

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № s6 / 2025, Vol. 17, Iss. s6 <https://esj.today/issue-s6-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/46FAVN625.pdf>

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Фоменко, Н. М. Методика трансформации бизнес-модели организации агропромышленного сектора / Н. М. Фоменко, М. А. Гальчанская // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s6. — URL: <https://esj.today/PDF/46FAVN625.pdf>.

For citation:

Fomenko N.M., Galchanskaya M.A. A methodology for transforming the business model of an organization in the agro-industrial sector. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s6): 46FAVN625. Available at: <https://esj.today/PDF/46FAVN625.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 338

Фоменко Наталья Михайловна

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Москва, Россия

Профессор кафедры «Экономики промышленности»

ФГБОУ ВО «МИРЭА — Российский технологический университет», Москва, Россия

Профессор кафедры «Наилучших доступных технологий и регуляторных практик»

Доктор экономических наук, доцент

E-mail: fnata77@mail.ru

Гальчанская Мария Андреевна

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Москва, Россия

E-mail: galchanskaya.maria@yandex.ru

Методика трансформации бизнес-модели организации агропромышленного сектора

Аннотация. Статья посвящена исследованию теоретико-методических и прикладных аспектов трансформации бизнес-модели компании агропромышленного сектора в условиях цифровизации экономики, технологических ограничений и возрастающей неопределённости внешней среды. Актуальность работы обусловлена тем, что устойчивость организаций АПК в современных условиях определяется не только эффективностью отдельных процессов, но и способностью к системной перестройке логики создания, доставки и присвоения ценности. В работе обоснована необходимость перехода от фрагментарных инструментальных решений к целостному методическому подходу к проектированию и оценке бизнес-модели как ключевого объекта стратегического управления. Цель исследования заключается в разработке и научном обосновании методического подхода к трансформации бизнес-модели компании агропромышленного сектора, обеспечивающего согласование параметров внешней среды, внутреннего ресурсного потенциала и потребительской логики создания ценности. Методологическую основу составили положения стратегического менеджмента, ресурсного и процессного подходов, концепции ценностного предложения и инструменты бизнес-моделирования. Предложенная методика включает этапы диагностики внешней среды, анализа внутреннего потенциала, исследования потребительской логики ценности, проектирования целевой конфигурации бизнес-модели, её экономического обоснования и программирования внедрения. Практическая апробация исследования проведена на примере ООО «РАКЕТА». Результаты экономического моделирования подтвердили стратегическую и экономическую целесообразность предложенной трансформации. Полученные выводы расширяют прикладные возможности стратегического

управления и могут быть использованы при проектировании бизнес-моделей организаций, функционирующих в условиях технологических и институциональных ограничений.

Ключевые слова: бизнес-модель; трансформация бизнес-модели; агропромышленный комплекс; цифровизация; экосистемный подход; ценностное предложение; стратегическое управление

Введение

В современных условиях неопределенности внешней среды, ускорения технологических изменений и усиления конкурентного давления устойчивость и долгосрочная результативность организаций в большей степени зависят не от эффективности отдельных бизнес-процессов, а от способности организации к системной трансформации своей бизнес-модели. Бизнес-модель как базовая составляющая деятельности организации отражает конфигурацию процессов создания ценности и в условиях структурных сдвигов экономики приобретает особую важность при реализации стратегических планов. Ее трансформация является не разовой управленческой задачей, а формой адаптации организации к изменениям институциональной, технологической и рыночной среды. Данная проблематика имеет особую значимость и для агропромышленного комплекса России, развитие которого происходит на фоне сочетания положительной отраслевой динамики и нарастающих системных ограничений, затрагивающих технологическое обеспечение, кадровый потенциал и инфраструктурную связанность хозяйственных процессов.

Современное состояние отрасли характеризуется усложнением производственно-сбытовых возможностей, усилением зависимости организации от эффективности межорганизационных взаимодействий и возрастанием роли цифровых инструментов координации. При этом значительная часть хозяйствующих субъектов, в том числе дистрибьюторские компании, продолжают функционировать в рамках традиционных бизнес-моделей, ориентированных на линейную логику движения товарных потоков и ограниченную вариативность партнерских связей. Подобная конфигурация хозяйственной деятельности снижает способность организации к перераспределению рисков, ограничивает использование новых направлений создания ценности и повышает чувствительность к внешним воздействиям, включая институциональные ограничения и разрывы логистических цепочек.

Проблематика трансформации бизнес-модели организации, в том числе и агропромышленного комплекса, опирается на широкий теоретико-методологический фундамент, сформированный в рамках исследований стратегического управления, организационного развития и экономической теории фирмы. В трудах Г. Минцберга [1], М. Портера [2], Р. Каплана и Д. Нортон [3], Э. Деминга [4], Дж.С. Милля [5], Д. Рикардо [6], Ф.У. Тейлора [7], а также в работах отечественных исследователей: М.Н. Кулапова [8], С.В. Куровской [9], И.Ю. Ереминой [10] и других авторов раскрываются ключевые аспекты формирования стратегических ориентиров развития организаций, совершенствования управленческих процессов, повышения операционной эффективности и адаптации компаний к ограничениям ресурсной среды. Данные направления исследований формируют концептуальную основу для осмысления изменений в способах построения деятельности организации, структуре создаваемой ценности и механизмах её присвоения. Вместе с тем в указанных научных подходах трансформация бизнес-модели преимущественно рассматривается опосредованно через призму стратегического планирования, реинжиниринга процессов, систем управления результативностью и организационных преобразований. В научной литературе доминируют либо описательные подходы, фиксирующие отдельные элементы бизнес-модели, либо инструментальные разработки, ориентированные на частные аспекты цифровой трансформации. При этом недостаточно раскрыты механизмы взаимосвязи между изменениями во внешней среде, стратегическими решениями руководства

и структурной перестройкой логики создания и присвоения ценности организацией. Это определяет актуальность данного исследования, направленного на выявление методических подходов и практических инструментов эффективного управления процессом трансформации бизнес-модели организации.

Цель исследования заключается в разработке и научном обосновании методического подхода к трансформации бизнес-модели организации агропромышленного сектора, обеспечивающего согласование параметров внешней среды, внутреннего ресурсного потенциала и потребительской логики создания ценности.

1. Методы и материалы

Методологическую основу исследования составил комплексный подход, интегрирующий положения стратегического менеджмента, ресурсной и процессной концепций, теории ценностного предложения и современные инструменты бизнес-моделирования. Такая методологическая конфигурация позволила обеспечить системность анализа и целостность проектных решений при трансформации бизнес-модели организации агропромышленного сектора.

Обработка финансовой информации включала горизонтальный и вертикальный анализ отчетности, расчет коэффициентов ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности. Анализ динамики проводился за трехлетний период с расчетом темпов роста и абсолютных отклонений.

Моделирование целевой бизнес-модели осуществлялось итерационно с применением метода последовательных приближений. Разработка каждого элемента Business Model Canvas сопровождалась проверкой согласованности с результатами предыдущих этапов и корректировкой при выявлении противоречий.

2. Результаты и обсуждение

Существующие подходы к бизнес-моделированию, представленные в рамках стратегического менеджмента, процессного и ресурсного анализа, создают необходимую теоретическую основу, однако в прикладном аспекте они нередко используются фрагментарно, без формирования единой логики перехода от диагностики текущего состояния к проектированию целевой конфигурации деятельности организации. Это ограничивает возможности компаний по управляемой трансформации бизнес-модели и снижает воспроизводимость успешных управленческих решений.

В целях преодоления указанного методического разрыва в исследовании предлагается методика построения бизнес-модели организации, рассматривающая данный процесс как последовательность взаимосвязанных аналитических и проектных этапов. Данная методика ориентирована на согласование параметров внешней среды, внутреннего потенциала организации и потребительской логики создания ценности, что обеспечивает системный характер проектируемых изменений и их экономическую обоснованность (рис. 1).

Остановимся подробнее на описании предлагаемой модели.

Этап 1. Диагностика внешней и отраслевой среды. Данный этап направлен на анализ аналитической информации построения бизнес-модели организации и на формирование целостного представления о формате ее фактического функционирования. Бизнес-модель при этом рассматривается как адаптационный механизм, конфигурация которого определяется системой внешних возможностей и ограничений, задаваемых институциональной, экономической, технологической и конкурентной средой. Анализ сосредоточен на выявлении факторов,

оказывающих системное влияние на логику создания и присвоения ценности, а также на устойчивость и потенциал развития организации.

Исследование внешней среды включает оценку политико-правовых, экономических, социальных и технологических детерминант, которая позволит определить институциональные рамки деятельности, динамику рынка и направленность технологических изменений. Одновременно проводится отраслевой анализ конкурентной структуры с точки зрения конкурентных преимуществ, барьеров входа и выхода на рынок, рыночной силы контрагентов и угроз. Это дает возможность определить уровень соответствия текущей деятельности организации требованиям среды и выявить уязвимые элементы бизнес-модели.

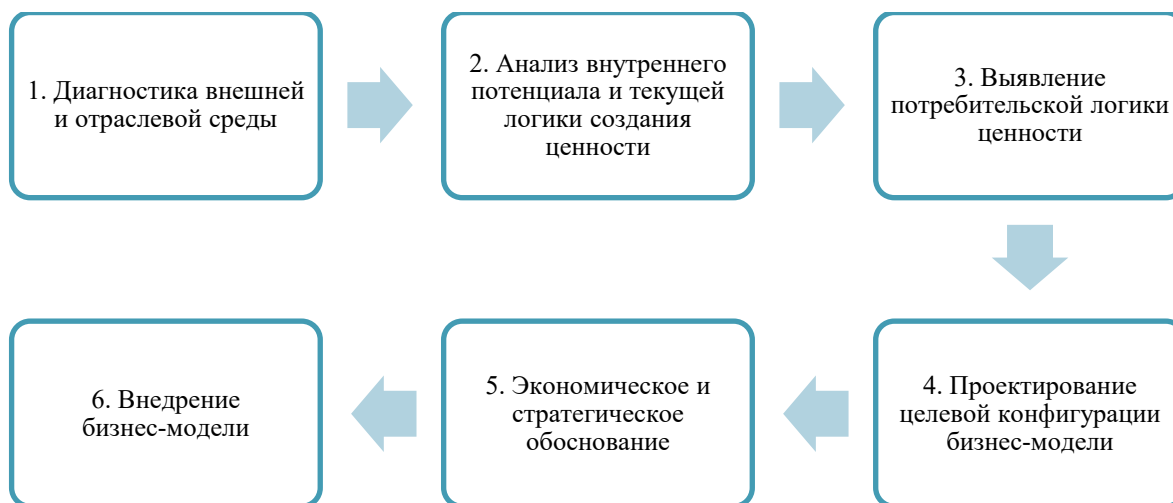


Рисунок 1. Методика построения бизнес-модели организации (составлено авторами)

Особое значение при реализации данного этапа имеет анализ технологических трендов, связанных с цифровизацией и сервисной трансформацией взаимодействия с клиентами. Их учет позволяет определить направления перераспределения добавленной ценности в отрасли и оценить риски вытеснения традиционных моделей более гибкими конфигурациями. Полученные результаты формируют основу для последующей оценки внутреннего потенциала организации и проектирования целевой бизнес-модели, обеспечивающей ее стратегическую устойчивость.

Этап 2. Анализ внутреннего потенциала и текущей логики создания ценности. Данный этап направлен на исследование бизнес-модели организации в состоянии «как есть» и ориентирован на выявление внутренних факторов, определяющих способность организации формировать и удерживать ценность. В рамках этапа осуществляется комплексная оценка ресурсной базы организации с позиций их стратегической важности, редкости, воспроизводимости и уровня организационной устойчивости. Параллельно анализируется действующая конфигурация процессов создания ценности, включая закупочную, производственную, логистическую и сбытовую составляющие, а также структура доходов и затрат, отражающая экономическую логику функционирования организации. Существенное значение при этом имеет диагностика уровня внедрения цифровых технологий в управленческие и операционные процессы. Степень технологической оснащенности определяет гибкость бизнес-модели и возможности ее адаптации. Результатом этапа становится выявление структурных ограничений текущей модели и разрыва между фактической логикой деятельности организации и требованиями внешней среды.

Этап 3. Выявление потребительской логики ценности. На данном этапе происходит переход от продуктовой к ценностной ориентации деятельности организации. Аналитический фокус смещается на понимание того, какие задачи решает продукт или услуга для клиента, какие риски снижает и какие результаты обеспечивает в контексте хозяйственной деятельности

потребителя. Исследование ориентировано на анализ клиентских сценариев использования продукта и выявление возможностей формирования добавленной ценности на протяжении жизненного цикла. Такой подход позволяет определить не только функциональные, но и экономические и организационные эффекты, получаемые клиентом и создает основу для разработки комплексного ценностного предложения с последующим переходом от транзакционной логики продаж к сервисно-ориентированной модели взаимодействия.

Этап 4. Проектирование целевой конфигурации бизнес-модели. Результаты предшествующих этапов служат основанием для формирования модели «как должно быть», отражающей новую логику создания и монетизации ценности. Проектирование осуществляется как системная перестройка взаимосвязей между элементами бизнес-модели, включая содержание ценностного предложения, каналы взаимодействия с клиентами, структуру партнерских отношений, конфигурацию ключевых ресурсов и видов деятельности, а также структуру доходов и затрат. Особое внимание уделяется переходу от продуктовой к сервисной логике, расширению цифровых каналов взаимодействия и диверсификации источников доходов, что позволяет повысить устойчивость организации и снизить зависимость от отдельных сегментов рынка.

Этап 5. Экономическое и стратегическое обоснование. На данном этапе проектируемая бизнес-модель проходит проверку на реализуемость и устойчивость с позиции экономической эффективности и стратегической целесообразности. Проводится моделирование финансовых параметров будущей деятельности, включающее оценку инвестиционных потребностей, прогнозирование денежных потоков и анализ чувствительности результатов к изменению ключевых параметров внешней среды. Одновременно оцениваются стратегические эффекты, выражающиеся в повышении адаптивности, снижении рисков, расширении рыночных возможностей и формировании долгосрочных конкурентных преимуществ. Сопоставление полученных результатов с целевыми ориентирами развития организации позволяет установить степень соответствия проектируемой модели стратегическим задачам организации.

Этап 6. Внедрение бизнес-модели. Заключительный этап связан с переводом проектной бизнес-модели в плоскость управляемых организационных изменений. Бизнес-модель рассматривается как объект целенаправленной трансформации, требующей поэтапного внедрения, ресурсного обеспечения и институциональной поддержки внутри организации. Формируется программа изменений, включающая последовательность управленческих мероприятий, инвестиционные параметры, преобразования организационной структуры, развитие компетенций персонала и создание цифровой инфраструктуры. Таким образом обеспечивается переход от концептуальной модели к практической реализации, что придает процессу трансформации системный и управляемый характер.

Практическая апробация

Диагностика текущей бизнес-модели ООО «РАКЕТА» на основании основных финансово-экономических показателей (табл. 1)¹, проведенная с помощью Business Model Canvas, выявила ее классическую дистрибьюторскую природу с акцентом на оптовую торговлю импортным сельскохозяйственным оборудованием для молочного сектора. Несмотря на операционную устойчивость, подтверждаемую лояльностью клиентов (80 % повторных

¹ Финансовая отчетность ООО «РАКЕТА» за 2023 год // СПАРК-Интерфакс. — URL: <https://spark-interfax.ru> (дата обращения: 15.10.2025).

Официальный сайт ООО «РАКЕТА» // RAKETA Farm Engineering. — URL: <https://raketa.farm/> (дата обращения: 15.10.2025).

заказов) и рентабельностью продаж на уровне 4,9 %, модель обладает системными ограничениями. Ключевой проблемой является критическая зависимость от импорта, доля которого в ассортименте достигает 70 %. Эта зависимость прямо влияет на структуру затрат, увеличивая их на 15 %, и на операционную эффективность, удлиняя сроки поставок на 20 % в условиях логистических сбоев.

Таблица 1

**Основные финансово-экономические
показатели ООО «РАКЕТА» 2022–2024 гг., тыс. руб.**

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста 2024/2022, %
Выручка	412 346	538 947	496 732	120,5
Валовая прибыль	54 236	70 747	78 432	144,6
Чистая прибыль	12 847	18 426	24 108	187,7
Рентабельность продаж, %	3,1	3,4	4,9	—
Основные средства (на конец года)	12 856	14 703	17 102	133,0
Запасы (на конец года)	158 153	239 682	173 106	109,5
Дебиторская задолженность (на конец года)	154 068	120 029	134 271	87,1
Денежные средства (на конец года)	7 581	4 192	11 317	149,3
Валюта баланса (на конец года)	338 035	396 821	374 284	110,7

Составлено авторами по данным ООО «РАКЕТА»

Дополнительными сдерживающими факторами выступают слабая цифровизация процессов продаж и взаимодействия с клиентами, выражающаяся в использовании устаревшей CRM-системы и полном отсутствии e-commerce-каналов, что приводит к потере до 20 % рабочего времени менеджеров и низкой конверсии (10 %). Риски модели усугубляются низкой диверсификацией (90 % выручки формирует один сектор) и узкой географией присутствия (Центральный федеральный округ), что в совокупности ограничивает потенциал роста компании на 25 % (табл. 2).

Таблица 2

Проблемы бизнес-модели «как есть»

Проблема	Описание	Влияние
Импортозависимость	70 % ассортимента — импорт	Затраты +15 %, сроки +20 %
Узкая география	Сбыт только в ЦФО	Ограничение роста -25 %
Слабая цифровизация	Устаревшая CRM, нет e-commerce	Потери времени -20 %
Низкая диверсификация	90 % доходов от молочного сектора	Риск снижения выручки -25 %

Составлено авторами

В качестве ответа на выявленные вызовы была разработана концепция целевой бизнес-модели «как должно быть», трансформирующая компанию из дистрибьютора в провайдера решений в рамках экосистемы «умного фермерства». Ее ядро составляет расширенное ценностное предложение по принципу «железо + данные + сервис». Это предполагает не только поставку техники, но и ее оснащение IoT-датчиками для мониторинга состояния и предиктивного обслуживания, предоставление клиентам аналитики урожайности и состояния почв, а также образовательный контент через вебинары. Критическим изменением является диверсификация каналов сбыта за счет запуска омниканальной платформы (веб-сайт с AR-визуализацией, мобильное приложение) и, что наиболее важно, диверсификация потоков доходов. Помимо прямой продажи техники (прогнозируемая доля 50 %), модель включает подписку «РАКЕТА-Фарм» на аналитические сервисы (30 % выручки) и монетизацию агрегированных обезличенных данных через их продажу финансовым институтам для оценки кредитных рисков (20 % выручки) (табл. 3).

Оптимизация цепочки создания ценности планируется за счет автоматизации логистики, локализации 30 % ассортимента через партнерство с отечественными производителями и масштабных инвестиций в обучение персонала.

Таблица 3

Бизнес-модель ООО «ПАКЕТА» «как должно быть» (по Business Model Canvas)

Партнеры	Процессы	Ценность	Отношения	Клиенты
— Производители техники: Deutz-Fahr, RMH, McNale (70 % ассортимента импорт) — Логистические компании (доставка 5–7 дней) — Банки (лизинговые программы) — 1С-Битрикс, СберЛизинг, Ростсельмаш (Доступность +20 %, локализация +30 %)	— Закупка и хранение техники (склад на 500 ед.) — Продажи через выставки и дилеров — Сервисное обслуживание (50 % инженеров сертифицированы) Ресурсы — Склад в Рязани (500 ед. техники) — 20–25 сотредников — Партнерства с брендами	— Надежная техника для молочного сектора — Доставка за 5–7 дней — Лизинг и послепродажный сервис — Техника с IoT, аналитика, обучение (LTV +35 % (2,7 млн руб.))	— Личное общение — Выставки, дилерская сеть — Телефон/email Каналы — Оффлайн: выставки, дилеры — Прямые продажи 80 % выручки — Сайт, приложение, AR, чат-боты (Конверсия +50 % до 15 %)	— Агрохолдинги 60 % — Средние фермы 30 % — Мелкие фермы 10 %
Расходы			Доход	
— Логистика 25 % — Аренда склада 15 % — Маркетинг 15 % — Импорт рост затрат +15 %			— Выручка +30 % (640 млн руб.) — Молочный сектор 90 % — Лизинг 10 %	

Составлено авторами по результатам исследования

Оценка экономической эффективности предложенной модели, проведенная с использованием сбалансированной системы показателей и сценарного анализа, демонстрирует ее высокий потенциал. В базовом сценарии (вероятность 60 %) реализация проекта к 2027 году позволит увеличить выручку компании на 30 % относительно уровня 2023 года (до 640 млн рублей), поднять рентабельность продаж до 18 %, а индекс удовлетворенности клиентов (NPS) — до 75 пунктов. Расчетный возврат на инвестиции (ROI) в трансформацию составляет 49 %. Даже в пессимистичном сценарии, учитывающем возможные риски, модель показывает положительную динамику ключевых показателей, подтверждая свою устойчивость.

Практическая реализация спроектирована в виде четырехэтапной программы внедрения на 2025–2027 годы с общим бюджетом 25 млн рублей и предусматривает использование гибких методологий управления для минимизации рисков (табл. 4).

Таблица 4

Сценарии эффективности (2027, млн руб.)

Сценарий	Выручка	Прибыль	NPV
Базовый	640	115	150
Пессимистичный	567	75	80
Оптимистичный	715	170	220
Ожидаемый	619	105	140

Составлено авторами

Выводы

В условиях структурных изменений экономики и цифровизации агропромышленного комплекса устойчивость организаций отрасли в возрастающей степени определяется способностью к системной трансформации бизнес-модели. Бизнес-модель в работе обоснована как ключевой объект стратегического управления, отражающий логику создания, доставки и присвоения ценности и выступающий механизмом адаптации организации к институциональным, технологическим и рыночным ограничениям. Разработанная в исследовании методика

построения бизнес-модели позволила интегрировать анализ внешней среды, оценку внутреннего потенциала, исследование потребительской логики ценности и проектирование целевой конфигурации деятельности в единую последовательную систему управленческих решений, что устраняет фрагментарность существующих прикладных подходов.

Практическая апробация методики на примере ООО «РАКЕТА» показала, что традиционная дистрибьюторская модель, ориентированная на линейную логику товарных потоков и зависимость от импортных поставок, обладает ограниченным адаптационным потенциалом и высокой чувствительностью к изменениям внешней среды. Выявленные структурные ограничения (импортозависимость, узкая диверсификация, слабая цифровизация и ограниченная география деятельности) формируют риски снижения устойчивости и сдерживают возможности масштабирования бизнеса.

Разработанная целевая бизнес-модель, основанная на переходе к экосистемной логике, демонстрирует качественно новую конфигурацию создания ценности. Она обеспечивает диверсификацию источников дохода, повышение роли цифровых инструментов взаимодействия, расширение партнерских связей, а также снижение зависимости от отдельных сегментов рынка. Проведённое экономическое моделирование подтвердило стратегическую и финансовую целесообразность предложенных изменений, показав рост выручки, рентабельности и клиентской лояльности даже при реализации неблагоприятных сценариев.

Тем самым в работе обосновано, что трансформация бизнес-модели для организаций агропромышленного сектора выступает не инструментом локальной оптимизации, а механизмом формирования долгосрочной конкурентоспособности и устойчивости в условиях трансформации отрасли. Предложенная методика может быть использована как универсальный инструмент проектирования и оценки бизнес-моделей организаций, функционирующих в среде технологических ограничений и высокой неопределённости, а полученные результаты расширяют прикладные возможности стратегического менеджмента в сфере АПК.

ЛИТЕРАТУРА

1. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций глазами гуру Генри Минцберга: монография / Г. Минцберг; пер. с англ. О.И. Медведь. — М.: Эксмо, 2009. — 463 с. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01004242484>.
2. Портер М. Конкуренция [Текст] / Майкл Э. Портер. — Обновленное и расширенное изд. — Москва [и др.]: Вильямс, 2010. — 591 с. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01004707575>.
3. Каплан Р., Сбалансированная система показателей [Текст]: от стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; [пер. с англ. М. Павловой]. — Москва: Олимп-Бизнес, 2008. — 294 с. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01004098131>.
4. Деминг Э.У. Новая экономика: простые механизмы, которые приведут вас к росту, инновациям и сильному положению на рынке / У. Эдвард Деминг; [пер. с англ. и ред. Т. Гуреш]. — Москва: Эксмо, 2006. — 198 с. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01002927559>.
5. Милль, Дж.С. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии / Джон Стюарт Милль; [пер. с англ.: В.Б. Бобров и др.]. — Москва: Эксмо, 2007. — 1037 с. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01003122603>.

6. Рикардо, Д. Начала политической экономии и податного обложения / Давид Рикардо; пер., вступ. ст. и примечания Д. Рязанова; Институт К. Маркса и Ф. Энгельса. — Москва; Ленинград: Гос. изд-во, 1929 (Москва: 1-я Образцовая тип.). — XXXIX, 368 с. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01008629000>.
7. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор // Точки над Ё. — 2012. — № 3(4). — С. 105–116. — EDN PNIDTL.
8. Кулапов, М.Н. Технологические аспекты теории управления инновационными процессами: системный анализ и подходы к моделированию / М.Н. Кулапов, В.П. Варфоломеев, П.А. Карасев // Друкеровский вестник. — 2018. — № 3(23). — С. 82–100. — EDN XSEWQH.
9. Куровский, С.В. Управление международными инвестиционными проектами: перспективы учёта цифровой трансформации бизнеса / С.В. Куровский, Д.А. Мишин, М.О. Шугаев // Управленческий учет. — 2024. — № 10. — С. 21–30. — EDN WCMUMK.
10. Корнева, Е.В. Организационная структура как основа эффективной системы управления предприятием / Е.В. Корнева, И.Ю. Еремина, И.Ю. Чупрова — DOI 10.26726/1812-7096-2020-6-92-100. // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2020. — № 6(116). — С. 92–100 — EDN GAWNZN.

Fomenko Natalya Mikhailovna

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
MIREA — Russian Technological University, Moscow, Russia
E-mail: fnata77@mail.ru

Galchanskaya Maria Andreevna

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
E-mail: galchanskaya.maria@yandex.ru

A methodology for transforming the business model of an organization in the agro-industrial sector

Abstract. This article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of transforming the business model of an agro-industrial company in the context of economic digitalization, technological limitations, and increasing environmental uncertainty. The relevance of this study lies in the fact that the sustainability of agricultural organizations in the modern world is determined not only by the efficiency of individual processes but also by the ability to systemically restructure the logic of value creation, delivery, and appropriation. This study substantiates the need to move from fragmented instrumental solutions to a holistic methodological approach to designing and evaluating a business model as a key object of strategic management. The objective of the study is to develop and scientifically substantiate a methodological approach to transforming the business model of an agricultural company that ensures the alignment of external environmental parameters, internal resource potential, and consumer logic of value creation. The methodological framework is based on the principles of strategic management, resource and process approaches, value proposition concepts, and business modeling tools. The proposed methodology includes the stages of external environment diagnostics, internal potential analysis, consumer value logic research, design of a target business model configuration, its economic justification, and implementation programming. Practical testing of the study was conducted using the example of RAKETA LLC. The results of economic modeling confirmed the strategic and economic feasibility of the proposed transformation. The findings expand the practical applications of strategic management and can be used in designing business models for organizations operating under technological and institutional constraints.

Keywords: business model; business model transformation; agro-industrial complex; digitalization; ecosystem approach; value proposition; strategic management