

9.2. АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ И МОНИТОРИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ¹

Бердников В.В., к.э.н., доцент кафедры
«Экономический анализ»;

Гавель О.Ю., PhD, старший преподаватель кафедры
«Экономический анализ»

*Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации*

В статье рассматриваются вопросы применения инструментов бизнес-анализа при разработке и мониторинге бизнес-моделей. Сформулированы критерии и показатели оценки их эффективности. Проведен сравнительный анализ результатов применения закрытых и открытых моделей бизнес-систем, основанных на инновациях. Обоснована целесообразность применения шаблонов бизнес-моделей при организации системы контроллинга в компании. Определены основные требования к формированию информационно-аналитической базы мониторинга состояния бизнес-модели.

В условиях турбулентного состояния экономической среды руководители коммерческих организации, ориентированные на долгосрочный стратегический успех, должны уделять повышенное внимание вопросам разработки, мониторинга и оценки эффективности и результативности бизнес-моделей (**В-М**). Под бизнес-моделью компании мы понимаем внутреннюю логику создания и перераспределения добавленной стоимости в сегментах бизнеса на основе достижения операционной эффективности, гармонизации параметров финансовой, инвестиционной и текущей деятельности фирмы, учитывающей интересы различных групп стейкхолдеров [4]. Вопросам разработки и последующего мониторинга эффективности перспективных бизнес-моделей в последние десятилетия уделяется все большее внимание в зарубежных и отечественных научно-практических изданиях. При этом фокус исследований постепенно смещается из области оценки влияния качества **В-М** на рыночную стоимость фирмы к процессу разработки алгоритма формирования **В-М**, основанного на инновациях [8, 9, 10, 11].

Бизнес-модель определяет алгоритм двух важных функций: создания стоимости; потребления части этой стоимости в процессе ее распределения и обоснования политики экономического роста организации. Первая функция требует определения ряда процессов (от закупки сырья до поставки продукции конечному потребителю), комбинация которых позволят создать новый продукт или услугу со стоимостью большей стоимости затраченных ресурсов, т.е. получением добавленной стоимости. Вторая функция связана с идентификацией и созданием критических факторов успеха (уникального ресурса, актива или операции) в пределах цепочки бизнес-процессов, в которых фирма имеет конкурентное преимущество.

Бизнес модель компании также предполагает идентификацию необходимых ресурсов (материальных, нема-

териальных, работники с их профессиональными навыками), разработку механизмов конверсии этих ресурсов в результаты (экономические, социальные, научные, экологические и др.) с последующим их распределением между ключевыми бенефициарами (рис. 1).

Управление процессами предполагает использование системы планово-контрольных индикаторов. Технологические индикаторы конверсии ресурсов в результаты включает в себя показатели: энерго-, трудо-, материало-, фондо-отдачи, что обеспечивает возможность осуществления гибкой навигации бизнес-процессов. Процессы распределения создаваемой стоимости ничуть не менее существенны для групп стейкхолдеров, чем процессы формирования стоимости в процессе конверсии ресурсов. Достижение системы ценностей характеризуется индикаторами: удовлетворенности клиентов; инвесторов; персонала, модернизации и технологического совершенствования самих процессов (их инновационности).



Рис. 1. Логика построения бизнес-модели компании

При создании бизнес-моделей компании используются два основных методических подхода: концепция «входа-выхода» (**В-В**) и ресурсный подход. Основанный на концепции **В-В** методический подход предполагает фокусировку на наличии и дефицитности ресурсов, что продиктовано условиями и ограничениями внешней среды. Т.е. идентифицируются внешние возможности развития бизнеса и варианты использования этих альтернатив. В результате, реализуется принцип «снаружи – вовнутрь», основанный на способности организации к гибкой адаптации: доставки нужного продукта в нужное время; создание спецпродуктов; решение проблем покупателей, подчас на основе их предварительного создания. Такой подход характерен для малых организаций в сфере услуг и торговли, не имеющих возможности формировать инвестиционные бюджеты на реализацию инновационных программ. Основным критическим фактором успеха в таких организациях становится интуиция их руководителей и гибкая адаптация бизнес-процессов к изменениям в экономической среде. Любой неудачный проект для малой организации несет значительный потенциал риска для непрерывности бизнес-деятельности, а сама продолжающаяся деятельность в виду ее слабой диверсификации также формирует значительные риски. Это приводит к существенному удорожанию кредитного финансирования таких организаций, ограничивая возможности развития малого бизнеса.

Для крупных компаний реального бизнеса применение **В-В** подхода к разработке перспективных бизнес-

¹ Статья подготовлена с использованием средств государственного бюджета по теме НИР «Разработка аналитического инструментария для обоснования перспективных бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса в условиях модернизации российской экономики».

моделей, по нашему мнению, имеет существенные ограничения. Использование **В-В** бизнес-модели не обеспечивает формирование устойчивых трендов добавленной стоимости (цикл жизни компании, использующей подход **В-В**, как правило, совпадает с циклом жизни ее основного продукта). Интересы инвесторов в таких бизнес-структурах на определенном этапе их существования вступают в конфликт с интересами остальных групп бенефициаров. Это определяет момент ликвидации или реорганизации такой компании либо через процедуру банкротства, либо слияния / поглощения. В ресурсном подходе, напротив, именно уникальные ресурсы и компетенции компании являются фундаментом экономического роста, основанного на использовании экономической ренты. В его основе лежит мнение о компании как об упорядоченной совокупности ключевых компетенций. Разрабатываемые и реализуемые компанией стратегии должны позволять фирме наилучшим образом эксплуатировать созданные результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), а также приобретения прав на инновационные продукты, развивающие стержневые компетенции, для использования открывающиеся возможности во внешней экономической среде. Ресурсный подход характерен для компаний, созданных «навечно», строящих свой бизнес на основе стратегии «изнутри – наружу». В настоящее время бизнес таких компаний строится на долгосрочном партнерстве всех заинтересованных групп, на совместных инновациях (интеграции бизнесов, синхронизации усилий и др.) и совместном коучинге, позволяющем обеспечивать наилучшие результаты (раскрытие новых способов полезного использования продуктов и технологий их изготовления, совершенствование процессов, извлечение максимальной полезности и др.). Однако, использующие ресурсный подход крупные и средние компании часто проигрывают малым, в скорости реакции на внешние изменения. В результате они либо утрачивают перспективный рынок, либо выходят на него с существенным опозданием, неся более высокую плату за вход по сравнению с организациями, развивающимися на основе модели **В-В**. Часто эти компании вынуждены приобретать бизнес мелких, но более успешных конкурентов, выплачивая его владельцам премию, или даже сами становятся объектами поглощения со стороны более успешных динамично развивающихся субъектов бизнеса (фирмы – «газели»).

Таким образом, налицо необходимость комбинирования достоинств перечисленных выше подходов при разработке и актуализации конкурентоспособных бизнес-моделей. Бизнес-модели, комбинирующие результаты внутренних НИОКР с внешними, получили название моделей, основанных на открытых инновациях (open innovation business model's, **OI B-M**) [9,10]. Отличительной чертой **OI B-M** является: комбинирование внутренних организационно-технологических базисных нововведений с адаптацией перспективных внешних разработок; использование их новых возможностей с последующей коммерциализацией результатов внедрения (рис. 2).

Использование **OI B-M** позволяет организациям становиться более эффективными как при создании, так и в процессе сохранения стоимости. Большая стоимость бизнеса формируется за счет использования гораздо большего числа координируемых новаций как внут-

ренних, так и внешних, контроллеры компаний лишь раскрывают потенциал их комбинаций. Их применение позволяет также создавать большую стоимость, используя ключевые активы фирмы, ресурсы или факторы успеха не только в собственной деятельности, но и в бизнесе других компаний, т.е. участвовать не только в собственной, но и в контролируемых другими компаниями цепочках формирования стоимости.

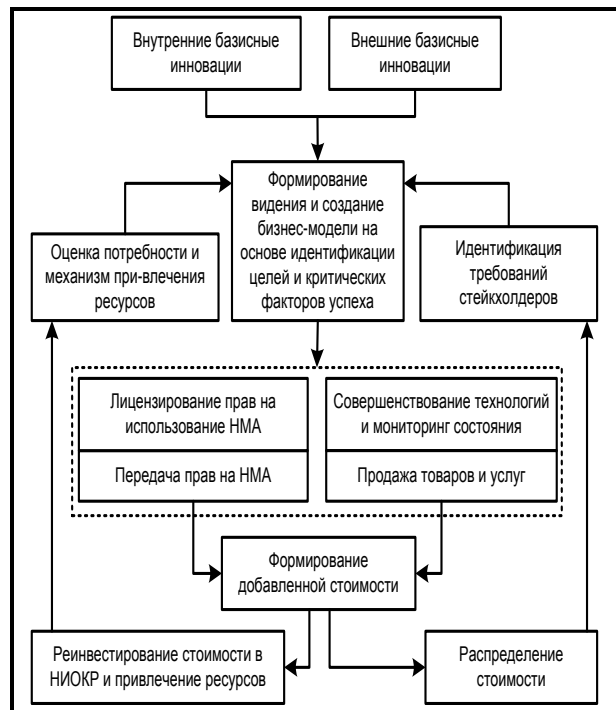


Рис. 2. Бизнес-модель компании, основанная на открытых инновациях

Активное изучение и использование методов и приемов лучших практик бизнеса, проведение параллельного НИОКР, заключение временных альянсов с партнерами с целью диверсификации рисков формирования перспективных рынков позволяет формировать денежные потоки не только на традиционных рынках товаров и услуг, но и за счет продажи прав на нематериальные активы (лицензий и патентов). В результате, учитывая формируемый спрос на инновационные продукты, компания использует комбинацию возможностей развития «снаружи – вовнутрь» и «изнутри – наружу». Ресурсы привлекаются и используются в компанию для достижения постоянно корректирующимся в соответствии с видением ее развития целями развития. Создаваемые в процессе НИОКР технологии представляют собой непрерывно совершенствующиеся алгоритмы создания добавленной стоимости, лицензируются, представляя, тем самым, нематериальный актив, который при передаче прав на хозяйственное использование позволяет организации формировать премиальный денежный поток, существенно повышает рыночную стоимость фирмы, применяющей **OI B-M** (рис. 3).

Важным фактором, способствующим процессу развития открытых инноваций, становится рост стоимости разработки новых технологий во многих сферах хозяйственной деятельности. Показательный пример: наблюдаемый стремительный рост стоимости разработки биопрепаратов и регуляторов роста растений.

Так, затраты на создание новой линейки препаратов для органического земледелия британской фирмой «АгроСенс БиСиЭс» ЛТД в 2005-2010 гг. превысили затраты на создание аналогичной серии препаратов в конце 90-х годов прошлого века более чем в десять раз. Увеличение инвестиционно-инновационных бюджетов приводит к тому, что только крупные компании могут использовать традиционную инновационную модель развития, все же остальные либо закрепляют свое технологическое отставание, либо применяют догоняющую модель на основе приобретения лицензий. Существует и другая сторона этой проблемы: сокращение жизненного цикла новых продуктов.

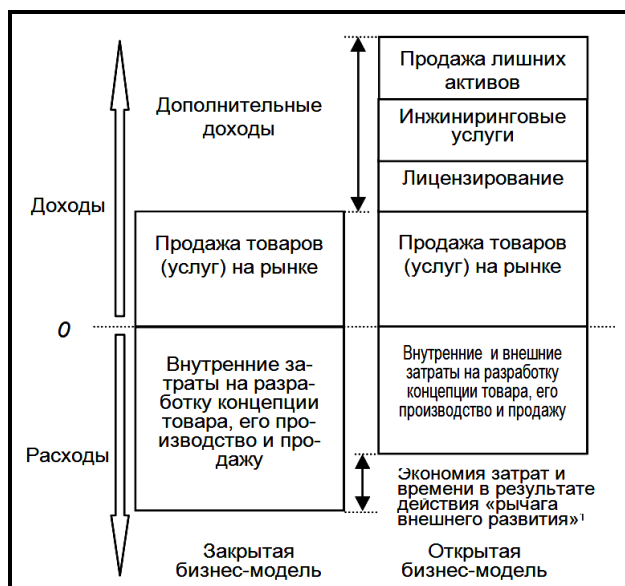


Рис. 3. Особенности закрытой и открытой бизнес-моделей компаний²

В биохимической индустрии в начале 1980-х гг. создаваемые медицинские препараты, как правило, имели жизненный цикл продолжительностью восемь-десять лет, после чего новый и лучший продукт становился доступным (например, препарат нитронг для регулирования сердечной деятельности). К началу 2000-х гг. он сократился до трех-четырёх лет. Ожидаемый срок жизни новых лекарственных средств, пользующихся патентной защитой, уменьшается благодаря длительной процедуре тестирования и более быстрому вводу производителями незапатентованных препаратов. В крупнейших сегментах фармацевтического рынка успешным лекарственным формам часто приходится бороться с рядом конкурирующих продуктов (дженериков). Так, например, наряду с запатентованным препаратом, по крайней мере, существует еще пять-шесть дженериков, отпускаемых по рецепту, имеющих аналогичное фармакологическое действие и направленные на решение проблемы повышенного уровня холестерина в крови.

В условиях роста затрат на разработку и сокращения жизненного цикла выводимых на рынок продуктов компании все труднее окупать инвестиции в инновации. Открытые бизнес-модели решают данные проблемы. Они воздействуют на их затратную сторону за счет использования внешних ресурсов для проведе-

ния исследований и разработок, что экономит время и деньги в инновационном процессе. Использование **OI B-M** компанией Du-Pont позволило ее биотехнологической SBU разрабатывать и выводить на рынок препараты для химической защиты растений, соответственно, в два раза дешевле и быстрее, чем потребовалось бы, если бы всю работу выполняла она сама.

Отличительной чертой компании, использующей **OI B-M**, является:

- создание новой потребительской ценности на основе изменения видения перспектив и условий развития бизнеса;
- сокращение времени и издержек на НИОКР за счет копирования лучших практик и участия в совместных программах R&D;
- формирование дополнительного денежного потока от участия в цепочках создания ценности других хозяйствующих субъектов (включая бизнесы прямых конкурентов) на основе продажи лицензий, инжиниринга и операционного управления реальными активами. В результате фирма имеет дополнительно создаваемую стоимость и сокращает затраты на проведение НИОКР, уменьшая сроки вывода перспективных инновационных продуктов на рынок.

Например, ГК ООО «Русские фермы» под руководством А. Даниленко, уловив рыночный тренд на неудовлетворенный спрос на качественное молочное сырье, в конце 1990-х гг. предложила рынку новую **B-M** производства молока высокого качества на основе технологий low cost, не имевших аналога на российском рынке. По сути, было предложено разделение традиционного вертикально-интегрированного молочного бизнеса, контролирующего все стадии технологического цикла от производства кормов и до промышленной переработки молока, лежавшего в основе моделей большинства коммерчески успешных в начале 1990-х гг. сельскохозяйственных компаний. Их ключевой компетенцией была возможность осуществлять контроль издержек по всей цепочке создания продукта на основе применения традиционных регламентов операций (технологических карт) и систем управленческого учета, а целью – предложение клиенту молочного продукта с низкой добавленной стоимостью по минимальной цене. Появление в Российской Федерации отечественных и зарубежных ритейлеров поколебало позиции ранее успешных молочных компаний. Сельскохозяйственные производители, осуществлявшие переработку молока в объемах до 5 т в сутки, массово теряли рынки сбыта в крупных городах, обеспечивающих для них основной приток денежных средств.

Для входа в торговые сети собственники бизнеса были вынуждены:

- либо консолидировать, или наращивать производство молочных продуктов, подчас отказываясь от собственных брендов (например, фирма «Ополье» из Владимирской области);
- либо выходить из молочного бизнеса, продавая его с дисконтом крупным отечественным молочным переработчикам («Вимм-Билль-Данн», «ЮНИМИЛК» и др.), и становясь безликими производителями сырья. Последняя стратегия при растущих тарифах естественных монополий обрекла на выживание за счет дотаций из бюджетов большинство производителей молочного сырья.

ГК «Русские фермы» отказались от принципа перекрестного субсидирования производства в различных бизнесах широко используемого в РФ в последние 20 лет большинством агропромышленных холдингов. Его применение, по нашему мнению, тормозит разработку и внедрение непрерывных улучшений в бизнес-модель компании, ориентирует руководителей внутрихозяй-

² Использование лучших практик, кооперирование усилий с другими компаниями-разработчиками.

ственных структурных подразделений на функционирование в режиме центров затрат. В результате стратегические цели компании меняются и переключаются с динамичного развития на выживание. Владельцы ГК «Русские фермы» поставили цель создания группы коммерчески успешных бизнесов в области производства и переработки кормов («Насадкино»), а также производства и первичной переработки молока (собственно, «Русские фермы»), проектирования и организации эксплуатации современных молочных ферм («Русфермстрой»), консультационных услуг и инжиниринга («Продвижение»). Одной из успешных бизнес-идей, которая легла в концепцию развития «Русских ферм», явилось сближение сроков полезного использования активной и пассивной частей основных фондов с применением лучших практик мирового агробизнеса и непрерывных улучшающих инноваций. В результате была ликвидирована проблема недоамортизированных активов по зданиям и сооружениям, существенно повышена производительность живого труда работников. Таким образом, была создана новая модель молочного бизнеса, основанная на формировании ключевых компетенций, образующих факторы конкурентного успеха, и упреждающей ориентации на динамику спроса на продукцию с установлением партнерских отношений с потребителями молочного сырья. Ее особенностью явилось то, что в качестве конкурентоспособного продукта выступало не только молочное сырье, но и сама технология организации его производства. Эта технология впоследствии достаточно успешно применялась при создании интенсивных молочных бизнесов на основе партнерских соглашений с администрациями Белгородской области, Ставропольского края и ряда других регионов при создании высокотехнологичных мощностей по производству товарного молока. Т.е. наряду с качественным молочным сырьем, рыночным продуктом стало инновационное организационно-технологическое и конструктивно-строительные решения по созданию и эксплуатации современной молочно-товарной фермы с низкой стоимостью владения ключевого актива. Модель выстраивания партнерских отношений ГК отличается высокой гибкостью. В условиях падения уровня закупочных цен на сырое молоко в 2008-2009 гг. компания организовала высокоэффективный бизнес по производству мягких сыров типа моцарелла с поставкой их в торговые сети, позиционирующие себя как продавцы экологически чистых продуктов («Бизнес-Гурмэ» и др.). В дальнейшем, с выводом этого бизнеса в режим проектной производственной мощности (3 т сыра в сутки) и целевой рентабельности (60% на вложенный капитал), он был передан в оперативное управление организации – партнеру, специализирующейся на производстве сыров, обеспечив тем самым эффект масштаба.

Для идентификации логики создания добавленной стоимости в компании «Русские фермы» нами был использован получивший признание за рубежом контроллинговый инструмент – построение шаблона бизнес-модели. Его идея основана на идентификации процесса планирования, контроля затрат и результатов на основе идентификации ключевых факторов создания стоимости, согласно которой в левой части поля сконцентрированы факторы затрат, а в правой – результатов. Целью модели является сокращение затратных факторов, потерявших свою актуальность в сложившихся условиях, и наращение факторов, фор-

мирующих и повышающих устойчивость результатов в будущем, в том числе, связанных с осуществлением новых затрат. Таким образом, реализуется парадигма П.Ф. Друкера «цель бизнеса заключается в том, чтобы стоимость его активов увеличивалась, а затраты, связанные с их созданием и содержанием – сокращались» [6]. На основе монографического анализа нами был разработан шаблон бизнес-модели для компании (рис. 4).

По состоянию на 1 января 2013 г. определено содержание основных компонентов шаблона.

В составе ключевых партнеров определены:

- предприятия-партнеры по производству мягких сыров для предприятий ресторанного бизнеса и продовольственных магазинов («Бизнес-Гурмэ» и т.п.);
- областные администрации и частные инвесторы, преследующие цель создания интенсивных молочных ферм с низкими издержками.

Ключевые партнеры	Основные виды деятельности	Ценностное предложение	Взаимоотношения с клиентами	Потребительские сегменты
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта	
Структура издержек			Потоки поступления доходов	

Рис. 4. Шаблон бизнес-модели «Русские фермы»

Основными видами деятельности, приносящей доход, являются:

- производство и продажа сырого молока;
- проектирование и строительство молочно-товарных ферм на основе технологии low-cost;
- управление активами и консалтинг;
- переподготовка кадров.

Ключевыми ресурсами бизнеса являются:

- дойное стадо коров;
- конструктивные материалы (металлоконструкции и пиломатериалы);
- низко-затратные технологии производства;
- персонал, разделяющий философию компании.

В состав ценностных предложений включены:

- молоко высокого качества, пригодное для глубокой переработки в масло- и сыроварении;
- новые организационно-технические решения, обеспечивающие премиальную конверсию ресурсов в продукцию.

Взаимоотношения с ключевыми клиентами устанавливаются как:

- долгосрочные;
- партнерские в пределах цепочек создания стоимости;
- взаимовыгодные, предполагающие «справедливый» характер формирования и распределения стоимости.

В качестве основных каналов сбыта продукции и услуг рассматриваются:

- оптовые поставки на сыроваренные заводы по контрактным ценам;
- поставки молока на комбинаты детского питания по спотовым ценам.

Основными потребительскими сегментами являются:

- B2B (сыроваренные предприятия, расположенные в Тверской области);
- частные и государственные инвестиционные фонды;
- реорганизуемые в процессе финансового оздоровления сельскохозяйственных предприятий молочно-товарные фермы.

Блоки, размещаемые в левой части шаблона бизнес-модели, определяют основной состав и структуру затрат, а блоки правой части – состав и структуру доходов.

Основными статьями затрат являются:

- стоимость приобретаемых у предприятия-партнера высококачественных кормов;
- амортизация активной части высокотехнологичного оборудования;
- расходы на обучение и повышение квалификации персонала;
- расходы на энергоресурсы;
- инновационные затраты, связанные с совершенствованием организационно-технологических решений.

Не вызывает сомнений, что при формировании ресурсов следует придерживаться принципа экономичности.

В качестве основных каналов поступления доходов нами определены:

- доходы от продажи сырого молока;
- доходы от участия в капитале предприятий-партнеров;
- доходы от оперативного управления активами организаций-партнеров;
- доходы от обучения персонала для предприятий-заказчиков, использующих организационно-технологические решения «Русские фермы».

Пример ГК «Русские фермы» дает возможность оценить перспективы наращивания ценности бизнеса и риски его потери. К таковым можно отнести появление новых технологических решений, связанных с созданием мега-ферм (совместный проект «Русское молоко» Н. Бабаева и сингапурской продовольственной компании Olam International). Однако первоначальное клиентское позиционирование этого проекта связано с поставкой сырого молока в больших объемах на предприятия молочной промышленности Пензенской и расположенных рядом с ней областей с последующей переработкой в продукты с более низкой добавленной стоимостью.

Разработка и дальнейшая реализация стратегии развития бизнеса без понимания логики формирования и распределения добавленной стоимости неминуемо приводит к возникновению конфликтов среди его стейкхолдеров. Возникновение и развитие конфликтов существенно снижает динамику роста компании, повышает волатильность основных аналитических индикаторов развития и состояния бизнеса. Наличие бизнес-модели компании в форме шаблона повышает прозрачность и прогнозируемость развития бизнеса, снижает операционные, финансовые и инвестиционные риски, повышает привлекательность компании для различных групп инвесторов.

Уникальная технологическая и организационная идентичность не может более рассматриваться как устойчивое конкурентное преимущество. Оно уступает место гибкости и адаптивности бизнес-процессов и их цепочек, эффективной координируемости действий структурных подразделений, базирующихся на непротиворечивых показателях оценки эффективности и достижения целей, простой логике мотивации персонала, основанной на ясных алгоритмах. Совокупность перечисленных факторов обеспечивает оптимизацию процессных цепочек, снижение непродуктивных издержек, рост и устойчивую маржинальность продаж. Реализующие адаптивные бизнес-модели организации строят бизнес на управлении знаниями, которое включает в себя как деятельность, направленную на создание фонда знаний (научные исследования и конструкторские разработки), так и действия, преследующие цель рационального использования этого фонда (коммерциализация знаний в инновации с последующим выстраиванием профицитных денежных потоков). Таким образом, целями гибкого управления являются обес-

печение текущей эффективности деятельности и способность адаптации бизнеса к вызовам будущего, а способом формализации – создание идентичного для фирмы шаблона бизнес-модели. Эффективная адаптация обеспечивается за счет реализации рефлексивного мониторинга, который основан на непротиворечивой системе индикаторов оценки эффективности бизнес-моделей и аналитическом обосновании направленных организационных действий. Именно рефлексивный мониторинг представляет основное условие для поддержания их конкурентоспособности [5].

Бизнес-модель компании может быть идентифицирована с помощью следующих параметров:

- клиентских баз, их маржинальной лояльностью;
- совокупности отраслевой и организационной структур;
- системы ориентиров развития, реализуемых в стратегических и текущих горизонтах;
- методиками идентификации критических факторов успеха (*KFS*);
- способами формализации ключевых показателей эффективности (*KPI*);
- стратегическими картами показателей (strategy map) и панелями управления (dashboard) для различных уровней организации ведения бизнеса (компания в целом, сегмент, бизнес-процесс, рабочее место);
- системами мотивации работников по достижению целевых ориентиров и формированию идей с их структуризацией в базы данных;
- эффективными приемами коммерциализации идей в инновации.

Представляется необходимым не только интуитивно определить приоритеты развития и сформировать видение, но и аналитически обосновать параметры ключевых процессов и операций и оформить их в виде регламентов, довести эти параметры до исполнителей, преобразуя цели в действия. Это насущная задача контроллера компании, без усилий которого бизнес-модель может стать нежизнеспособной. В интересы контроллера включается информационно-аналитическая поддержка системы принятия и мониторинга исполнения управленческих решений с разными горизонтами (стратегический и оперативно-тактический) и функционалами (операционный, инвестиционно-инновационный и финансовый).

Постоянное совершенствование цепочки процессов, выход бизнеса за административные пределы фирмы – особенности современных конкурентоспособных бизнес-моделей. Ставшие классическими в конце XX в. бизнес-модели, основанные на управлении по целям, не признают активного участия персонала в процессе выработки управленческих решений, они ориентированы, прежде всего, на интересы собственников бизнеса. Клиент и контрагент рассматривается в них не как равноценный с собственником стейкхолдер, а как необходимое условие создания наибольшей прибыли на основе формирования и перераспределения в собственных интересах прибавочной стоимости. Аналитическим инструментом реализации таких бизнес-моделей является бюджетирование: в пределах организации выделяются центры финансовой ответственности, а сама она превращается в закрытую систему, рассматривающую внешнее окружение как враждебный источник рисков, а не потенциальных возможностей.

Такая модель управления бизнесом:

- во-первых, провоцирует организацию на разработку и реализацию затратного механизма контроля за всеми бизнес-процессами в пределах цепочки создания ценности,

препятствуя развитию процессов специализации и кооперирования с другими агентами рынка;

- во-вторых, создает конфликтную среду в процессе борьбы структурных подразделений за ресурсы;
- в-третьих, препятствует созданию, накоплению и обмену знаниями в пределах компании.

В этих условиях затрудняется формирование таких важных факторов конкурентного успеха, как инновационная восприимчивость и стратегическая гибкость. Компания утрачивает способность адаптироваться к меняющимся условиям экономической среды, что препятствует:

- своевременному внесению изменений в состав бизнес-единиц и параметры процессов;
- гибкой координации действий и мотивации персонала к смелому инноваторству;
- созданию и накоплению знаний, превращению их в важнейший нематериальный актив – рассматриваемый как высоколиквидный товар.

Многоуровневая система бюджетирования формирует иллюзию управляемости бизнеса у его менеджеров и владельцев. Стратегические цели развития и роста (результативность) вступают в противоречие с текущими задачами повышения эффективности бизнеса (экономичность и продуктивность), что разрушает долгосрочные тренды формирования стоимости бизнеса.

Условием достижения устойчивого успеха в современном бизнесе становится реализация принципа – «думай глобально», т.е. на основе формирования видения, но «действуй локально», т.е. исходя из складывающихся условий. Действия, инициируемые руководством компании, должны основываться не на диагностике текущего, и, тем более, прошлого состояния бизнеса, а на консенсусе прогноза развития его внутренней и внешней экономической среды, т.е. на основе комбинации анализа и интуиции. Перспективные области экономического роста, «узкие места» в цепочках создания ценности и сопряженные с ними риски лучше выявляются на уровне бизнес-процессов и операций при реализации методологии управления клиентско-ориентированными цепочками. Передача ответственности и полномочий от менеджеров корпоративного центра на уровень владельцев процессов и хозяйственных операций, ориентация при аналитическом обосновании управленческих решений не на бюджет, а на интересы партнеров (клиентов), рефлексивный мониторинг и прогнозирование состояния экономической среды – в совокупности позволяют: увеличить скорость и точность реакции на происходящие изменения; создавать новые маркетинговые ориентиры, ставя в основу будущего успеха реализацию своевременных процессных и продуктовых инноваций.

В этой ситуации, корпоративному центру отводится роль:

- осуществления мониторинга изменений и учета интересов различных групп стейкхолдеров при корректировке видения бизнеса;
- стратегической бизнес-навигации развития организации на основе достижения внутреннего единства процессов и операций;
- блокированию разрушительной конкуренции за ресурсы между структурными подразделениями на основе единства целей развития [2].

Устранить разрыв между стратегическим видением состояния и направлений развития и текущими действиями менеджмента позволяет использование формализованной модели бизнеса, сформированной на основе шаблона бизнес-модели. Ее использование позволяет своев-

ременно определять направления приоритетного развития и координировать состояние отдельных бизнес-процессов и хозяйственных операций (действий). Любое действие (процесс, операция) предполагает возможность его оценки с позиций издержек, которые несет на его осуществление фирма, и ценности, создаваемой с его помощью для клиентов и стейкхолдеров.

Например, для демонстрирующей премиальную динамику роста бизнеса компании, специализирующейся на Интернет-продажах экологически чистой продукции «Прямо с фермы» в основу бизнес-модели фирмы было положено наличие неудовлетворенного покупательского спроса на экологически чистое продовольствие, прежде всего молочные и мясные продукты. Ориентируясь на опыт сети «Избенка», специализирующейся на продаже свежих кисломолочных продуктов, владельцы компании использовали возможность дополнительного снижения ценовой маржи на закупаемую у малых агропромышленных предприятий продукцию. С нашей точки зрения, наиболее важным в бизнес-модели компании стало правильное определение фокус-групп клиентов, идентификация критических факторов успеха и высокая конверсия вовлекаемых ресурсов в ценности для потребителя. Это позволило собственникам бизнеса окупить инвестиции менее чем за 1 год.

Для идентификации ключевых факторов успеха при создании перспективной бизнес-модели мы воспользовались методическим подходом Frame Work, разработанным К. Зоттом и Р. Амит [11]. При проектировании перспективной **В-М** целесообразно сконцентрировать внимание на решении ключевых управленческих / предпринимательских задач с оценкой перспектив их оптимизации. При этом вначале должны быть определены элементы построения:

- состав процессов, представленных в бизнес-модели;
- внутренние связи и соподчиненность;
- персонализация областей ответственности и индикаторов оценки достижения целей.

Затем должны быть обоснованы логические основы проектирования **В-М**, к которым можно отнести:

- новизну и степень адаптации инновационного содержания к меняющемуся состоянию внешнего окружения;
- доминантность интересов стейкхолдеров при определении системы целей разработки **В-М**;
- комплементарность объединяемых или выделяемых бизнес-процессов в модели с точки зрения формирования эффекта синергии на стоимость бизнеса;
- возможность последующего совершенствования (реорганизации) отдельных процессов для достижения большей гибкости и повышения операционной эффективности.

Практика попыток реинжиниринга бизнес-моделей и их ключевых элементов демонстрирует высокие риски потери конкурентоспособности организации: революционные изменения всегда несут неопределенность, в том числе для тех лиц, кто их проводит. Поэтому более взвешенным, на наш взгляд, является подход непрерывных улучшений, связанных с корректировкой действующей бизнес-модели и ее постепенного перевода из одного состояния в другое, отвечающее вызовам времени. В этой связи, все многообразие факторов формирования целевой результативности бизнеса, соответствующей требованиям его стейкхолдеров и влияющих на его экономичность и продуктивность, целесообразно группировать в четыре сегмента в соответствии с направленностью действий: исключить, сократить, увеличить, воссоздать [7]. Т.е.:

- исключить те факторы, которые создают характеристики более не являющиеся существенными для успеха бизнеса и несущими исключительный потенциал затрат;
- сократить факторы, перестающие быть значимыми для создания ценности для стейкхолдеров, т.е. стоимость которых становится выше создаваемой ими ценности, но, тем не менее, представленные в бизнес-моделях основных конкурентов и продолжающими оставаться необходимыми для непрерывности бизнеса;
- увеличить факторы, позволяющие идентифицировать бизнес компании относительно конкурентов и делающие его привлекательным и убедительным для большинства стейкхолдеров бизнеса сегодня;
- воссоздать факторы, создающие новые ценностные предложения для существующих и перспективных клиентов и обеспечивающие устойчивое наращение стоимости бизнеса для стейкхолдеров завтра.

В соответствии с целевыми управленческими действиями проведем классификацию основных факторов создания ценности бизнеса ООО «Насадкино», входящее в ГК «Русские фермы» и специализирующееся на производстве кормовых культур для основного молочного бизнеса компании. Согласно проведенной классификации в первую группу факторов нами были отнесены применение ряда технологических операций включаемых в перечень работ в типовых технологических картах (например, зяблевую вспашку). Вторая группа представлена процедурами, связанными с контролем за качеством выполнения полевых и уборочных работ: состав работников компании стабилен, а системы материального стимулирования провоцируют активное распространение самоконтроля и коллективной ответственности. В третью группу нами были отнесены мероприятия по применению современных средств защиты растений и регуляторов роста, а также химических консервантов, повышающих сохранность и конверсию кормовых ресурсов. В четвертую группу – освоение технологии культивации перспективных кормовых культур, обеспечивающих более высокий выход зеленой массы по сравнению с используемыми в настоящее время гибридными семенами кукурузы, и пригодных для закладки «сухого» силоса (рис. 5).

Издержки	Конверсия	Ценности
Исключить Неэффективные традиционные сельскохозяйственные технологические операции	Увеличить Применение современных средств химической защиты растений, биопрепаратов и консервантов	
Сократить Операции контроля качества исполнения работ	Создать Новые формы кормообеспечения, ориентированные на повышение продуктивности кормовых угодий	

Рис. 5. Управленческие действия на основе идентификации анализа ключевых факторов развития бизнеса «Насадкино»

Периодический мониторинг факторов успеха требует корректировки отдельных ключевых компетенций, а в ряде случаев и бизнес-модели компании.

Любая бизнес-модель проходит стадии создания стоимости, ее удержания и потери («миграции») [8]. Возмущения экономической среды способны нарушать диалектическое развитие процесса формирования стоимости, меняя состав и взаимосвязи в системе ее факторов. Это усложняет алгоритм принятия управленческих решений целесообразности перехода на новую, или коррекции действующей бизнес-модели. Наряду с рациональными мотиваторами позитивных изменений и блокираторами

деструктивных действий возникает проблема иррациональности, т.е. умения предвидеть потенциальные возможности и сопряженные с ними риски [3].

Опыт эксплуатации экономических технологических решений ГК «Русские Фермы» выявил их недостаточную адаптивность к условиям эксплуатации (зимой 2012/2013 г. произошло обрушение инженерных конструкций которые не выдержали повышенную снеговую нагрузку. Основная конструкция ферм была возведена еще в 2001-2002 гг., и впоследствии лишь достраивалась. Аудит технического состояния конструкций не проводился, что и послужило одной из причин техногенной катастрофы. Это привело к значительным потерям активов компании (гибель животных, нарушение технологического цикла производства) и имело имиджевые последствия.

Достижение адаптивности и гибкости бизнес-модели компании, индивидуализация при формировании ключевых процессов бизнес-ядра, защита интеллектуальной собственности от несанкционированного копирования становятся важнейшими факторами конкурентного успеха. Под бизнес-ядром мы понимаем совокупность операционных единиц, объединяемых единой философией, находящихся на разной стадии зрелости. Основным критерием результативности бизнес-ядра, по нашему мнению, является устойчивое формирование положительного свободного денежного потока (free cash-flow, **FCF**), который может использоваться для финансирования перспективных проектных инициатив и выполнения обязательств перед стейкхолдерами, а также прирост рыночной стоимости бизнеса (market value added, **MVA**).

На уровне операционных единиц бизнес-ядра формируется добавленная стоимость «сегодня». В качестве периферии нами рассматриваются инновационно-инвестиционные проекты, реализуемые как компанией в целом, так и отдельными ее совладельцами, логически связанные с перспективами развития и видением бизнеса организации, а также дочерние и зависимые общества, ориентированные на создание добавленной стоимости для материнской компании. Как правило, это источник добавленной стоимости для стейкхолдеров в будущем.

Наиболее значимыми факторами конкурентного успеха являются скорость реакции на происходящие изменения и правильность решений по адаптации бизнес-структуры к изменениям внешней среды, простота организационных конструкций и внутренняя непротиворечивость в действиях лиц, принимающих решения, основанная на упреждающей информации.

В основе конкурентоспособной бизнес-модели лежат три принципа:

- идентичность, основанная на консенсусе понимания проблем и гибкости скоординированных действий;
- модульность, предполагающая автономность действий отдельных структурных подразделений как реакцию на изменения состояния среды;
- сети, предполагающие разрушение административных границ фирмы, выход бизнеса за пределы организационной формы, участие компании в нескольких цепочках создания стоимости, ликвидацию различий во внутрифирменных и межфирменных отношениях.

Значительная доля коммерческих структур, работающих в реальном секторе экономики, сочетает оперативную модель управления с проектной. Такой подход обеспечивает достижение компромисса между контро-

лем эффективности, в рамках продолжающихся видов деятельности, с относительной свободой действий менеджмента в направлении достижения премиальных результатов при реализации перспективных инициатив. Большинство коммерческих структур стремятся обеспечить рациональную диверсифицированность стратегических операционных бизнес-единиц (strategy business unit, **SBU**). Это позволяет им снизить последствия конъюнктурных спадов на локальных рынках. В этой связи задачей контроллера компании становится обоснование соотношения и пропорций между операционными, находящимися на различных стадиях зрелости, и проектными единицами, корректировка «логики» бизнеса, поиск перспективных областей роста и возможных угроз. Результатом его деятельности становится устойчивость экономического роста и развития бизнеса: реализуется принцип «катамарана» – место «поврежденного поплавка» занимает новый проектный, выводимый на операционный уровень, что и обеспечивает длительную непрерывность функционирования организации. Другим результатом деятельности контроллера является достижение непротиворечивости действий различных **SBU** и наполняющих их бизнес-процессов, предотвращение конфликтов при распределении ресурсов на основе аналитического обоснования приоритетов их развития с учетом меняющегося видения бизнеса.

Среди показателей оценки и мониторинга конкурентоспособности бизнес-моделей следует выделить:

- для целей диагностики результативности – темпы изменения продаж и их маржинальности по сравнению с конкурентами, сравнительная характеристика динамики роста (снижения) рыночной стоимости бизнеса компании. Для организаций, использующих конкурентоспособные бизнес-модели, характерны более высокие темпы наращивания (более низкие темпы падения) по сравнению с конкурентами в зависимости от состояния экономической среды;
- для оценки продуктивности – коэффициенты конверсии финансовых, материальных и трудовых ресурсов в конечный продукт, сравнительная ресурсоемкость бизнеса, оцениваемая на основе сопоставления затрат ресурсов на единицу создаваемой в компании добавленной экономической стоимости;
- для оценки экономичности – удельные затраты на формирование единицы ресурсов, коэффициенты эластичности затрат на единицу ресурса в сравнении с сопоставимыми организациями.

В качестве индикатора оценки результативности и эффективности бизнес-модели рекомендуем использовать индекс интегральной эффективности – I_{bm} :

$$I_{bm} = I_{MV} / I_{IC}$$

где

I_{MV} – темп изменения рыночной стоимости бизнеса компании ($MV_{(t+1)} / MV_t$);

I_{IC} – темп изменения стоимости инвестированного капитала ($IC_{(t+1)} / IC_t$).

Если значение индекса интегральной эффективности от периода к периоду имеет устойчивую тенденцию к росту, можно утверждать, что применяемая в компании бизнес-модель результативна и эффективна. При снижении динамики роста, должны быть определены причины негативных изменений с оценкой соответствия шаблона используемой бизнес-модели состоянию и вызовам экономической среды. Значения индекса интегральной оценки ниже единицы в течение трех и более лет свидетельствует о существенных пробле-

мах с действующей в компании бизнес-моделью, процессе «миграции стоимости» из компании.

Рассмотрим пример влияния бизнес-модели на формирование стоимости на примере вертикально-интегрированной компании «Русское молоко» (название фирмы – условное). Для расчета необходимых аналитических показателей и оценки эффективности продолжающейся деятельности компании используем информацию ее финансовой отчетности за ряд лет (табл. 1).

Таблица 1

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИИ «РУССКОЕ МОЛОКО»

Млн. руб.

Показатель	Годы				
	2008	2009	2010	2011	2012
Стоимость собственного капитала, Eg	200	220	280	300	315
Стоимость долгосрочных кредитов и займов, LTD	100	150	180	160	150
Совокупная стоимость инвестированного капитала, IC	300	370	460	460	465
Чистая операционная прибыль, NOPAT	36	40	48	36	32
Рентабельность инвестированного капитала, ROIC, %	12	10,8	10,4	7,8	6,7
Стоимость чистых активов, NA	200	220	240	270	295

Хотя стоимость чистых активов компании характеризуется устойчивой тенденцией роста, имеет место тренд снижения рентабельности инвестированного в бизнес капитала. Расчетные аналитические показатели определяют бизнес-модель вертикально-интегрированного холдинга компании «Русское молоко» как неэффективную: миграция стоимости приняла устойчивый характер, рыночные показатели инвестиционной привлекательности компании снижаются (табл. 2).

Таблица 2

ДИНАМИКА РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ И ОЦЕНКА ЕЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Показатель	Годы				
	2008	2009	2010	2011	2012
Цена привлечения долгосрочных кредитов и займов, CC_{LTD}, %	8	8	8	8	8
Рыночная котировка одной обыкновенной акции, P, тыс. руб.	8	10	7	7	5,5
Чистая прибыль в расчете на одну акцию, EPS, тыс. руб.	0,8	0,8	0,7	0,6	0,4
Цена собственного капитала, CC_{Eg}, %	10	12,5	10	11,6	13,8
Средневзвешенная цена капитала, WACC, %	9,3	10,7	9,2	10,3	11,9
Рыночная стоимость компании, MV	258,1	222,1	271,3	204,5	166,1
Индекс рыночной стоимости компании, I_{MV}	-	0,860	1,221	0,754	0,812
Индекс роста инвестированного капитала в компанию, I_{IC}	-	1,233	1,243	1	1,011
Интегральный индекс результативности и эффективности бизнес-модели, I_{bm}	-	0,697	0,982	0,754	0,803

Несмотря на стабильные процентные ставки по долгосрочным кредитам, привлеченным компанией на финансирование модернизации и наращивания производственных мощностей, в условиях падения опера-

ционной рентабельности справедливая рыночная стоимость бизнеса (*FMV*), определяемая на основе комбинации имущественного и доходного подходов, крайне неустойчива, что опосредствовано отражается в котировках акций компании:

$$FMV = NA * (ROIC / WACC),$$

где

WACC – средневзвешенная цена капитала инвестированного в бизнес компании.

Как правило, в вертикально-интегрированных холдингах, включающих несколько бизнесов, применяется комбинация бизнес-моделей, действующих в пределах стратегических бизнес-единиц (*SBU*). Каждая из них может создавать или разрушать стоимость, а их совместное действие может усиливать или ослаблять эти действия.

Демонстрирующая премиальные результативность и эффективность в текущем периоде бизнес-единица (*SBU*) может завтра ее утратить. Риск потери стоимости связан с неустойчивостью состояния экономической среды (изменениями рыночного спроса на продукцию, товары и услуги и предложения на факторы производства), и неумением руководителей *SBU* своевременно улавливать «слабые сигналы» рынка и учитывать их в процессе разработки и корректировки стратегии и тактики развития бизнеса. Поэтому при решении вопроса о перераспределении ресурсов необходимо руководствоваться не только результатами оценки текущей экономичности и продуктивности, но и прогнозом перспективной результативности. Это требует формирования принципиально иной информации: деятельность контроллера должна быть сфокусирована не на выявление и анализ текущих бюджетных отклонений, а на идентификацию перспектив развития компании с учетом ожидаемых изменений состояния экономической среды. Результаты позитивных отклонений должны мультиплицироваться, а негативных – купироваться, при этом их оценка должна осуществляться исключительно исходя из перспектив развития бизнеса. Процесс изменения состава и качества бизнес-процессов должен приобрести непрерывный характер, его цель – повышение адаптированности бизнеса к вызовам экономической среды.

Элементы системы, обладая достаточной устойчивостью и координированностью, должны обеспечивать упреждающую адаптацию бизнес-модели к меняющимся условиям ведения бизнеса. В противном случае, имеет место снижение рыночной стоимости бизнеса, не связанное с ключевыми показателями хозяйственной деятельности (доли рынка, объема продаж, массы прибыли). Многие коммерчески успешные представители продовольственного бизнеса России начала XXI в. («НУТРИТЭК», «Кампомос» и др.), не осуществившие своевременную упреждающую корректировку бизнес-модели, оказались неконкурентоспособными вследствие миграции ценности, выразившейся в изменении условий сырьевого обеспечения в результате реализации протекционистских мер государства по квотированию импорта сырья. Реализация запоздалых мер по удлинению цепочки формирования стоимости путем включения в нее дополнительных дивизионов (сельскохозяйственных, или оптовых продаж) производилась в условиях кризисных процессов 2008-2009 гг. при снижающемся тренде рыночной капитализации бизнеса. Это привело к критическому соотношению стоимости

финансового долга *TD* к *EBITDA*, невозможности исполнения процентных обязательств (падение значения коэффициента процентного покрытия – *TIE* ниже критического уровня). Напротив, действия лидеров рынка («Группа Черкизово», «Мираторг», «Вимм-Билль-Данн») всегда были направлены на идентификации факторов конкурентного преимущества, создание и укрепление ключевых компетенций, обеспечивающих премиальную капитализацию в будущем. Например, ГК «Черкизово», несмотря на превышение текущего предложения отечественных птицепродуктов над уровнем спроса на них, заявила в начале 2011 г. о реализации мега-проекта по производству 400 тыс. т мяса птицы (индейки и кур). Это позволит ей не только стать в будущем лидером на российском рынке диетических птицепродуктов, но и выйти на мировой (преимущественно арабский) рынок. Обладая мощностями по производству зерна и комбикорма, группа компаний, по сути, осуществляет контроль за затратами по всей цепочке создания стоимости, начиная с производства зерна и заканчивая розничной продажей птице- и мясо-продуктов через сеть магазинов «МясновЪ». Волатильность стоимости основной статьи затрат при производстве мясопродуктов – комбикорма составляет на предприятиях ГК не более 20% (зерновая часть в рецептуре кормов не превышает 30%). В то же время рыночная цена на зерно в 2009-2012 гг. вследствие неблагоприятных природно-климатических условий лета 2010 г. и 2012 г. претерпела двукратный рост. Коэффициент конверсии использования кормов (кормоотдача) на наиболее эффективных предприятиях ГК сопоставим со странами-лидерами промышленного животноводства (Бразилия, Венгрия). Большинство мелких и средних производителей мясопродуктов, не включенных в вертикально интегрированные бизнес-структуры, находятся в процессе банкротства. Таким образом, на момент ввода заявленного ГК «Черкизово» проекта на рынке птицепродуктов может образоваться дефицит мяса птицы, что повысит маржинальность его продаж, и будет способствовать ускоренной окупаемости капитальных вложений в создание основанных на инновациях производственных мощностей. Не менее существенным при формировании конкурентной бизнес-модели в РФ является оптимизация структуры финансирования инвестиционной и операционной деятельности. Использование режима льготного кредитования с эффективной ставкой от 4% до 8% годовых на период от 5 до 11 лет создает крупным интегрированным бизнес-структурам дополнительный фактор конкурентного преимущества, ставя в неконкурентные условия более мелких товаропроизводителей.

Основным критерием эффективности бизнес-модели крупной компании является сохранение и наращивание ее стоимости с позиций различных групп стейкхолдеров, что гарантирует снижение вероятности возникновения имущественных и иных конфликтов в будущем. Причем динамика добавленной стоимости должна оцениваться с позиций ее соответствия изменениям традиционных показателей результативности деятельности организации (стоимости продаж, активов, прибыли и др.).

Таким образом, с позиций:

- государственных интересов и интересов работников бизнес-модель компании эффективна, если она обеспечивает опережающее увеличение темпов прироста валового дохода – *T_{CM}* (валовой продукции за минусом стоимости

материальных затрат и затрат на оплату услуг аутсорсеров) по сравнению с темпом прироста брутто-продаж – T_{GS} , т.е. $T_{CM} : T_{GS} \geq 1$;

- менеджмента, управленческая эффективность будет достигаться в том случае, если темпы прироста экономической добавленной стоимости – T_{EVA} выше темпов прироста активов – T_{TA} , т.е. $T_{EVA} : T_{TA} \geq 1$;
- собственников компании, бизнес-модель может оцениваться как эффективная, если она приводит к опережающему темпу роста добавленной акционерной стоимости – T_{SVA} по сравнению с темпом прироста чистой прибыли – T_{NP} , т.е. $T_{SVA} : T_{NP} \geq 1$;
- кредиторов, положительно будут оцениваться опережение темпов прироста свободного денежного потока – T_{FCF} по сравнению с темпами изменения стоимости чистого долга – T_{TD} , т.е. $T_{FCF} : T_{TD} \geq 1$.

В условиях турбулентного состояния экономической среды процесс формирования перспективной бизнес-модели принимает, по сути, непрерывный характер. В его основу может быть положен метод **PDSA**, предполагающий непрерывность: планирования; организационных исполнений (наблюдения); и направленных воздействий (перевода в другое состояние и корректировки приоритетов развития). Такой подход соответствует целям адаптивного управления, инициирует смелое новаторство персонала и менеджмента, разрушает привычную административную модель, сформированную на системе бюджетов и административном контроле. Основными продуктивными воздействиями в модели являются рефлексивный мониторинг и упреждающие действия. Несомненно, что первое нуждается в инструментари (индикаторах и методиках их оценки), а второе – в алгоритмах обоснования управленческих решений на основе прогнозирования их поведения. Модель управления эффективностью деятельности (performance management model, **PMM**) представляет совокупность процессов формирования видения, разработки и мониторинга реализации планов действий, распределения ресурсов и координации деятельности [4]. Данный подход может рассматриваться как основа для выработки, мониторинга и последующей актуализации адаптивной бизнес-модели компании.

Особенностью **PMM**-модели является упреждающие координируемые реакции на внешние и внутренние изменения на различных уровнях организации ведения бизнеса – от рабочего места и до компании в целом, а ее применение обеспечивает ускоренную адаптацию компании, ее **SBU** и бизнес-процессов к меняющимся условиям ведения бизнеса, гибкого видения и корректируемым приоритетам его развития. Это отвечает целям управления, ориентированного на результативность, продуктивность и экономичность.

Практики коммерчески успешных бизнес-структур в агропромышленном комплексе (АПК) демонстрируют преимущества диверсифицированных структур, реализующих бизнес-модели, основанные на:

- клиентских фокус-группах и ключевых партнерах;
- ценностных предложениях, базирующихся на взаимоотношениях с клиентами и каналами сбыта;
- контроле за структурой и динамикой издержек и поступления доходов;
- процессах вертикальной родственной интеграции в цепочках создания стоимости;
- точечных улучшающих инновациях.

Шаблон такой бизнес-модели может быть полезен для идентификации основных блоков, структурирования целей и сфер ответственности между менеджерами с

целью достижения синергии усилий; разработки требований к системе информационно-аналитической поддержки, формирующей основу для мониторинга эффективности и прогнозирования направлений корректировки бизнес-модели. Его создание может послужить основой для организации системы контроллинга бизнес-модели, направленного на идентификацию критических факторов успеха и достижения премиальной конверсии ключевых ресурсов. Права на использование таких критических факторов успеха представляет коммерческий интерес не только для самой фирмы-инноватора, но и для других участников рынка. В результате обеспечивается участие фирмы сразу в нескольких цепочках формирования стоимости, что придает стоимостным индикаторам ее развития премиальный уровень и необходимую устойчивость.

Объединяя несколько **SBU**, находящиеся на разной стадии цикла «миграции ценности», в устойчивые цепочки создания стоимости, крупные компании добиваются эффекта стабильной синергии. Такая интеграция имеет технологическую, экономическую, финансовую, и социальную мотивацию, она позволяет сглаживать неравномерность развития отдельных отраслей национальной экономики, компенсировать падение нормы прибыли в операционных единицах, находящихся на стадии оттока ценности, и формировать достаточный социально-экономический потенциал для реализации точечных инноваций на основе прогнозирования экономической тенденций изменения среды.

В основе контроллинга перспективных бизнес-моделей лежит так называемая открытая инновационная парадигма, строящаяся на комбинировании результатов принципиально новых внешних и внутренних организационно-технологических решений, т. е. сочетающая новаторство и преемственность.

К критическим факторами успеха (**KFS**) управления на основе бизнес-модели можно отнести:

- управление проектами с использованием актуальной диагностической и прогностической информации, формируемой по клиентам, ресурсам и критическим факторам успеха;
- аналитическое обоснование долгосрочных перспектив развития бизнеса на основе выработки видения;
- способность и готовность к быстрой адаптации бизнес-модели в условиях турбулентной внешней среды.

Применение разнообразных инструментов бизнес-анализа в процессе разработки и оценки эффективности бизнес-моделей (моделирование, разработка шаблонов, система сбалансированных показателей, рефлексивный мониторинг состояния, бенчмаркинг и др.) позволяет контроллерам:

- во-первых, своевременно идентифицировать возникающие «узкие места» в действующей бизнес-модели;
- во-вторых, определять направления совершенствования действующих и точку перехода на новую бизнес-модель;
- в-третьих, разрабатывать и запускать механизмы мотивации действий персонала, поддерживающих принципы холизма в организации достижения целей;
- в-четвертых, обеспечивает необходимый консенсус интересов различных групп стейкхолдеров, включая трудовые коллективы, повышает «прозрачность» и социальную ответственность бизнеса перед обществом [1, с. 154-186].

Периодический мониторинг факторов создания стоимости и изменений в их структуре в будущем позволяет вносить упреждающие изменения в реализуемые бизнес-модели, предупреждая нежелательную «миграцию ценности». При этом важной особенностью такого мо-

ниторинга должен стать стейкхолдерский анализ состояния и развития бизнес-модели, при котором интересы стейкхолдеров формализуются в виде ограничений, а динамика экономического роста фирмы (SGR) – в качестве целевой функции:

$$A^{min}_i \leq \sum a_{ij} * x_j \leq A^{max}_i;$$

$$T_{Sale} \approx SGR;$$

$$SGR = ROE * K_{RP} \rightarrow max,$$

где a_{ij} – количественная оценка i -го интереса j -го стейкхолдера;

x_j – характеристика j -ого стейкхолдера;

$A^{min (max)}_i$ – минимальные и максимальные границы требования стейкхолдеров по отношению к совокупному оценочному значению i -го показателя оценки результативности бизнеса;

T_{Sale} – темп прироста продаж;

ROE – рентабельность собственного капитала фирмы;

K_{RP} – коэффициент реинвестирования чистой прибыли.

Разработка новых и актуализация действующих бизнес-моделей чаще всего проводится на основе «мозговой атаки» с предварительной сравнительной оценкой достижения целей с применением шаблона бизнес-модели [10]. В условиях быстрых изменений среды субъектам среднего и крупного бизнеса более приемлемым является использование методов и приемов контроллинга, основанного на интеллектуальном анализе информации (busibess-Intelligence) (табл. 3).

Системы автоматизированного проектирования CAD позволяют существенно расширить возможности описания бизнес-моделей, их визуализации, мониторинга состояния. Обеспечивая архивное пространство для хранения различных стилей бизнес-моделирования и готовых блоков шаблонов, они создают необходимые условия для интеграции B-M в другие системы компании (ERP, PMM, Knowlow и др.).

в детали самих решений (по типу Lego). Сами шаблоны представляют рабочий инструмент адаптации типовых информационных решений с учетом состояния и целей бизнес-процессов. По сути, шаблон – это основа для выбора рациональной IT- архитектуры фирмы (табл. 3).

Аналитическая оценка бизнес-модели предусматривает:

- мониторинг ее текущей эффективности (на основе применения методики каскадирования стратегических целей на оперативный уровень в соответствии с шаблоном бизнес-модели);
- прогнозирование стратегической конкурентоспособности модели на основе применения имитационных моделей оценки влияния комбинаций действий в различных сферах бизнеса (инновации, инвестиции, операции, финансирование, сегментирование и др.) на создаваемую ими стоимость;
- диагностику сравнительной экономичности, производительности и результативности операций и их цепочек с применением бенчмаркинга и имитационного моделирования, комбинируя фокусы на текущую экономичность и перспективную результативность, выявляя области приоритетных внешних и внутренних инноваций.

Необходимым условием такой оценки является сканирование состояния среды, прогнозирование изменения приоритетов интересов групп стейкхолдеров бизнеса. Несомненно, для обеспечения устойчивых лидерских позиций компаниям необходимо применять **OI B-M** модель, которая обеспечивает реализацию эффекта инновационного плеча за счет комбинирования собственных и партнерских инновационных решений. В результате, компания выводит на рынок новые продукты и услуги, причем, значительная часть денежного потока формируется за счет продажи инновационных разработок и их послепродажного обслуживания. Опыт лидеров агропромышленного рынка («Русские фермы», «Прямо с фермы», «Красный Восток Агро» и др.), применяющих **OI B-M** модель, показывает ее высокую эффективность и результативность. Для реализации контроллинга состояния бизнес-модели с определением необходимости их корректировки представляет интерес применение динамических индикаторов соотношения темпов роста дополнительно привлекаемых инвестиций и роста рыночной стоимости бизнеса. Инструментом контроллинга бизнес-модели может служить разработка их шаблонов, повышающих прозрачность и координируемость разных бизнес-процессов и инновационных инициатив. Механизм рефлексивного мониторинга, представляющий собой центральный элемент контроллинговой системы, обеспечивает компаниям ее применяющим управленческую гибкость, основанную на научном предвидении, что соответствует интересам различных групп стейкхолдеров.

Таблица 3

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТРАДИЦИОННОГО, И VI-ПОДХОДОВ

Критерии оценки	Традиционный подход	VI-подход
Базируется на	Интуиции топ-менеджеров, собственников и субъективных оценочных индикаторах	Интеллектуальном анализе данных и возможностях моделирования ситуаций
Преимущества	Простота использования шаблона модели на бумаге для ключевых работников	Простота мониторинга состояния бизнеса относительно модели
Недостатки	Высокие требования к квалификации разработчиков бизнес-модели с хорошим знанием лучших практик бизнеса	Невозможность применения без инсталляции в информационную корпоративную систему продуктов класса VI
Рекомендации к применению	Использовать в молодых компаниях на уровне стартапов, с управлением бизнесом непосредственно инициаторами	Использовать в зрелых бизнесах, имеющих хранилище корпоративных данных и применяющих агентскую модель управления

Независимо от подходов к бизнес-моделированию шаблон бизнес-модели – представляет собой инструмент для оптимального комбинирования отдельных организационно-технологических решений, не углубляясь

Бердников Виктор Вячеславович
Гавель Ольга Юрьевна

Литература

1. Актуальные проблемы развития бизнес-анализа в условиях ориентации на инновационный путь развития [Текст] : монография / под ред. проф. В.И. Бариленко. – М. : Финансовый университет, 2012. – 204 с.
2. Бариленко В.И. и др. Аналитическое обеспечение инновационных программ развития реального сектора экономики [Текст] / В.И. Бариленко, О.В. Ефимова, В.В. Бердников, Ч.В. Керимова // РИСК : Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2013. – №1. – С. 106-117.
3. Бердников В.В. Контроллинг бизнес-систем: проблемы, модели, развитие и опыт [Текст] / В.В. Бердников // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №3. – С. 304-313.
4. Бердников В.В. Контроллинг и аудит процессов при создании конкурентоспособных бизнес-моделей [Текст] / В.В. Бердников, О.Ю. Гавель // Аудит и финансовый анализ – 2011. – №4. – С. 236-247.
5. Бердников В.В. Рефлексивный мониторинг – эффективный инструмент контроллинга инновационно-инвестиционных проектов [Текст] / В.В. Бердников // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №5. – С. 285-291.
6. Друкер П.Ф. Эпоха разрывов. Ориентиры для нашего меняющегося общества [Текст] / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 336 с.
7. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей [Текст] : настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблшер, 2012. – 288 с.
8. Сливоцки А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? [Текст] / Адриан Сливоцки ; пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.
9. Chesbrough H. Open innovation: researching a new paradigm. Oxford university press, 2006.
10. Chesbrough H. Why companies should have open business models // MIT SLOAN management review. 2007. Winter ; Vol. 48 ; N. 2. Pp. 21-29.
11. Zott C., Amit R. Business model design: an activity system perspective // Long range planning. 2010. Vol. 49. p. 216-226.

Ключевые слова

Открытая бизнес-модель; бизнес-анализ; система индикаторов; аналитическая оценка; эффективность; результативность; конкурентоспособность; **SWOT**-анализ; шаблон бизнес-модели; гибкое управление.

РЕЦЕНЗИЯ

Выполнение требования устойчивости к бизнесу предполагает разработку и использование современных информационно-аналитических инструментов механизмов управления. Опыт развития отечественных и зарубежных бизнес-структур свидетельствует о необходимости изменения парадигмы развития в пользу так называемого стейкхолдерского подхода, основанного на установлении партнерских отношений между различными участниками рынка. Интегрирование своих операций с операциями клиентов и поставщиков, для создания новых продуктов, услуг и решений, стало основным принципом такого подхода.

В статье, на основе изучения опыта создания и использования коммерчески успешных бизнес-моделей компаний среднего и малого уровня («Русские фермы», «Избенка», «Прямо с фермы») сформулированы основные требования к информационно-аналитическим инструментам создания и мониторинга эффективности коммерчески успешных бизнес-моделей, проиллюстрирована важность стейкхолдерского подхода в формировании конкурентоспособных бизнес-моделей, основанных на создании успешных партнерских отношений.

Обобщая зарубежные и отечественные методические подходы к созданию перспективных бизнес-моделей, авторами приведены веские причины необходимости использования инструментов стратегического контроллинга в процессе разработки и оперативного – в процессе реализации бизнес-моделей, сформулирован тезис о необходимости оценки бизнес-модели как нематериального актива бизнеса и возможности ее коммерциализации.

Наряду с успешными научными обобщениями, сделанными авторами, в статье имеются некоторые неточности, которые могут быть устранены в процессе дальнейшей работы над перспективной темой НИР. Например, направления совершенствования компетенций для подразделения ГК «Русские Фермы» – ООО «Насадино» не имеют количественных оценок влияния на формирование добавленной стоимости бизнеса. Дискуссионным в условиях современной российской экономики, на наш взгляд, является тезис авторов о возможности консенсусного распределения добавленной стоимости. Основанная на присвоении дифференциальной ренты и «освоении» средств бюджетной поддержки хозяйственная деятельность, большинством хозяйствующих субъектов преследует цель формирование свободного денежного потока подчас в ущерб интересам большей части стейкхолдеров. Однако эта тема требует отдельного рассмотрения. Без создания рабочей модели частно-государственного партнерства с последующей ее законодательной регламентацией она вряд ли может быть успешно решена.

С учетом вышеизложенного, считаю, что статья Бердникова В. В. и Гавель О.Ю. «Аналитические инструменты разработки и мониторинга эффективности бизнес-моделей» может представлять интерес для читателей журнала «Аудит и Финансовый анализ», что позволяет рекомендовать ее к опубликованию.

Карзаева Н.Н., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Экономический анализ и аудит» Федерального Государственного Образовательного Бюджетного Учреждения Российской Государственный Аграрный Университет – МСХА им. К.А. Тимирязева