

УДК 339.138:004.04

МЕТОДИКА АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ РАЗВИТИЯ ОМНИКАНАЛЬНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ УСЛУГ РЕАЛИЗАЦИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ**В.В. Колесник**

ООО НПО «ЛАТТА», Красноярск, email: kolesnik@latta-bio.ru

Аннотация. В статье рассмотрены научно-методические подходы, применяемые в анализе и оценке развития омниканальной бизнес-модели услуг реализации фармацевтической продукции, которые определяют основные целевые установки и концепцию совершенствования бизнес-стратегий в онлайн и офлайн сервисах аптечной розницы. Акцент анализа исследований перенесен с внутренних на внешние условия функционирования организации с целью повышения уровня аптечного сервиса. В основе предложенной авторами методики использован структурированный стратегический инструмент визуализации и определения ключевых компонентов, факторов и взаимосвязей – матрица омниканальной бизнес-модели (ОБМ), основанная на анализе и оценке уровня взаимодействия с клиентом и сетевизации с бизнес-партнерами по оказанию услуг. Главная задача матрицы – создать целостную, сбалансированную и эффективную архитектуру того, как компания создает, поставляет и захватывает ценность. Дано обоснование актуальности предложенной автором методики анализа и оценки формирования и развития омниканальной бизнес-модели фармацевтической продукции с поэтапным построением матрицы развития на основе цифровизации процессов формирования ценностного предложения. Разработанная методика показывает обоснованность и достоверность полученных результатов и является аналитическим инструментом, позволяющим осуществить качественную и количественную оценку, обеспечивающую построение логичной и реализуемой архитектуры бизнес-модели, фокусируя стратегию на создании устойчивой системы ценностей.

Ключевые слова: омниканальность, ценностное предложение, экосистемное взаимодействие, омниканальная бизнес-модель, бесшовный клиентский опыт, персонализация, клиентоцентричная экосистема.

METHODOLOGY FOR ANALYZING AND EVALUATING THE DEVELOPMENT OF AN OMNICHANNEL BUSINESS MODEL FOR PHARMACEUTICAL PRODUCT RETAIL SERVICES**V.V. Kolesnik**

ООО NPO "LATTA", Krasnoyarsk, email: kolesnik@latta-bio.ru

Abstract. This article examines scientific and methodological approaches used in the analysis and evaluation of the development of an omnichannel business model for pharmaceutical product sales services. These approaches define the main objectives and the concept for improving business strategies in online and offline pharmacy retail services. The focus of the analysis has shifted from internal to external operational conditions of the organization, aiming to enhance the level of pharmacy service quality. The authors' proposed methodology is based on a structured strategic visualization tool for identifying key components, factors, and interrelationships – the Omnichannel Business Model (OBM) matrix. This matrix is founded on the analysis and evaluation of customer interaction levels and network integration with business partners in service provision. Its primary objective is to create a holistic, balanced, and effective architecture for how a company creates, delivers, and captures value. The article substantiates the relevance of the author's proposed methodology for analyzing and evaluating the formation and development of an omnichannel business model for pharmaceutical products. This involves the step-by-step construction of a development matrix based on the digitalization of value proposition formation processes. The developed methodology demonstrates the validity and reliability of the obtained results and serves as an analytical tool enabling qualitative and quantitative assessment. This ensures the construction of a logical and implementable business model architecture, focusing the strategy on creating a sustainable value system.

Keywords: omnichannel, value proposition, ecosystem engagement, omnichannel business model, seamless customer experience, personalization, customer-centric ecosystem.

Дата поступления статьи в редакцию: 22.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 25.12.2025

Введение

Согласно экспертному мнению ряда исследователей, для полноценной деятельности субъекта сферы услуг важен не сам факт обладания ресурсом, а наличие методического сопровождения по анализу и оценке эффективности ресурсов организации с возможностью использовать эти данные в системе планирования и управления развитием бизнеса. Базовый инструментарий цифровой экономики в различных бизнес-моделях оказывает влияние не только на их развитие, но и формирует тенденции в более широком использовании экосистемных взаимодействий и различных сервисов, связанных с ними, как наиболее быстрый и эффективный способ кооперации и координации между агентами экономических отношений для решения совместных задач. Отличительной особенностью предложенной автором методики оценки и развития омниканальной бизнес-модели является возможность комплексного анализа по направлениям взаимодействия субъекта фармритейла, как с партнерами по рынку оказания услуг, так и с потребителями.

Применяемый синтез научно-методических подходов с использованием пофакторного анализа и обобщенного интегрального показателя синергетических эффектов указывает на общую эффективность трансформации локальной омниканальной бизнес-модели (ОБМ) в формат экосистемной ОБМ (ЭОБМ) услуг реализации фармацевтической продукции (ФП).

Статья обобщает результаты исследования, целью которого является разработка методики анализа и оценки развития омниканальной бизнес-модели услуг реализации фармацевтической продукции на основе количественных и качественных показателей уровня взаимодействия участников экономических отношений (на примере субъектов фармацевтического рынка).

Предложенная и описанная в статье методика анализа и оценки развития ОБМ показывает синергию трансформации в формат экосистемной омниканальной бизнес-модели (ЭОБМ) не просто добавляя новые каналы продаж, а иницируя процесс институциональной изоморфизмы, когда слабый бизнес, адаптируясь к институциональным правилам экосистемы (стандарты сервиса, технологии, процессы), мимикрирует под более сильные и успешные формы, снижая неопределенность и повышая выживаемость. Эффект носит каталитический характер, позволяя преодолеть «порог входа» в цифровую конкуренцию и перейти от борьбы за выживание в парадигме изолированной единицы к устойчивому развитию в рамках сетевой организационной формы.

Материал и методы исследования

В исследованиях использованы научные материалы российских и зарубежных исследователей, посвященные методическому инструментарию в анализе и оценке цифровых и прочих типов бизнес-моделей сферы услуг. Автором применены методы статистики, эмпирических данных, экспертной оценки, аргументы и выводы. В работе проведен системный анализ с использованием методов теоретических и практических исследований, обобщения и группировки результатов.

Результаты исследования

Отраслевая особенность в оценке бизнес-моделей услуг реализации фармацевтической продукции связана со сферой торговых, информационно-консультационных, маркетинговых и логистических услуг. Анализируя публикации отечественных авторов в методических подходах оценки бизнес-моделей услуг реализации фармацевтической продукции, следует отметить, что разработано большое количество методик оценки различных типов стратегий в бизнес-моделировании.

В методиках анализа и оценки бизнес-моделей сферы услуг традиционно используют ресурсный (затратный) подходы, который М.И. Баканов и Л.И. Кравченко исследовали в анализе соотношения конечных результатов потребленных ресурсов с произведенными затратами и оценкой эффективности использования ресурсов предприятия. И.Т. Абдукаримов, В.В. Ковалев [1], А. Д. Шеремет [2] проводили анализ экономической целесообразности и эффективности бизнес-стратегий, оценка которых заключена в определении соотношения конечных результатов потребленных ресурсов с произведенными затратами. Методические подходы в оценке потенциала бизнеса через синтез ресурсного и результативного подходов Н.Н. Терещенко и Е.В. Белоногова исследовали для оценки эффективности трудовых ресурсов организации сферы услуг через интегрированный показатель степени удовлетворенности системой материального стимулирования труда. Б. Клейнер в оценке ресурсного подхода при формировании бизнес-модели как стратегии развития, выделил аспект расширения от ресурсной базы совокупности фирм до совокупности произвольных экономических систем, включая: проекты, объекты, процессы, среды.

Методики оценки через процессный подход с анализом бизнес-процессов предприятия, влияющих на эффективность услуг с определением резервов на этапах развития исследовали И.А. Кундрат, Э.И. Галимова. Исследователь М.В. Высочина [3] применяла методику оценки интегрального показателя путем агрегирования трех: качество исполнения услуги, качество процесса оказания услуги, качество персонала, участвующего в процессе оказания услуги. С.И. Барановский, И.В. Кундрат, при формировании методики оценки с акцентом на достижение результата конкретного бизнес-процесса применяют одновременно два подхода: процессный и результативный [4].

А.И. Габдулхакова [5] выделяет системный подход, позволяющий оценить взаимосвязанность и взаимозависимость элементов, обеспечивающих достижение определенного результата с применением анализа среды с использованием Swot-анализа, SNV-анализа, характерных для данной отраслевой модели. Пушкарева А.П. [6] использует синтез системного и функционального подходов в оценке эффективности инновационной деятельности по управлению качеством услуг с внедрением систем управления качеством услуг.

Используя в оценке бизнес-моделей сферы услуг комплексный подход, Л.И. Донскова, М.В. Удальцова делают акцент на анализе эффективности сервиса как социальной системы, в котором учитываются особенности взаимодействия акторов, а также процессы функционирования и развития системы. Н.Н. Терещенко и О.Н. Есина [7] на основе стратегического и оперативного подходов оценивают взаимосвязанность показателей эффективности использования отдельных видов ресурсов, рентабельности, финансового состояния и качества обслуживания. Проводят расчет интегральных показателей оценки.

В аспекте сетевизации, как формы взаимодействия компаний сферы услуг по объединению ресурсов вокруг общих целей, сетевой подход исследуемый Третьяк О.А. и Климановым Д.Е. [8] стал объектом анализа для оценки результатов взаимодействия с бизнес-партнерами. Тестирование пошаговой схемы анализа и возможности ее применения для диагностики существующего состояния бизнес-модели в компании.

Функционально-средовой подход в оценке бизнес-моделей сферы услуг нашел развитие в работах профессора В.В. Куимова, Ю.Ю. Суловой, Е.В. Щербенко, [9] а также М.Ю. Шерешевой, Н.В. Смородиной, где кооперационно-сетевое взаимодействие, как форма ведения бизнеса формирует ответ на потребность бизнеса сферы услуг в использовании кумулятивных элементов сетевизации. Исследован анализ и проектирование совершенствования бизнес-модели предприятия или сети предприятий на основе матрицы, включая исследование системы обслуживания покупателей, где функции организации понимаются как отдельные направления, в совокупности образующие и обеспечивающие эффективное функционирование предприятия. Необходимость учета факторов в средах взаимодействия при организации бизнес-процессов представлена в исследованиях И.Н. Шостак.

Ю.Ю. Сулова, Н.Н. Терещенко, О.С. Веремеенко, А.В. Волошин [10] через субъектный подход исследовали оценку эффективности торговых услуг с использованием омниканального подхода в бизнес-моделировании. Оценка формирует новое видение модели оказания услуг в условиях развития цифровой экономики.

Исследованию роли клиентоориентированного подхода в оценке бизнес-моделей сферы услуг посвящены работы А.Г. Рожкова, В.А. Ребязиной, М.М. Смирновой, как фактора потребительской ценности, направленной на потребителя, персонал и межфирменное взаимодействие, для повышения уровня развития услуг и обеспечения совокупной ценности в цепочке создания потребительской ценности. О.К. Ойнер, Е.К. Пантелеева, Ю.М. Цыганков исследовали метрики результативности и анализа признаков, характеризующих результативность бизнеса клиентоориентированных компаний. Зарубежные авторы А. Остервальдер, И. Пинье, Г. Бернарда, А. Смит исследовали систематизированную методологию создания ценностных предложений для продуктов и услуг [11]. Синтез ценностно-ориентированного, клиентоориентированного и интегрального подходов в оценке уровня развития услуг, который Ю.С. Валева [12] исследовала с позиции потребителей как дополнительной потребительской ценности, эффективности клиентоориентированного менеджмента к персоналу и эффективности клиентоориентированности персонала с набором показателей оценки удовлетворенности, по мнению автора, является оптимальным подходом, обеспечивающим глубину и полноту исследования в аспекте знания потребителя.

Экосистемный подход в оценке цифровых бизнес-моделей сферы услуг исследовали Л.А. Гамидуллаева, Т.О. Толстых, Н.В. Шмелева [13], через количественную оценку потенциала акторов экосистемы через группы интегральных показателей в соответствии со структурой экосистемы. С.И. Новико-

вой и Е.В. Шербенко [14] предложен механизм, повышающий устойчивость сферы услуг в экосистеме глобальной экономики. Технологии экосистемного подхода в оценке бизнеса нужны не только компаниям-гигантам, но и тем, кто планирует использовать ресурсы сформировавшихся бизнес-альянсов и повышать свою конкурентоспособность.

Релевантный анализ и оценку развития омниканальной бизнес-модели аптечного ритейла обеспечивают многоуровневые знания о клиенте и интегрированное сетевое взаимодействие с партнерами товаропроводящей цепочки услуг реализации фармацевтической продукции. В этой связи были систематизированы и адаптированы научно-методические подходы, применяемые к оценке омниканальной бизнес-модели (ОБМ) с учетом специфики услуг реализации фармацевтической продукции (ФП). В анализе и оценке развития ОБМ услуг реализации ФП автор применяет синтез подходов: функционально-средового, ценностно-ориентированного, клиентоориентированного, экосистемного и результативного, как наиболее ориентированных на формирование конкурентоспособности компании в цифровой и физической среде взаимодействия.

Методику матричного подхода и создания на его основе цифровых бизнес-моделей исследовали П. Вайл и С. Ворнер [15], опираясь на данные Центра исследования информационных технологий в Школе менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте. Авторы пришли к выводу, что цифровизация вынуждает компании переходить от цепочек создания добавленной стоимости к экосистемам и достигать более глубокого понимания потребностей конечных потребителей применили Предпосылками применения матричного подхода в методике анализа и оценки развития ОБМ послужили идеи анализа и оценки бизнес-моделей различных авторов, предложивших следующие известные методики:

- Матрица Эйзенхауэра; (суть: приоритизация задач по срочности и важности, осознанно переводить задачи из квадранта 1 в квадрант 2 за счет планирования, чтобы снизить стресс и повышать эффективность).

- Матрица рост-доля рынка, разработанная Бостонской консалтинговой группой БКГ; (ее суть: анализ продуктового портфеля компании по двум осям: темп роста рынка и относительная доля рынка).

- Матрица общественного сектора, разработанная Дж. Монтанари и Дж. Брэкером; (ее суть: двумерная таблица для классификации продуктов и услуг по типу потребителя и способу финансирования; комбинация осей матрицы формирует четыре квадранта с основными типами благ)

- Матрица Ансоффа (возможностей товар-рынок), предложенная известным американским специалистом по стратегическому менеджменту Игорем Ансоффом; (суть: стратегии роста через комбинацию продуктов и рынков).

- Матрица привлекательность отрасли-сильные стороны (конкурентоспособность) СЕБ, разработанная фирмами «Дженерал Электрик» и «Мак Кинси»; (ее суть: оценка стратегических единиц бизнеса (СЕБ) по привлекательности рынка и конкурентоспособности компании).

- Матрица направленной политики, разработанная Британско-олландской химической компанией Shell (Shell/ДРМ); (ее суть: стратегический инструмент для распределения бизнес-единиц (продуктов, рынков) по портфелю компании и определения для них приоритетных стратегий).

- Матрица анализа эволюции рынка, разработанная Чарльзом В.Хофером и Деном Шенделем (Hofer/Schendel); (ее суть: стратегический инструмент для анализа портфеля бизнес-единиц на основе стадии жизненного цикла их рынков и конкурентной позиции).

- Матрица жизненного цикла отрасли, разработанная консалтинговой компанией Артур. Д. Литтл (ADL\LC). (ее суть: портфельная модель для стратегического анализа бизнеса, совмещающая две координаты: 1 – позиция в конкуренции, 2 – стадия зрелости в отрасли. Определяет стратегические цели и допустимые инвестиции для каждого вида бизнеса (продукта) в зависимости от его положения в матрице).

Наиболее используемые матрицы портфельного анализа в области кооперативного стратегического планирования: матрица рост-доля рынка (БКГ), матрица привлекательность отрасли – сильные стороны СЕБ (GE/Mc Kinsey) и матрица жизненного цикла отрасли (ADL\LC).

С учетом целевой установки выработки стратегий на основе методики анализа и развития омниканальной бизнес-модели (ОБМ) услуг реализации фармацевтической продукции (ФП), где акцент анализа исследования перенесен с внутренних на внешние условия функционирования организации, использован структурированный стратегический инструмент построения матрицы для визуализации и определения ключевых компонентов, факторов и взаимосвязей омниканальной бизнес-модели (ОБМ). Рассмотрим ключевые характеристики матрицы ОБМ (табл. 1).

Ключевые характеристики матрицы

Ключевые характеристики матрицы ОБМ		
1	Структурирует ценность	Разбивает бизнес-модель на основные блоки (например, как в Business Model Canvas: ценностное предложение, клиентские сегменты, каналы, потоки доходов и т.д.), системно описывая каждый элемент
2	Визуализирует взаимосвязи	Наглядно показывает, как разные части бизнеса связаны друг с другом, что позволяет видеть, как изменение в одном элементе (например, в ценностном предложении) влияют на другие (каналы сбыта, структуру затрат)
3	Обеспечивает целостность	Предотвращает фрагментарное планирование, обеспечивая согласованность всех элементов модели между собой. Архитектура бизнеса становится прочной и непротиворечивой
4	Фокусирует на стратегии	Заполнение матрицы требует ответов на фундаментальные стратегические вопросы: «Для кого мы создаем ценность?», «В чем наше уникальное предложение?», «Как мы зарабатываем деньги?». Это переводит стратегию из абстрактной идеи в конкретный план
5	Инструмент для анализа и инноваций	Матрица служит основой для анализа текущего состояния бизнеса, сравнения с конкурентами, что важно для проектирования и тестирования новых, инновационных бизнес-моделей.

Источник: разработка автора.

Таким образом, предлагаемая матрица оценки омниканальной бизнес-модели (ОБМ) услуг реализации фармацевтической продукции (ФП) является аналитическим инструментом, который обеспечивает логичную и реализуемую архитектуру бизнес-модели, фокусируя стратегию на создании устойчивой системы ценностей. На основе научно-методических подходов матричного анализа бизнес-моделей, мы предлагаем авторский подход посредством формирования матрицы анализа ОБМ услуг реализации ФП. Предварительно мы формулируем теоретическое определение матрицы ОБМ.

Матрица анализа омниканальной бизнес-модели на основе интегрального показателя уровня потребительского опыта (ОУ) и уровня экосистемной сетевизации компании (ОХ) — это стратегический инструмент, который определяет архитектуру бизнес-модели, направленную на создание единого и бесшовного клиентского опыта через интеграцию всех каналов взаимодействия (онлайн и офлайн). Основой для построения этой матрицы является глубокий анализ выбранной стратегической зоны хозяйствования (СЗХ). Матрица анализа омниканальной бизнес-модели представляет собой двумерную модель, предназначенную для классификации и диагностики состояния бизнес-модели компании в координатах двух интегральных показателей:

– интегральный показатель уровня потребительского опыта (Customer Experience Index, CXI), который агрегирует количественные и качественные метрики, характеризующие целостность, персональность, бесшовность и удовлетворенность потребителя на всех точках его взаимодействия с компанией;

– интегральный показатель уровня экосистемной сетевизации компании (Enterprise Ecosystem Networking Level), который комплексно отражает степень интеграции внутренних бизнес-процессов, технологических платформ и данных, а также глубину и широту внешних связей с партнерами, поставщиками и сторонними сервисами, формируя единое цифровое пространство для создания ценности.

Элементы данной матрицы определяют типологию омниканальных бизнес-моделей от фрагментированных и канално-ориентированных (низкие значения обоих показателей) до полностью интегрированных, клиентоцентричных экосистем (высокие значения обоих показателей), — что позволяет идентифицировать текущее позиционирование компании, выявить стратегические диссонансы и определить вектора ее трансформации.

В целях практической апробации предложенной методики авторами было проведено исследование формирования и развития ОБМ услуг реализации ФП на примере НПО

«ЛАТТА» г. Красноярск. Рассмотрим последовательность этапов процесса исследования.

В рамках исследования были определены параметры осей матрицы ОХ и ОУ. Где ОХ — это факторы, характеризующие уровень сетевизации и ресурсно-технологических возможностей партнерской экосистемы на рынке реализации ФП (безрецептурного назначения), а ОУ — это факторы, характеризующие уровень взаимодействий с потребителем ОБМ услуг реализации ФП (безрецептурного назначения). В рамках отмеченных осей определены качественные и количественные показатели, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Качественные и количественные показатели факторов осей ОХ и ОУ

№	Факторы, характеризующие уровень сетевизации с партнерами в формате КСВ ОБМ услуг реализации ФП (ОХ)	Факторы, характеризующие уровень взаимодействий с потребителем ОБМ услуг реализации ФП (ОУ)
1	Уровень технических возможностей	Уровень знаний потребителя о товаре и производителе
2	Уровень технологического развития	Уровень знаний потребителя о цифровых сервисах по товару
3	Уровень финансово-ресурсных возможностей	Уровень доступности товара и услуг для потребителя (онлайн/офлайн)
4	Уровень знаний рыночной среды	Уровень покупательской способности
5	Уровень цифровой интеграции компании	Уровень цифрового развития (навыков) потребителя
6	Среднегодовой объем продаж	Среднегодовой темп роста онлайн продаж
7	Среднегодовой темп роста продаж	Среднегодовой темп роста офлайн продаж
8	Количество прямых партнеров	Среднегодовой темп роста базы клиентов в CRM- системе
9	Количество экосистемных функциональных партнеров	
10	Охват дистрибьюторской сети (доля в %)	

Далее определяем выборку исследования по регионам, в которых НПО «ЛАТТА» имеет свои стратегические зоны хозяйствования СЗХ (аптечные сети). Такими регионами являются:

1. Сибирский федеральный округ (г. Красноярск, Красноярский край).
2. Центральный федеральный округ (г. Москва, Московская область).
3. Юго-западный федеральный округ (г. Майкоп, республика Адыгея).

Методика основывается на методах: экспертные оценки, статистические методы, матричный метод, коэффициентный метод, интегральный метод, сравнительный анализ, метод мини-макс, графический анализ. Методика базируется на матричном подходе, позволяющем определить интегральный показатель двух разноректорных групп факторов по осям ОХ и ОУ, в совокупности качественных и количественных показателей, характеризующих уровень взаимосвязей элементов ОБМ. На основе данных опроса и экспертных оценок получены средние значения показателей по факторам и регионам. Представленные результаты исследования позволили получить по каждому исследуемому региону матрицы средних значений экспертных оценок качественных показателей по каждому фактору по осям ОХ и ОУ, в результате которых определены средневзвешенные оценки по факторам и экспертам. Полученные данные анализа исследований в развитии ОБМ услуг реализации ФП по направлениям: анализ матрицы факторов, характеризующих уровень сетевизации с партнерами в формате КСВ ОБМ услуг реализации ФП (общее среднее знач.) (ОХ) и факторов, характеризующих уровень взаимодействий с потребителем ОБМ услуг реализации ФП (общее среднее знач.) (ОУ), приведем к обобщенным интегральным показателям (табл. 3,4).

Таблица 3

Факторы, характеризующие уровень сетевизации с партнерами в формате КСВ ОБМ услуг реализации ФП (общее среднее знач.) (ОХ)

№ пп	Регион исследования	Республика Адыгея, ЮФО	Московская область, ЦФО	Красноярский край, СФО	Интегральный показатель (баллы)	Доля фактора в оценке, %
1	Уровень технических возможностей	6,80	8,80	8,00	7,823	15,77%
2	Уровень технологического развития	6,50	8,90	6,20	7,105	14,33%
3	Уровень финансово-ресурсных возможностей	6,60	6,60	8,60	7,209	14,53%
4	Уровень знаний рыночной среды	6,30	8,50	8,30	7,632	15,39%
5	Уровень цифровой интеграции компании	5,70	9,40	7,70	7,444	15,01%
6	Среднегодовой объем продаж	1,00	1,00	3,00	1,442	2,91%

продолжение табл. 3

окончание табл. 3						
7	Среднегодовой темп роста продаж	3,00	1,00	4,00	2,289	4,62%
8	Количество прямых партнеров	3,00	5,00	5,00	4,217	8,50%
9	Количество экосистемных функциональных партнеров	4,00	2,00	4,00	3,175	6,40%
10	Охват дистрибьюторской сети (доля в %)	1,00	1,00	2,00	1,260	2,54%
Интегральный показатель (баллы)		3,611	3,644	5,148	4,077	
Доля региона в оценке, %		29,11%	29,38%	41,51%		

Полученная матрица развития ОБМ услуг реализации ФП по координате ОХ отражает сводный анализ количественных и качественных показателей по исследуемым регионам, приводящих к получению интегрального значения по анализируемым факторам, оценивающим уровень сетевого взаимодействия с партнёрами всех исследуемых субъектов (аптечного фармритейла).

Таблица 4

Факторы, характеризующие уровень взаимодействий с потребителем ОБМ услуг реализации ФП (общее среднее знач.) (ОУ)

№ пп	Регион исследования	Республика Адыгея, ЮФО	Московская область, ЦФО	Красноярский край, СФО	Интегральный показатель (баллы)	Доля фактора в оценке, %
1	Уровень знаний потребителя о товаре и производителе	6,00	8,60	7,80	7,383	15,57%
2	Уровень знаний потребителя о цифровых сервисах по товару	5,90	7,70	5,70	6,374	13,44%
3	Уровень доступности товара и услуг для потребителя (онлайн/офлайн)	6,90	6,70	8,20	7,237	15,26%
4	Уровень покупательской способности	5,80	7,70	7,40	6,914	14,58%
5	Уровень цифрового развития (навыков) потребителя	5,90	9,50	7,40	7,458	15,72%
6	Среднегодовой темп роста онлайн продаж	2,00	7,00	6,00	4,380	9,23%
7	Среднегодовой темп роста офлайн продаж	6,00	2,00	3,00	3,302	6,96%
8	Среднегодовой темп роста базы клиентов в CRM-системе	2,00	7,00	6,00	4,380	9,23%
Интегральный показатель (баллы)		4,600	6,498	6,190	5,699	
Доля региона в оценке, %		26,61%	37,59%	35,80%		

Полученная матрица развития ОБМ услуг реализации ФП по координате ОУ отражает сводный анализ количественных и качественных показателей по исследуемым регионам, приводящих к получению интегрального значения по анализируемым факторам, оценивающим уровень взаимодействия с потребителем всех исследуемых субъектов (аптечного фармритейла).

Результаты проведенного сравнительного анализа позволяют нам построить графическое изображение матрицы развития ОБМ с оценочной позицией каждого региона на координатной плоскости относительно максимального оценочного значения 10 баллов, отражающего разрыв от уровня эталонного показателя экосистемной ОБМ (рис. 1).

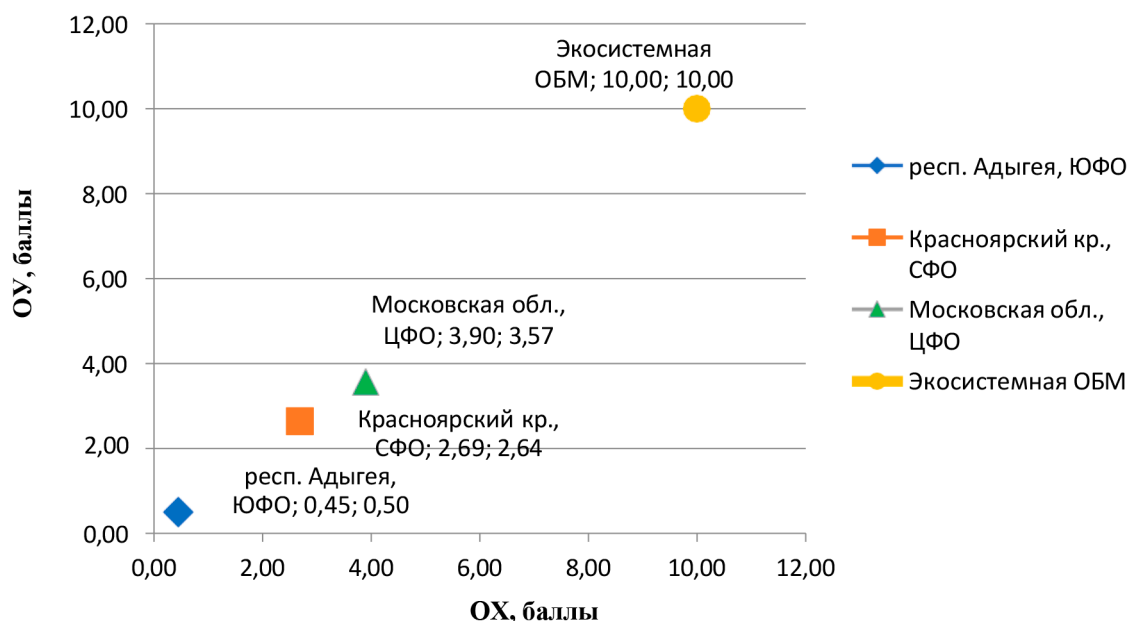


Рис. 1. Матрица развития омниканальной бизнес-модели (ОБМ)

Далее, на основе полученных данных сравнительного анализа матрицы локальной ОБМ услуг реализации ФП в среде взаимодействия с партнёрами и потребителем проведем оценку уровня ее развития с определением синергетического эффекта экосистемного взаимодействия. В рамках методики анализа и оценки развития омниканальной бизнес– модели услуг реализации ФП, автором рассмотрена эволюция перехода от продвинутой, но ограниченной бизнес-модели к комплексной, интегрированной экосистеме. Для лучшего понимания стадий развития омниканальной бизнес-модели определим ключевые понятия и сущность локальной и экосистемной омниканальности.

Локальная омниканальность – это интеграция каналов (офлайн /онлайн-аптека, сайт, мобильное приложение, call-центр) в рамках одной компании или холдинга, цель которой обеспечить бесшовный опыт для клиентов, но в границах бренда, при этом партнерское взаимодействие носит преимущественно тактический и ограниченный характер. Экосистемная омниканальность – это объединение вокруг потребностей клиента множества сервисов и партнеров разных сфер услуг (фармацевтика, медицина, страхование, фитнес, ритейл, IT) на единой цифровой платформе, что позволяет формировать новое ценностное предложение, определяемое как «капитал здоровья». При этом компания, как элемент экосистемы становится куратором или интегратором здоровья, а не просто продавцом фармацевтической продукции.

Для этого проведем анализ влияния качественно-количественных факторов на развитие омниканальной бизнес-модели (ОБМ) с поправкой на коэффициент конкордации. (табл. 5).

Из таблицы 5 видим, что оценочные показатели, скорректированные с учетом коэффициента конкордации имеют более низкое значение в связи с учетом уровня несогласованности в оценке экспертов или как мы отметили выше, уровня экосистемной несогласованности субъектов ОБМ. Так интегральный показатель по Московской области снизился с 4,87 баллов до 2,22 баллов с разрывом от максимального значения (10 баллов) 7,78 балла (77,80 %). Оценка по Красноярскому краю снизилась с 5,65 баллов до 2,01 баллов с разрывом от максимального значения (10 баллов) 7,99 балла (79,87 %). Показатель по республике Адыгея снизился с 4,08 баллов до 0,31 балла с разрывом от максимального значения (10 баллов) 9,69 балла (96,89 %). Общее интегральное значение по всем регионам снизилось с 4,820 баллов до 1,115 баллов, с разрывом от максимального значения 8,444 балла (84,44 %).

Полученные результаты отражают скорректированный анализ показателей с учетом коэффициента конкордации, который графически показывает значительно больший уровень несогласованности в экосистемных взаимодействиях субъектов ОБМ услуг реализации ФП под воздействием качественно-количественных факторов. Таким образом, выявленный низкий уровень экосистемной согласованности исследуемых субъектов локальных ОБМ является причиной их низкой результативности, подтвержденной низкими значениями количественных показателей. Значения результатов итогового исследования сравнительного анализа и оценки развития ОБМ услуг реализации ФП отражены на матрице ОБМ, где видна разница между уровнем результативности экосистемной ОБМ в сравнении с локальными ОБМ (рис. 2, 3).

Показатели анализа влияния качественно-количественных факторов на развитие ОБМ с поправкой на коэффициент конкордации

Регионы	коэф-т конкордации (К- партнеры)	коэф-т конкордации (К- потребители)	Общ. ср. интегр. знач. оценки уровня сетевизации с партнерами с поправкой на К-т конкордации	Общ. ср. интегр. знач. оценки уровня взаимодействия с потребителем с поправкой на К-т конкордации	Интегральное знач. показателей X и Y с поправкой на К-т конкордации	Разрыв от максимального балла (10 баллов)	Эффект синергии Экосистемного формата ОБМ (Разрыв от максимального балла (10 баллов))
Ед. изм.	коэф-т	коэф-т	балл	балл	балл	балл	%
Оси координат	(OX)	(OY)	(OX)	(OY)			
респ. Адыгея, ЮФО	0,071	0,082	0,26	0,38	0,31	-9,69	-96,89%
Красноярский кр., СФО	0,349	0,364	1,80	2,25	2,01	-7,99	-79,87%
Московская обл., ЦФО	0,465	0,447	1,70	2,91	2,22	-7,78	-77,80%
Экосистемная ОБМ	-	-	10,00	10,00	10,00	0,00	0,00%
Интегральн.зн ач.					1,115	-8,444	-84,44%

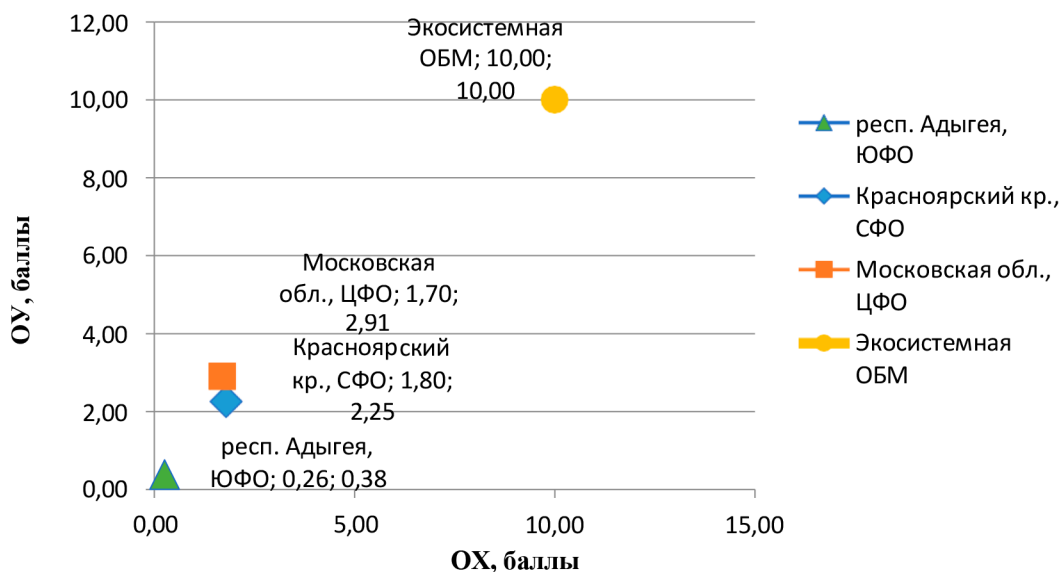


Рис. 2. Матрица развития омниканальной бизнес-модели (ОБМ) с учетом коэффициента конкордации

Проведенный сравнительный анализ и оценка развития омниканальной бизнес- модели (ОБМ) услуг реализации фармацевтической продукции (ФП) с учетом влияния коэффициента конкордации (согласованности экспертов) позволяет сделать следующие выводы. Коэффициент конкордации Кендалла (W) выступает критически важным инструментом для объективации и измерения степени согласованности экспертных оценок при анализе сложных, многомерных явлений, таких как развитие экосистемных омниканальных бизнес-моделей субъектов фармацевтического ритейла. Его применение оказывает существенное влияние на процесс исследования и достоверность выводов. Это фокусирует дальнейшее исследование на наиболее спорных и неоднозначных проблемах в развитии ОБМ услуг реализации ФП от локальной к экосистемной.

Сравнение общего интегрального показателя по качественным и количественным факторам

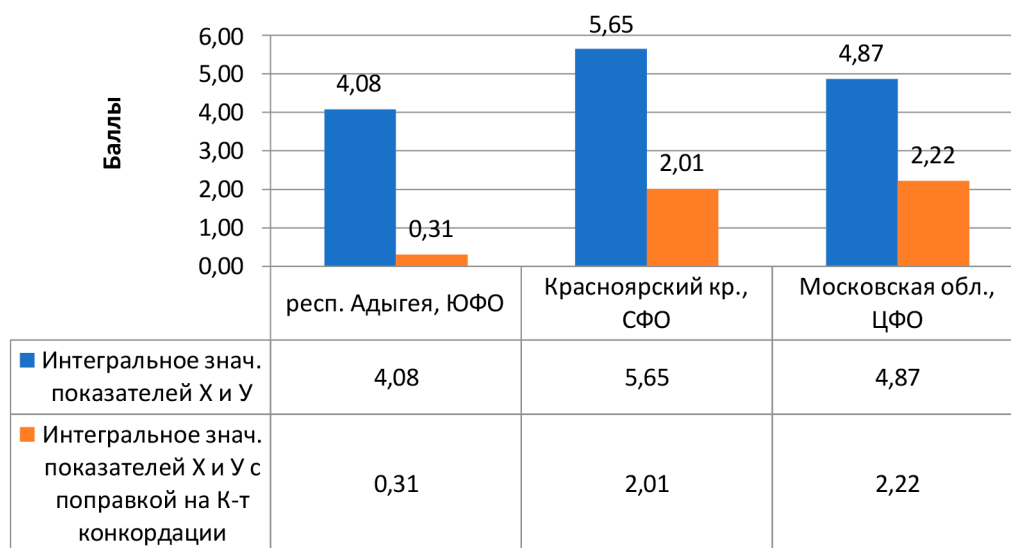


Рис. 3. Интегральные показатели по количественным и качественным факторам с учетом коэффициента конкордации

Таким образом, применение коэффициента конкордации не является формальной статистической процедурой, а служит необходимым элементом методологического обеспечения анализа. Он дает оценку трансформации от локальной, слабоструктурированной ОБМ к более развитой инновационной, экосистемной ОБМ. Сравнительный анализ и оценка развития ОБМ с применением коэффициента конкордации переходит в плоскость научно обоснованного, верифицируемого исследования синергетического эффекта развития экосистемной ОБМ услуг реализации ФП.

Выводы

Предложенная автором исследования методика оценки синергетического эффекта трансформации локальной омниканальной бизнес-модели (ОБМ) услуг реализации фармацевтической продукции (ФП) в формат экосистемной ОБМ услуг реализации ФП основана на логике сравнении двух моделей:

– локальная омниканальная бизнес-модель: базируется на интеграции каналов (аптека, сайт, мобильное приложение, call-центр) внутри одной компании, где основной целью является бесшовный опыт клиента и повышение операционной эффективности бизнеса. Соответственно синергетический эффект от данного формата омниканального взаимодействия носит внутрикорпоративный характер.

– экосистемная омниканальная бизнес-модель (ЭОБМ): ее базовой основой является платформа, которая соединяет не только каналы, но и различных внешних игроков (другие аптечные сети, производители товаров для здоровья, страховые компании, медицинские онлайн-сервисы, врачи, фармацевты). Цель (ЭОБМ) – решение комплексных задач здоровья клиента в едином контуре. Синергетический эффект возникает на стыке разных компетенций и активов партнеров.

Ключевая логика методики анализа и оценки развития ОБМ услуг реализации ФП из формата локальной в формат экосистемной заключается в том, что сила синергетического эффекта определяется не простой суммой показателей результативных факторов партнеров и потребителей, а интегральным показателем, возникающим от их взаимодействий на единой технологической и сервисной платформе

Таким образом, развитие бизнес-моделирования от локальной омниканальности к экосистемной – это закономерный ответ на цифровизацию общества и повышение уровня потребительских запросов. Для фармацевтических ритейлеров это означает смену бизнес– логики – от эффективной дистрибуции товаров к роли доверенного интегратора и навигатора в мире здоровья.

Предложенная автором методика анализа и оценки развития омниканальной бизнес– модели услуг реализации фармацевтической продукции позволяет принимать управленческие и стратегические решения, опирающиеся на статистически подтвержденную согласованность экспертных суждений о сложной взаимосвязи технологических, операционных и клиентоориентированных компонентов фармацевтического сервиса.

Литература

1. Ковалев В.В. Учет и анализ: актуальные вызовы и тенденции // Материалы Международной конференции по бухгалтерскому учету, аудиту и налогообложению (ИСААТ 2016). Таллин, 2016. С. 245-253.
2. Шеремет А.Д. Аудит достоверности, устойчивости и эффективности // Синергия учета, анализа и аудита в обеспечении экономической безопасности бизнеса и государства: сб. материалов II Междунар. межвуз. науч. практ. конф., посвященной памяти проф. В. И. Петровой и проф. М. И. Баканова. М., 2016. С. 324-330.
3. Высочина М.В., Сулыма А.И. Оценка качества ресурсов в управленческом процессе // Известия Байкальского государственного университета. 2021. Т. 31, № 1. С. 25-33. DOI: 10.17150/2500-2759.2021.31(1).25-33 EDN: ROQDSZ.
4. Барановский С.И. Методика оценки эффективности бизнес-процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса по оказанию услуг // Вести БГПУ. Серия 2. История. Философия. Политология. Социология. Экономика. Культурология. 2018. № 3 (97). С. 150-153. EDN: FSAZPM.
5. Габдулхакова А.И. Анализ внутренней среды фармацевтических организаций // Приоритетные научные направления: от теории к практике. 2015. № 17. С. 179-185.
6. Пушкарёва А.П. Моделирование и оценка эффективности инновационной деятельности по управлению качеством услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2012. 20 с. EDN: QIDDIB.
7. Терещенко Н.Н., Есина О.Н., Трусова С.В. Методика анализа затрат предприятия на основе синтеза стратегического и оперативного подходов // Микроэкономика. 2015. № 1. С. 66-70. EDN: TJXOXV.
8. Климанов Д.Е., Третьяк О.А. Использование сетевого подхода к анализу бизнес-модели: пример российского фармацевтического рынка // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14, № 2. С. 77-100.
9. Куимов В.В., Сулова Ю.Ю., Щербенко Е.В. Кооперационно-сетевые взаимодействия как ресурс самоорганизации и достижения качественных результатов, Издательство: Инфра-М, -(EAN): 9785160184906, 2023. ISBN: 13.
10. Сулова Ю.Ю., Терещенко Н.Н., Веремеенко О.С., Волошин А.В. Сервис в торговле: теоретико-методологический подход // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т. 17, № 7 (109). С. 35-46. DOI: 10.5281/zenodo.10560990 EDN: EFAWKZ.
11. Остервальдер А., Пинье И., Бернарда Г., Смит А. Разработка ценностных предложений: как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители: ваш первый шаг / перевод с английского М. Кульнева; редактор В. Ионов. М.: Альпина Паблишер, 2025. 312 с. ISBN: 978-5-9614-6747-5.
12. Валеева Ю.С. Организационно-экономические и управленческие решения развития услуг розничных торговых сетей на основе клиентоориентированного, ценностно-ориентированного и интегрального подходов // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2022. № 3. С. 55-60. DOI: 10.12737/2306-627X-2022-11-3-46-53 EDN: ONJLWO.
13. Гамидуллаева Л.А., Толстых Т.О., Шмелева Н.В. Методика комплексной оценки потенциала промышленной экосистемы в контексте устойчивого развития региона // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2020. № 2 (34). С. 29-48. DOI: 10.21685/2227-8486-2020-2-3 EDN: TPAFCQ.
14. Новикова С.И., Щербенко Е.В. Развитие устойчивости сферы услуг в экосистеме макросреды в условиях кризиса // Торговля, сервис, индустрия питания. 2021. Т. 1, № 3. С. 283-297. DOI: 10.17516/2782-2214-0025 EDN: RQRXGJ.
15. Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения. М.: Альпина Паблишер, 2019. 257 с. ISBN: 978-5-9614-2184-2.