

А.К.Азимбекова

*Университет международного бизнеса, Алматы (E-mail: akazimbekova@mail.ru)*

## Методы анализа и оценки бизнес-моделей с учетом показателей производительности

Бизнес-модель — новая концепция менеджмента, и интерес к ней растет с каждым днем. В статье рассмотрены существующие методы анализа бизнес-моделей. Приводятся особенности «визуальных» методов, таких как комплексная схема разработки бизнес-модели, канва бизнес-модели, матрица системных характеристик бизнес-модели и концептуальная схема бизнес-модели. Показаны их компоненты и выявлены недостатки. Обоснована необходимость использования показателей производительности при оценке эффективности бизнес-моделей с помощью аналитических методов.

*Ключевые слова:* бизнес-модель, компоненты бизнес-модели, «визуальные» методы, канва бизнес-модели, аналитические методы, многофакторный анализ, эффективность бизнес-модели, показатели производительности, производительность капитала, управление.

Новая концепция менеджмента основывается на изучении и анализе бизнес-моделей с учетом их эффективности. Н.Д.Стрекалова [1; 75] приводит шесть направлений практического использования бизнес-модели: 1) средство для осмысления логики бизнеса; 2) средство для проектирования инноваций в бизнесе; 3) средство создания концептуальной основы для стратегического планирования и моделирования бизнеса; 4) средство для коммуникаций и общения; 5) средство анализа и контроля за деятельностью компании; 6) средство для обучения и профессиональной подготовки менеджеров.

Наибольшее распространение на практике получили методы, предоставляющие возможность визуально показать участникам бизнеса особенности бизнес-модели в целом и в частности, т.е. указать на более важные компоненты бизнес-модели и проследить взаимосвязь между ними. Мы их назовем «визуальными» методами. Они могут быть представлены в виде таблиц, схем, шаблонов и матриц. По мнению некоторых специалистов, уже в процессе построения бизнес-модели с помощью данных методов можно провести диагностику компании и принять необходимые управленческие решения.

К «визуальным» можно отнести следующие методы:

- комплексная схема для разработки бизнес-модели;
- канва бизнес-модели;
- матрица системных характеристик бизнес-модели;
- концептуальная схема бизнес-модели.

*Комплексная схема для разработки бизнес-модели*, предложенная Morris (2005) [2], представлена в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

### Комплексная схема для разработки бизнес-модели

Компоненты бизнес-модели	Базовый уровень	Собственнический уровень	Уровень правил
Компонент 1. Факторы предложения	*	*	*
Компонент 2. Факторы рынка	*	*	*
Компонент 3. Факторы внутренних возможностей	*	*	*
Компонент 4. Факторы конкурентной стратегии	*	*	*
Компонент 5. Экономические факторы	*	*	*
Компонент 6. Факторы целей бизнеса (рост/ выход и др.)	*	*	*

*Примечание.* Указываются данные конкретной компании. Используются данные [2; 733].

Схема состоит из шести компонентов, рассматриваемых на трех уровнях: «базовый», «собственнический» и уровень «правил». «Базовый» уровень служит для отражения сущности бизнес-модели, характерной для многих компаний, тогда как «собственнический» уровень отражает уникальные но-

вовведения конкретной компании. Уровень «правил» отражает операционные правила, выполнение которых обеспечивает успех внедрения и реализации бизнес-модели.

*Канва бизнес-модели* — матричный шаблон разработки бизнес-модели, предложенный А.Остервальдером в соавторстве с И.Пинье. Данный метод — один из наиболее продвигаемых на практике шаблонов для описания элементов бизнес-модели в настоящее время. Девять блоков охватывают четыре основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителями, предложение, инфраструктуру и финансовую эффективность компании. Используя данный шаблон, каждый менеджер сможет построить бизнес-модель своей компании (рис. 1).



Рисунок 1. Канва бизнес-модели (А.Остервальдер и И.Пинье, 2009; данные работы [3; 24])

Блоки правой части канвы бизнес-модели отвечают за ценность и взаимоотношения с клиентом, а левая часть характеризует эффективность работы организации. Преимуществом данного метода является то, что его удобнее использовать для отображения информации о бизнес-модели организации для его лучшего понимания и помогает качественно визуализировать идеи бизнеса.

*Матрица системных характеристик бизнес-модели.* Матрица, предложенная Н.Д.Стрекаловой, представляет собой организованный, структурированный способ описания основных системных характеристик бизнеса [4].

Т а б л и ц а 2

**Матрица системных характеристик бизнес-модели (общий вид)**

Системные компоненты		Изменение системных характеристик			
		Статическое	Контрольное	Динамическое	Прогнозное
Функция и цели бизнеса		*	*	*	*
Предложение ценности		*	*	*	*
Рынок		*	*	*	*
«Процессор»:	Цепочка создания ценности	*	*	*	*
	Ключевые ресурсы и оснащение	*	*	*	*
	Катализатор	*	*	*	*
	Человеческие ресурсы	*	*	*	*
Конкурентная стратегия		*	*	*	*
Сеть бизнеса		*	*	*	*
Экономическая модель		*	*	*	*

*Примечание.* Указываются данные конкретной компании. Используются данные [4; 101].

Она включает в себя 7 основных компонентов (табл. 2). Отличительной особенностью данного метода является то, что характеристики компонентов могут быть представлены в разрезе четырех ос-

новых измерений: статического, контрольного, динамического и прогнозного. По мнению Н.Д.Стрекаловой, предложенная матрица системных характеристик бизнес-модели может быть использована для разработки (проектирования), описания, критического анализа и диагностики бизнес-моделей компаний любого типа [4; 101].

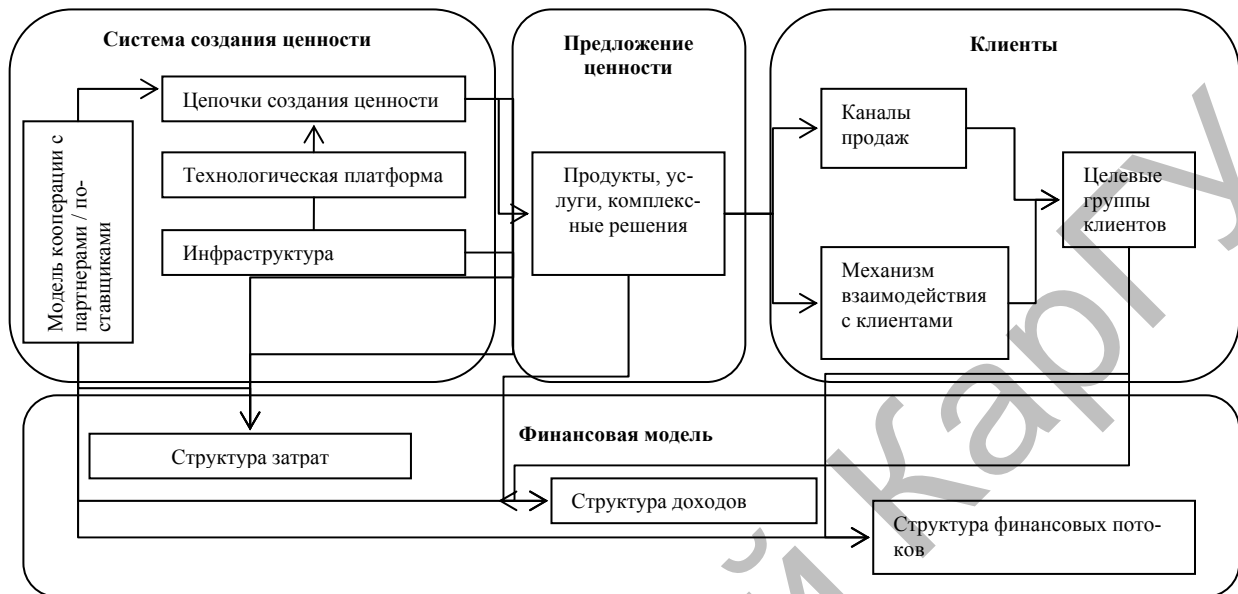


Рисунок 2. Бизнес-модель (концептуальная схема), данные работы [5; 12])

Концептуальная схема для описания бизнес-модели была предложена директором российской консалтинговой компании ООО «BPM Консалтинг Групп» А.Ю.Сооляттэ (2009). По данному методу бизнес-модель представлена в виде схемы, состоящей из четырех базовых блоков, имеющих следующие ключевые элементы: клиенты, предложение ценности, система создания ценности, финансовая модель (рис. 2) [5; 12]. Стоит отметить, что концептуальная схема бизнес-модели очень схожа с канвой бизнес-модели.

Использование представленных «визуальных» методов построения с целью анализа и разработки бизнес-модели в процессе управления позволяет предпринимателю (менеджеру) развить навыки системного и стратегического видения, критического анализа бизнес-моделей, которые заложены в основу бизнеса компании.

Названные выше «визуальные» методы построения бизнес-модели бизнеса в большей степени схожи, отличаются лишь в дроблении компонентов бизнес-модели, в рассмотрении их в различных измерениях и уровнях. Среди них наибольшей популярностью пользуется канва бизнес-модели, так как по данному методу на сегодняшний день имеется пошаговая методика построения бизнес-модели. Каждый менеджер, используя вопросы, указанные в источнике [3], может самостоятельно построить и провести анализ деятельности предприятия по бизнес-модели А.Остервальдера.

Наибольший интерес вызывают аналитические методы анализа эффективности бизнес-модели. Одним из таких методов является многофакторный анализ бизнес-модели.

Многофакторный анализ бизнес-модели компаний основан на системе финансового анализа Дюпон (The DuPont System of Analysis) и предназначен для выявления преимуществ бизнес-модели с целью понять, какие ее факторы создают стоимость компаний, повышают рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж по чистой прибыли, ускоряют оборачиваемость активов и снижают коэффициент финансовой зависимости.

Для более детального анализа бизнес-модели рекомендуется использовать 12-факторную модель путем декомпозиции названных выше коэффициентов на составляющие. Декомпозиция рентабельности продаж по чистой прибыли позволяет понять, на каких уровнях и какая часть прибыли теряется. Например, валовая прибыль показывает, способна ли бизнес-модель предприятия покрывать себестоимость продаж. Многофакторный анализ оборачиваемости активов позволяет увидеть количество оборотов каждого актива в днях в течение года. В свою очередь декомпозиция коэффициента финан-

совой зависимости позволяет анализировать более корректно долговую нагрузку предприятия и ее влияние на рентабельность [6].

12-факторная модель выглядит следующим образом:

$$\frac{ЧП}{СК} = \frac{ВП}{В} * \frac{ЕВИТ}{ВП} * \frac{ПДН}{ЕВИТ} * \frac{ЧП}{ПДН} * \frac{365}{\left(\frac{ДС * 365}{В} + \frac{ДЗ * 365}{В} + \frac{З * 365}{В} + \frac{ПОА * 365}{В} + \frac{ОС * 365}{В} + \frac{ПВА * 365}{В}\right)} * \left(\frac{ЗК}{СК} + \frac{БПО}{СК} + 1\right),$$

где ВП — валовая прибыль; В — выручка; ЕВИТ — прибыль до вычета процентов и налогов; ПДН — прибыль до налогообложения; ЧП — чистая прибыль; ДС — денежные средства; ДЗ — дебиторская задолженность; З — запасы; ПОА — прочие оборотные активы; ОС — основные средства; ПВА — прочие внеоборотные активы; ЗК — заемный капитал (краткосрочные кредиты и долгосрочные кредиты); СК — собственный капитал; БПО — беспроцентные обязательства (в первую очередь это кредиторская задолженность и статьи пассива, кроме СК, краткосрочных и долгосрочных кредитов).

На первом этапе анализа эффективности бизнес-модели с помощью многофакторного метода рассчитываются коэффициенты 12-факторной модели. Для оценки и сравнения результатов анализа эффективности бизнес-модели компаний можно построить лепестковую диаграмму. С помощью лепестковой диаграммы финансовые показатели можно перевести в управленческие, что, в свою очередь, поможет быстро определить факторы, требующие внимания, а также приоритетность в исследовании компонентов бизнес-модели.

На втором этапе анализа результаты факторного анализа рассматриваются во взаимосвязи с компонентами бизнес-модели. Взяв, к примеру, в основу анализа компоненты бизнес-модели, предложенные А.Остервальдером (рис. 2), можно сказать, что каналы сбыта непосредственно влияют на коммерческие и управленческие расходы и на управление денежными средствами, дебиторской задолженностью, запасами, основными средствами и прочими внеоборотными активами. А потребительские сегменты могут оказывать влияние на валовую маржу. Таким образом, можно выявить компоненты бизнес-модели, которые необходимо изучить в первую очередь. Недостатком 12-факторной модели анализа эффективности бизнес-модели является то, что он не в полной мере отражает эффективность компонентов бизнес-модели.

Учитывая, что надежность управленческих решений зависит от качества исходной информации, возникает необходимость совершенствования методики оценки эффективности бизнес-модели для принятия управленческих решений.

На наш взгляд, для оценки эффективности бизнес-модели организации также необходимы оценка и анализ показателей производительности, поскольку экономический рост компании прямо связан с повышением ее производительности. Для определения эффективности бизнес-модели производительность предлагается оценивать такими показателями, как общая производительность и производительность капитала (табл. 3). Общая производительность характеризует совокупный результат как внутренних, так и внешних воздействий и определяется как отношение объема реализованной продукции (добавленной стоимости) к суммарным затратам на ее производство и реализацию. С помощью частных коэффициентов производительности можно определить такие компоненты, как ключевые ресурсы и ключевые процессы бизнес-модели. Производительность растет при выполнении любого из перечисленных ниже условий:

- 1) объем реализованной продукции (выручка) растет, затраты уменьшаются  $(B \uparrow / Z \downarrow)$ ;
- 2) выручка растет, затраты остаются неизменными  $(B \uparrow / Z = const)$ ;
- 3) выручка растет, затраты растут, но более медленными темпами  $(B \uparrow / Z \uparrow)$ ;
- 4) выручка остается неизменной, затраты сокращаются, но более быстрыми темпами  $(B = const / Z \downarrow)$ ;
- 5) выручка и затраты сокращаются, но более быстрыми темпами  $(B \downarrow / Z \downarrow)$  [7; 323].

Показатели эффективности бизнес-модели и ее компонентов

Бизнес-модель и ее компоненты	Показатели
<i>Показатели эффективности бизнес-модели</i>	
Бизнес-модель	Совокупный доход, рентабельность Общая производительность Производительность капитала (производительность интеллектуального труда) Рост нематериальных активов Время, необходимое для выхода товара на рынок
<i>Показатели эффективности компонентов бизнес-модели</i>	
Факторы внутренних возможностей	Общая производительность Частная производительность
Цепочка создания ценности	Структура затрат
Предлагаемая ценность	Темпы роста выручки, продаж
Факторы рынка (потребители)	Доля рынка

*Примечание.* Составлено автором.

Производительность капитала отражает эффективность использования активов компании, а также может служить одним из показателей оценки уровня конкурентоспособности компании. Повышение производительности активов может обеспечить рост прибыли без увеличения ресурсов предприятия и даже при снижении рентабельности производства.

$$\text{Производительность капитала} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Активы предприятия}}$$

Эффективные бизнес-модели — это бизнес-модели, использующие уникальные системы взаимодействия между компонентами, которые являются источником создания ценности. Рост производительности капитала будет отражать повышение эффективности бизнес-модели за счет использования уникальным способом компонентов бизнес-модели в отличие от традиционных бизнес-моделей, что, в свою очередь, повысит эффективность использования активов. Конечно же, активы компании не могут оставаться неизменными. При увеличении активов компании темпы роста производительности капитала должны превышать темпы роста активов. Повышение производительности капитала компании без привлечения дополнительных активов можно использовать как показатель производительности интеллектуального труда, который и есть источник нововведений в повышении эффективности деятельности.

В качестве показателя эффективности бизнес-модели можно также использовать показатель, предложенный П.Друкером, — время, необходимое для выхода товара на рынок. Например, время, необходимое для выхода товара на рынок компании с инновационной бизнес-моделью Dell, намного меньше по сравнению с другими компаниями (HP, IBM) с традиционной бизнес-моделью (рис. 3). Основные принципы бизнес-модели компании Dell — исключение фирм-посредников, разработка компьютерных систем по заказам клиентов, что обеспечивает высокую оперативность работы с клиентами, умеренные нормы прибыли и высокую оборачиваемость товарных запасов, быстрое внедрение новых технологий, высокоэффективные процедуры материально-технического снабжения, производства и реализации продукции. Все перечисленные выше факторы обеспечивают среднегодовые темпы роста компании более чем на 40 %.

Бизнес-модель как инструмент управления имеет большое значение в менеджменте. Правильно проведенный анализ бизнес-модели с помощью названных выше методов позволит менеджеру:

- проанализировать эффективность деятельности компании;
- выявить сильные и слабые стороны развития компании, ее перспективы;
- определить потребности компании для ее устойчивого развития;
- проанализировать работу в сети с поставщиками ресурсов и потребителями ценностей;
- определить возможные механизмы финансирования, новые источники финансирования и принять необходимые решения.

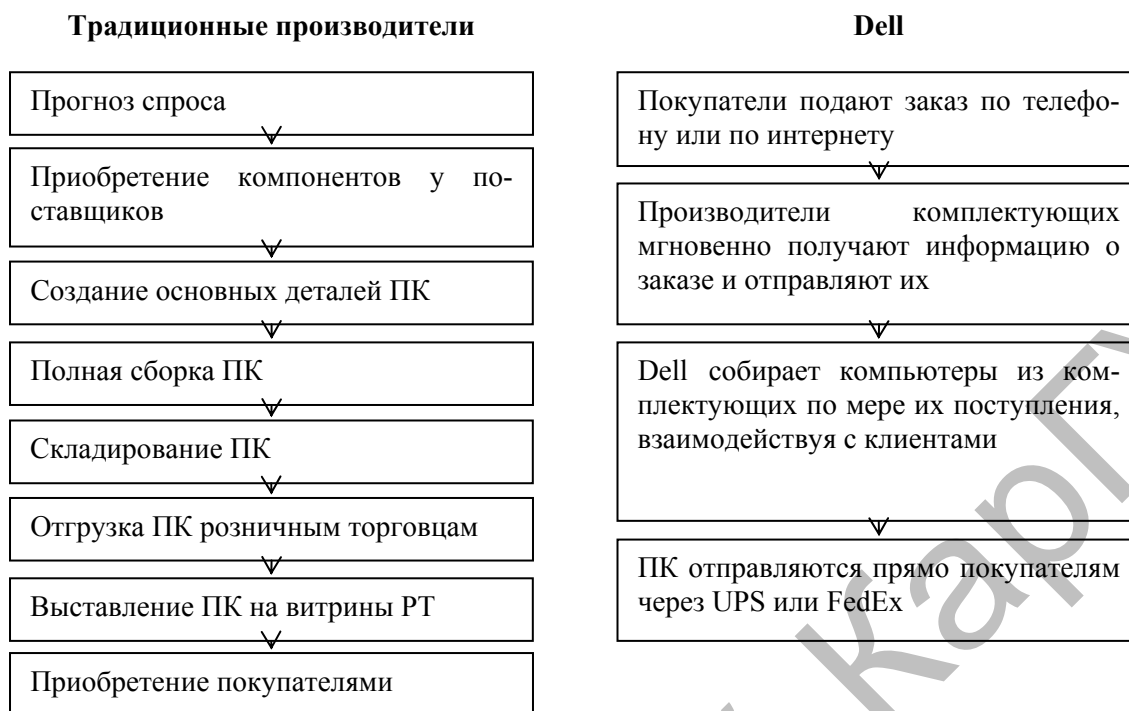


Рисунок 3. Сравнение бизнес-процессов Dell и традиционных производителей ПК (данные работы [8])

Подведем итоги анализа методов построения и функционирования бизнес-моделей, описанных в литературе.

- Существующие на сегодняшний день методы уделяют гораздо большее внимание анализу бизнес-модели путем ее построения, нежели анализу с помощью показателей хозяйственной деятельности. Итоги анализа, проведенного с помощью «визуальных» методов, будут зависеть от субъективных способностей анализирующего.
- Отсутствие более подробных рекомендаций, описывающих алгоритм построения бизнес-модели, и их анализа с помощью «визуальных» методов затрудняет их использование на практике.
- Аналитические методы анализа эффективности бизнес-модели должны быть дополнены такими показателями, как общая производительность, производительность активов и время, необходимое для выхода товара на рынок.
- В казахстанских компаниях, как и в компаниях развитых стран, главной задачей должно стать повышение производительности умственного труда, что является источником новых идей создания инновационных бизнес-моделей.

#### Список литературы

- 1 Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели и возможности ее практического использования. Стратегическое планирование и развитие предприятий // Пленарные доклады Десятого всероссийского симпозиума. — М., 13–14 апреля 2009. — С. 69–75.
- 2 Michael Morris, Minet Schindehutte, Jeffrey Allen. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective // Journal of Business Research. — 2005. — 58. — P. 726–735. // www.sciencedirect.com
- 3 Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора: Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 288 с.
- 4 Стрекалова Н.Д. Экономика, управление и учет на предприятии // Проблемы современной экономики. — 2009. — № 2 (30). — С. 95–105.
- 5 Солянттэ А.Ю. Бизнес-модель — ключ к развитию бизнеса на основе инноваций // Менеджмент инноваций. — 2010. — 01 (09). — С. 6–15.
- 6 Вашакмадзе Т. Сравнительный анализ бизнес-моделей компаний // <http://bankir.ru>.
- 7 Анискин Ю.П. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: Монография. — М.: Изд-во «Омега-Л», 2009. — 404 с.
- 8 «Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006» // IBM Global Business Services. — 2006. — March.

## References

- 1 Strekalova N.D. *The Business model Concept and its Practical Use Possibilities. Strategic Planning and Business Development* // Plenary reports of the Tenth Russian Symposium, Moscow, 2009, 13–14 april, p. 69–75.
- 2 *Journal of Business Research*, 2005, 58, p. 726–735 // www.sciencedirect.com
- 3 Osterwalder A. *Building a business model: Handbook of strategist and innovator. Translation from English*, Moscow: Alpina Publisher, 2011, 288 p.
- 4 Strekalova N.D. *The problems of the modern economy*, 2009, 2 (30), p. 95–105.
- 5 Soolyatte A. *Management of innovation*, 2010, 01 (09), p. 6–15.
- 6 Vashakmadze T. *Comparative analysis of companies' business models* // <http://bankir.ru>
- 7 Aniskin U.P. *Managing corporate change by criterion of sustainability: monograph*, Moscow: Publishing house «Omega-L», 2009, 404 p.
- 8 *IBM Global Business Services*, March, 2006.

А.К.Әзімбекова

**Өндіріс көрсеткіштеріне байланысты бизнес-модельдерді бағалау және талдау әдістері**

Бизнес-модель менеджменттің жаңа концепциясына деген қызығушылық күнен күнге артып келеді. Мақалада бизнес-модельдер талданған. Бизнес-модельді құрудың кешендік схемасы, бизнес-модель канвасы, бизнес-модель жүйелік сипаттамасының матрицасы және бизнес-модельдің концептуалды схемасы секілді «көзбен шолу» әдістерінің ерекшеліктері анықталып, олардың компоненттері мен кемшіліктері зерттелген. Бизнес-модель тиімділігін талдауда қолданылатын аналитикалық әдістерде өнімділік көрсеткіштерін ескеру қажеттілігі қарастырылған.

А.К. Azimbekova

**Methods for the analysis and evaluation of business models and their relationship with measures of performance**

Business model is a new concept of management and interest in it is growing every day. This article examines the current methods of analysis of business models. The paper considers characteristics of the «visual» methods, such as integrated circuit design business model, business model canvas, the matrix system performance business model and conceptual framework for the business model. Showing their components and identified weaknesses. It is recommended to use performance measures to evaluate the effectiveness of business models by analytical methods.