1	0,6	1,5
<i>Среднее значение</i>						1,9



Рисунок Т.7 – Уровень конкурентоспособности динамических способностей Компания «СТО Дорог»

Таблица Т.8 – Оценка конкурентоспособности отдельных динамических способностей «Юз Авто Транс»

	Ценность (V)	Редкость (R)	Воспроизводимость (I)	Организованность (O)	Условия (С)	Количественная оценка уровня конкурентоспособности
К управлению ростом	0,4	0,8	0,9	0,3	0,7	3,1
К управлению знаниями	0,9	0,7	0,7	0,2	0,5	3
К организационному обновлению	0,8	0,4	0,3	0,7	0,4	2,6
К предприимчивости	0,7	0,6	0,1	1	0,3	2,7
К изменениям	0,6	0,3	0,2	0,7	0,2	2
К стратегическому мышлению	0,5	0,1	0,4	0,2	0,1	1,3
К созданию высокого качества услуг	0,7	0,1	0,6	0,1	0,1	1,6
Работать в условиях турбулентности	1	0,7	0,5	0,4	0,4	3
<i>Среднее значение</i>						2,4



Рисунок Т.8 – Уровень конкурентоспособности динамических способностей «Юз Авто Транс»

Таблица Т.9 – Оценка конкурентоспособности отдельных динамических способностей Грузовое такси «Лидер Юз»

	Ценность (V)	Редкость (R)	Воспроизводимость (I)	Организованность (O)	Условия (C)	Количественная оценка уровня конкурентоспособности
К управлению ростом	0,2	0,3	0,3	0,7	0,2	1,7
К управлению знаниями	0,1	0,4	0,4	0,1	0,3	1,3
К организационному обновлению	0,4	0,1	0,5	0,1	0,4	1,5
К предприимчивости	0,3	0,2	0,7	0,2	0,7	2,1
К изменениям	0,1	0,1	0,4	0,2	0,3	1,1
К стратегическому мышлению	0,4	0,2	0,2	0,3	0,2	1,3
К созданию высокого качества услуг	0,1	0,1	0,3	0,5	0,2	1,2
Работать в условиях турбулентности	0,2	0,1	0,2	0,4	0,3	1,2
<i>Среднее значение</i>						1,4



Рисунок Т.9 – Уровень конкурентоспособности динамических способностей Грузовое такси «Лидер Юз»

Таблица Т.10 – Оценка конкурентоспособности отдельных динамических способностей «ТрансГруз»

	Ценность (V)	Редкость (R)	Воспроизводимость (I)	Организованность (O)	Условия (С)	Количественная оценка уровня конкурентоспособности
К управлению ростом	0,6	0,2	0,3	0,7	0,9	2,7
К управлению знаниями	0,2	0,4	0,4	0,6	0,1	1,7
К организационному обновлению	0,1	0,7	0,5	0,4	0,8	2,5
К предприимчивости	0,2	0,3	0,6	0,3	0,1	1,5
К изменениям	0,4	1,0	0,9	0,2	0,2	2,7
К стратегическому мышлению	0,4	0,4	0,8	0,1	0,5	2,2
К созданию высокого качества услуг	0,2	0,5	0,1	0,5	0,4	1,7
Работать в условиях турбулентности	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2	1,0
<i>Среднее значение</i>						2,0



Рисунок Т.10 – Уровень конкурентоспособности динамических способностей «ТрансГруз»

Таблица Т.11 – Оценка конкурентоспособности отдельных динамических способностей «Марк Транс»

	Ценность (V)	Редкость (R)	Воспроизводимость (I)	Организованность (O)	Условия (C)	Количественная оценка уровня конкурентоспособности
К управлению ростом	0,8	1	0,9	0,7	0,7	4,1
К управлению знаниями	0,4	0,9	0,4	0,6	0,8	3,1
К организационному обновлению	0,9	0,6	0,8	0,9	0,9	4,1
К предприимчивости	1	0,7	0,9	0,8	0,8	4,2
К изменениям	0,9	0,8	1	0,7	0,9	4,3
К стратегическому мышлению	0,7	0,9	0,9	0,9	0,7	4,1
К созданию высокого качества услуг	0,6	0,1	0,7	0,9	0,9	3,2
Работать в условиях турбулентности	0,5	0,4	0,9	1	1	3,8
<i>Среднее значение</i>						3,9



Рисунок Т.11 – Уровень конкурентоспособности динамических способностей «Марк Транс»

Таблица Т.12 – Оценка конкурентоспособности отдельных динамических способностей «TransDon Cargo»

	Ценность (V)	Редкость (R)	Воспроизводимость (I)	Организованность (O)	Условия (С)	Количественная оценка уровня конкурентоспособности
К управлению ростом	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	0,9
К управлению знаниями	0,2	0,2	0,4	0,1	0,4	1,3
К организационному обновлению	0,1	0,3	0,2	0,4	0,2	1,2
К предприимчивости	0,3	0,1	0,3	0,4	0,1	1,2
К изменениям	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	1,5
К стратегическому мышлению	0,1	0,3	0,3	0,3	0,2	1,2
К созданию высокого качества услуг	0,4	0,1	0,4	0,2	0,1	1,2
Работать в условиях турбулентности	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,8
<i>Среднее значение</i>						1,2



Рисунок Т.12 – Уровень конкурентоспособности динамических способностей «TransDon Cargo»

Таблица Т.13 – Оценка конкурентоспособности отдельных динамических способностей «Vlata Trans»

	Ценность (V)	Редкость (R)	Воспроизводимость (I)	Организованность (O)	Условия (C)	Количественная оценка уровня конкурентоспособности
К управлению ростом	0,8	0,3	0,9	1	0,9	3,9
К управлению знаниями	0,4	0,4	0,8	0,4	0,8	2,8
К организационному обновлению	0,7	0,4	1	0,7	0,7	3,5
К предприимчивости	1	0,6	0,7	0,9	0,7	3,9
К изменениям	0,2	0,9	0,6	0,8	1	3,5
К стратегическому мышлению	0,9	0,4	0,7	0,7	0,8	3,5
К созданию высокого качества услуг	0,8	0,2	0,7	0,9	0,8	3,4
Работать в условиях турбулентности	0,1	0,4	0,9	0,7	0,9	3
<i>Среднее значение</i>						3,4



Рисунок Т.13 – Уровень конкурентоспособности динамических способностей «Vlata Trans»

Таблица Т.14 – Оценка конкурентоспособности отдельных динамических способностей «East Express»

	Ценность (V)	Редкость (R)	Воспроизводимость (I)	Организованность (O)	Условия (C)	Количественная оценка уровня конкурентоспособности
К управлению ростом	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,7
К управлению знаниями	0,2	0,1	0,3	0,2	0,3	1,1
К организационному обновлению	0,1	0,2	0,4	0,1	0,3	1,1
К предприимчивости	0,3	0,3	0,6	0,1	0,1	1,4
К изменениям	0,4	0,4	0,4	0,3	0,2	1,7
К стратегическому мышлению	0,5	0,1	0,5	0,1	0,4	1,6
К созданию высокого качества услуг	0,8	0,1	0,1	0,4	0,4	1,8
Работать в условиях турбулентности	0,7	0,2	0,3	0,5	0,7	2,4
<i>Среднее значение</i>						1,5



Рисунок Т.14 – Уровень конкурентоспособности динамических способностей «East Express»