

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

Трансформация бизнес-модели компании в условиях кризиса

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 3 курса 311 группы
направления 38.04.01 Экономика
профиль «Экономика предпринимательства»
экономического факультета
Логиновой Дарьи Александровны

Научный руководитель

к.э.н., доцент _____ А.Р. Трубицын

дата, подпись

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент _____ Е.В. Огурцова

дата, подпись

Саратов 2023 год

Введение. Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в комплексном анализе трансформации бизнес-модели компании в кризисных условиях.

Для достижения данной цели были определены следующие ключевые задачи:

1. Изучить содержание бизнес-моделей и подходы к их формированию в современной экономике.
2. Исследовать развитие бизнес-модели под воздействием цифровизации.
3. Отметить существующие противоречия при трансформации бизнес-модели.
4. Проанализировать существующие подходы создания инновационной бизнес-модели.
5. Выявить риски трансформации бизнес-модели в современной экономике.
6. Проанализировать методы расчета эффективности и конкурентоспособности бизнес-модели.
7. Раскрыть экономическую целесообразность модификации действующей бизнес-модели ООО «ГК «Возрождение».
8. Отразить направления модификации бизнес-модели организации в условиях кризиса.

Теоретико-методологической основой исследования выступает комплекс работ в области отраслевых исследований теории бизнес-моделирования и представляется работами: Д. Дебелака «Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации», А. Остервальдера и И. Пинье «Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора». Изучаются научные подходы Л. Боссиди, Р. Чарана, М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна, Г. Чезборо и др.

Выпускная квалификационная работа магистра состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе «Теоретические аспекты формирования бизнес-модели» конкретизированы основные методологические подходы, в рамках которых исследованы трактовки понятия «бизнес-модель». Выделены компоненты, составляющие «бизнес-модель», обозначены возможности использования описанных концепций и значение процесса трансформации бизнес-моделей.

Во второй главе «Трансформация бизнес-модели как необходимое условие развития компании в современной экономике» произведён комплексный анализ компонентов бизнес-моделей компании в условиях кризиса. При анализе внешней среды рассмотрены общетраслевые тенденции рынка, описаны тенденции деятельности компании в условиях кризиса, проанализированы ключевые факторы внешней среды. Выполнен анализ девяти структурных блоков компонентов бизнес-модели компании в условиях кризиса.

В третьей главе «Формирование конкурентоспособной бизнес-модели современной организации на примере ООО «ГК «Возрождение» определены направления трансформации компонентов действующей в данной компании бизнес-модели, а также обозначены ожидаемые результаты от произведенной модификации.

Научная новизна состоит в уточнении и практическом использовании факторов, позволяющих бизнес-моделям организаций создавать уникальную ценность для потребителей, быть эффективными и конкурентоспособными.

Основное содержание работы. Бизнес - модель компании – это логический процесс, позволяющий охватить все её звенья и структуры, делая упор на тех участках, которые требуют особо пристального внимания. Главными элементами бизнес-модели предприятия, определяющими её содержание, являются: ценность для внешних клиентов; система создания ценности; активы; финансовая модель предприятия.

На сегодняшний день существует большое количество подходов к пониманию сущности бизнес-модели, но активно используются два подхода: ориентированный на бизнес-процессы и ориентированный на ценность.

Процесс построения бизнес-модели предпринимательской структуры осуществляется в пять этапов: определение элементов продукта; разработка концепции бизнес-модели; дизайн механизма создания стоимости; формирование ценностного предложения; внедрение бизнес-модели.

В настоящее время развивается практика реализации цифровых бизнес-моделей. Они дают возможность переориентировать деятельность компании на более широкий уровень, привлекать новые ресурсы для производства товаров или предоставления услуг, конкурировать на глобальных рынках, получать большую прибыль. Цифровые бизнес-модели бывают нескольких форм: интернет-магазин; интернет-интеграторы; интернет-аукционы; интернет-сервис; информационные посредники; коллаборативная платформа; трастовые модели.

Ошибкой, которая часто встречается при трансформации бизнес-модели является расчёт на один инструмент, попытка поменять один из пяти элементов системы управления без трансформации остальных: процессы, информационные технологии, мотивация, персонал, корпоративная культура.

Существует ряд типичных противоречий при трансформации бизнес-модели: перестановка объектов бизнес-процесса; регламентация всех бизнес-процессов; «преждевременная» автоматизация; большие бонусы как средство привлечения и удержания топ-менеджеров; изменение корпоративной культуры при сохранении противоречий в структуре и вознаграждении; решение всех проблем сменой менеджеров.

Модель бизнеса должна отвечать на три ключевых вопроса: как компания создаёт ценность для своих клиентов; как компания планирует получать прибыль; как компания обеспечивает стратегический контроль над цепочками создания ценности.

В настоящее время имеется значительное количество подходов к созданию бизнес-модели: подход Г. Чесборо, Д. Дебелака, А. Остервальдера и др. Например, согласно подходу Ч. Кима и Р. Моборна, «алые океаны» – реальность, в которой приходится работать различным организациям, то

есть, это уже существующие рыночные пространства; а «голубые океаны» символизируют собой бесконечные возможности, которые эти организации могут создать.

В соответствии с инновационным подходом, инновационная модель бизнеса - это система соединения факторов бизнеса (капитал, труд, материальные ресурсы) в цепочку создания новой потребительской ценности (инновационного продукта) с использованием прогрессивных технологий.

Подход А. Остервальдера, напротив, позволяет утверждать о гибкости канвы бизнес-модели, в соответствии с которой существует 4 группы блоков канвы: инфраструктура (с помощью чего предприятие создает ценность); предложение (с помощью чего компания получает прибыль, какие товары или услуги предлагает на рынке); клиенты (основные сегменты потребителей, на которые ориентируется деятельность компании); взаимоотношения (какие отношения выстраиваются между компанией и клиентами, поставщиками).

Комплекс подходов Ч.Кима, Р.Моборна и А.Остервальдера к построению бизнес-модели предоставляет возможность под другим углом посмотреть на традиционную модель бизнеса компании, определить факторы, которые нужно упразднить или усилить, исключить или добавить. Перестройка элементов даёт возможность установить, как создать ценности для покупателей, предложив новые возможности.

Цель стратегического анализа рисков состоит в том, чтобы помочь компании усилить свой потенциал по отношению к сильным сторонам и свести к минимуму слабые, использовать возможности и управлять риском. Для реализации указанной цели стратегического анализа рисков необходимо проведение аналитических процедур в отношении внешней и внутренней формы проявления рисков для грамотного определения наиболее эффективного метода снижения уровня риска.

Необходимость совершенствования инструментария стратегического анализа, когда в основе управленческих решений лежит фактор риска,

обуславливает выработку комплексного подхода к его проведению. Единого подхода в отношении оптимальной модели стратегического анализа рисков компании не существует. Внедряемая в каждой компании модель стратегического анализа рисков в конечном счете связана с итоговыми целями риск-менеджмента, которые определяются собственниками и/или руководством субъекта на этапе его организации и корректируется в процессе текущей деятельности.

В учебной литературе можно встретить 4 группы методов оценки конкурентоспособности предприятия: метод, базирующийся на теории конкурентоспособности товара; матричный метод; методы, основанные на комплексном подходе к оценке и методы, основанные на теории эффективной конкуренции.

С помощью сравнительного анализа подходов, алгоритмов и методов оценки конкурентоспособности компании был сделан ряд выводов: существует проблема недостатка объективных и всеохватывающих методик комплексной оценки конкурентоспособности предприятия; существуют методы, имеющие цель оценки конкурентоспособности не связанные с понятием конкурентоспособности; в основе внушительного количества методик лежит экспертная оценка, что не объективно; существующие методики оценки конкурентоспособности предприятия трудоемкие и имеют высокую себестоимость, сложны в применении, т.е. обладают сложным алгоритмом или показателями, которые проблематично рассчитать или найти исходные данные для их расчёта.

Принимая во внимание обнаруженные недостатки, определены требования к методике количественной оценки конкурентоспособности предприятия:

- должна стать инструментом принятия решения о целесообразности использования капитала и в инвестиционной деятельности;
- должна базироваться на простом и понятном алгоритме действий;

- основой должен послужить отбор количественных показателей, измеряемых и базируемых на доступных и объективных данных;
- исключение использования экспертных оценок, сложных инструментов или математических расчетов, или уменьшение их до минимума;
- итогом должна быть количественная формализация расчетов как математического выражения функции конкурентоспособности предприятия.

Анализируемое Общество с ограниченной ответственностью «ГК «Возрождение» (далее – ГК) является автомобильным дилером Российской Федерации, реализующим свою деятельность в Орле и Орловской области. Структура ООО «ГК «Возрождение» состоит из семи дилерских центров, одного технического центра по обслуживанию автомобилей и одной организации по оказанию финансовых услуг, которая занимается страхованием и кредитованием. Модель бизнеса ГК выявляет потребности клиентов, способствует улучшению бизнес-процессов деятельности, а также учитывает предоставление полного диапазона услуг по продаже и обслуживанию автомобилей своим клиентам.

Оценка финансового состояния ООО «ГК «Возрождение» показывает, что в период с 2019 г. по 2021 г. общая стоимость имущества снизилась на 5 440 тыс. руб. Определяется снижение стоимости оборотных активов за счет операций с дебиторской задолженностью. Стоимость запасов снизилась на 310 тыс. руб. за рассматриваемый период, их сокращение обусловлено изменением масштабов деятельности. Выручка увеличилась на 37,55%, стоимость запасов снизилась на 84,47%, что определяет увеличение эффективности использования запасов, положительно характеризую динамику отдачи от использования активов. Общая стоимость источников имущества ООО «ГК «Возрождение» снизилась на 5 440 тыс. руб. Сумма собственного капитала компании снизилась на 2 082 тыс. руб., что сказывается на снижении финансовых возможностей компании.

Деловая активность компании повысилась, поскольку ее активы, капитал и обязательства за период 2019-2021 гг. стали делать больше оборотов. Анализ рентабельности показал, что эффективность работы компании повысилась, поскольку каждый рубль, вложенный в активы, за анализируемый период стал приносить больше прибыли. В общем, отмечается снижение уровня платежеспособности и финансовой устойчивости компании в период с 2019 г. по 2021 г.

В процессе исследования был разработан шаблон бизнес-модели для автодилера ООО «ГК «Возрождение», отражающий информацию: о ключевых партнерах, основных видах деятельности, ценностном предложении, взаимоотношениях с клиентами, потребительских сегментах, структуре издержек, потоках поступления доходов компании. В данном шаблоне отсутствует отражение взаимодействия компании с главными стейкхолдерами, что повышает риски, которые связаны с игнорированием требований ключевых стейкхолдеров.

В целях демонстрации концепции, предлагаемой автором выпускной квалификационной работы, принято решение разделить схему бизнес-модели на три блока. В первом блоке указаны основные группы стейкхолдеров ГК, конкурентные преимущества и потенциальные возможности ГК.

Во втором - определены ключевые процессы создания и доставки ценностей заинтересованным лицам, стейкхолдеры генерирующие доходы, а также модели формирования затрат, доходов и использования прибыли, используемые ГК.

Третий - включает этапы по анализу выполнения требований стейкхолдеров, мониторингу изменений этих требований, определению бизнес-проблем компании и обоснованию их решений, внесению модификаций в модель бизнеса компании.

Выявленные в процессе исследования основные группы стейкхолдеров ГК и их требования, описанные конкурентные преимущества и выделенные потенциальные возможности организации создают основу для обоснования

ценностных предложений заинтересованным лицам. Смысл мониторинга изменений требований стейкхолдеров: проверка актуальности требований путем общения со стейкхолдерами (взаимодействие с клиентами; мониторинг изменений требований законодательства и дистрибьюторов; опросы сотрудников).

Построенная модель формирования доходов ГК выделяет стейкхолдеров, которые генерируют эти доходы (клиенты, кредитные организации, страховые компании и дистрибьюторы), учитывает организацию основных каналов их поступления (продажа автомобилей и автозапчастей, обслуживание новых и подержанных автомобилей, оказание финансовых услуг и др.), а также раскрывает логику использования прибыли с обозначением перспективных направлений развития бизнеса и решения бизнес-проблем группы.

При формировании модели затрат нужно определять основные статьи расходов (для ГК – расходы на оплату труда) и предусматривать применение инструментов мотивации персонала, предполагающих неприемлемость увеличения таких расходов без выполнения планов по реализации и обслуживанию автомобилей, продаже автозапчастей, финансовым услугам.

На основании анализа разрывов фактических параметров деятельности от требований стейкхолдеров, имеется возможность определять «узкие места» в функционировании бизнес-модели, устанавливать причины этих отклонений и вносить коррективы в необходимые бизнес-процессы, либо производить перемены в отдельных сегментах самой модели (отказ от реализации низкомаржинальных товаров и услуг, поиск и внедрение новых видов деятельности, дополняющих рост объемов основной).

Предлагаемая бизнес-модель ГК представляет собой гибкую структуру, на основе которой реализуются цели компании, соблюдается сбалансированное выполнение требований ключевых заинтересованных лиц, обеспечивается повышение эффективности результатов деятельности, используются современные подходы к организации ведения бизнеса,

осуществляется мониторинг функционирования предприятия, регулярно обнаруживаются появляющиеся бизнес-проблемы и обосновываются способы их устранения. Бизнес-модель адаптируется под внешние условия, не ломая ключевых принципов ведения деятельности и корректируя их.

С использованием методического подхода «FrameWork» установлены 4 группы направленных действий, которые следует проделывать организации при внесении изменений в бизнес-модель или ее отдельные сегменты: исключение факторов, которые более не являются значимыми для успеха компании; сокращение факторов, которые все еще имеют ценность для бизнеса и стейкхолдеров, но потеряют ее в ближайшем будущем; увеличение факторов, позволяющих нарастить конкурентные преимущества компании; воссоздание факторов, являющихся перспективными для ключевых групп заинтересованных сторон.

Успешная адаптация трансформаций, планируемых к внедрению в модель бизнеса, может быть удачно проведена при условии непрерывной оценки состояния рынка, компании и своевременного реагирования на меняющуюся обстановку. Важным инструментом реализации данного процесса является рефлексивный мониторинг, основанный на согласованной системе показателей, оценивающих эффективность модели бизнеса.

Заключение. Имеется большое количество подходов к определению термина бизнес-модель, однако, несмотря на развитие концепций построения бизнес-моделей, единого определения на сегодняшний день нет. Посредством изучения определений бизнес-модели было выяснено, что большинство авторов рассматривают данный инструмент как способ ведения бизнеса и средство управления. Главным элементом модели бизнеса компании, который определяет ее содержание, является ценность для внешних клиентов, а также система и активы, которые используются для создания этой ценности.

Проведенное в магистерской диссертации исследование позволило определить основные типы и характеристики бизнес-моделей автодилеров в

Российской Федерации. Обнаружено, что подавляющее количество автодилеров придерживаются определенного типа бизнес-моделей, которые разработаны много лет назад.

Прогрессивные тенденции определили важность концепции аналитического обоснования бизнес-модели, ключевым элементом использования которой является стейкхолдерский подход, заключающийся в обосновании значимости влияния заинтересованных лиц на компанию, принципов взаимодействия с ними и разработке методов внедрения стейкхолдерского подхода к обоснованию вариантов построения модели бизнеса для автодилеров с применением принципов ССП (сбалансированной системы показателей).

Продемонстрированная в данном исследовании методика включает в себя четыре этапа, которые, раскрываются рядом шагов: исследование стейкхолдеров компании и их требований; обнаружение бизнес-проблем и оценка их масштабов; обоснование корректировок бизнес-моделей; анализ фактической эффективности бизнес-модели. С помощью приведённой методики рекомендован механизм аналитического обоснования бизнес-модели организации, экспериментально проверенный на примере ООО «ГК «Возрождение».

На основе анализа информации о стейкхолдерах компании и их требованиях были разработаны показатели оценки эффективности операционной деятельности, предложены способы нахождения бизнес-проблем, а также методика оценки эффективности бизнес-модели.

Факторы, которые представлены шаблоном бизнес-модели, полагаются интерпретировать с точки зрения четырех аспектов: исключение факторов, не являющихся критическими для бизнес-модели, но несущих исключительно затратную составляющую; сокращение факторов, являющихся наименее значимыми для стейкхолдеров; увеличение факторов, способствующих положительному выделению организации среди конкурентов и удовлетворению требований основных заинтересованных сторон;

воссоздание факторов, необходимых для предвосхищения ожиданий стейкхолдеров и создающих новые ценностные предложения.

Предложенная в исследовании методика оценки бизнес-модели со стороны ключевых групп заинтересованных сторон основана на анализе разрывов между фактическими и требуемыми показателями деятельности компании. Для дилерских предприятий автомобильного бизнеса выстраивание взаимовыгодных отношений с заинтересованными сторонами играет немаловажную роль при формировании стратегии, следовательно, положительную оценку стейкхолдерами деятельности компании следует рассматривать как свидетельство правильного формирования ее бизнес-модели и стратегических целей.

Применение стейкхолдерского подхода при обосновании бизнес-моделей компаний, осуществляющих свою деятельность на автомобильном рынке Российской Федерации, позволяет комплексно осуществлять информационную поддержку взаимодействия с заинтересованными сторонами, выявлять существующие бизнес-проблемы, обосновывать пути их решения. Данный подход призван совершенствовать и при необходимости изменять существующую бизнес-модель организации, ориентируясь на требования ключевых стейкхолдеров.