

УДК 65016:005.336

Мельникова Е.В., к.э.н., доцент,

Ханагян Л.М.

ГОУ ВПО «Сибирский государственный технологический университет»,
г. Красноярск, Российская Федерация

О ПОКАЗАТЕЛЯХ УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Статья посвящена оценке устойчивости бизнес-модели организации. Предложены показатели и методика проведения анализа устойчивости бизнес - модели. Определены стратегические факторы устойчивости бизнес-модели.

Ключевые слова: бизнес-модель, анализ, показатели, устойчивость.

Melnikova E., Hanagyan L.

ON INDICATORS OF SUSTAINABLE BUSINESS MODEL

Article is devoted to evaluation of the stability of organization's business model. The methodology of stability analysis and indicators are offered. Strategic factors of business model's stability are determined.

Key words: business model, analysis, indicators, stability.

Мельнікова Є.В., Ханагян Л.М.

ПРО ПОКАЗНИКИ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Стаття присвячена оцінці стійкості бізнес-моделі організації. Запропоновано показники і методику проведення аналізу стійкості бізнес-моделі. Визначено стратегічні фактори стійкості бізнес-моделі.

Ключові слова: бізнес-модель, аналіз, показники, стійкість.

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими заданиями. Глобализация мировой экономики, открытость рынков для внешних товаропроизводителей – все это резко обострило конкуренцию среди производителей с одной стороны, и ускорило динамику изменения потребительских предпочтений, с другой. Объективно усугубилась рыночная неопределенность окружающей среды, возросло ее влияние на развитие бизнес-процессов, сократились сроки более или менее надежных стратегических планов. Современная практика управления фирмами диктует смену приоритетов в выборе критерия развития: не стремление к максимальной прибыли, а обеспечение стабильной прибыльности, т.е. устойчивости к непредсказуемым рыночным флуктуациям.

В современную информационную эпоху обстановка внутри и вне компании меняется крайне быстро, требуя от нее постоянного совершенствования и изменения – отслеживания тенденций развития рынка, деятельности конкурентов, оперативной разработки и предложения новых услуг, освоения новых рынков, изменения систем управления, изменения организационной структуры, кадровой политики, методов работы с клиентами.

Современные компании перестали представлять из себя статические, сложившиеся, раз и навсегда выстроенные структуры - на смену такого подхода к управлению приходит стратегия управляемых изменений. Внутри современной компании идет постоянный процесс совершенствования методов работы и управления, но этот процесс не должен мешать эффективной текущей работе компании. Для реализации такого подхода и необходимо построение бизнес-модели фирмы.

Бизнес-модель является достаточно новым понятием, появившимся в 90-х гг. двадцатого века. Как отмечено в [5], «отсутствие единого взгляда на понимание бизнес-модели, неразработанность концептуальных и методологических подходов к разработке и анализу бизнес-модели существенно затрудняют ее использование в теоретических и эмпирических исследованиях». Если исходить из определения Гарвардской школы бизнеса: «бизнес-модель – это совокупность определяющих бизнес-решений, а также уступок и компромиссов, задействованных компанией для извлечения прибыли» [6], то можно сделать вывод, что универсальной бизнес-модели не существует, но можно говорить о бизнес-моделях, типичных для конкретной отрасли.

Анализ последних исследований, в которых начато решение проблемы. Анализ направлений исследования бизнес-моделей, выполненный в [5] и собственные изыскания авторов позволяют провести дифференциацию методологических подходов к изучению бизнес-модели на описательный подход с выделением особенностей данного бизнеса; системный с выделением обязательных элементов и связей между ними; конкурентный (стратегический) подход, основанный на выявлении устойчивых конкурентных преимуществ. На наш взгляд, дальнейшее развитие теории вопроса должно идти по пути интеграции подходов.

Цель статьи: оценить устойчивость бизнес-модели организации; предложить показатели и методику проведения анализа устойчивости бизнес-модели; определить стратегические факторы устойчивости бизнес-модели.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов. Мы исходим из

понимания бизнес-модели как совокупности способов ведения бизнеса в компании (ее структуры, продукции, способов доставки и обслуживания товаров, повышения рыночной стоимости), правил ведения этого бизнеса, лежащих в основе стратегии компании, а также критериев оценки деловых показателей. Наличие критериальной базы позволяет реализовать как дескриптивную, так и конструктивную задачи управления бизнес-моделью. Появляется возможность описать предприятие с помощью универсального множества управленческих регистров (цели, стратегии, продукты, функции, организационные звенья и пр.). Управленческие регистры по своей структуре представляют собой иерархические классификаторы. Объединяя классификаторы в функциональные группы, получим совокупность информационных моделей компании.

Модель целеполагания отражает миссию бизнеса, цели и стратегии, основные конкурентные преимущества. Организационно-функциональная модель фиксирует распределение полномочий и ответственности в организации. Функционально-технологическая модель отражает механизмы деятельности. Процессно-ролевая модель отвечает на вопрос «кто – что – как – кому». Количественная модель позволяет рассчитывать объем необходимых ресурсов. Модель структуры данных описывает регламенты самой компании и объекты внешнего окружения. Указанная совокупность информационных моделей представляет собой бизнес-модель компании. Она обеспечивает необходимую полноту и точность описания, придавая необходимую прозрачность бизнесу. С ее помощью формируются все необходимые управленческие регламенты.

Одной из основных целей бизнес-моделирования является решение насущной для российских компаний задачи анализа и совершенствования организации деятельности. Если возникает необходимость провести более глубокий анализ деятельности организации, то целесообразно обратиться к модели бизнес-процессов. Анализ бизнес-процессов проводится с целью выявления противоречий между выполняемыми задачами и механизмами управления, обеспечивающими их решение.

В условиях, когда функционирование предприятия представляет собой стохастический целенаправленный процесс, в ходе которого оно переходит из одного состояния в другое, бизнес-модель позволяет исследовать влияние внешних и внутренних событий на параметры бизнес-процессов и корректно регулировать эти параметры для достижения требуемой эффективности функционирования всей системы. Особую значимость в условиях часто и резко меняющейся рыночной конъюнктуры и жесткой конкурентной борьбы приобретают быстрота и адекватность реакции всех систем организации, точность и эффективность

операций экономических субъектов. Именно реактивные свойства модели позволяют обеспечить ее устойчивость, то есть ее способность гибко реагировать на изменения внешней среды, сохраняя экономические и иные характеристики в заданном диапазоне.

Наладив управление бизнес-моделью, руководство компании сможет эффективно вносить изменения в свою политику и контролировать получаемые результаты, без чего просто невозможно обеспечить успешное развитие бизнеса. Устойчивость и успех зависят не только и не столько от великих идей и чутья лидера, сколько от умения создать и непрерывно совершенствовать бизнес-модель.

Бизнес-модель позволяет создать четкую и целостную картину бизнеса, провести ее системный анализ и диагностику, установить критерии для оценки тех или иных стратегических и тактических решений менеджеров компании. Она позволяет выявить необходимость внесения изменений в условиях динамичных изменений внешней среды.

Должна измениться и методика проведения анализа. Если статический подход к оценке устойчивости предполагал акцент на структурной, технологической и финансовой составляющих модели, то динамический подход требует внимания к целеполаганию, процессам и функциям.

Исходя из этого и должны быть рассмотрены понятие и классификация видов устойчивости. В [2, с. 24] выделяются и подробно рассматриваются следующие виды устойчивости: финансовая, технологическая и организационная. Методами системного анализа автор прослеживает влияние финансовых, инновационных и организационных процессов на показатели устойчивости предприятия, рассматривает влияние структуры предприятия и его системы управления, а также масштаба предприятия и организационной культуры на разных этапах жизни предприятия и их способность поддерживать изменения стратегии, направляемые целями организации и внешней средой.

Существует и более простое деление устойчивости на текущую и стратегическую. В контексте настоящего исследования последняя представляет наибольший интерес. Если под устойчивостью бизнес-модели понимать ее способность сохранять функционирование и развитие как в нормальных условиях, так и при наличии возмущений, воздействующих на нее со стороны внешней и внутренней среды, то управление стратегической устойчивостью предпринимательской структуры будет выражаться в управлении ее долгосрочной конкурентоспособностью [2, с. 3].

Изучение эволюции теории предпринимательства и управления

конкурентоспособностью позволяет констатировать, что до сих пор базовой методологией исследования является ресурсно-технологический подход, в соответствии с которым устойчивость предприятия обеспечивается оперативным и стратегическим потенциалом его ресурсной базы и наличием эффективной системы управления им.

Долгое время ресурсная устойчивость фирмы рассматривалась, в основном, с позиций ее финансовой устойчивости. Наравне с финансовой устойчивостью основными элементами ресурсной устойчивости фирмы считались контроль за источниками сырья, трудовыми ресурсами, обладание современными технологиями и оборудованием, инновации. Устойчивость бизнес – модели традиционно оценивалась по ряду показателей, характерных для определенной области деятельности. Так, финансовую деятельность предприятия можно оценить, проведя анализ финансового состояния, рассчитав основные показатели финансовой устойчивости. Маркетинговую деятельность можно оценить, рассчитав такой показатель, как доля рынка, при этом если данный показатель остается неизменным или увеличивается, то это будет говорить о правильном выборе маркетинговых инструментов, о соответствии качества и цены выпускаемой продукции (оказываемых услуг) внешним условиям; производственную деятельность предприятия можно оценить по производительности труда.

В теории предпринимательства в качестве стратегических характеристик устойчивости рассматривались такие как: наличие стратегии развития, институциональная устойчивость фирмы и рынка, а с переходом к экономике знаний – интеллектуальный, технологический, репутационный и организационный капиталы. В начале 90–х гг. были обозначены новые приоритеты общенаучной концепции устойчивого развития – социальная и экологическая ответственность субъектов мирового хозяйства. С этого момента в науке будущее систем управления устойчивостью закрепилось за комплексными адаптивными системами, которые непрерывно развиваются и адаптируются.

В этой связи становятся важными задачи определения стратегических факторов устойчивости бизнес-модели и обеспечения устойчивого развития бизнеса. Наряду с целевыми установками, миссией и стратегией, базисом динамической устойчивости должны стать факторы устойчивости внешней среды, спроса, внутренних бизнес-процессов, факторы финансовой устойчивости и факторы развития компетенций фирмы [5, с. 10]. Автором предложено классифицировать стратегические факторы обеспечения устойчивости на эндогенные и экзогенные, контролируемые и неконтролируемые, устойчивые в краткосрочном и

долгосрочном периодах. В силу сложности и многоаспектности понятия «устойчивость», критериями (индикаторами) устойчивости могут выступать различные показатели в зависимости от целей и условий функционирования субъекта управления.

Организация, ориентированная на устойчивое развитие, должна иметь следующие целевые установки:

- повышение рыночной стоимости компании для обеспечения интересов акционеров;
- обеспечение удовлетворения потребностей своих потребителей с учетом складывающейся рыночной конъюнктуры;
- выбор эффективных управленческих решений по оптимизации затрат с учетом факторов риска;
- обеспечение безопасности и надежности поставок ресурсов и производства социально безопасных и экологически чистых продуктов и услуг;
- соблюдение нормативов выбросов и снижение ущерба, наносимого окружающей среде от деятельности фирмы и использования ее продукции;
- социализация деятельности фирмы и труда ее сотрудников за счет развития системы стимулирования, социальной политики и современных методов управления персоналом;
- продвижение корпоративного бренда и формирование его позитивного имиджа и репутации в обществе.

Такой подход позволил сформулировать требования к формированию системы характеристик оценки динамической устойчивости предпринимательской структуры. Система индикаторов устойчивости должна включать:

1. Показатели, характеризующие динамику внешней и внутренней среды, рассчитанные как динамические, то есть в виде показателей прироста/падения их фактических значений.

2. Показатели, характеризующие пределы допустимых колебаний, уровень которых позволит определять степень устойчивости или уровень запаса устойчивости (низкий, нормальный, высокий). Для этого следует рассчитывать коэффициент вариации каждого показателя в конце года, используя его помесечные или поквартальные значения для определения уровня запаса устойчивости. По каждому индикатору устойчивости рассчитываются четыре значения: прирост по плану; прирост по факту; вариация по факту; уровень запаса устойчивости.

3. Относительные показатели, отражающие долгосрочный (стратегический) аспект устойчивости.

Рассмотренные выше теоретические подходы были трансформированы в методику анализа устойчивости бизнес-модели. Зачастую устойчивость бизнес – модели оценивают по ряду показателей, характерных для определенной области деятельности. Не опровергая значимости анализа ликвидности и принятия финансовых решений, мы подчеркиваем, что устойчивость имеет не только финансовый, но и кадровый, организационный, стратегический аспекты. Именно в них заложена возможность выхода из крайне неравновесного состояния. В качестве методики анализа устойчивости бизнес-модели можно предложить оценить ее по следующим направлениям: финансовая устойчивость; конкурентная устойчивость; устойчивость организационной структуры.

В исследование устойчивости должны быть включены все составляющие бизнес-модели. Алгоритм анализа может быть следующим:

1. Диагностика текущей устойчивости на основе финансово-экономических показателей.
2. Формулирование целей и задач компании.
3. Анализ внешней и внутренней среды для уточнения стратегических факторов устойчивости бизнес-модели и конкурентоспособности.
4. Классификация факторов по уровню запаса устойчивости; на контролируемые, неконтролируемые.
5. Разработка и оценка индикаторов динамической устойчивости.
6. Разработка стратегий устойчивого развития и мероприятий по их реализации.

Важнейшим фактором конкурентоспособности является устойчивость спроса на продукцию предприятия, то есть сохранение его уровня в пределах текущего норматива потребления на одного реального потребителя при сохранении числа постоянных потребителей, несмотря на колебания рыночной конъюнктуры и маркетинговые усилия продавцов аналогичных товаров.

Следует выделять текущую и долгосрочную устойчивость спроса на продукцию компании. Текущая устойчивость формируется под воздействием ситуационных факторов и связана с текущей конъюнктурой рынка и другими факторами, влияющими на рынок в конкретный момент времени.

Долгосрочная устойчивость спроса связана с наличием рынка лояльных покупателей и потенциальных потребителей продукции компании, который компания формирует средствами активной маркетинговой политики и маркетинговых коммуникаций, направленных

на распространение знаний о продуктах и услугах, их качестве, а также о деятельности компании в целом [4, с. 529].

Набор индикаторов динамической устойчивости предлагается разрабатывать индивидуально для каждого предприятия с учетом его целей и стратегии, отражающей приоритеты устойчивого развития. За каждым индикатором в модели должен быть закреплен «хозяин».

Таким образом, осуществляя мониторинг среды и фиксируя существенные для компании изменения, необходимо вносить соответствующие взаимосвязанные изменения и в бизнес-модель. Например, под действием изменения потребительского спроса потребуются вывести на рынок новую модификацию продукта (корректируется модель целеполагания). Для ее воспроизводства будут необходимы новые бизнес-функции и соответственно новые функции управления процессом воспроизводства, которые надо дополнительно закрепить за организационными звеньями (корректируется организационно-функциональная модель). Это потребует организации новых бизнес-процессов (корректируются функционально-технологическая и процессно-ролевая модели). Реализация новых бизнес-процессов потребует новых затрат ресурсов и может принести определенные доходы от реализации новой модификации продукта (корректируется количественная модель). Потребуется новые отчеты и регламенты для управления новыми бизнес-процессами (корректируется модель структуры данных). Все указанные изменения взаимосвязаны и взаимообусловлены. Их реализация позволяет осуществить быструю реакцию компании на изменение внешней среды, оптимально настроив структуру компании для достижения новых целей.

Скорость такой реакции является решающим конкурентным преимуществом компании, поэтому, как правило, бизнес-модель реализуется в электронном виде с использованием программных продуктов специального класса.

Менеджмент организации может осуществляться и в качестве инструмента управления организационным развитием. В этом случае в бизнес-модель вносятся упреждающие корректировки не под действием уже свершившихся изменений на рынке, а на основании стратегического прогноза таких изменений. Это обеспечивает чрезвычайно высокую конкурентоспособность саморазвивающейся компании.

Выводы. Бизнес-модель компании является не только основой управления организацией. Высокая прозрачность бизнеса, простота и доступность системного описания позволяет разработать исходное техническое задание на настройку системы управления ресурсами. Более того, по мере накопления изменений в бизнес-модели, можно

осуществлять разработку новых требований по совершенствованию (подстройке) системы управления ресурсами. Это позволяет всегда обеспечивать необходимые ресурсы, требуемого качества, в необходимом количестве, в нужном месте, в заданное время, за приемлемую цену. Последнее самым серьезным образом способно снизить производственные издержки, обеспечив, таким образом, повышение конкурентоспособности.

Менеджеры при такой системе комплексного управления всегда будут получать из бизнес-модели необходимые распорядительные документы (должностные инструкции, Положения и другие управленческие регламенты). Кроме того, из системы управления ресурсами они получают необходимые оперативные и стратегические отчеты о наличии и движении ресурсов в компании. Важнейшим практическим результатом оценки устойчивости бизнес-модели может стать решение о возможности ее тиражирования.

1. Мельникова Е.В. О стратегии обеспечения устойчивости фирмы: [Текст] / Е.В. Мельникова // Современный российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие. Сборник статей 10 Международной научно-методической конференции. – Пенза, 2009. – С. 89–92.
2. Лищук А.А. Стратегические факторы обеспечения устойчивости предпринимательских структур: Автореф. ... канд. экон. наук: [Текст] / А.А. Лищук. – СПб.: изд-во СПбГУЭФ, 2007. – 20 с.
3. Нагуманова Р.В. Независимая оценка эффективного управления предприятием: [Текст] / Р.В. Нагуманова // Ученые записки. – Казань: Казанский финансово-экономический институт, 2006. – С. 527–532.
4. Мельникова Е.В. Стратегический контроллинг как фактор повышения устойчивости организации. [Текст] // Зб. наук. пр. «Економічні науки». – Серія «Облік і фінанси». – Випуск 7(25). – Ч. 2. – Луцк: ЛНТУ, 2010. – С. 273–282.
5. Стрекалова Н. Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления. / Н.Д. Стрекалова // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 2 // [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2627>
6. Sahlman, William A., Howard H. Stevenson, Michael J. Roberts, and Amar Bhide The Entrepreneurial Venture (The Practice of Management Series), 2nd edition, Harvard Business School Press, 1999.