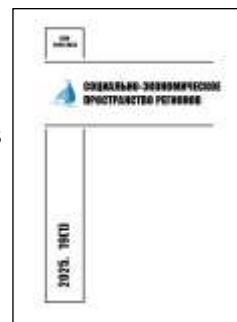


© 2025 Сочинский государственный университет



Издается в Российской Федерации с 2007 г.  
Социально-экономическое пространство регионов  
Все права защищены  
ISSN: 2949-3943  
2025. 19(1): 40-47

[www.vestnik.sutr.ru](http://www.vestnik.sutr.ru)



УДК 338.46

## Цифровое бизнес-моделирование сферы торговли

Никита Евгеньевич Петренко<sup>a,\*</sup>, Ольга Георгиевна Конюкова<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», г. Новосибирск, Российская Федерация

<sup>b</sup> Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, г. Омск, Российская Федерация

**Аннотация.** Применение цифрового бизнес-моделирования малых предприятий сферы торговли является актуальной темой в настоящее время, поскольку является неотъемлемой частью стратегического развития. В научной статье авторами описаны возможности применения основных инструментов бизнес-моделирования. Выделены преимущества применения цифрового моделирования с учетом технологических изменений, изменений потребительских предпочтений в условиях конкуренции и с учетом снижения основных затрат.

Графическое представление расчетов цифрового бизнес-моделирования позволяет отражать визуальные элементы, которые помогают лучше проанализировать бизнес-модель и разработать тактику и стратегию осуществляемой деятельности и улучшить текущие процессы.

Для успешной реализации цифровой трансформации малых предприятий сферы торговли необходимо уделить внимание обучению, развитию сотрудников, внедрению корпоративной культуры и мотивации. Для этого необходимо руководству предприятий предоставлять сотрудникам возможность проходить обучения и приобретать современные программные продукты, повышая компетенции цифровой коммуникации через проводимые тренинги, семинары и курсы повышения квалификации.

Малые предприятия сферы торговли применяя цифровое бизнес-моделирование быстрее адаптируются к изменениям на рынке, расширяют клиентскую базу, собирают информацию о клиентах и анализируют их поведение, что обеспечивает информационную безопасность в сфере торговли и способствует принятию эффективных управленческих решений.

**Ключевые слова:** цифровое бизнес-моделирование, оценка пяти сил Портера, SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ стейкхолдеров, диаграмма Исикавы, малые предприятия, сфера торговли.

### 1. Введение

Важность функционирования малых предприятий сферы торговли, а также микропредприятий в рамках Российской экономики набирает обороты. По денежному обороту и уровню занятости граждан рассматриваемый сектор обеспечивает наибольший удельный вес всех формируемых макроэкономических показателей страны. Следует отметить, что больше всего данные предприятия задействованы в сфере услуг, таких как охранные предприятия и предприятия общественного питания (30 % микропредприятий), в торговом секторе занято около 20 %, а в секторе строительства жилых и нежилых зданий

\* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: [nepetrenko@ro.ru](mailto:nepetrenko@ro.ru) (Н.Е. Петренко)

(19 % микропредприятий и 24,5 % малых предприятий). Область занятости малого предпринимательства в т.ч. микропредприятий в торговле весьма обширна. Такие предприятия обеспечивают покрытие спроса на товары и услуги. Это подчёркивает важность малого предпринимательства в реалиях Российского рынка, когда страна нуждается в импортозамещении широких групп товаров.

На конец 2023 года доля вклада малого предпринимательства в валовый внутренний продукт России составила 21 % или 32,6 трлн. руб., что намного меньше доли таких предприятий в структуре валового внутреннего продукта Китая, где значение аналогичного показателя колеблется от 60 до 70 %, а в США и в странах ЕС – в районе 60 %. Россия сильно уступает данным развитым странам, это связано, как и с историческими особенностями развития Российской экономики, так и с продолжающейся чередой негативных экономических и политических событий. Стоит заметить, что количество юридических лиц уменьшается в России за последние годы и данный факт негативно влияет на формирование основных показателей страны. Начиная с 2019 года, когда началась пандемия Covid-19 и по 2022 год наблюдалось сокращение количества юридических лиц из различных отраслей Российской экономики, включая торговлю. Однако начиная с 2023 года спад замедлился. В условиях жёстких санкций наиболее уязвимыми оказались представители малого предпринимательства, но благодаря уходу многих иностранных предприятий для них открылись новые ниши и возможности для роста.

Поддержка государства на уровне субсидий и льготного кредитования способствовала стабилизации ситуации в целом. А также, использование цифровых технологий и инструментов бизнес-моделирования позволило малым предприятиям сферы торговли эффективно пересмотреть свои цепочки поставок, вид деятельности и стратегии дальнейшего развития.

Таким образом, российский малый бизнес сферы торговли оказался в сложных обстоятельствах в связи с нехваткой финансирования, но, с другой стороны, он имеет все возможности для роста и процветания. Следуя примеру больших торговых предприятий для малого бизнеса очень важен своевременный анализ и оценка внутренних процессов, своих сильных и слабых сторон, а также мониторинг внешней среды. Это может быть обеспечено применением инструментов современного бизнес-моделирования, который уже находит распространение в рамках нашей страны. На 2023 год объём рынка BI-систем составил 58,7 млрд рублей, что на 10 % больше, чем в 2022 году и на 28 % больше, чем в 2021 году. Данная тенденция говорит о том, что применение различных методик и инструментария систем бизнес-моделирования позволило предприятиям улучшить свое экономическое состояние, стабилизировать свою позицию на рынке и выйти на новый уровень систематизации данных о осуществляемой деятельности. Вследствие чего, спрос на применение BI-систем российскими предприятиями в течение двух последних лет значительно увеличился.

**Научная новизна** исследования заключается в обосновании авторами важности использования основных инструментов бизнес-моделирования малыми предприятиями сферы торговли для достижения своих целей, задач и эффективного управления бизнесом.

## 2. Материалы и методы

Исследование базируется на результатах работ авторов, изучающих понятийный аппарат, характерные особенности и проблемы внедрения бизнес-моделирования малыми предприятиями сферы торговли. Диагностика состояния функционирования малых предприятий сферы торговли, условия и обоснование приоритетов его развития выполнены на основе применения методов ретроспективного анализа, сравнения, синтеза, аналогии, обобщения.

## 3. Обсуждение

Под бизнес-моделированием предприятий сферы торговли учеными понимается работа, выполняемая предприятием по предоставлению услуг клиентам и механизмы, используемые для достижения своих целей и задач (Ягшыев, Халмухаммедов, 2023), автоматизация управления предприятием в целях повышения эффективности решения управленческих задач и сокращения транзакционных расходов (Короткова, 2019), инструмент менеджмента, позволяющий анализировать деятельность компании и способ управления бизнесом (Шелепаева, 2024). Авторское определение понятия бизнес-

моделирования предприятий сферы торговли заключается в процессе разработки бизнес-модели, включающей основные компоненты текущей деятельности.

Правительством России в последнее время уделяется внимание цифровой трансформации малых предприятий в том числе активному внедрению бизнес-моделирования основной целью которого является совершение рывка и присоединение к мировым лидерам (Указ..., 2017, Министерство..., 2024; Зябликова, 2022). Наиболее эффективным направлением в сфере предпринимательства является именно малый бизнес, ввиду того что обладает возможностью реализации эффективной инновационной деятельности (Мордовец, 2023). Основные проблемы внедрения бизнес-моделирования малыми предприятиями сферы торговли заключаются в сопротивлении работников к новым автоматизированным процессам и инструментам, обеспечении конфиденциальности и безопасности данных (Молчанова, 2023).

#### 4. Результаты

Для решения вышеуказанных проблем необходимо использовать методический инструментарий оценки прогресса в достижении стратегических целей цифровой трансформации ключевых отраслей регионов (Lobkova, Ki-Yuan, 2023). Авторами научной статьи предлагается малым предприятиям сферы торговли активно использовать основные инструменты бизнес-моделирования: оценку пяти сил Портера, SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ стейкхолдеров, диаграмму Исикавы. Именно цифровые инструменты, активно используемые в процессе принятия управленческих решений позволяют осуществить с помощью автоматизированных программ, аналитических и иных данных комплекс преобразований разной информации до результативного состояния (Хайруллина, Гасанов, 2021).

Оценка пяти сил Портера необходима для формирования долгосрочной стратегии развития бизнеса. Согласно данной модели, на экономическое состояние предприятия сферы торговли влияют пять ключевых факторов: наличие контрагентов-поставщиков, наличие покупателей, конкуренция внутри отрасли, угроза новых конкурентов и товары-заменители. Малые предприятия сферы торговли заключают договоры на поставку товаров для их дальнейшей перепродажи, далее устанавливают собственные расценки. Таким образом контрагенты косвенно принимают участие в определении конечной стоимости товаров, объеме и выборе ассортимента, что напрямую влияет на экономический результат предприятия сферы торговли. В условиях рыночной конкуренции предприятия вынуждены проводить маркетинговые исследования, формировать акционные предложения и всячески улучшать качество продаваемых товаров, чтобы заинтересовать покупателей и держать спрос на высоком уровне (Камнева, Гнатышина, 2020). Кроме того, покупатели склонны периодически менять свои предпочтения, поэтому малые предприятия сферы услуг должны быстро реагировать на данные изменения. Внутренняя конкуренция заставляет малые предприятия сферы торговли инвестировать больше в свое продвижение среди потенциальных покупателей. Помимо этого, более перспективными и успешными становятся те предприятия, которые не боятся осваивать новые ниши и находить другие пути развития в рамках уже освоенной отрасли. Не стоит забывать, что в условиях быстро развивающихся технологий могут внедряться новые, сильные конкуренты, обладающие инновациями, создающие технологичные и экологичные товары. Поэтому малым предприятиям сферы торговли важно постоянно развиваться в области инновационных технологий и оставаться актуальными. Как показывает практика, в большинстве случаев любой товар или услугу можно заменить чем-то похожим, что опять привлекает внимание клиентов. Рост спроса на товар – заменитель приводит к тому, что продажи товара «оригинала» станут намного ниже, поэтому необходимо доказать ценность и неповторимость своего продаваемого товара.

SWOT-анализ позволяет детально рассмотреть все ключевые аспекты экономической деятельности малого предприятия сферы торговли в виде составления матрицы. Данный инструмент предполагает рассматривать сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы предприятия. Сильные стороны малого предприятия сферы торговли отличают его от конкурентов и делают торговую услугу уникальной. Слабые стороны предприятия указывают на необходимость обращения внимания на проблемные моменты и осуществления их постоянного мониторинга. Благодаря возможностям малое предприятие сферы торговли может выйти на новый уровень и продавать товары, которые ранее были

непопулярны у покупателей. Угрозы предприятия могут навредить текущей деятельности и как показывает практика руководство не в силах предотвратить данные ситуации в момент их совершения, поэтому необходимо разрабатывать стратегию решения форс-мажорных ситуаций заранее. Стоит добавить, что сильные и слабые стороны в большей степени зависят от внутренних бизнес – процессов, а именно от уровня квалификации сотрудников, качества продаваемых товаров и оказываемых услуг и проводимых маркетинговых исследований. А возможности и угрозы связаны непосредственно с внешними факторами рыночной экономики, например, с принятием новых нормативных правовых актов, резко меняющейся политической обстановкой, появлением новых конкурентов и пр. Главной целью SWOT-анализа является не только выявление вышеперечисленных пунктов, но и установление причинно – следственных связей между ними, чтобы на основании данной информации принимать существенное и обоснованное управленческое решение. При проведении данного вида анализа важно объективно оценивать каждый блок матрицы, чтобы впоследствии работать с достоверными данными.

PEST-анализ позволяет оценить четыре категории факторов внешней среды, которые так или иначе влияют на развитие малого предприятия сферы торговли: политические, экономические, социально-культурные, технологические. К политическим факторам можно отнести отношения государства с другими странами, новые нормативно-правовые акты, политику субсидирования и пр. К экономическим факторам отнесем размер инфляции, колебания курсов валют, цикличность стадий развития и существования рыночной экономики, ставки кредитования для предприятий сферы торговли и пр. К социально-культурным факторам отнесем уровень жизни населения, ожидания и предпочтения покупателей, ценности и обычаи населения, уровень образования и культурного обогащения, социальные потребности населения и пр. Технологические факторы включают в себя возможности и темпы развития искусственного интеллекта, научные открытия, создание инновационных технологий, изменение структуры патентного законодательства и пр. Данный инструмент малые предприятия сферы торговли должны использовать для долгосрочного планирования и достижения основных целей в перспективе, в связи с тем, что данная методика позволяет оценить вероятные риски, проанализировать тенденции развития рынка и потенциальные возможности его освоения. Рассмотрение вышеперечисленных факторов дает понять то, что данный метод ориентирован на изучение исключительно внешних факторов, малое предприятие сферы торговли никак не может повлиять на ход событий, но в силах заранее продумать несколько вариантов действий на случай развития того или иного сценария.

Под анализом стейкхолдеров понимается влияние или способность заинтересованного лица управлять малым предприятием сферы торговли в данный момент. Данное понятие включает в себя возможность стейкхолдера принимать участие в разработке бюджета проекта, выборе направлений инвестирования экономических ресурсов, а также в определении исполнителей, которые будут принимать важнейшие управленческие решения. Основную роль имеет вклад стейкхолдера в конечный результат задуманного проекта. Это понятие определяется тем, как именно удовлетворение потребностей предприятия и решение появляющихся проблем каждым заинтересованным лицом в итоге повлияет на итог проводимой кампании. К характеристикам значимости вклада стейкхолдера можно отнести, например, уникальные навыки или знания, привлечение высококвалифицированных сторонних специалистов, а также оперативное управление для быстрого и своевременного решения поставленных задач.

Выделим четыре стратегии влияния и значимости стейкхолдеров:

1. Представляет собой максимальное вовлечение и применяется только к тем стейкхолдерам, которые обладают высоким уровнем значимости и влияния. Данные заинтересованные лица являются ключевыми в управлении малым предприятием сферы торговли и поэтому должны принимать активное участие в принятии управленческих решений по проекту. Важно постоянно интересоваться таких стейкхолдеров и в полной мере удовлетворять их потребности, применяя в отношении к ним принципы партнерства и коммуникации (партнеры, учредители, собственники, менеджеры);

2. Носит исключительно консультативную функцию и применяется к стейкхолдерам с высоким уровнем влияния, но при этом низким уровнем значимости в коммерческих делах малого предприятия сферы торговли. Таких лиц следует привлекать в качестве сторонних

консультантов, которые будут принимать участие в согласовании важнейших стратегических решений (акционеры, эксперты, инвесторы, регулирующие органы);

3. Заключается в планомерном получении поддержки и применяется к стейкхолдерам с низким уровнем влияния, но высоким уровнем значимости. Эти заинтересованные лица должны быть осведомлены о всех ключевых этапах осуществляемого проекта и всех управленческих решениях. Такие стейкхолдеры привлекаются для обсуждения возможных проблем и затруднений, а также вероятности появления рисков. Таким образом команда получает дополнительную поддержку и заверения в положительном итоговом результате (клиенты, посредники, конкуренты, отраслевые ассоциации);

4. Предполагает игнорирование той части стейкхолдеров, которая обладает низким уровнем влияния и значимости. Таких лиц следует привлекать только для решения типовых несложных задач, при этом не погружая в детали проекта и давая только минимальный объем информации (временные работники, СМИ).

Диаграмму Исикавы используют для выявления и детальной визуализации причин, приводящих к глобальной проблеме деятельности малого предприятия сферы торговли. Сама диаграмма выглядит как скелет рыбы, где в «голове» указывается главная проблема, а на «костях» – факторы, которые приводят к данной проблеме. Данная методика по мнению авторов позволяет лучше понять бизнес – процессы, происходящие внутри малого предприятия сферы торговли, выявить истинные причины появляющихся проблем и их постараться решить для полного исчезновения или снизить вероятность появления рисков при планировании дальнейшей стратегии.

Авторами предлагается цифровая бизнес-модель, включающая основные блоки внутренней и внешней информации о текущей деятельности малого предприятия сферы торговли: информационный, эффективности процессов и человеческих ресурсов, управленческий и стратегической инфраструктуры (Рисунок 1).



**Рис. 1.** Авторская цифровая бизнес-модель малого предприятия сферы торговли

Бизнес-моделирование рассматривается как инструмент цифровой трансформации для эффективного осуществления деятельности малого предприятия сферы торговли, направленный в первую очередь на клиентоориентированность, что подразумевает взаимосвязку основных компонентов рассмотренных блоков.

## 5. Заключение

Малым предприятиям сферы торговли в эпоху цифровизации для достижения своих целей, задач и эффективного управления бизнесом рекомендуется использовать бизнес-моделирование. Сложности построения бизнес-моделирования заключаются, во-первых, отсутствием понимания того, как эта система должна выглядеть ввиду того, что нет конкретных требований к архитектуре такой системы и сроков создания. Во-вторых, отсутствуют специалисты с необходимым набором знаний, что приводит к росту затрат на внедрение принятого решения. Отсюда вытекают траты на обучение персонала, что в конечном итоге приводит к тому, что польза от внедрения бизнес-моделирования не ощущается. У работников и собственников малых предприятий сферы торговли отсутствует понимание анализируемых данных, непонятно, что использовать в первую очередь, а что – второстепенно. Системы, приобретаемые малыми предприятиями, должны быть настроены под конкретный вид торговой деятельности и внутренний учёт и управление иметь свои особенности. Малым предприятиям сферы торговли необходимо дорабатывать систему, корректируя под собственные нужды, а это также вынуждает затрачивать существенное количество экономических ресурсов. Проблемой также является бессвязность итоговых отчетов и составляемых на их основе дашбордов, которые дублируют информацию и обеспечивают хаотичность ее хранения. Перечисленные проблемы снижают популярность и распространенность внедрения бизнес-моделирования среди представителей малых предприятий сферы торговли. Авторами рекомендуется использовать малым предприятиям сферы торговли инструменты бизнес-моделирования поскольку данный тренд представляет возможность для расширения и модернизации своих управленческих и экономических решений.

## Литература

**Зябликова, 2022** – Зябликова О.А. Управление бизнесом в условиях цифровизации российской экономики // *Вестник университета*. 2022. № 8. С. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-8-5-13> (дата обращения: 20.03.2025).

**Камнева, Гнатышина, 2020** – Камнева В.В., Гнатышина Е.А. Цифровая экономика, цифровизация и цифровая трансформация // *Вопросы студенческой науки*. 2020. №2. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-tsifrovizatsiya-i-tsifrovaya-transformatsiya/viewer> (дата обращения 19.03.2025)

**Короткова, 2019** - Короткова Т.Л. Эволюционное развитие бизнес-моделирования в России // *Экономические и социально-гуманитарные исследования*. 2019. № 1 (21). С. 43-51. [Электронный ресурс]. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_37273494\\_21926705.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_37273494_21926705.pdf) (дата обращения: 19.03.2025)

**Министерство..., 2024** – Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/> (дата обращения: 19.03.2025).

**Молчанова, 2023** - Молчанова С.М. Направления цифровой трансформации сферы услуг // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2023. Т. 4. № 6 (138). С. 201-207. [Электронный ресурс]. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_54265050\\_51779305.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_54265050_51779305.pdf) (дата обращения: 19.03.2025)

**Мордовец, 2023** – Мордовец А.И. Особенности управления предприятиями малого бизнеса в условиях цифровой трансформации национальной экономики // *Теория и практика общественного развития*. 2023. № 4 (182). С. 104-108. [Электронный ресурс]. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_52084054\\_85555398.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_52084054_85555398.pdf) (дата обращения: 19.03.2025)

**Указ..., 2017** – Указ Президента Российской Федерации «О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» от 09.05.2017 №203. [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/71670570/> (дата обращения: 19.03.2025).

**Хайруллина, Гасанов, 2021** – Хайруллина А.Р., Гасанов Э.С. Вопросы эффективности цифровизации управленческих решений в предпринимательстве // *Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Сер.: Экономика*. 2021. № 2 (36). С. 78-86. [Электронный ресурс]. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_46380608\\_12463357.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_46380608_12463357.pdf) (дата обращения: 19.03.2025).

**Шелепаева, 2024** – Шелепаева А.Х. Бизнес-моделирование как средство поиска точек роста в гостиничной индустрии // *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*. 2024. Т.10. № 1. С. 88-98. [Электронный ресурс]. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_65476570\\_99557473.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_65476570_99557473.pdf) (дата обращения: 19.03.2025).

**Ягшыев, Халмухаммедов, 2023** – Ягшыев А., Халмухаммедов М.Х. Бизнес-моделирование компании // *Ceteris Paribus*. 2023. № 10. С. 172-174. [Электронный ресурс]. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_54706192\\_99406411.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_54706192_99406411.pdf) (дата обращения: 19.03.2025).

**Lobkova, Ki-Yuan, 2023** – Lobkova, E.V., Ki-Yuan, A. Indicators of progress in achieving the strategic objectives of the digital transformation of key sectors of the region: assessment of intermediate results // *J. Sib. Fed. Univ. Humanit. soc. sci.* 2023. 16(3). 428–441. EDN: JHLCYD. [Электронный ресурс]. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_50474984\\_15919930.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_50474984_15919930.pdf) (дата обращения: 19.03.2025).

## References

**Kamneva, Gnatyshina, 2020** – Kamneva, V.V., Gnatyshina, Ye.A. (2020). Tsifrovaya ekonomika, tsifrovizatsiya i tsifrovaya transformatsiya [Digital economy, digitalization and digital transformation]. *Voprosy studencheskoy nauki*. 2020. №2. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-tsifrovizatsiya-i-tsifrovaya-transformatsiya/viewer> (date of access: 19.03.2025). [in Russian]

**Khayrullina, Gasanov, 2021** – Khayrullina, A.R., Gasanov, E.S. (2021) Voprosy effektivnosti tsifrovizatsii upravlencheskikh resheniy v predprinimatel'stve [Issues of the efficiency of digitalization of management decisions in entrepreneurship]. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovaniye, ekonomika. Ser.: Ekonomika*. 2(36): 78-86. [Electronic resource]. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_46380608\\_12463357.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_46380608_12463357.pdf) (date of access: 19.03.2025). [in Russian]

**Korotkova, 2019** – Korotkova, T.L. (2019). Evolyutsionnoye razvitiye biznes-modelirovaniya v Rossii [Evolutionary development of business modeling in Russia]. *Ekonomicheskiye i sotsial'no-gumanitarnyye issledovaniya*. 1(21): 43-51. [Electronic resource]. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_37273494\\_21926705.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_37273494_21926705.pdf) (date of access: 19.03.2025). [in Russian]

**Lobkova, Ki-Yuan, 2023** – Lobkova, E.V., Ki-Yuan, A. Indicators of progress in achieving the strategic objectives of the digital transformation of key sectors of the region: assessment of intermediate results. *J. Sib. Fed. Univ. Humanit. soc. sci.* 2023. 16(3). 428–441. EDN: JHLCYD. [Electronic resource]. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_50474984\\_15919930.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_50474984_15919930.pdf) (date of access: 19.03.2025).

**Ministerstvo..., 2024** – Ministerstvo tsifrovogo razvitiya, svyazi i massovykh kommunikatsiy RF [Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation]. [Electronic resource]. URL: <https://digital.gov.ru/> (date of access: 19.03.2025). [in Russian]

**Molchanova, 2023** – Molchanova, S.M. (2023). Napravleniya tsifrovoy transformatsii sfery uslug [Directions of digital transformation of the services sector]. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. Т. 4. 6 (138): 201-207. [Electronic resource]. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_54265050\\_51779305.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_54265050_51779305.pdf) (date of access: 19.03.2025). [in Russian]

**Mordovets, 2023** – Mordovets, A.I. (2023). Osobennosti upravleniya predpriyatiyami malogo biznesa v usloviyakh tsifrovoy transformatsii natsional'noy ekonomiki [Features of small business management in the context of digital transformation of the national economy]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*. 4(182): 104-108. [Electronic resource]. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_52084054\\_85555398.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_52084054_85555398.pdf) (date of access: 19.03.2025). [in Russian]

**Shelepaveva, 2024** – Shelepaveva, A.Kh. (2024) Biznes-modelirovaniye kak sredstvo poiska toчек роста v gostinichnoy industrii [Business modeling as a means of finding growth points in the hotel industry]. *Nauchnyy rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa*. 10(1): 88-98. [Electronic resource]. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_65476570\\_99557473.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_65476570_99557473.pdf) (date of access: 19.03.2025). [in Russian]

**Ukaz..., 2017** – Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii «O strategii razvitiya informatsionnogo obshchestva v Rossiyskoy Federatsii na 2017-2030 gody» ot 09.05.2017 №203 [Decree of the President of the Russian Federation “On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017-2030” dated 05/09/2017 No. 203]. [Electronic resource]. URL: <https://base.garant.ru/71670570/> (date of access: 19.03.2025). [in Russian]

**Yagshyyev, Khalmukhammedov, 2023** – Yagshyyev, A., Khalmukhammedov, M.Kh. (2023) Biznes-modelirovaniye kompanii [Business modeling of the company]. *Ceteris Paribus*. 10: 172-174.

[Electronic resource]. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_54706192\\_99406411.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_54706192_99406411.pdf) (date of access: 19.03.2025). [in Russian]

Zyablikova, 2022 – Zyablikova, O.A. (2022). Upravleniye biznesom v usloviyakh tsifrovizatsii rossiyskoy ekonomiki [Business management in the context of digitalization of the Russian economy]. *Vestnik universiteta*. 8: 5-13. DOI: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-8-5-13> (date of access: 20.03.2025). [in Russian]

UDC 338.46

## Digital Business Modeling of the Trade Sphere

Nikita E. Petrenko <sup>a, \*</sup>, Olga G. Konyukova <sup>b</sup>

<sup>a</sup>Novosibirsk State University of Economics and Management “NINH”, Novosibirsk, Russian Federation

<sup>b</sup>Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russian Federation

### Abstract

The use of digital business modeling for small businesses in the trade sector is a relevant topic at present, since it is an integral part of strategic development. In the scientific article, the authors describe the possibilities of using the main business modeling tools. The advantages of using digital modeling are highlighted, taking into account technological changes, changes in consumer preferences in a competitive environment and taking into account the reduction of basic costs.

Graphical representation of digital business modeling calculations allows to reflect visual elements that help to better analyze the business model and develop tactics and strategy of the activities carried out and improve current processes.

To successfully implement the digital transformation of small businesses in the retail sector, it is necessary to pay attention to training, employee development, the introduction of corporate culture and motivation. To achieve this, enterprise management must provide employees with the opportunity to undergo training and purchase modern software products, improving their digital communication skills through training, seminars, and advanced training courses.

Small businesses in the trade sector, using digital business modeling, adapt more quickly to changes in the market, expand their customer base, collect information about customers and analyze their behavior, which ensures information security in the trade sector and facilitates the adoption of effective management decisions.

**Keywords:** digital business modeling, Porter's five forces assessment, SWOT analysis, PEST analysis, stakeholder analysis, Ishikawa diagram, small businesses, trade.

---

\* Corresponding author

E-mail addresses: [nepetrenko@ro.ru](mailto:nepetrenko@ro.ru) (N.E. Petrenko)