

УДК 658.1

## АНАЛИЗ МЕТОДОВ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИИ

**Казакова Наталия Александровна**, доктор экономических наук, профессор, профессор базовой кафедры финансовой и экономической безопасности, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, e-mail: kazakova.na@rea.ru

SPIN-код: 6141-0203; ORCID 0000-0003-1499-3448; Researcher ID: E-3906-2014; Scopus 57190564758

### Аннотация

В статье представлен аналитический обзор различных подходов к пониманию бизнес-модели компании, а также авторская концепция как формализованного вектора достижения целей устойчивого развития компании через создание ценности для ключевых стейкхолдеров. Проведен анализ методов разработки, перенастройки и оценки эффективности бизнес-моделей компании. Обобщены проблемы внесения изменений в бизнес-процессы и корректировки бизнес-моделей в условиях высоко турбулентной экономики.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, устойчивое развитие, создание ценности, стейкхолдеры, аналитические процедуры, эффективность.

## ANALYSIS OF METHODS OF FORMING AN EFFECTIVE BUSINESS MODEL OF A COMPANY

**Kazakova N.A.**, Doctor of Economics, Professor, professor of the basic department of financial and economic security, Plekhanov Russian University of Economics, e-mail: kazakova.na@rea.ru

SPIN-код: 6141-0203; ORCID 0000-0003-1499-3448; Researcher ID: E-3906-2014; Scopus 57190564758

The article presents an analytical review of various approaches to understanding the company's business model, as well as the author's concept as a formalized vector for achieving the company's sustainable development goals. An analysis of methods for developing, reconfiguring and evaluating the effectiveness of the company's business models is carried out. The problems of making changes to business processes and adjusting business models in a highly turbulent economy are summarized.

**Keywords:** business model, sustainable development, value creation, stakeholders, analytical procedures, efficiency.

### Бизнес-модель компании как навигатор создания ценности для стейкхолдеров

Геополитические риски и усиление их воздействия на деятельность компаний требуют совершенствования внутреннего контроля эффективности бизнеса. В условиях санкций и трансформации экономической модели бизнес-среда характеризуется высокой динамичностью и конкуренцией. Компании сталкиваются с новыми вызовами и возможностями, их бизнес-модели постоянно развиваются, и для обеспечения долгосрочного успеха компаниям необходимо оценивать эффективность своих бизнес-моделей, вносить корректировки и проводить перезагрузку своих стратегий. В этой связи целью данной статьи является критический обзор методов формирования эффективных бизнес-моделей компаний в период влияния турбулентных факторов трансформации экономики. Ключевые векторы структурной трансформации экономики определены Правительством РФ в приоритетных направлениях проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики, а

также в Концепции технологического развития на период до 2030 г. [1,2, 3]

Современные исследователи выделяют различные подходы к определению сущности и содержания понятия «бизнес-модель». В частности авторы Л. В. Руглова и Н. В. Матолыгина придерживаются маркетингового подхода, считая, что бизнес-модель отражает особенности генерирования дохода предпринимателей на рынке и ключевые факторы успешности, включая предоставление сервиса, инвестиции в технологии, развитие продукта, эффективность производства и развитие отношений с потребителями [4] А. Э. Исаева, Ю. Ю. Петрунин, В. М. Пурлик определяют бизнес-модель как систему организации бизнеса, которая объясняет логику, процесс создания и распределения экономической выгоды в цепочке создания стоимости [5].

С позиции автора, понятие бизнес-модели поведения компании представляет собой формализованный вектор достижения целей устойчивого развития компании в аспекте национальной стратегии, через трансформацию экономики, ориентированную на инновации и технологический суверенитет, которая может быть оценена с помощью индикаторов, соответствующих критериям устойчивого развития [6,7], а также стандартам государственного аудита по оценке результативности и эффективности [8].

Бизнес-модель компания раскрывает в своей ежегодной корпоративной нефинансовой отчетности, описывая правила ведения своего бизнеса, в соответствии с которыми она реализует свою стратегию и осуществляет финансово-хозяйственную деятельность через:

- комплекс инструментов и методов создания ценности для всех ключевых стейкхолдеров организации, и в зависимости от того, положительно или отрицательно сформированная бизнес-модель влияет на все виды капиталов, можно судить о ее работоспособности и эффективности;

- описывающие и характеризующие ее особенности в части организации бизнес-процессов, выстраивания взаимоотношений с различными стейкхолдерами,

- формализующие его деятельность и отражаемые в миссии, стратегии и корпоративном управлении, содержании различных политик (информационной безопасности, учетной, амортизационной, налоговой, финансовой, инвестиционной и другой), бизнес-планировании и бюджетировании, управлении рисками, системе внутреннего контроля.

Компании, сумевшие грамотно внедрить идею в бизнес-формат, на рынке имеют большое преимущество.

Нормативно-правовое определение бизнес-модели дается в международном стандарте интегрированной отчетности как инструмента, с помощью которого организация создает

ценность в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Поэтому она должна отвечать вызовам времени и защищать компанию с позиции угроз устойчивого развития. При этом, различные группы стейкхолдеров могут оказывать разное влияние на деятельность компании, ее финансовую политику, формировать ее имидж, оказывать поддержку или противодействие ее стратегии и развитию. В этой связи бизнес-модель компании должна содержать характеристику отношений с заинтересованными сторонами. По мнению Э. Фримена, считающегося основоположником теории стейкхолдеров, стейкхолдерский подход позволяет менеджменту сформировать правильное понимание бизнеса, выявить ключевые факторы успеха, оценить слабые стороны и риски, и таким образом, обосновать эффективные решения. В зависимости от того, положительно или отрицательно бизнес-модель влияет на капиталы, можно судить о ее работоспособности и эффективности. При этом ценность стоит рассматривать как результат функционирования бизнес-модели в компании.

#### **Методы оценка эффективности бизнес-модели**

Оценка эффективности бизнес-модели представляет собой процесс определения степени успешности компании в достижении поставленных целей и выявления факторов, влияющих на её успех. Ключевые показатели, такие как рентабельность инвестиций, стоимость привлечения клиентов и жизненная ценность клиента, играют важную роль в этом процессе. Без определения основных показателей нельзя сделать вывод о финансовой отдаче запускаемых проектов или бизнес-идей. Если не проводить своевременную адекватную оценку эффективности бизнес-модели, компания может потерять свою конкурентоспособность и упустить возможности для роста. Это особенно актуально в периоды экономической нестабильности, когда компаниям необходимо адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям. Умение трансформировать свою модель под спрос и предложение на разных рынках позволяет компании занять лидирующую позицию в своей отрасли.

Проведение комплексного анализа и оценки бизнес-среды компании позволяет получить такие результаты, как:

- Понимание целевой аудитории. Проведенные аналитические процедуры способствуют выявлению предпочтений клиентов, их потребностей, что в дальнейшем можно использовать для совершенствования продукта;
- Оптимизация деятельности. По результатам проведения анализа организации могут понять сильные и слабые стороны своего бизнеса, выявить наиболее затратные статьи бюджета, а также сделать выводы о способах их сокращения;

- Построение прогнозной модели. Аналитика напрямую помогает в прогнозировании будущих тенденций и результатов, что полезно при планировании и принятии стратегических решений.

При этом аналитические процедуры как метод, используемый для получения аудиторских доказательств и оценки финансовой информации в финансовой отчётности, основан на предположении, что финансовая информация связана с другой финансовой и нефинансовой информацией [9]. Эти процедуры помогают аудиторам сосредоточиться на областях с существенными изменениями. Тестирование средств контроля — это аудиторские процедуры для проверки эффективности средств контроля в предотвращении или обнаружении существенных искажений на определённом уровне утверждений. Аудиторы могут использовать различные методы, такие как проверка документов, наблюдение за средствами контроля и повторное выполнение контроля, для сбора доказательств. Методические рекомендации по проведению аналитических процедур в соответствии с Международными стандартами аудита включают следующие положения:

1. Для целей международных стандартов аудита аналитические процедуры представляют собой оценку финансовой информации путём исследования возможных взаимосвязей между финансовыми и нефинансовыми данными. Также аналитические процедуры включают анализ обнаруженных расхождений или несоответствий, которые противоречат другим имеющимся сведениям или значительно отличаются от ожидаемых показателей.

2. Аналитические процедуры, применяемые для оценки рисков, позволяют определить аспекты, влияющие на финансовую отчётность и результаты аудита, такие как нестандартные сделки, операции, суммы, соотношения и тенденции. Выявленные необычные или неожиданные соотношения могут помочь аудитору обнаружить риски существенных искажений, вызванных недобросовестными действиями.

3. Аналитические процедуры, выполняемые в качестве процедур оценки рисков, могут включать как финансовую, так и нефинансовую информацию, например, соотношение между объемом продаж и размерами торговых площадей или объемом проданной продукции.

4. Аналитические процедуры часто используют простое сопоставление данных, что делает их несложными. Однако если применяются агрегированные данные высокого уровня, результаты могут быть лишь предварительными и указывать на возможное существенное искажение. Рассмотрение дополнительной информации вместе с результатами аналитических процедур поможет аудитору лучше понять и оценить эти результаты.

5. Аналитические процедуры, используемые для оценки рисков, обычно основаны на промежуточной финансовой отчетности или предварительном проекте финансовой отчетности компании. Однако некоторые малые организации не предоставляют промежуточную финансовую отчетность, и в этом случае информация для аналитического обзора может быть получена через запрос проекта годовой финансовой отчетности.

6. МСА 520 обосновывает необходимость проведения аналитических процедур при проверке по существу, чаще всего применительно к большим объемам операций, поддающихся перспективному прогнозированию. Аналитические процедуры предполагают сопоставление финансовой информации организации:

- со сравнительной информацией за предыдущие периоды;
- с ожидаемыми результатами деятельности организации, например, бюджетами или прогнозами, или с ожиданиями аудитора, например, относительно амортизации;
- с аналогичной отраслевой информацией, например, сопоставление коэффициента продаж к дебиторской задолженности организации с усредненными отраслевыми показателями или показателями других аналогичных по размерам организаций в той же отрасли.

Аналитические процедуры также предусматривают изучение, среди прочего, следующих соотношений:

- между элементами финансовой информации, которые, как ожидается, будут соответствовать прогнозируемой структуре на основе опыта деятельности организации, например, процентные показатели валовой прибыли;
- между финансовой информацией и соответствующей нефинансовой информацией, например, соотношение расходов по оплате труда и количества сотрудников.

Многообразие форм и направлений ведения бизнеса предполагает необходимость выработки индивидуального подхода к проведению аналитических процедур [10], что определяет актуальность проведения анализа различных подходов к оценке бизнес-моделей компаний.

### **Сравнительный анализ подходов к разработке и перенастройке бизнес-моделей компании**

Анализ различных подходов к оценке бизнес-моделей компаний предполагает комплексное исследование качественных характеристик и количественных показателей, отражающих состояние ресурсной базы, результативность деятельности, а также интенсивность производственных, финансовых и коммерческих процессов. В этой связи проведем

сравнительный анализ наиболее популярных подходов к оценке бизнес-моделей компании: А. Остервальдера и Ив Пинье; К. Гиротра и С. Нетесина; О. Гассмана, К. Франкенбергера и М. Шик. Один из самых известных трудов по бизнес-моделям — это работа Остервальдера и Пинье [11]. Авторы создали концепцию на основе 9 составляющих, тесно взаимосвязанных друг с другом в бизнес-среде, а именно: партнеры, виды деятельности, ресурсы, затраты, ценностное предложение, отношения с клиентами, каналы сбыта, доходы и потребители. Таким образом удалось создать определенную таблицу, которая теперь используется как шаблон для создания модели (Business Model Canvas). Шаблон помогает компаниям оценить все стороны бизнеса и находить точки соприкосновения между разными аспектами деятельности компании. Данная модель анализирует бизнес сразу с нескольких сторон, помогая определить ключевое ценностное предложение компании, которое выделяет ее на рынке среди остальных игроков.

Модель 4W, предложенную К. Гиротра и С. Нетесиним, считают эффективным методом оценки при запуске новой продукции, так как она способствует решению основных вопросов, связанных с эффективностью и рисками компании. Анализ бизнес-моделей по схеме «Паттерн решений 4W» предполагает поиск ответов на четыре основных вопроса: что составляет суть бизнеса? Какой продукт следует продавать и на какие вопросы должна отвечать бизнес-модель? Когда должны быть приняты ключевые решения и в каком порядке они должны следовать? Кто принимает ключевые решения, и кто получает максимальную выгоду от них? Какова мотивация основных участников принятия ключевых решений? Таким образом, 4W — это ключевые инструменты для изменения бизнес-модели, которые позволяют повысить эффективность благодаря снижению влияния информационных рисков и проблем с мотивацией. Концепция «Паттерн решений 4W» фокусируется на уменьшении воздействия этих двух основных рисков, с которыми сталкиваются компании [5].

Информационный риск связан с неполнотой или неточностью информации, используемой при принятии бизнес-решений. Это может привести к необходимости принимать решения заранее, когда информация ещё не является точной.

Риск несоответствия мотиваций возникает из-за разных интересов участников взаимодействия. Несовместимые мотивации внутри компании или группы компаний могут мешать достижению общих целей, поскольку каждая сторона стремится удовлетворить свои потребности, а не заботиться о выгоде всех заинтересованных сторон.

Необходимо стремиться к тому, чтобы научиться распознавать эти несоответствия, для того чтобы привести мотивации всех участников в соответствие с интересами всей цепочки создания ценности. Обычно масштаб мотивационной неэффективности определяют следующие

два фактора: расхождение между доминирующими целями лиц, участвующих в принятии решений и значимостью принимаемого лицом решения. Подход К. Гиротра и С. Нетесина помогает анализировать и выявлять риски и несоответствия бизнес-моделей. Этот метод состоит из четырёх ключевых аспектов: What (Что): определение целей, на которых будет сфокусировано решение. When (Когда): определение времени, когда решение должно быть принято. Who (Кто): выбор участников, которые будут принимать решение. Why (Почему): анализ мотиваций, которые влияют на процесс принятия решения. Применение метода 4W позволяет оптимизировать бизнес-модели, устраняя неэффективность, связанную с информационными рисками и рисками несоответствия мотиваций.

Общая модель бизнеса, предложенная О. Гассманом, К. Франкенбергером и М. Шиком, состоит из четырёх элементов: клиент — определение целевых клиентов и сегментов потребителей, на которые ориентируется компания; ценностное предложение — определение товаров и услуг, которые предлагает компания, и способов удовлетворения потребностей целевых групп покупателей; цепочка создания стоимости — реализация ценностного предложения через соответствующие ресурсы и процессы; механизм извлечения прибыли — объяснение процесса формирования выручки и затрат, а также экономической состоятельности бизнес-модели. Ученые О. Гассман, К. Франкенбергер и М. Шик предлагают рассматривать бизнес-модель как систему, состоящую из четырёх взаимосвязанных элементов: клиента, ценностного предложения, инфраструктуры и эффективности, которые в совокупности определяют стратегию и тактику компании, её конкурентные преимущества. Таким образом, по мнению ученых, формирование эффективной бизнес-модели можно представить в форме «волшебного треугольника» (рис.1).

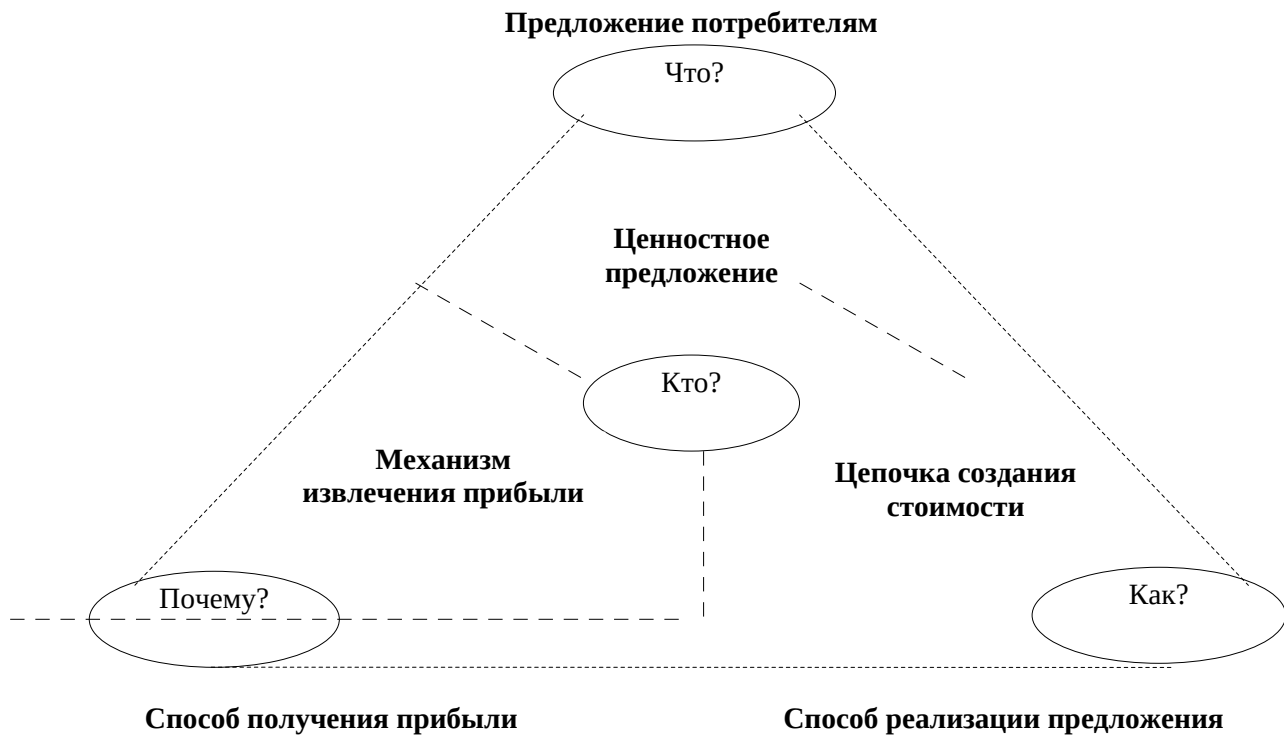


Рис.1. Формирование эффективной бизнес-модели

Источник: составлен на основе [5]

Для успешной трансформации бизнес-модели необходимо внести изменения в каждый ее элемент. Примеры успешных преобразований бизнес-моделей можно найти у компаний Zara, Dell и IKEA.

Таким образом, каждый из рассмотренных подходов имеет свои достоинства и недостатки. В частности, недостаток навигационного подхода заключается в том, что он фокусируется только на одном аспекте бизнес-модели, а именно на ценностном предложении, и не учитывает другие важные элементы такие, как каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами и механизмы извлечения прибыли. Модель А. Остервальдера предлагает подробную структуру бизнес-модели, но может быть излишне сложна для применения на практике, особенно для небольших компаний. При этом общая проблема всех подходов к построению бизнес-модели — отсутствие обоснованной методологической базы. В результате первый подход является слишком общим, а второй и третий — упрощёнными.

В завершении исследования, обобщим некоторые слабые места рассмотренных подходов к оценке бизнес-моделей: сложность выбора оптимального метода моделирования для конкретной компании; многообразие методов при отсутствии общих требований и стандартов; низкая совместимость методов между собой; высокая стоимость и длительность разработки; неточное определение объекта, что усложняет подготовительную аналитическую работу;



необходимость привлечения квалифицированных специалистов для разработки моделей бизнес-процессов; часто разработанные модели не применяются на практике из-за длительного периода разработки с потерей актуальности; высокие расходы на приобретение специального программного обеспечения; высокие затраты на разработку, внесение постоянных изменений в бизнес-процессы, особенно в условиях высоко турбулентной экономики. Для создания эффективной бизнес-модели необходимо интегрировать знания из различных областей, таких как стратегическое управление, бизнес-аналитика, маркетинг, корпоративные финансы, логистика [12]. Только команда опытных квалифицированных специалистов из разных направлений деятельности компании сможет разработать эффективную бизнес-модель как инструмент повышения конкурентоспособности компании [13].

### Литература

1. Об утверждении приоритетных направлений проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики Российской Федерации». Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2023 № 603.
2. Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.05.2023 № 1315-р.
3. Минаков А.В., Суглобов А.Е. Управление бизнесом в цифровой экономике. *Russian Journal of Management*. 2021. Т. 9. № 1. С. 226-230.
4. Руглова, Л. В. Стратегии и бизнес-модели развития и продвижения гостиничных брендов в современном пространстве гостеприимства / Л. В. Руглова, Н. В. Матолыгина // *Вестник евразийской науки*. – 2019. – Т. 11, № 5. – С. 29
5. Исаева, А. Э. Критическое осмысление концептуальных подходов к анализу бизнес-моделей / А. Э. Исаева, Ю. Ю. Петрунин, В. М. Пурлик // *Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество)*. – 2020. – № 1. – С. 3-21
6. Казакова Н.А., Когденко В.Г. Оценка трансформации химической промышленности на основе институционального подхода и критериев устойчивого развития // *Проблемы прогнозирования*. 2024. № 5 (206). С. 141-151. DOI: 10.47711/0868-6351-206-141-151
7. Казакова Н. А., Когденко В. Г. Мониторинг устойчивости развития электронной промышленности. *Финансы: теория и практика*. 2023. № 27(6). С.185-198. DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-6-185-198.
8. СГА 104 «Аудит эффективности»: утвержден постановлением Коллегии Счетной палаты Российской Федерации от 09.02.2021 № 2ПК.

9. Казакова Н.А. Аналитические процедуры: опыт использования в аудите и оценке хозяйственной деятельности // Вестник Финансового университета. №2, 2017. С.113-120.
10. Казакова Н.А. Аналитические процедуры и технологии «больших данных» как современные инструменты аудита и бизнес-анализа // Известия Иссик-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии. 2022. № 2 (37). С. 327-333.
11. Остервальдер А., Пинье Ив. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2024. - 288 с
12. Минаков А.В., Суглобов А.Е. Финансирование развития цифровой экономики в современных условиях. Russian Journal of Management. 2024. Т. 12. № 1. С. 37-49.
13. Саибов Б.Б., Суглобов А.Е. Развитие институтов устойчивого развития на предприятиях АПК на основе ESG-концепции (на примере Республики Татарстан). Russian Journal of Management. 2024. Т. 12. № 1. С. 75-88.

#### Literature

1. On approval of priority areas of technological sovereignty projects and structural adaptation projects of the economy of the Russian Federation. Resolution of the Government of the Russian Federation of 15.04.2023 No. 603.
2. On approval of the Concept of technological development for the period up to 2030. Order of the Government of the Russian Federation of 20.05.2023 No. 1315-r.
3. Minakov A.V., Suglobov A.E. Business management in the digital economy. Russian Journal of Management. 2021. Vol. 9. No. 1. P. 226-230.
4. Ruglova, L. V. Strategies and business models for the development and promotion of hotel brands in the modern hospitality space / L. V. Ruglova, N. V. Matolygina // Bulletin of Eurasian Science. – 2019. – Vol. 11, No. 5. – P. 29
5. Isaeva, A. E. Critical understanding of conceptual approaches to the analysis of business models / A. E. Isaeva, Yu. Yu. Petrunin, V. M. Purlik // Bulletin of Moscow University. Series 21: Management (state and society). – 2020. – No. 1. – P. 3-21
6. Kazakova N. A., Kogdenko V. G. Assessment of the transformation of the chemical industry based on the institutional approach and criteria for sustainable development // Problems of Forecasting. 2024. No. 5 (206). P. 141-151. DOI: 10.47711/0868-6351-206-141-151
7. Kazakova N. A., Kogdenko V. G. Monitoring the sustainability of the electronics industry development. Finance: Theory and Practice. 2023. No. 27(6). P.185-198. DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-6-185-198.

8. SGA 104 "Performance Audit": approved by the Resolution of the Board of the Accounts Chamber of the Russian Federation dated 09.02.2021 No. 2PK.
9. Kazakova N. A. Analytical procedures: experience of use in audit and assessment of economic activities // Bulletin of the Financial University. No. 2, 2017. P.113-120.
10. Kazakova N.A. Analytical procedures and technologies of "big data" as modern tools of audit and business analysis // News of the Issyk-Kul Forum of Accountants and Auditors of Central Asian Countries. 2022. No. 2 (37). P. 327-333.
11. Osterwalder A., Pigneur Yves. Building business models: A handbook of a strategist and innovator. Moscow: Alpina Publisher, 2024. - 288 p.
12. Minakov A.V., Suglobov A.E. Financing the development of the digital economy in modern conditions. Russian Journal of Management. 2024. Vol. 12. No. 1. P. 37-49.
13. Saibov B.B., Suglobov A.E. Development of sustainable development institutions at agricultural enterprises based on the ESG concept (on the example of the Republic of Tatarstan). Russian Journal of Management. 2024. Vol. 12. No. 1. P. 75-88.