

Научная статья

Original article

УДК 33

doi: 10.55186/2413046X_2023_8_8_407

**ВЫБОР МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ (РАСШИРЕНИЯ) БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ
АВТОЗАПРАВОЧНЫХ СТАНЦИЙ С МИНИМАРКЕТАМИ
CHOICE OF A MODEL OF DEVELOPMENT (EXPANSION) OF BUSINESS ON
THE EXAMPLE OF PETROL STATIONS WITH MINIMARKETS**



Гратий Валерий Григорьевич, аспирант, Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ), Москва, Россия, GratiyVG@invkapital.ru

Байдиков Владимир Александрович, аспирант, Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ), Москва, Россия

Ягуткин Сергей Михайлович, профессор кафедры, Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ), Москва, Россия, yagutkin@yandex.ru

Бакаева Карина Витальевна, аспирант, Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ), Москва, Россия, bakaevakv@mgupp.ru

Вейберов Анатолий Васильевич, аспирант, Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ), Москва, Россия, veyberov2000@mail.ru

Gratsy Valery Grigorievich, PhD student, Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH), Moscow, Russia, GratiyVG@invkapital.ru

Baidikov Vladimir Aleksandrovich, PhD student, Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH), Moscow, Russia

Yagutkin Sergey Mikhailovich, Professor of the Department, Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH), Moscow, Russia, yagutkin@yandex.ru

Bakaeva Karina Vitalievna, PhD student, Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH), Moscow, Russia, bakaevakv@mgupp.ru

Veiberov Anatoly Vasilievich, PhD student, Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH), Moscow, Russia, veyberov2000@mail.ru

Аннотация. Современные автозаправочные станции представляют собой уникальные образования, которые совмещают в себе осуществление топливных и нетопливных направлений деятельности. В условиях наличия высокой конкуренции на рынках компаниям необходимо не только удерживать существующую долю рынка, но и расширять ее в целях дальнейшего развития, а также увеличивать производительность, рациональность использования имеющихся ресурсов. В этой связи важную роль играет выбор наиболее оптимальной стратегии развития организации. Наличие высокого потенциала рынка ввиду роста численности новых микрорайонов, повышения численности транспортных средств приводят к необходимости поиска оптимальной модели развития с учетом специфики их функционирования. Цель работы – исследование моделей развития (расширения) бизнеса и выбор наиболее целесообразной к применению из них на примере автозаправочных станций с минимаркетами. Задачами настоящей статьи являются, во-первых, изучение особенностей современных моделей расширения бизнеса. Во-вторых, проведение анализа динамики рынка АЗС в России и в Москве, определение основных участников и специфики их функционирования. В-третьих, выбор оптимальной для расширения сети АЗС с минимаркетами модели масштабирования. К возможностям практического применения исследования могут быть отнесены следующие. Во-первых, для разработки стратегии развития АЗС с минимаркетами и расширения сферы их функционирования. Во-вторых, при проведении дальнейших исследований по заданной тематике.

Abstract. Modern gas stations are unique formations that combine the implementation of fuel and non-fuel activities. In the conditions of high competition in the markets, companies need not only to maintain the existing market share, but also to expand it for further development, as well as increase productivity, rational use of available resources. In this regard, the choice of the most optimal strategy for the development of the

organization plays an important role. The presence of a high market potential due to the growth in the number of new microdistricts, an increase in the number of vehicles leads to the need to find an optimal development model, taking into account the specifics of their functioning. The purpose of the work is to study business development (expansion) models and select the most appropriate for their use on the example of gas stations with minimarkets. The objectives of this article are, firstly, to study the features of modern business expansion models. Secondly, analysis of the dynamics of the gas station market in Russia and Moscow, identification of the main participants and the specifics of their functioning. Thirdly, the choice of the scaling model that is optimal for expanding the network of filling stations with minimarkets. The possibilities of practical application of the study include the following. Firstly, to develop a strategy for the development of gas stations with minimarkets and expand the scope of their operation. Secondly, when conducting further research on a given topic.

Ключевые слова. АЗС, минимаркеты, модели масштабирования, развитие сети АЗС, расширение бизнеса, динамика рынка АЗС в России и в Москве, основные участники рынка АЗС

Keywords. Filling stations, minimarkets, scaling models, development of the filling station network, business expansion, dynamics of the filling station market in Russia and Moscow, the main participants in the filling station market

Введение

Развитие и расширение бизнеса – это достаточно трудоемкая работа, которая имеет множество различных путей решения, требующих точного анализа и продуманности, но не гарантирующих достижения однозначного результата. Важную роль в этой связи имеет анализ особенностей рынка функционирования организации, специфики ее деятельности и стратегии развития.

Автозаправочные станции (далее – АЗС) с минимаркетами представляют собой динамично развивающийся рыночный сектор, так как затрагивает интересы большей части населения, оперативно реагирует на потребности рынка. Нацеленность АЗС на применение наиболее выгодной экономической модели и возрастающие потребности к качеству сервиса и сопутствующей продукции

приводят к необходимости выбора наиболее оптимальной стратегии развития и возможного расширения компании.

Основная часть

Особенности современных моделей расширения бизнеса. В настоящее время существует ряд моделей, которые применяются в зависимости от размера компании. В целях настоящего исследования проведем более подробное изучение особенностей каждой из них, специфику взаимодействия между участниками, преимущества и недостатки.

Первая группа объединяет модели, которые нацелены на поиск и развитие новых направлений, способов, рынков реализации продукции. Вторая группа состоит из моделей масштабирования, которые позволяют создать новую компанию, холдинг, схему взаимоотношений за счет полного повторения особенностей деятельности основной. Третья группа подразумевает привлечение фондирования для создания организации или предпринимательского проекта.

1. Филиальная сеть. Данный вид модели масштабирования представляет собой интеграцию несвязанных между собой подразделений, которые находятся на разных участках территорий, самостоятельны в своем функционировании друг от друга и подчиняются головной компании, которая является координирующим центром менеджмента для них [1]. Центральный офис регулирует деятельность различных подразделений, которые между собой не связаны, а также может открывать новые отделения. Важным при этом является выявление целесообразности закрытия/создания того или иного подразделения.

2. Дилерство. Данная модель масштабирования предполагает реализацию продукции организации при помощи обращения за посредническими услугами, которые представляет независимая сторонняя компания [2]. Дилер является связующим звеном между потребителем и искомой организацией. В тоже время он нацелен на рост перечня продукции, предоставляемой компанией, и повышения ее объема сбыта.

3. Дистрибуция. Данная модель представляет собой управляемый процесс по реализации товаров или услуг, для осуществления которой производится

транспортировка его при помощи сбытовой сети от компании-инициатора до конечного потребителя [3]. Дистрибуция представляет сложный, многокомпонентный вид деятельности, которая нацелена на обеспечение эффективной работы канала распределения. Наиболее важными для менеджмента в данном направлении являются способы продвижения, осуществление логистических процессов, представление пред- и постпродажных видов услуг.

4. Франчайзинг является моделью масштабирования, при помощи которой одна сторона (франшизодатель) наделяет возможностью на изготовление или реализацию искомой продукции франчайзи за определенную плату (роялти) [4]. Организация, которая получает права по результатам договора, располагает возможностью действовать под тем же товарным знаком, как и франшизодатель. Руководство организации-правоприобретателя может обращаться на материальной, финансовой видами помощи к обладателю франшизы и должно формировать деятельность компании таким образом, чтобы она соответствовала стратегическим целям развития головного офиса.

5. Лицензирование. Обозначенная модель масштабирования подразумевает создание и реализацию организацией-лицензиаром различной инновационной документации и разработок компании-лицензиату, которая нацелена на их сбыт. Он наглядно показывает, что в соответствии с приведенной схемой организации-производители товаров, услуг, интеллектуальной собственности позволяют использовать их другим компаниям за определенную сумму денежных средств.

6. Привлечение инвестиций. В рамках данной модели масштабирования организуется фондирование от крупных компаний к небольшим, инновационным организациям, стартапам и т.д. [5] Представленная схема получила широкое применение как модель масштабирования, особенно для стартапов. Зарубежная практика показывает, что ее использование способствовало росту малого бизнеса до крупного.

7. Слияние и поглощение компаний. В рамках данной модели производится интеграция организаций в одну корпорацию, которая, как правило, производится при помощи приобретения искомой компанией другой организации [5]. Данная

модель масштабирования нацелена на увеличение численности целевой аудитории, удовлетворение потребностей в инновационных технологиях и использование эффекта от масштаба. Слияния и поглощения наиболее часто используются при масштабировании бизнеса.

Вне зависимости от того, какая модель масштабирования была выбрана, ее внедрение включает в себя ряд последовательных этапов. Рассмотрим их подробнее:

- планирование. Детализированный бизнес-план дает возможность раскрыть особенности выбранной модели масштабирования, ее характерные черты и специфику внедрения в искомую компанию;

- формирование нового коллектива. Найм работников ввиду увеличения бизнеса и создание между ними эффективного взаимодействия подразумевает совершенствование систем мотивации и стимулирования, а также нацеленности на формирование результативных отношений внутри коллектива;

- поиск и внедрение нового программного обеспечения, которое позволит охватывать увеличенный спектр задач, свести воедино всех членов коллектива;

- проведение маркетинговых исследований и кампаний, нацеленных на изучение и удовлетворение спроса новой и существующей целевой аудитории;

- расширение рыночной доли организации и ее экспансия на новые рынки;

- разработка нового ассортимента продукции или совершенствование существующего с учетом результатов исследования потребности целевой аудитории;

- осуществление регулярного мониторинга оценки законодательно-правовых норм, чтобы оценить все возможные риски, связанные с масштабированием;

- оптимизация расходования финансовых ресурсов;

- проведение и оценка соответствия полученных в результате осуществления масштабирования результатов запланированным и проведение корректирующих мероприятий.

Анализ динамики рынка АЗС в России и в Москве. В качестве базы настоящего исследования нами был выбран рынок автомобильных заправочных станций в Москве, причиной чего является недостаточная изученность данного сектора, высокая конкуренция и необходимость выбора наиболее эффективной и целесообразной к применению модели его дальнейшего развития и расширения с учетом специфики, которая характерна именно для столичного региона. В целях настоящего исследования остановимся подробнее на изучении динамики рынка данного рынка в России и в Москве.

Согласно статистическим данным по итогам 2022 году в стране функционировало 26 747 АЗС [6], большая часть из которых являются подразделениями крупных компаний таких, как Роснефть, Лукойл, Газпромнефть, Татнефть и т.д. Необходимо отметить, что в целях развития сети организации открывают АЗС за пределами России, в странах СНГ.

Введение антироссийских санкций, приостановление деятельности зарубежных компаний и уход их с российского рынка привели к расширению численность АЗС отечественных организаций и расширению их бизнеса. В настоящее время наиболее высокую численность имеют АЗС следующих организаций:

- Лукойл и Роснефть – более 2000 штук;
- Газпромнефть – более 1000 штук;
- Татнефть, ТНК, Газпром, Башнефть – более 500 штук [7].

Сети АЗС различаются между собой по различным показателям, к которым относятся уровень конкурентоспособности, размер выручки, показатели пролива, качество сервиса и топлива, численность его позиций, размер расхода нетопливного компонента, наличие сопутствующих услуг, возможностей оплаты, бонусов, ассортимент минимаркетов (при наличии) и т.д. Параметр, характеризующий уровень пролива, является одним из наиболее показательных и предоставляет возможность провести сравнительный анализ между российскими и зарубежными АЗС.

Согласно статистическим данным средняя величина пролива в России показывает меньшее по сравнению с зарубежными странами значение. Если отечественные АЗС в среднем достигают показателя в 2,9 млн т, то в Англии он равняется 5,9 млн т, во Франции и Германии – 5,0 млн т, в Бельгии – 4,0 млн т. При этом основной вклад осуществляется Газпромнефтью (8,3 млн т), Роснефтью (5,7 млн т), Лукойлом (5,0 млн т) [6].

Современные АЗС также ранжируются в зависимости от уровня дохода, полученного при помощи предоставления продукции, не относящейся к топливу, а именно, например, выручки минимаркетов. В соответствии с данным критерием принято выделять:

- АЗС, получающие высокий уровень нетопливного дохода – 8%;
- АЗС, располагающие значительными перспективами развития данного сегмента – 23%;
- АЗС с невысокой долей нетопливной выручки – 69% [6].

Представленные выше данные позволяют сделать вывод о том, что большей части АЗС необходимо развивать нетопливные направления бизнеса в целях дальнейшего роста прибыли. Необходимо отметить, что АЗС Москвы и Московской области значительно отличаются от заправочных станций других регионов, так как в большинстве своем имеют минимаркеты различных размеров и ассортимента продукции, а также предоставляют услуги заправщиков. В целях настоящего исследования остановимся подробнее на обозначенном сегменте рынка. В качестве самых лучших АЗС по итогам 2022 года обозначаются заправочные станции компаний Башнефть, Лукойл, Нефтьмагистраль, Татнефть, ЕКА, Трасса, Роснефть, Газпромнефть. Остановимся подробнее на изучении их достоинств и недостатков.

Во-первых, Башнефть, которая является дочерней структурой компании Роснефть, представляет собой сеть АЗС, численность подразделений которой в Москве достигает 544 штук и располагает одним из наиболее высоких рейтингов по качественным характеристикам топлива [7]. Для сохранения лояльности существующих потребителей и привлечения новых компаний на регулярной основе компания проводит маркетинговые кампании, к которым относятся акции,

специальные предложения, начисление бонусов и т.д. Кроме того организаций активно развивается нетопливное направление услуг, а именно, функционирует кафе, минимаркет, предлагающий широкий спектр продукции, нацеленной на определенный сегмент потребителей, которые отправляются в путешествие [7].

Во-вторых, Лукойл, который располагает конкурентным преимуществом перед другими организациями, которое заключается в наличии у компании собственного нефтеперерабатывающего завода. Лукойл постоянно проводит его модернизацию для того, чтобы производимое топливо соответствовало определенным стандартам, а также существовала возможность изготовления бензина более высокого качества, который нацелен на повышение эффективности функционирования и сохранности двигателя («Экто плюс»). Последний из обозначенных видов топлива позволил занять Лукойл одно из ведущих мест среди АЗС по его качеству в городе Москва [7].

В-третьих, Татнефть позиционирует себя как компанию, которая проводит тщательную проверку качества топлива на всех процессах от его производства, транспортировки до заправки в автомобиль. В связи с этим она определяется в качестве одной из лучших АЗС Москвы. Необходимо отметить, что потребители продукции получают на заправочных станциях организации полный спектр услуг, к которым относятся шиномонтаж, мойка, чистка, а также минимаркет и кафе с бесплатным wi-fi.

В-четвертых, Нефтьмагистраль, которая является полноценным комплексом, располагающим кроме заправочной станции минимаркетом, кафе. Организацией на постоянной основе проводятся различные кампании, нацеленные на привлечение потребителей, которые реализуются при помощи выдачи специальных карточек лояльности [7].

В-пятых, компания ЕКА, конкурентным преимуществом которой является продажа топлива не только традиционными способами, но и при помощи приобретения специальных заправочных карт, рассчитанных на залив топлива объемом 10 л, 20 л, 50 л. Организация нацелена на соответствие всех подразделений

современным стандартам комфорта, располагает минимаркетом с широким спектром продукции, кафе и мойкой для автомобилей [7].

В-шестых, сеть АЗС Трасса, которая на постоянной основе проводит контроль качества топлива, что позволяет ей сохранять его высокое качество. Кроме того организация имеет собственные нефтеперерабатывающие заводы, что дает возможность ей назначать скидки и проводить различные кампании по привлечению целевой аудитории [7].

В-седьмых, Роснефть, которая является лидером по численности АЗС не только в Москве, но и в России. Среди широкого спектра ее услуг можно выделить следующие: наличие топливных карт, инновационное топливо, возможность осуществления дистанционной оплаты.

В-восьмых, Газпромнефть, конкурентным преимуществом которой является не только низкая стоимость топлива, но и предоставление широкого спектра услуг, а именно: наличие минимаркета, кафе, автомойки, шиномонтажа, автосервиса, специального ассортимента продукции для автомобилистов, реализация брендированного масла, возможность работы с фирменным приложением, которое позволяет найти локацию ближайшей АЗС с тем топливом, которое нужно искомому автомобилю, воспользоваться услугами эвакуатора и страховщика, получать напоминания о проводимых маркетинговых кампаниях [7].

Обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что все АЗС, которые занимают высшие места в рейтинге по тем или иным показателям в Москве, имеют минимаркеты с тем или иным ассортиментом продукции, что позволяет говорить о них как о части концепции развития АЗС. В связи с этим важным является разработка стратегии развития сети АЗС при помощи дальнейшего расширения бизнеса в целях повышения эффективности их функционирования, повышения прибыльности деятельности и привлечения новых представителей целевой аудитории с учетом восприятия минимаркетов как неотъемлемой составной части данного бизнеса. Проведем изучение возможности и целесообразность применения рассмотренных выше моделей масштабирования для развития заправочных станций.

Выбор оптимальной модели развития сети АЗС с минимаркетами. Современными исследователями выделяется ряд положений, которые необходимо учитывать при выборе модели масштабирования и ее обосновании. Важным для развития бизнеса является сохранение его специфики и философии.

Расширение сети АЗС представляет собой в большей мере развитие конкретного бренда, в рамках которого существует множество вариантов осуществления данного процесса. Во-первых, образование холдинга, в который входят нефтеперерабатывающие заводы, минимаркеты, шиномонтажи и иные подразделения по примеру некоторых из представленных выше АЗС, которые представляют собственный бренд, привлекающий целевую аудиторию, лояльную холдингу в целом. Еще одним вариантом расширения бизнеса, который также применяется АЗС, является увеличение численности подразделений одинакового ценового уровня и бренда. Выбор модели масштабирования в АЗС нацелены на реализацию ряда стандартов, к которым относятся следующие:

- сочетание концепции и бизнес-модели, которые изначально были нацелены на дальнейшее развитие сети заправочных станций. При этом необходимо учитывать, что после открытия нового подразделения вся сеть регулярно претерпевает изменения, которые необходимо учитывать при проведении масштабирования;

- для результативного развития сети АЗС важным является оценка масштабирования как стратегической цели развития организации, в рамках которой необходимо сохранить уникальность и самобытность бренда в каждой новой точке;

- оптимально выбранные способы и методы менеджмента, идеология, философия и иные инструменты, которые нацелены на увеличение лояльности клиентской базы. При этом они должны распространяться на всех сотрудников и вовлекать их в следование общей миссии компании [8].

Выбор того, каким образом будет расширяться бизнес, зависит от множества факторов, поэтому остановимся на анализе моделей масштабирования в зависимости от размера организации, сферы ее функционирования и

ориентировочных затрат для того, чтобы выбрать наиболее оптимальную для предмета настоящего исследования.

1. Дилерство. Данную модель применяют организации, которые нацелены на организацию сбыта продукции или услуг на новой территории, при этом существенным его недостатками являются:

- необходимость значительных инвестиций в развитие бизнеса, которые связаны поиском и формированием взаимодействия с дилерскими организациями;
- наличие зависимости от особенностей построения его политики реализации продукции или услуг;
- отсутствие возможности контролировать качество сервисных услуг, что может привести к снижению спроса и лояльности целевой аудитории;
- высокая конкуренция между дилерами и требования об обязательном обладании ими эксклюзивных прав на товары или услуги [8].

Принимая во внимание вышесказанное, можно сделать вывод о том, что для использования модели дилерства компания должна иметь устойчивое положение на рынке, располагать финансовыми ресурсами, контактами проверенного дилера и иметь с ними налаженные коммуникации. В большей мере модель дилерства подходит для организаций, функционирующих в сфере автомобильной промышленности, бытовой техники и т.д. Принимая во внимание специфику функционирования АЗС можно сделать вывод, что обозначенный метод к развитию заправочных станций нецелесообразен к применению.

2. Дистрибуция. В рамках данной модели масштабирования посредник принимает на себя все расходы по распределению товаров и услуг, что позволяет компании-производителю уменьшить издержки. К недостаткам дистрибуции можно отнести следующие:

- организация взаимодействия с посредником происходит только в рамках подписанного соглашения и исключает возможность воздействия на него;
- высокая вероятность несоответствия стандартов работы дистрибьютора и искомой компании;

– наличие дополнительных затрат, которые включаются в итоговую стоимость продукции, приводя к ее росту [9].

В большинстве случаев данный метод масштабирования применяется организациями малого и среднего предпринимательства, которые функционируют в сфере хозяйственных товаров, электроники и относятся к малому или среднему бизнесу. В случае масштабирования сети АЗС необыкновенно важным является контроль руководства за соответствием качества услуг и предлагаемой продукции, потому данная модель расширения бизнеса не подходит для объекта настоящего исследования.

3. Лицензирование. Обозначенный подход к масштабированию бизнеса нацелен на распространение уникальной услуги или продукции. К недостаткам данной модели расширения бизнеса относятся:

– вероятность создания аналогичного лицензируемому продукту, который будет реализовываться отдельно от основного, но составит ему конкуренцию;

– возникновение конфликтных ситуаций из-за утечки данных или нарушения конфиденциальности [8].

В большинстве случаев применяется организациями малого и среднего бизнеса в сфере информационных технологий, представления финансовых и образовательных услуг. Сеть АЗС, как правило, не располагает инновационной составляющей, поэтому данная модель масштабирования не подходит для реализации в представленном конкретном случае.

4. Привлечение инвестиций. Данная модель применяется в основном для организации финансирования в целях реализации различных проектов как в рамках создания собственного стартапа, так и в отношении осуществления их в крупных организациях. Важным в этом случае является формирование эффективных коммуникаций с целевой аудиторией, инвесторами, развитие различных каналов реализации продукции [9].

Значительным недостатком является выборочный характер финансирования бизнеса, которое зависит от того, насколько доходным он является в будущем, а также информативно представлен возможному инвестору. В большинстве своем

данная модель применяется организациями, функционирующими в сфере IT-технологий, телекоммуникационной деятельности и т.д.

Принимая во внимание вышесказанное, можно сделать вывод о том, что для предмета настоящего исследования данная модель масштабирования не может быть применена по причине отраслевой специфики, а также отсутствия необходимости в поисках подобного инвестора по причине наличия средств на открытие нового подразделения. Вместе с тем, привлечение инвестиций не предусматривает развития сети организаций, что необходимо для продвижения АЗС.

5. Слияние и поглощение. Данный вид модели масштабирования нацелен на реорганизацию компании при помощи объединения двух или нескольких организаций или создания холдинга. Подразумевается, что при развитии бизнеса происходит расширение коммуникаций и каналов реализации. Как правило, слияние и поглощение применяется компаниями, относящимися к крупному бизнесу и корпорациями, когда временной интервал расширения бизнеса не имеет большого значения. К недостаткам слияния и поглощения относятся:

- необходимость значительных финансовых затрат;
- высокая вероятность возникновения инвестиционного и иных видов рисков, которые возникают при неправильной оценке поглощаемой или оцениваемой организации;
- появление сложностей в рамках организации интеграционного процесса [10].

Обозначенная модель нецелесообразна к применению в отношении масштабирования сети автозаправочных станций, так руководство нацелено на контроль уровня и качества обслуживания. Обозначенный подход к расширению бизнеса может быть применен в случае поглощения АЗС, которые остались после ухода зарубежных компаний ввиду введения антироссийских санкций. По причине того, что обозначенные события являются в большей мере исключением, а не правилом, а компании нацелены на открытие собственных АЗС с минимаркетами, которые соответствуют определенным стандартам, слияние и поглощение не будет рассматриваться в качестве перспективной модели развития АЗС.

6. Франчайзинг. Данная модель масштабирования подразумевает использование зарекомендовавшего себя и известного бренда в качестве основы для ведения бизнеса. В этом случае существуют апробированные стандарты ведения деятельности, обслуживания, изготовления продукции, требования к персоналу, как в отношении его работы, так и внешнего вида. Франчайзинг применяется, как правило, организациями малого и среднего бизнеса, которые относятся к сфере IT-технологий, общественного питания, хозяйственных товаров и бытовой техники, одежды, обуви и т.д. [8] К недостаткам обозначенного метода масштабирования относятся:

- наличие постоянного контроля со стороны головной организации и отсутствие возможности на введение инноваций;

- наличие существенных инвестиций;

- строгие требования к квалификации персонала и необходимость его постоянного обучения;

- прямая зависимость от эффективности деятельности франчайзера.

В отношении АЗС, с нашей точки зрения, использование данной модели нецелесообразно, так как, во-первых, у сети заправочных станций существует собственная концепция, миссия, стратегия развития, особенности. Во-вторых, она воспринимается как самостоятельный бренд, который планирует дальнейшее развитие под собственным логотипом. В-третьих, использование франшизы в качестве перспективы развития будет возможно только при наличии спроса на услуги данной АЗС и предлагаемую ей продукцию, востребованность ее со стороны целевой аудитории.

7. Создание филиальной сети. Данная модель масштабирования применяется в том случае, когда организация планирует расширение при условии несения небольших затрат, нацелена на самостоятельное проведение маркетинговых исследований, контроля качества продукции и обслуживания и т.д. Создание филиальной сети применяется в различных сферах функционирования, как организациями малого и среднего, так и крупного бизнеса [9]. К недостаткам данной модели относятся:

- неэффективность функционирования в ситуации отсутствия рынка реализации продукции или услуг;
- необходимость наличия достаточного для продвижения перечня продукции или услуг;
- обладание требуемыми для развития трудовыми, финансовыми, материальными и иными ресурсами.

Обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод, что создание филиальной сети представляется наиболее оптимальной и целесообразной к применению моделью масштабирования для базы настоящего исследования. Рынок АЗС располагает значительным потенциалом, особенно на тех участках территорий, где расположены новые микрорайоны. При условии применения данной модели масштабирования сеть АЗС приобретает следующие преимущества: возможность экономии на масштабе при открытии второго и следующих по численности подразделений, привлечение инвестиций и высокая привлекательность для целевой аудитории сетевых заправочных станций, рост их узнаваемости и лояльности потребителей, значительная стоимость при условии реализации бизнеса.

Заключение

В настоящее время существуют различные модели масштабирования, выбор которых зависит от стратегических целей и особенностей деятельности компании. Для внедрения любой из них необходимо провести скрупулезный анализ рынка, особенностей реализации бизнес-процессов, оценить располагаемые организацией ресурсы, возможности изменения ассортимента продукции и всю совокупность возможных рисков, которые могут возникнуть в результате расширения бизнеса.

Изучение динамики рынка АЗС позволило сделать вывод о положительных тенденциях его развития, значительной численности заправочных станций. Проведенный анализ специфики функционирования основных участников рынка позволил сделать вывод о наличии топливного и нетопливного видов деятельности, совместное развитие которых способствует повышению прибыльности деятельности компаний.

Исследование недостатков и особенностей моделей масштабирования, специфики их использования в том или ином бизнесе позволили нам сделать вывод о том, что наиболее привлекательной моделью масштабирования для развития АЗС с минимаркетами является создание филиальной сети. Это позволяет им развивать бизнес, получить экономию на издержках, увеличить его стоимость и узнаваемость и представляется наименее затратным и эффективным по причине нацеленности руководства на самостоятельный контроль управленческих, сбытовых и иных связанных с деятельностью АЗС процессов.

Список источников

1. Расширяем бизнес: 7 работающих практик [Электронный ресурс] / Журнал «Контур». 1998-2023. URL: <https://kontur.ru/articles/5231> (дата обращения: 21.06.2023).
2. Как масштабировать бизнес. И при этом не прогореть и не выгореть [Электронный ресурс] / Делобанк. 2023. URL: <https://delo.ru/news/educational/kak-masshtabirovat-biznes-i-pri-etom-ne-progoret-i-ne-vygoret> (дата обращения: 21.06.2023).
3. Опрос предпринимателей: в каком случае расширение бизнеса неизбежно [Электронный ресурс] / Реальное время. 2015-2023. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/108112-biznesmeny-o-riskah-pri-masshtabirovanii-biznesa> (дата обращения: 21.06.2023).
4. Масштабирование бизнеса [Электронный ресурс] / Digital Агентство Александра Костюка. 2023. URL: <https://www.alkosto.ru/blog/masshtabirovanie-biznesa/> (дата обращения: 21.06.2023).
5. Основные модели масштабирования бизнеса [Электронный ресурс] / Систематизация бизнеса. 2023. URL: <https://sobbiz.ru/blog/Osnovnye-modeli-masshtabirovaniya-biznesa> (дата обращения: 21.06.2023).
6. Рейтинг лучших АЗС по качеству бензина на 2023 год [Электронный ресурс] / Выборок. 2015-2023. URL: <https://vyborok.com/rejting-luchshih-azs-po-kachestvu-benzina/> (дата обращения: 21.06.2023).

7. Рейтинг лучших автозаправочных станций Москвы 2022 года [Электронный ресурс] / Авторейтинг. 2023. URL: <https://rating-avto.ru/raznoe/luchshie-azs-moskvyi.html> (дата обращения: 21.06.2023).

8. Серебро А.А. К вопросу о новых методах масштабирования бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2021. № 2(127). С. 804-809.

9. Глупко-Федоричева С.С., Миракян А.Г. Масштабирование бизнеса: как выбрать подходящую модель развития молодому бренду одежды // Инновации и инвестиции. 2022. №5. С. 64-70.

10. Смирнова Е.А., Лукашов С.О. Сущность и способы масштабирования бизнеса // Кронос. 2022. Т. 6. №11 (73). С. 161-162.

References

1. Expanding business: 7 working practices [Electronic resource] / Kontur magazine. 1998-2023. URL: <https://kontur.ru/articles/5231> (date of access: 06/21/2023).

2. How to scale the business. And at the same time, do not burn out and do not burn out [Electronic resource] / Delobank. 2023. URL: <https://delo.ru/news/educational/kak-masshtabirovat-biznes-i-pri-etom-ne-progoret-i-ne-vygoret> (date of access: 06/21/2023).

3. Poll of entrepreneurs: in which case business expansion is inevitable [Electronic resource] / Realnoe Vremya. 2015-2023. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/108112-biznesmeny-o-riskah-pri-masshtabirovanii-biznesa> (date of access: 06/21/2023).

4. Business scaling [Electronic resource] / Digital Agency of Alexander Kostyuk. 2023. URL: <https://www.alkosto.ru/blog/masshtabirovanie-biznesa/> (date of access: 06/21/2023).

5. Basic business scaling models [Electronic resource] / Systematization of business. 2023. URL: <https://sobbiz.ru/blog/Osnovnye-modeli-masshtabirovaniya-biznesa> (date of access: 06/21/2023).

6. Rating of the best gas stations in terms of gasoline quality for 2023 [Electronic resource] / Samples. 2015-2023. URL: <https://vyborok.com/rejting-luchshih-azs-po-kachestvu-benzina/> (date of access: 06/21/2023).

7. Rating of the best gas stations in Moscow in 2022 [Electronic resource] / Autorating. 2023. URL: <https://rating-avto.ru/raznoe/luchshie-azs-moskvyi.html> (date of access: 06/21/2023).

8. Silver A.A. On the issue of new methods of business scaling // Economics and Entrepreneurship. 2021. No. 2(127). pp. 804-809.

9. Glupko-Fedoricheva S.S., Mirakyan A.G. Business scaling: how to choose a suitable development model for a young clothing brand // Innovations and investments. 2022. No. 5. pp. 64-70.

10. Smirnova E.A., Lukashov S.O. Essence and methods of business scaling // Kronos. 2022. V. 6. No. 11 (73). pp. 161-162.

Для цитирования: Гратий В.Г., Байдилов В.А., Ягуткин С.М., Бакаева К.В., Вейберов А.В. Выбор модели развития (расширения) бизнеса на примере автозаправочных станций с минимаркетами// Московский экономический журнал. 2023. № 8. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-8-2023-41/>

© Гратий В.Г., Байдилов В.А., Ягуткин С.М., Бакаева К.В., Вейберов А.В., 2023.

Московский экономический журнал, 2023, № 8.