

УДК 338.24 DOI: 10.14451/1.235.50

Проблемы аналитического обоснования трансформации бизнес-модели компании

© 2024 Чугумбаев Роман Рыспекович

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-аналитики. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: rrchugumbaev@fa.ru

Ключевые слова: бизнес-модель, теория заинтересованных сторон, управление изменениями, интегрированная отчетность, бережливое производство.

За относительно непродолжительное время трансформация отношений бизнеса, общества и информации обернулась силой, изменившей направление и скорость развития новых инструментов управления организацией. Одним из таких направлений стали инновационные процессы в сфере бизнес-моделирования. В данном исследовании предлагается обеспечить проактивный характер управления изменением бизнес-модели на систематической основе. Это позволит не только обеспечить защиту от угроз, возникающих в результате распространения новых более эффективных бизнес-моделей, но и обеспечить использование возможностей более совершенного функционирования бизнеса.

Усиление глобализации экономики и повсеместное проникновение цифровых технологий позволили существенно расширить масштабы конкуренции. В числе наиболее значимых последствий этого для контекста функционирования и развития экономических субъектов является то, что круг ключевых заинтересованных сторон расширяется, и растут их требования. Конкурентоспособность компании определяется по широкому комплексу характеристик, отражающих требования таких ключевых групп заинтересованных сторон, как потребители, поставщики, собственники, представители органов государственной, региональной и местной власти, представители местных сообществ, будущие поколения и т.д. Усиление внимания и влияния разнообразных групп заинтересованных сторон на функционирование современных экономи-

ческих субъектов способствуют более активной инициации изменений на уровне их бизнес-модели [4]. Бизнес-моделирование все в большей степени становится объектом внимания в научных исследованиях, а также в управленческой практике компаний, ориентированных на лидерство. Несмотря на то, что бизнес-модель компании – это относительно новая современная концепция стратегического управления, она уже успела прочно включиться как мощный инструмент конкурентной борьбы. Внимание широкого круга заинтересованных сторон к бизнес-модели компании отразилось и на содержании международных стандартов менеджмента и отчетности. В научных кругах интерес к бизнес-моделям проявился относительно недавно и не ослабевает по настоящее время. В работах конца 1990-х, начала 2000-х авторы чаще всего

бизнес-моделирование рассматривали как элемент бизнес-планирования [8].

В отличие от всеобъемлющего бизнес-плана с подробными расчетами показателей технико-экономического обоснования, бизнес-модель служит наглядным представлением ключевых свойств и характеристик бизнеса, связанных с его способностью генерировать операционную прибыль и поддерживать конкурентоспособность.

Более поздние определения в академическом и профессиональном дискурсе отражают взаимосвязь между концепцией бизнес-модели и особенностями создания ценности экономическим субъектом. В этом смысле бизнес-модель описывает, как организация создает, предоставляет и использует экономическую, социальную и другие формы ценности, что позволяет ей получать прибыль [5].

Исследователи из Финансового университета при Правительстве Российской Федерации концептуализируют бизнес-модель как схематическую основу создания добавленной стоимости (или ценности) во всех сегментах бизнеса. Такое описание требует также оценку уровня организационной эффективности и характеристики особенностей последующего распределения созданной ценности среди заинтересованных сторон, направленного на повышение уровня их удовлетворенности [2].

В контексте глобальной цифровизации в научных исследованиях идентифицировалась группа «платформенных» бизнес-моделей как особая категория [3].

Содержание требований стандарта формирования интегрированной отчетности предполагает раскрытие бизнес-модели организации. В данных требованиях предлагается ее рассматривать как систему преобразования и приумножения капиталов в результате экономической деятельности компании или преобразования ресурсов в продукты.

Следовательно, настоящее исследование

сфокусировано на проблемах научно-обоснованного управления трансформацией бизнес-модели современного предприятия.

Исследование начинается с понимания бизнес-модели как объекта трансформационного воздействия. Далее с учетом современной среды функционирования бизнеса в исследовании анализируются подходы проведения трансформации и доказываемся, что она должна осуществляться на системной основе с применением качественных управленческих инструментов. Для обеспечения обоснованной системы управления изменением бизнес-модели определяются ключевые направления научно-практического развития и выявляются проблемы их элементов. Определяется роль стейкхолдерского подхода в качественном построении предлагаемой системы управления. Для обеспечения научной обоснованности построения такой системы анализируются резервы развития бизнес-анализа, расширения применения концепций «бережливого производства» и «6 сигм», приема элиминирования требований заинтересованных сторон. Иллюстрируется роль качества информационно-аналитического обеспечения в системе управления.

Гибкость бизнес-модели обеспечивает ключевое конкурентное преимущество в экономике XXI века, поскольку ее ориентация на заинтересованные стороны максимизирует создание ценности. Подход, ориентированный на заинтересованные стороны, в последнее время становится наиболее прогрессивной парадигмой функционирования и развития бизнеса [7]. Цифровизация общества и экономики обеспечила такой уровень прозрачности процессов в бизнесе, что экономическим субъектам стало очень сложно получить конкурентные преимущества за счет прежних решений, обеспечивающих инновации в технологии производства, повышение операционной эффективности. Раньше такое возможно было, поскольку публично раскрывалась только информация о финансовом состоянии для внешних пользователей, имеющих прямой и косвенный финансовый интерес. Иная

информация по большей части представляла коммерческую тайну и охранялась системой информационной безопасности. С развитием информационно-коммуникативных технологий и увеличением прозрачности бизнес-процессов, сохранение конфиденциальности информации о технологиях, стратегических планах и методах работы становится все более сложной задачей. Это делает внутренние данные компаний более доступными для конкурентов, что может привести к копированию успешных бизнес-моделей. Однако бизнес-модели, которые постоянно эволюционируют и адаптируются к изменениям современной бизнес-среды, трудно поддаются копированию. Такие бизнес-модели, направленные на создание ценности для всех ключевых заинтересованных сторон бизнеса, способствуют формированию уникальных компетенций, необходимых для удовлетворения меняющихся требований заинтересованных сторон.

Сама по себе быстро меняющаяся деловая инновационная среда современного бизнеса требует инициации изменений, которые в той или иной степени воздействуют на трансформацию бизнес-моделей компаний. Как уже отмечалось, бизнес-модель компании подлежит раскрытию согласно международным стандартам интегрированной отчетности. Классические подходы управления бизнесом при этом предполагают, что элементы стратегии и конкурентных преимуществ компания должна держать в тайне от конкурентов. Раньше это позволяло достаточно продолжительное время использовать конкурентные преимущества, зарабатывая на этом экономические выгоды. Однако скорость изменения современного контекста функционирования компании такова, что бизнес-модель вынуждена непрерывно трансформироваться, что исключает возможности конкурентов «слепо» ее копировать. Жизненный цикл конкретной бизнес-модели становится все короче, а значит необходимость постоянного обновления стратегий компаний объективна. Успешное развитие, а иногда даже выживание современного бизнеса требует постоянной адаптации бизнес-модели к происходящим изменениям контекста.

Все это говорит о том, что организации для успешного функционирования вынуждены осуществлять изменения в бизнес-модели. Проведение таких изменений может осуществляться в порядке следующей дихотомии.

1. Реактивно, то есть изменения бизнес-модели управляются механизмами адаптации (подстройки) под изменение контекста функционирования организации. Такой подход вполне мог себя оправдать в недалеком прошлом, когда условия функционирования экономических субъектов были относительно стабильны в краткосрочном, а некоторые аспекты и в долгосрочном периоде. В настоящее время такой подход осуществления изменений понимается как ответ на угрозы внешней среды, и предпринятые решения направлены на то, чтобы не утратить занятые позиции компании.
2. Проактивно, то есть системное управление изменением бизнес-модели на основе антиципации будущих изменений контекста. Такие изменения происходят в результате целенаправленных управленческих воздействий. Данный подход предпочтителен в современных условиях, поскольку позволяет своевременно использовать возможности внешней среды и инициировать решения, которые позволят продвинуться к более превосходному уровню функционирования.

Для построения системы управления изменением бизнес-модели организации управленческая наука нуждается в развитии соответствующих подходов, методов и методик. При этом теоретической базой должна стать теория управления изменениями и теория заинтересованных сторон. Это позволяет обеспечить управление изменением бизнес-модели с учетом понимания приоритетов ее функционирования и развития с точки зрения заинтересованных сторон. Бизнес-модель также направлена на прогнозирование будущих изменений требований заинтересованных сторон, что позволяет сделать необходимые шаги к ее трансформации (IIIRC, 2013). Ориентация бизнес-модели на выполнение тре-

бований заинтересованных сторон создает конкурентное преимущество компании, поскольку тем самым обеспечивается построение долгосрочных отношений со стейкхолдерами.

Своевременная инициация изменений бизнес-модели или ее элементов обеспечивает проактивный характер системы управления. Данная задача может быть успешно выполнена в случае, если в компании на систематической основе проводится бизнес-анализ. Такой анализ предполагает определение состава ключевых групп заинтересованных сторон бизнеса, а также мониторинг их требований [1]. Трансформационные процессы в организации должны начинаться с определения стратегически важных для предприятия групп заинтересованных сторон, чьи требования станут определяющими для последующих изменений бизнес-модели. Состав ключевых групп заинтересованных сторон определяется методами стратегического анализа. В быстроменяющихся условиях функционирования современного бизнеса круг заинтересованных сторон все больше расширяется, также расширяется и состав ключевых групп. К ключевым группам относятся те, от взаимодействия с которыми зависит конкурентоспособность, функционирование и развитие компании. Чтобы эффективно взаимодействовать с представителями ключевых групп заинтересованных сторон система управления организации нуждается в качественном информационно-аналитическом обеспечении. Компания нуждается в такой бизнес-модели, которая обеспечивает создание ценности для заинтересованных сторон и конкурентоспособный уровень выполнения их требований. При этом содержание бизнес-модели должно учитывать степень приоритетности каждой группы заинтересованных сторон.

В случае масштабного отставания фактического состояния выполнения требований от уровня необходимого для обеспечения конкурентоспособности организации возникает необходимость в инициации изменений бизнес-модели. Масштаб отставания в выполнении требований

заинтересованных сторон может быть несущественен, что может потребовать незначительных трансформационных воздействий. Применяемые аналитические инструменты должны определить реальные требования заинтересованных сторон среди множества различных по степени приоритетности, важности, обоснованности требований. Это позволит определить реальные потребности в изменении бизнес-модели компании. Методология анализа требований заинтересованных сторон успешно развивается для управления эффективностью инициации, разработки и внедрения IT-решений [6]. Однако трансформация бизнес-модели осуществляется не только IT-решениями, поэтому остро стоит вопрос о развитии научных основ анализа требований в более широком направлении. В современных условиях, когда разнообразие направлений деятельности организации растет, как и приумножается пул осуществляемых бизнес-процессов, бизнес-модель организации должна формироваться на принципах бережного использования ресурсов и максимизации ценности для заинтересованных сторон. Смысл данного подхода в устранении лишних элементов, оптимизации процессов и максимизации ценности для заинтересованных сторон при меньших издержках. Внедрение в систему анализа требований заинтересованных сторон концепций «бережливое производство» и «6 сигм» может обеспечить научную обоснованность при определении необходимых изменений. При этом если применять концепцию бережливого производства, анализ позволит определить наиболее рациональный комплекс процессов, а с помощью «6 сигм» контролировать их производительность, минимизировать нежелательные отклонения [9].

Для определения наиболее оптимального решения по изменению бизнес-модели необходимо оценивать альтернативы по ожидаемому изменению потенциала формируемой ценности для заинтересованных сторон. В связи с широтой круга ключевых групп заинтересованных сторон для обоснованного выбора необходимо учитывать, что если решение по изменению бизнес-

модели предложит более высокую ценность для одних заинтересованных сторон, то для других оно может снизить уровень выполнения требований. Такие последствия обновления бизнес-модели следует выявлять. Однако можно столкнуться с недостатками аналитического обеспечения, что остро ставит вопрос перед представителями информационно-аналитических наук. Существенным недостатком видится отсутствие аналитических инструментов, позволяющих комплексно оценить влияние инновационных решений на изменение удовлетворенности заинтересованных сторон в целом. На наш взгляд, резервы решения данной проблемы находятся в развитии приемов элиминирования. Это открывает возможности выявлять резервы роста ценности для определенной группы заинтересованных сторон. Все заинтересованные стороны, чьи требования были элиминированы, представляют контекст для сравнения различных решений по изменению бизнес-модели.

При оценке решений по трансформации бизнес-модели следует определить в чем будет заключаться результат с точки зрения изменения позиции в конкурентной среде – удержать занятые конкурентные позиции или продвинуться выше и находиться в числе лидеров. В первом случае обоснованный выбор будет связан с предварительной оценкой ресурсоемкости решений, а во втором также еще и с оценкой эффекта от продвижения к более высокому уровню функционирования.

Система управления трансформацией бизнес-модели должна содержать обоснованную стратегию изменений. Корректировка с целью совершенствования такой стратегии должна осуществляться каждый раз после реализации трансформационных решений. Для этого следует проанализировать в какой степени фактическое изменение уровня требований заинтересованных сторон после реализации решения соответствует планируемым изменениям до внедрения решения.

Как следует из выше сказанного, несмотря на высокую степень значимости предлагаемой си-

стемы управления в обеспечении долгосрочной устойчивости и стратегического успеха управленческая наука нуждается в существенном обновлении подходов решения прежних проблем в новых условиях и развитии подходов, возникающих в новых условиях функционирования современного бизнеса. Как было отмечено, для аналитического обоснования управленческих решений требуется дальнейшее развитие применения положений теории устойчивого развития, теории заинтересованных сторон, теории управления изменениями. Особое внимание заслуживает методическое обеспечение анализа требований заинтересованных сторон. Такой анализ представляется как ключевая задача, от качества решения которой зависит обоснованность формирования программы инновационных изменений бизнес-модели и адекватность оценки прогнозируемой эффективности ее реализации.

Предложенное в исследовании системное управление изменением бизнес-модели вызывает также ряд вопросов, выходящих за пределы настоящей статьи, но подлежащих также внимательному научному анализу. К числу серьезных проблем построения качественной системы управления изменением бизнес-модели относятся проблемы организационного характера, вопросы мотивации персонала, применения IT-решений для эффективной автоматизации процессов управления и другие.

Таким образом, в ходе проведенного исследования было установлено, что для повышения конкурентоспособности современных экономических субъектов необходимо обеспечить своевременную трансформацию бизнес-модели. Показано, что проактивный характер такой трансформации является более предпочтительным в современных условиях, что требует системы управления процессами преобразования бизнес-модели. При построении предлагаемой системы управленческая наука должна активно развивать такие направления, которые позволят аналитически обосновать инициацию, разработку и реализацию трансформационных решений.

Резервы развития данных направлений видятся в адаптации применения концепций «бережливое производство» и «6 сигм», в развитии приемов элиминирования, интегральной оценки удовлетворенности заинтересованных сторон и других.

Поддержка изменений бизнес-модели через

системное управление обеспечит организациям конкурентные преимущества в современной экономике. Непрерывный мониторинг требований заинтересованных сторон, который является необходимым элементом предлагаемой системы управления, обеспечит предпосылки устойчивого развития.

Библиографический список

1. Бариленко В. И. Аналитическое обеспечение управления устойчивым развитием в неустойчивом мире // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2022. – № 2. – С. 49–56.
2. Бердников В. В., Гавель О. Ю. Контроллинг бизнес-процессов при создании конкурентоспособных бизнес-моделей в агробизнесе // Сибирская финансовая школа. – 2011. – 3(86). – С. 68–73.
3. Конопатов С. Н., Салиенко Н. В. Анализ бизнес-моделей на основе платформ // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2018. – № 1. – С. 21–32.
4. Котельников В. Ю. ТЕНЗ: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. – М. : Эксмо, 2007. – 90 с.
5. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций // Менеджмент инноваций. – 2010. – № 1. – С. 6–15.
6. Davis A. Just enough requirements management: where software development meets marketing. – Addison-Wesley, 2013. – 240 p.
7. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – 1st ed. – Boston : Harpercollins College Div, 1984.
8. The Entrepreneurial Venture (The Practice of Management Series) / W. A. Sahlman [et al.]. – 2nd ed. – Boston, USA : Harvard Business School Press, 1999. – 622 p.
9. Using DMAIC to improve speed, quality, and cost / M. George [et al.] // The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to Nearly 100 Tools for Improving Process Quality, Speed, and Complexity. – N.Y. : McGraw-Hill, 2005.