

УДК 004:346.26(045)

# Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса

**ТРАЧУК АРКАДИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент», научный руководитель факультета менеджмента Финансового университета, генеральный директор ФГУП «Гознак»  
E-mail: ATrachuk@fa.ru

**ЛИНДЕР НАТАЛИЯ ВЯЧЕСЛАВОВНА**, кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана факультета менеджмента, доцент кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета  
E-mail: NVLinder@fa.ru

**Аннотация.** В статье<sup>1</sup> рассматриваются возможности использования инструментов электронного бизнеса для сохранения компаниями стратегической устойчивости в условиях сокращающегося рынка. В результате аналитического исследования выделяются потребительские предпочтения в условиях нестабильной внешней среды, а также использования российскими компаниями возможностей электронного бизнеса для формирования новой ценности. Определены преимущества электронного бизнеса для сохранения и увеличения доли рынка в условиях падающего потребительского спроса. Проведен опрос потребителей и выполнен анализ результатов с помощью метода контент-анализа. Такой подход позволил сделать ряд выводов в отношении особенностей построения бизнес-модели с использованием электронного бизнеса, определить возможности трансформации, направленной не только на повышение эффективности и конкурентоспособности, но и на создание новой ценности для потребителей в целях сохранения, увеличения имеющейся доли рынка и образования новых рынков потребителей.

Электронный бизнес позволяет сформировать новую ценность, основанную на повышении эффективности за счет сокращения прежде всего транзакционных издержек, уменьшения асимметричности информации, повышения скорости сделок и проч. Стратегии электронного бизнеса позволяют легче создавать эффект «запирания» клиентов, т.е. создания различных программ лояльности, углубление кастомизации с помощью использования инструментов Big Data, заключающемся в первоначальном анализе данных, по итогам которого определяется наличие проблем и возможностей для улучшения предложения для клиентов.

**Ключевые слова:** электронный бизнес, электронная коммерция, потребительские предпочтения.

<sup>1</sup> Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных по Государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации в 2014 г. по теме «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции».

## Adaptation of russian firms to the external environment changes: the role of electronic business

**TRACHUK ARCADIY V.**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Strategic and Crisis Management of the Financial University, director of the Management Department of the Financial University, director general of FSUE "Goznak" of the Ministry of Finance of the Russian Federation  
E-mail: ATrachuk@fa.ru

**LINDER NATALIA V.**, Candidate of Economic Sciences, Docent, Deputy Dean of Management Faculty, Associate Professor of the Chair "Strategic and anti-crisis management" of the Financial University  
E-mail: NVLinder@fa.ru

**Abstract.** The article<sup>2</sup> discusses the possibility of using e-business tools for companies to save strategic stability under a shrinking market. The analytical study results in singling out consumer preferences under unstable external environment, as well as Russian companies' opportunities of using e-business to form a new value. Advantages of e-business to maintain and increase market share under the conditions of consumer drop in demand are defined. The consumer survey and its results analysis have been conducted using the method of content analysis. This approach allowed to draw some conclusions regarding the features of building business models using e-business, to identify opportunities for transformation, aimed not only at improving the efficiency and competitiveness, but also on creating a new value for consumers in order to maintain and increase existing market share and to establish new markets of consumers.

E-business allows to create a new value based on increasing efficiency by reducing, first of all, transaction costs, by decreasing asymmetric information, increasing the speed of transactions and so on. E-business strategies make it easier to create the effect of customer "locking", i. e. the creation of various loyalty programs, the deepening of customization through the use of Big Data tools, consisting in the initial data analysis. The results of the latter determine the problems and opportunities to improve offers for customers.

**Keywords:** e-business, e-commerce, consumer preferences.

### Введение: макротренды и изменения в поведении покупателей в условиях сокращающегося рынка

Текущая динамика макроэкономических показателей характеризуется снижением ВВП, падением денежных доходов населения и сокращением платежеспособного спроса (рис. 1).

По оценкам аналитиков, макроэкономические показатели повлияют на сокращение рынка розничной торговли в России на 5,5% в номинальном выражении в 2015 г. В 2013–2017 гг. темп роста розничной торговли будет отрицательным (–1%), при этом объем рынка в реальном выражении в 2015 г. будет ниже уровня 2010 г. (рис. 2).

Негативные макроэкономические тренды изменят и потребительское поведение покупателей. Например, высокая инфляция в 2015 г. повлияет на перераспределение расходов в пользу покупки товаров первой необходимости и снижение затрат на питание в ресторанах, покупку техники и отдых (рис. 3).

В 2015–2017 гг. доля специализированных магазинов будет сокращаться в пользу супермаркетов и дискаунтеров, вместе с тем, доля онлайн-торговли будет увеличиваться (рис. 4).

По оценкам аналитиков, несмотря на небольшую долю онлайн-покупок в России по сравнению с зарубежными странами, канал

<sup>2</sup> The article is based on the results of the research carried out on the Government Task of the Financial University under the government of the Russian Federation in 2014 "Dynamics of electronic business in Russia: research and trends".

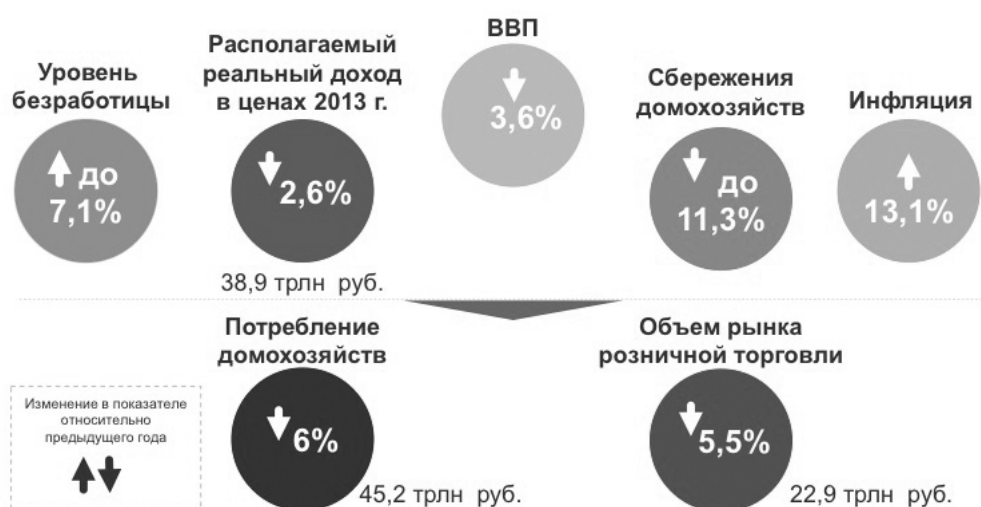


Рис. 1. Макроэкономические показатели в 2015 г.

Источник: составлено авторами по данным маркетингового агентства РБК.research, Минпромторга России, Минэкономразвития России.



Рис. 2. Розничная торговля в России, трлн руб. в реальном выражении (2010-й – базовый год)

Источники: Минпромторг России, Canadean retail, результаты анализа авторов.

онлайн-продаж может стать фактором роста продаж в целом (рис. 5).

Таким образом, в условиях динамично изменяющегося рынка компаниям необходимо демонстрировать весьма высокую способность адаптации к новым условиям. Одним из путей адаптации является формирование бизнес-моделей с включением в них электронного бизнеса [1].

Чтобы компании могли совершенствовать или внедрять бизнес-модели электронной коммерции, им потребуется адекватно реструктурировать свои бизнес-процессы и информационные системы, а также проводить другие изменения.

В данной статье мы попытались определить преимущества использования инструментов



Рис. 3. Тенденции изменения поведения потребителей в условиях негативного изменения макроэкономических показателей

Источник: исследование проведено авторами на основе результатов НИР «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», проведенного за счет средств бюджетного финансирования в рамках Госзадания Финансового университета, 2014 г.

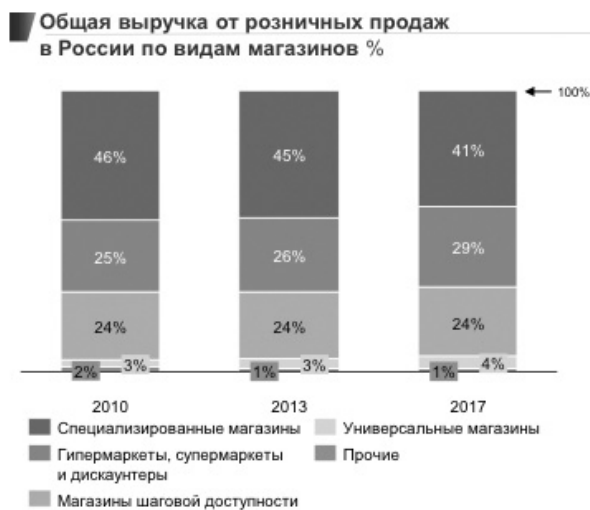


Рис. 4. Объемы розничных продаж по видам магазинов в РФ, %

Источники: Canadean retail, результаты анализа авторов.

электронного бизнеса для сохранения и увеличения доли рынка в условиях падающего потребительского спроса. Для анализа был проведен опрос потребителей и выполнен анализ

результатов с помощью метода контент-анализа. Результаты опроса и дальнейшего анализа изменения потребительских предпочтений в условиях сокращающегося рынка позволили сделать ряд выводов в отношении особенностей построения бизнес-модели с использованием электронного бизнеса, определить возможности трансформации, направленной не только на повышение эффективности и конкурентоспособности, но и на создание новой ценности для потребителей в целях сохранения, увеличения имеющейся доли рынка и образование новых рынков потребителей.

Актуальность исследования данной проблемы состоит в том, что в условиях изменения потребительских предпочтений компании должны изменить стратегию поведения на рынке, так как на смену экстенсивного роста за счет расширения географии продаж и увеличения доходов приходит новая модель выживания, где первостепенное значение имеет создание новой ценности для потребителя<sup>3</sup>. Электронный бизнес позволяет организациям не только уменьшить затраты, но и создать новые

<sup>3</sup> Трачук А.В., Линдер Н.В., Кожевина О.В., Трифонов П.В. Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции (отчет по НИР), 2015.

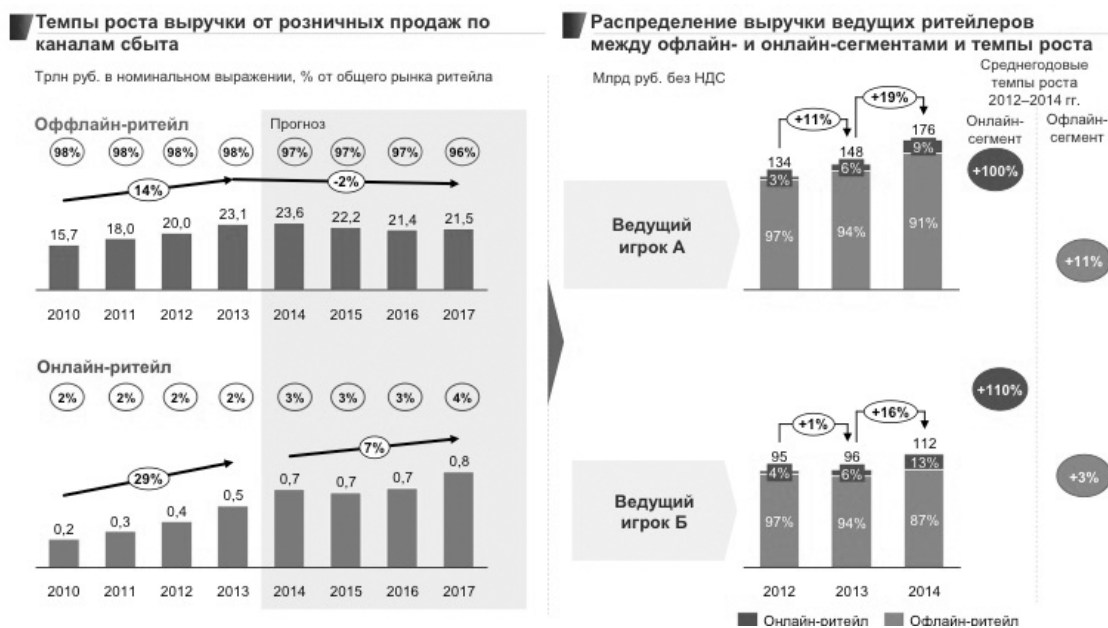


Рис. 5. Соотношение темпов роста онлайн- и офлайн-сегментов

Источники: Минпромторг, J'Son and Partners EIU, Canadean, результаты анализа авторов.

бизнес-модели, основанные на предоставлении потребителям новой ценности [2].

### Управление компаниями с использованием инструментов электронного бизнеса: теоретический обзор

Необходимость рыночной ориентации при создании инновационной ценности для потребителя была доказана в нескольких исследованиях (например, Agarwal и др., 2003 [3]; Hult и др., 2004 [4]; Sandvik и Sandvik, 2003 [5]), так как это улучшает возможности инноваций для лучшего приспособления к требованиям рынка [6]. Рыночная ориентация имеет два вида: превентивная рыночная ориентация и рыночная ориентация с обратной связью. Согласно исследованию Нарвела [7], рыночная ориентация с обратной связью относится к способам обнаружить, понять и удовлетворить выраженные потребности клиентов. С другой стороны, превентивная рыночная ориентация направлена на обнаружение скрытых потребностей клиентов, которые сам клиент не создает. Таким образом, рыночная ориентация с обратной связью необходима для эффективного удовлетворения выраженных потребностей клиентов, тогда как превентивная

рыночная ориентация служит для поиска новой информации и знаний [8].

В данной статье показано, что использование компаниями инструментов электронного бизнеса позволяет компаниям более эффективно использовать как превентивную рыночную ориентацию, так и рыночную ориентацию с обратной связью, отслеживая потребительские предпочтения, создавая новые продукты или услуги и совершенствуя внутренние процессы, направленные на повышение понимания потребительских предпочтений при разработке новых продуктов и услуг, и таким образом достигая лидерства на своих целевых рынках.

Анализ эффективности использования инструментов электронного бизнеса и построения новой ценности для потребителя отражен в работе Комбэ [9], который показал влияние информационно-коммуникационной инфраструктуры на эффективность деятельности компании; относительно низкие входные барьеры во внешней среде; значительную роль продуктовой дифференциации и большие возможности такой дифференциации, включая процессные и маркетинговые инновации (такие как управление брендом; усиление рыночной власти покупателей и радикальное снижение

транзакционных издержек; изменение характера отношений с поставщиками (больше предложений, расширение рынка); более высокая конкуренция, приводящая к необходимости постоянных (ежедневных) инноваций).

Вместе с тем использование возможностей электронного бизнеса связано с его внедрением. Поэтому мы также опирались на теории управления внедрением электронного бизнеса (*E-business implementation management*), анализируя результаты исследования операционализации бизнес-моделей, вопросов моделирования бизнес-процессов, которые охватывают все аспекты внутренней среды фирмы, включая как производство, так и управление компанией в сфере электронного бизнеса. Так, в работе [10] Янсен с соавторами показал, что использование инструментов электронного бизнеса позволяет компаниям точно измерить размер аудитории, посещающую интернет-магазин или витрину, мгновенно провести ее сегментацию; оценить степень воздействия медиаконтента на аудиторию; интерактивно адаптировать рекламный контент под текущую аудиторию; составить профиль покупателя и измерить уровень взаимодействия с ним вашей торговой точки, а также оценить поведение покупателей. Использование инструментов электронного бизнеса позволяет узнать число людей, которые обратили внимание на определенный товар или посмотрели рекламу; среднее время, в течение которого люди рассматривали представленный товар или рекламный носитель; пол зрителя; возрастную группу потребителей — ребенок/молодой человек/взрослый/пожилой. Информация собирается беспристрастно и анонимно, не сохраняя никаких персональных данных и в максимально реальных условиях. Все это позволяет сделать инструменты электронного бизнеса эффективными как для проектирования новых и улучшения существующих товаров и услуг, так и для построения компаниями новых бизнес-моделей.

Исследования Бендоли и Шоенэрр [11] показали результаты внедрения *ERP*-систем для рынков B2B и сделали вывод, что современные решения в сфере *ERP*-систем в сочетании с использованием коммуникационных систем позволяют обеспечивать управление любыми

бизнес-процессами компании вне зависимости от географического нахождения ее подразделений. При этом *ERP*-системы строятся, как правило, по модульному принципу и в той или иной степени охватывают все ключевые процессы деятельности компании.

Таким образом, анализ результатов приведенных теоретических исследований позволяет сформулировать следующую гипотезу данного исследования. *Электронный бизнес позволяет сформировать новую ценность, основанную на повышении эффективности за счет сокращения транзакционных издержек, уменьшения асимметричности информации, повышения скорости сделок, комплиментарности (взаимозависимости между продуктами и услугами для клиентов как по вертикали, так и по горизонтали, между онлайн-овыми и оффлайн-овыми видами бизнесов, между применяемыми технологиями и стратегиями предпринимательской активности); «запирании» клиентов — созданию различных программ лояльности, углублению кастомизации с помощью инструментов Big Data.*

### Методология исследования

Для проверки выдвинутой гипотезы в качестве метода сбора информации было выбрано анкетирование потребителей.

Разработка опросника осуществлялась в соответствии с общепринятыми процедурами [12]. Для последующей верификации данных по потребителям материалы опросов были проанализированы с помощью контент-анализа, проведенного по методике, позволяющей осуществить систематическое изучение семантической информации [13]. При таком подходе учитывается частота упоминания терминов и фраз, которые логически связаны с факторами аналитической модели. Таким образом, используя лишь качественные данные, можно было не только определить наличие компонентов модели, но и обозначить признаки причинно-следственной связи между ними. После расшифровки, кодирования и сжатия данных были определены такие характеристики контент-анализа, как эмическая достоверность (*emic validity*), коэффициент согласия между кодировщиками и частота упоминания отдельных компонентов модели.

Затем рассчитаны непараметрические коэффициенты корреляции Спирмена ( $\rho_s$ ) для ранжированных данных. Для признания связи между компонентами модели значимой коэффициент корреляции должен превышать пороговое значение 0,50.

*Описание переменных.* Для количественного этапа исследования сформулированы вопросы анкеты, измеряющие степень удовлетворенности потребителей. Основные переменные, используемые в рамках исследования, операционализированы на основе опубликованных материалов предыдущих исследований и результатов качественного этапа исследования [12].

*Методология формирования выборки.* Для достижения целей исследования мы провели опрос более 400 человек, жителей Москвы и Московской области (табл. 1).

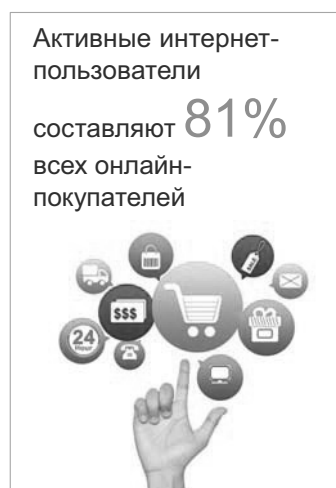
По результатам проведенного обследования онлайн-потребителей можно сделать следующие выводы:

- аудитория онлайн-покупателей растет, но темпы роста замедляются (рис. 6);
- четыре самых популярных категории онлайн-покупок в 2014 г. по сравнению с 2013 г. не изменились (рис. 7);
- среди онлайн-покупателей больше женщин, но мужчины тратят на покупки на 50%

Таблица 1

### Методология исследования

Цель исследования	Углубленное изучение интернет-поведения. Всестороннее исследование потребительского поведения и онлайн-предпочтений
Период	Май – сентябрь 2014 г.
Метод	Самозаполнение анкеты онлайн
Целевая группа	Активные интернет-пользователи 15–75 лет
География	Москва и Московская область
Выборка	418 человек



### Динамика доли онлайн-покупателей, %

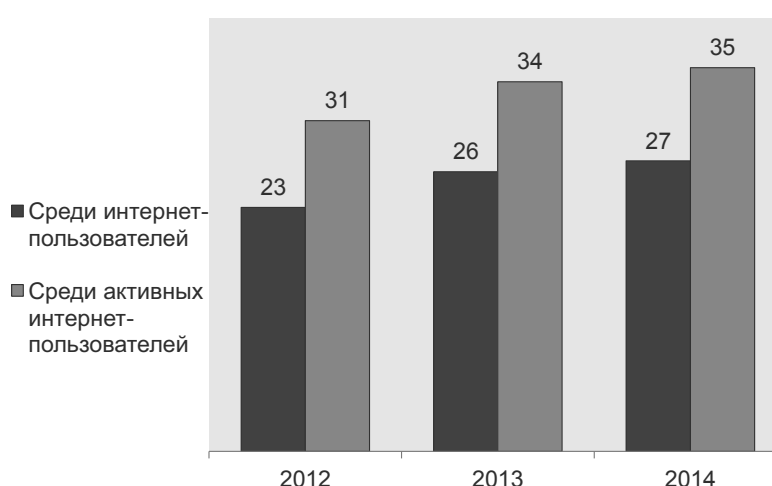


Рис. 6. Динамика онлайн-покупателей, %

Источник: исследования авторов, проведенные в рамках НИР «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции» за счет средств бюджетного финансирования в рамках Госзадания Финансового университета, 2014 г.



Рис. 7. Товарные категории, наиболее популярные в интернет-магазинах

Источник: исследования авторов, проведенные в рамках НИР «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции» за счет средств бюджетного финансирования в рамках Госзадания Финансового университета, 2014.

больше, что обусловлено их более высоким личным доходом (рис. 8).

Таким образом, для трансформации компаниями своих бизнес-моделей с использованием электронного бизнеса следует учесть следующие тенденции.

- По состоянию на 2014 г. в России в онлайн-шопинг вовлечено 18% населения, из них 81% составляют активные интернет-пользователи.

- На фоне продолжающегося роста проникновения Интернета (68% в 2014 г. пользовались Интернетом хотя бы раз за 3 мес.) растет и аудитория онлайн-покупателей, но темпы ее роста постепенно замедляются. Эта тенденция продолжилась и в 2015 г. Рост будет происходить за счет старших возрастных групп. Так, доля группы 55+ среди онлайн-покупателей выросла от 8% в 2012 г. до 11% в 2014.

- Вместе с ростом аудитории растет и средняя частота покупок. Затраты на онлайн-покупки с 2010 по 2013 г. почти не росли, оставаясь возле отметки 8500 руб. за 3 мес., но в 2014 г. продемонстрировали рост на 12%, пришедшийся

главным образом на VI квартал и связанный с инфляционными ожиданиями и ажиотажным ростом потребительской активности населения. 2015 г. также характеризуется ростом средних затрат, связанным с инфляцией.

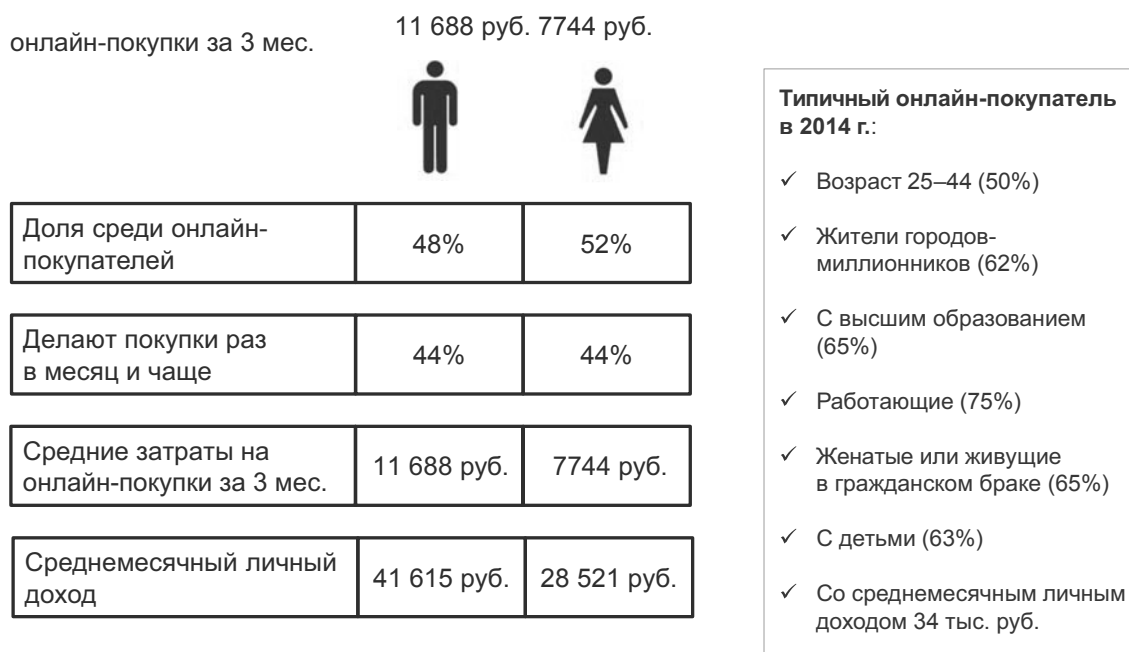
### Практические рекомендации: использование инструментов электронного бизнеса и трансформация бизнес-моделей российских компаний

В условиях нарастающей экономической неопределенности, девальвации рубля и падения покупательной способности населения рынок значительно изменится по сравнению с предыдущим годом.

По результатам проведенного исследования мы выделили наиболее важные направления развития российских компаний с использованием инструментов электронного бизнеса (рис. 9).

Также мы попытались проанализировать основные вызовы, связанные для компаний с ухудшением макроэкономической ситуации, и





**Рис. 8. Гендерное соотношение и анализ по доходам онлайн-покупателей**

Источник: исследования авторов, проведенные в рамках НИР «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции» за счет средств бюджетного финансирования в рамках Госзадания Финансового университета, 2014 г.

предполагаемые ответные действия, созданные возможностями использования инструментов электронного бизнеса (табл. 2).

*Трансформация стратегической модели.* Трансформация стратегической модели должна быть основана на анализе изменения ценности



**Рис. 9. Наиболее важные области операционализации бизнес-моделей, позволяющие компаниям получить конкурентное преимущество, основанное на использовании инструментов электронного бизнеса**

Источник: исследования авторов, проведенные в рамках НИР «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции» за счет средств бюджетного финансирования в рамках Госзадания Финансового университета, 2014 г.

Таблица 2

**Вызовы для компаний в условиях нарастания экономической неопределенности  
и ответные действия с использованием возможностей электронного бизнеса**

Вызовы	Возможности ответных действий, с использованием инструментов электронного бизнеса
Снижается число покупок и конвертация	Укрепление лояльности покупателей с использованием инструментов электронной рекламы. Кросс-продажи. Повторные продажи. Доступность и удобство покупки в кредит. Доступность оплаты кредитными картами
Рост стоимости маркетинга	Глубокий анализ данных о посетителях. Переориентация фокуса рекламы с товара на покупателя. Простота сайта
Более чувствительный к цене и качеству покупатель	Корзина – полная информация для решения о покупке, включая стоимость дополнительных услуг и гарантий. Понятные условия предоставления скидок и дополнительных услуг. Контент, созданный покупателями, – использование социальных сетей и отзывов. Улучшение эргономики, мобильный сайт. Снижение операционных издержек
Значимость географического и социального проникновения	Инвестиции в современную логистику. Развитие транспортной логистики. Понимание целевой аудитории в регионах и разных социальных группах

для покупателя при изменении его привычек, предпочтений и внешней среды.

Для анализа изменений потребительских предпочтений был проведен опрос, результатами которого стали следующие выводы. Потребители ощутили на себе рост цен и начинают оптимизировать расходы. В зависимости от уровня дохода и стратегии экономии потребители различаются товарными категориями и поведением. Так, покупатели с низким уровнем дохода предпочитают:

- чаще покупать продукты на рынке (38%);
- избегать определенные отделы/полки в магазине, чтобы сократить риск поддаться соблазну и купить что-либо дорогое (36%);
- избегать ходить по магазинам с другими членами семьи для оптимизации расходов, сокращения спонтанных покупок (36%).

Покупатели со средним и высоким уровнем дохода предпочитают:

- увеличивать количество покупок по промо-ценам (17%);
- чаще покупать продукты по сети Интернет (10%).

При этом потребители стали избирательнее: широкий ассортимент продуктов, возможность

самостоятельного решения, удобный график работы магазинов влияют на выбор места покупки. Также важным является критерий цены, и из-за меняющихся экономических условий следует ожидать более критичного отношения к ценовым предложениям. Возможно оживление интереса потребителей к промо-акциям, программам лояльности розничных брендов, увеличение посещаемости интернет-сайтов для осуществления покупок онлайн. Проведенный опрос показал, что при совершении покупок через Интернет привлекают следующие моменты (рис. 10).

Таким образом, компаниям электронного ритейла необходимо внедрение модели стратегического ценообразования. Для этого скорее всего необходимо выделение потребительских сегментов и определение ценности, которую они транслируют для каждого сегмента, т.е. установление цены с учетом ценности. Электронная коммерция позволяет осуществлять варьирование ценовой и скидочной политики по регионам и странам, а также оптимизировать стратегию ценообразования в зависимости от сегментов (например, премиум-уровень и базовый уровень).

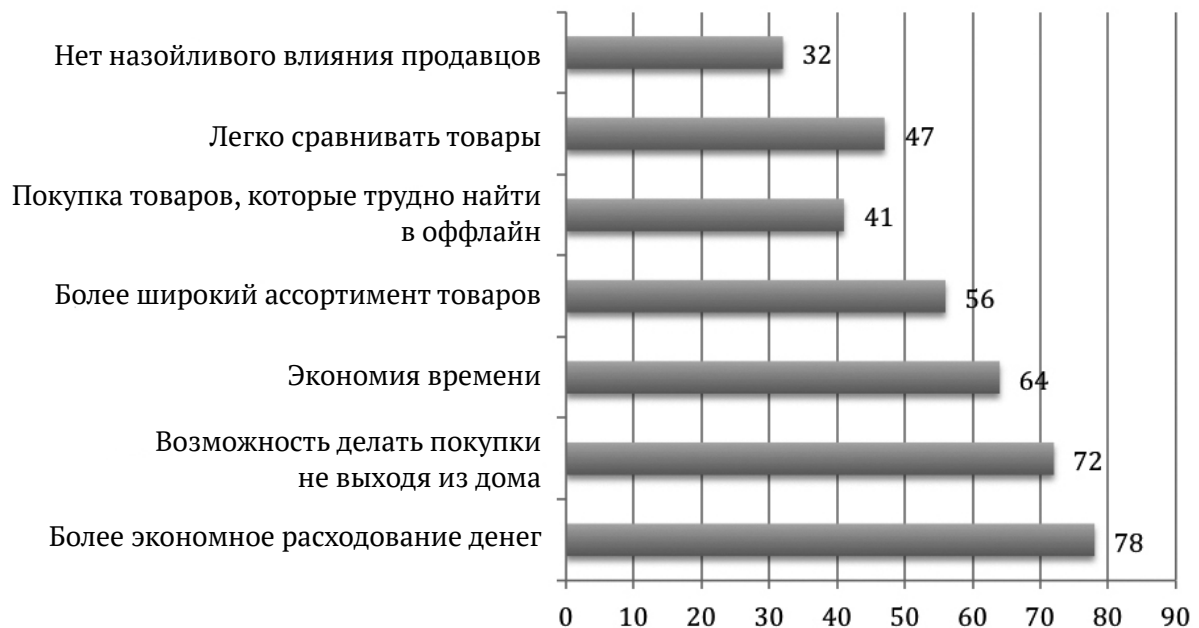


Рис. 10. Привлекательность покупок, совершаемых с помощью сети Интернет

Источник: исследования авторов, проведенные в рамках НИР «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции» за счет средств бюджетного финансирования в рамках Госзадания Финансового университета, 2014 г.

Как было показано ранее, для компаний электронного ритейла важную роль, особенно в условиях неопределенности и экономического спада, играет управление потребительским опытом. Несмотря на проактивное поведение компаний, следует отметить, что дальнейшая трансформация для поддержания или роста прибыли возможна за счет поддержки бренда компании, включающей мероприятия по привлечению клиентов. Подобным примером можно считать обещание бренда «М.Видео» — «нам не все равно», который описывает преимущества сотрудничества с компанией и налаженный процесс продаж («Мы тщательно отбираем товары лучших брендов, чтобы наш покупатель был всегда доволен выбором; нам важно, чтобы каждый наш клиент купил именно то, что отвечает его потребностям, и мы профессионально помогаем сделать правильный выбор; мы стараемся знать и понимать своего покупателя. Нам важны искренние и долгосрочные отношения»<sup>4</sup>).

Также необходимы прогнозирование и приведение в соответствие предложения компании на рынке с потребностями клиентов на протяжении всего цикла сотрудничества, а также поддержка клиентов по всем каналам и полноценное взаимодействие [13].

*Трансформация операционной модели.* Для дальнейшего роста компаниям необходим переход от мультиканальной системы продаж к омниканальной. При объединении всех каналов у клиента нет необходимости переключаться между ними, и он получает возможность совершить покупку любым удобным способом. Каждая точка продаж взаимодействует друг с другом. Интернет-магазин находится в курсе событий «физического магазина», продаж в социальных сетях и наоборот. База данных, ассортимент и все операции объединяются для того, чтобы клиент находился в центре всех каналов, а не «один-на-один» с каждым. В итоге интеграция от начала и до конца позволяет ритейлерам достичь действительно высокого качества обслуживания.

<sup>4</sup> Сайт компании «М.Видео». URL: <http://www.mvideo.ru/company> (дата обращения: 05.08.2015).

Таким образом, трансформация бизнес-моделей направлена на построение бизнес-структур, ориентированных на потребителя.

### Выводы и дальнейшие исследования

На смену экстенсивному росту за счет расширения географии продаж и увеличения доходов придет новая модель выживания. В борьбе на сокращающемся рынке первостепенное значение для компаний будут иметь: доступ к капиталу; операционная эффективность; мультиканальное взаимодействие с покупателем, а для покупателя — цена, которая будет превалировать над удобством, брендом и другими показателями, на которые ориентировались конкурирующие продавцы на растущем рынке.

*Изменение стратегии поведения и предпочтений потребителей.* Согласно исследованию поведения потребителей, проведенному в рамках НИР «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции» [12], можно говорить о следующих тенденциях в изменении потребительского поведения:

- в новых условиях поведение потребителей со средним доходом становится схожим с поведением потребителей с низким доходом;
- увеличиваются степень рациональности покупок, тщательность их выбора и затрачиваемое время;

- смещение спроса с импортных товаров в пользу отечественных, где возможно;
- уменьшение числа людей, интересующихся товарами в сети Интернет без намерения реальной покупки.

*Трансформация бизнес-моделей.* Компании в условиях сокращающегося рынка трансформируют ценностное предложение и бизнес-модели, что связано с необходимостью адекватного реагирования на изменения. При этом в отличие от условий стабильной среды такая трансформация спонтанна.

Для сохранения и удержания рыночной доли компании электронного бизнеса проактивно формируют ценность совместно с потребителями и таким образом увеличивают продажи. Поскольку продажи в интернет-магазинах осуществляются бесконтактным путем, компании инвестируют капитал в современные веб-сайты, систему логистики, мобильные платформы. Все это обеспечивает интернет-магазинам конкурентное преимущество.

В электронной коммерции больше возможностей для исследования профиля пользователей и персонализации продаж, а также для выявления целевых групп и моделирования сценариев поведения клиентов средств. Все это делает электронную коммерцию более конкурентоспособной в условиях неопределенной внешней среды.

### Литература

1. Трачук А.В. Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки современной России. 2014. Т. 1. № 1. С. 20–26.
2. Singh M. and Byrne J. Performance Evaluation of e-Business in Australia // The Electronic Journal of Information Systems Evaluation. 2006. Vol. 8. Iss. 1. P. 71–80.
3. Agarwal S., Erramilli M.K. and Dev C. Market orientation and performance in service firms: role of innovation // Journal of Services Marketing. 2003. Vol. 17. P. 68–82.
4. Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance // Industrial Marketing Management. 2004. Vol. 33. P. 429–438.
5. Sandvik I.L., Sandvik K. The impact of market orientation on product innovativeness and business performance // International Journal of Research in Marketing. 2003. Vol. 20. P. 355–376.
6. Jimenez D.J., Valle R.S. The role of market orientation and organizational learning // European Journal of Innovation management. 2008. Vol. 11 (3). P. 389–412.
7. Narver J.C., Slater S.F., McLachlan D.L. Responsive and proactive market orientation and new-product success // The Journal of Product Innovation Management. 2004. Vol. 21. P. 334–347.
8. Tsai K., Chou C., Kuo J. The curvilinear relationships between responsive and proactive market performance: a contingent link // Industrial Marketing Management. 2008. Vol. 37 (8). P. 884–894.

9. Combe M. Introduction to e-bussines // *Management and strategy*. Boston, MA.: Routledge, 2013. 380 p.
10. Janssen W., Steen M.W. A. and Franken H. Business Process Engineering versus E-business Engineering // *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2003. P. 1–135.
11. Bendoly E. and Schoenherr T. ERP System and Implementation-process Benefits: Implications for B2B e-Procurement // *International Journal of Operations & Production Management*. 2005. Vol. 25. Iss. 4. P. 304–319.
12. Трачук А.В., Линдер Н.В. Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // *Эффективное антикризисное управление*. 2015. № 2. С. 58–71.
13. Трачук А.В., Линдер Н.В., Антонов Д.А. Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // *Эффективное антикризисное управление*. 2014. № 6. С. 60–68.

### References

1. Trachuk A.V. Biznes-modeli dlja gipersvjazannogo mira [Business-models for the hyper-linked world]. *Upravlencheskie nauki sovremennoj Rossii — Management sciences of the present-day Russia*, 2014, vol. 1, no. 1, pp. 20–26 (in Russian).
2. Singh M. and Byrne J. Performance Evaluation of e-Business in Australia. *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*. 2006, vol. 8, iss. 1, pp. 71–80.
3. Agarwal S., Erramilli M.K. and Dev C. Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 2003, vol. 17, pp. 68–82.
4. Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 2004, vol. 33, pp. 429–438.
5. Sandvik, I. L., Sandvik, K. The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 2003, vol. 20, pp. 355–376.
6. Jimenez D.J., Valle R.S. The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation management*, 2008, vol. 11 (3), pp. 389–412.
7. Narver J. C., Slater S.F., McLachlan D.L. Responsive and proactive market orientation and new-product success. *The Journal of Product Innovation Management*, 2004, vol. 21, pp. 334–347.
8. Tsai K., Chou C., Kuo J. The curvilinear relationships between responsive and proactive market performance: a contingent link. *Industrial Marketing Management*, 2008, vol. 37 (8), pp. 884–894.
9. Combe M. Introduction to e bussines. *Management and strategy*. Boston, MA, Routledge, 2013, 380 p.
10. Janssen W., Steen M.W. A. and Franken H. Business Process Engineering versus E-business Engineering. *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2003, pp. 1–135.
11. Bendoly E. and Schoenherr T. ERP System and Implementation-process Benefits: Implications for B2B e-Procurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 2005, vol. 25, iss. 4, pp. 304–319.
12. Trachuk A.V., Linder N.V. Transformacija biznes-modelej jelektronnogo biznesa v uslovijah nestabil'noj vneshej sredy [Transformation of business models e-business in volatile environment]. *Jeffektivnoe antikrizisnoe upravlenie — Effective crisis management*, 2015, no. 2, pp. 58–71 (in Russian).
13. Trachuk A.V., Linder N.V., Antonov D.A. Vlijanie informacionno-kommunikacionnyh tehnologij na biznes-modeli sovremennyh kompanij [The impact of information and communication technologies on the business models of modern companies]. *Jeffektivnoe antikrizisnoe upravlenie — Effective crisis management*, 2014, no. 6, pp. 60–68 (in Russian).