

Экономическая
целесообразность
разработки системы
бизнес-моделей
предприятия с учетом их
эффективности

Двоеглазов И.Е.

К4-42М

Основные характеристики работы

Актуальность выбранной темы исследования заключается в том, что бизнес-модели (БМ) становятся одним из наиболее активно изучаемых вопросов в современных исследованиях по менеджменту, будучи широко востребованными как в академическом, так и в профессиональном сообществе.

- **Объектом исследования** является взаимодействие компаний-участников бизнес-моделей на российском рынке в процессе создания экономической эффективности.
- **Предмет исследования** – процедура анализа бизнес-моделей с учетом их эффективности для обоснования направлений их совершенствования.
- **Целью работы** является разработка системы анализа и оценки бизнес-моделей предприятия и на основе описательного аппарата предложить новые методы оценки эффективности бизнес-моделей.

Бизнес-модель предприятия как

объект бизнес-анализа



При анализе бизнес-модели конкретной компании очень важно выяснить, кто является преимущественным потребителем ее продукции или услуг. Учет этого признака позволяет выделить несколько широко известных стандартных типов бизнес-моделей. Например:

B2C (Business-to-Consumer) — бизнес, ориентированный на удовлетворение потребностей конечных физических, розничных покупателей;

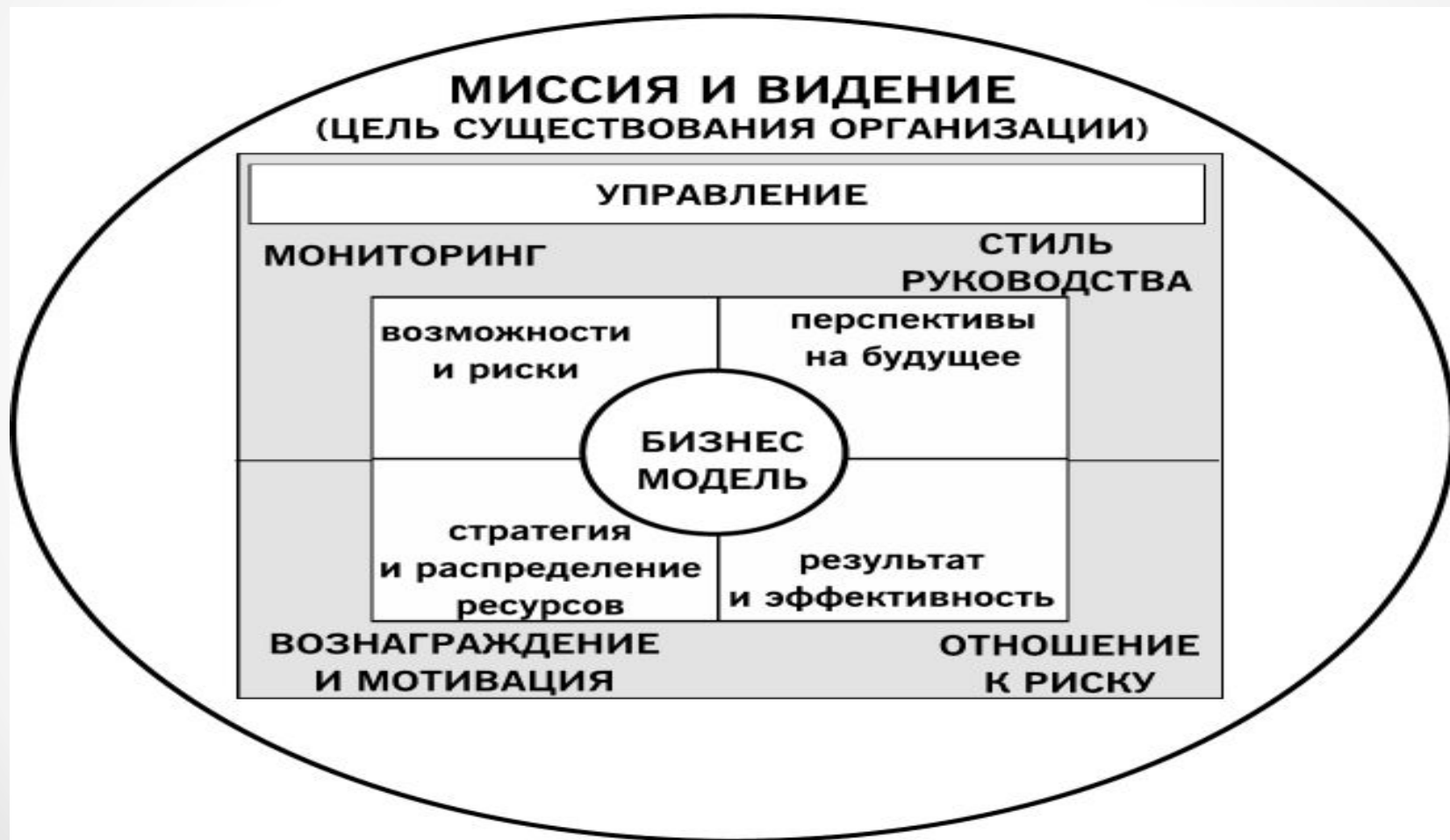
B2B (Business-to-Business) — бизнес для бизнеса. Эта модель характеризует взаимоотношения юридических лиц, преимущественно при торговле товарами производственного назначения;

B2G (Business-to-Government) — модель отношений между бизнесом и государством в сфере оборонного заказа и других государственных закупок;

C2C (Consumer-to-Consumer) — характеризует бизнес, обслуживающий отношения между большим количеством физических потребителей;

C2B (Consumer-to-Business) — бизнес, позволяющий выполнять ценовые и другие требования покупателей товаров к их поставщикам.

Бизнес-модель как ядро общей архитектуры предпринимательской организации



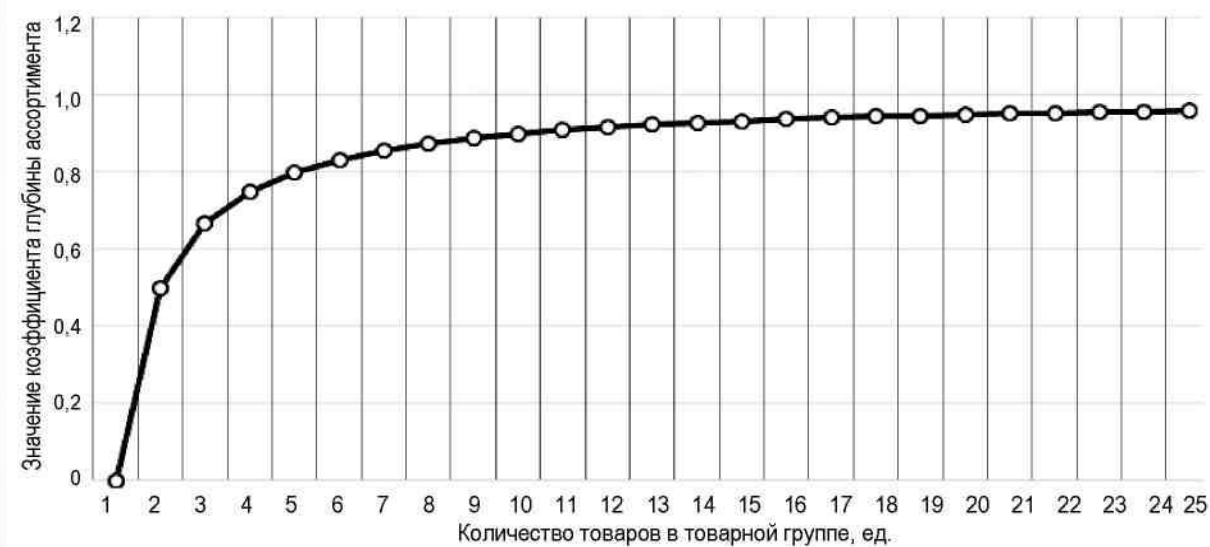
Разработка математических моделей расчета доходов, расходов и показателей эффективности в процессе проектирования бизнес-модели с использованием подхода А. Остервальдера.

Сравнительный анализ методов разработки бизнес-модели

Наименование метода	Достоинства метода	Недостатки метода
Метод Питера Друкера	Предусматривает анализ факторов внешней среды и исследование их влияния на эффективность организации. Концепция учитывает изменение (диверсификацию) ценностного предложения, т.е. номенклатуры товаров и услуг, в зависимости от изменения исследуемых факторов.	Бизнес-модель представляется только в контексте ценностного предложения (изменение предложения при изменении спроса). Отсутствуют практические рекомендации по реализации.
Метод Пола Тиммерса	Предусматривает моделирование информационных потоков, возникающих между клиентом и организацией, создание архитектуры продуктов и предоставления услуг в системах электронной торговли, что позволяет выполнить расчет потоков поступления доходов. Автор выделяет 11 архитектурных моделей для систем электронной торговли.	Рассматривается только электронная коммерция (социальные сети, интернет-магазины, тематические платформы и др.) и не учитываются ресурсы и риски на создание и реализацию предложенных архитектурных концепций.
Метод Майкла Льюиса	М. Льюис развивает идею П. Тиммерса и предлагает разработку бизнес-модели для организаций, использующих технологию электронной торговли. Метод предусматривает расчет прибыли, а следовательно, учет доходов и затрат.	Рассматриваются только системы электронной торговли. Основные акценты направлены на совершенствование ценовой политики и привлечение клиентов.
Метод Джоан Магретта	Д. Магретта обобщает подходы, предложенные такими исследователями, как П. Друкер, П. Тиммерс, М. Льюис. Метод ориентирован на клиента и ценностные предложения, предполагает активное использование электронных таблиц, а сама бизнес-модель разделяется на два блока: использование информационных технологий, создание ценности и доведение созданного предложения до клиента. Кроме того, закладываются предпосылки для проектирования бизнес-моделей проектов StartUp.	Ориентирован на совершенствование существующих бизнес-моделей (бизнес-истории организаций) на основе использования информационных технологий.
Метод Александра Остервальдера	А. Остервальдер обосновывает концептуальное бизнес-моделирование как существующих организаций, так и проектов StartUp. Вводится понятие шаблона бизнес-модели, в котором выделяется девять блоков, которые охватывают основные подсистемы организации: ценностное предложение, потребительские сегменты, каналы сбыта, технологии взаимоотношений с клиентами, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, партнеры, доходы и издержки, при этом усилия разработчика концентрируются на ключевых моментах.	Предусмотрено только концептуальное проектирование бизнес-моделей, при этом расчет численных значений таких категорий, как цена, издержки, доходы и др., опускается. Также в шаблоне бизнес-модели отсутствует описание конкурентной среды.
Метод Клейтона Кристенсена	К. Кристенсен предлагает укрупнение блоков шаблона бизнес-модели, что приводит их к сокращению. Выделяются следующие блоки: ценностное предложение, бизнес-процессы, так ресурсы и «формула получения дохода». Учет затрат (расчет и учет амортизации ресурсов) осуществляется в блоке ресурсы. По итогам разработки бизнес-модели осуществляется расчет маржи и выручки.	Созданные проекты являются сложно тиражируемыми, как созданный проект бизнес-модели будет неадекватен для использования в другой организации.

Расчет спроса на ценностное предложение, ед.

Ценностное предложение/ товарная группа	Период потребления ценностного предложения				
	День		Неделя	Месяц	Год
Товар ₁	1		7	28	336
Товар ₂	0,14		1	4	48
Товар _i	0,33		2,31	9,24	110,88



Влияние количества ценностных предложений в товарной группе на оценку глубины ассортимента

Оценка конкурентоспособности ценностного предложения

Наименование ценностного предложения	Стоимость (цена) ценностного предложения, руб.	Стоимость (цена) ценностного предложения конкурента i , руб.	Оценка
Товар ₁	110	120	+10
Товар ₂	110	100	-10
Товар _{i}	120	130	+10
	ИТОГО разница		+10
	Ка		3,33

Расчет доходов (выручки) проектируемого канала сбыта

Наименование товара	Стоимость (цена) ценностного предложения, руб.	Спрос на ценностное предложение, ед./год	Количество лояльных клиентов в потребительском сегменте, чел.	Выручка, руб.
Товар ₁	110	336	2,27	27966,4
Товар ₂	110	48	2,27	3995,2
Товар _{i}	120	110,88	2,27	10067,9
	ИТОГО			42029,5

Финансово-экономические показатели деятельности компаний «Автоальянс» и «Лидеравто»

№ п/п	Показатель	Обозначение	Формула	Компания «Автоальянс»	Компания «Лидеравто»
Данные для расчета					
1	Выручка от реализации товаров, работ (услуг), тыс. руб.	В		375 359	303 361
2	Чистая прибыль, тыс. руб.	ЧП		56 731	41 654
3	Активы, тыс. руб.	А		259 290	227 403
4	Собственный капитал, тыс. руб.	СК		231 249	184 562
Расчетная часть					
5	Рентабельность собственного капитала, %	ROE	стр. 2 / стр. 4 Ч 100	25	23
6	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	$R_{\text{ЧП}}$	стр. 2 / стр. 1 Ч 100	15	14
7	Оборачиваемость активов, оборотов	O_A	стр. 1 / стр. 3	1,45	1,33
8	Коэффициент финансовой зависимости	$K_{\text{ФЗ}}$	стр. 3 / стр. 4	1,12	1,23

Расчет финансово-экономических показателей компаний «Автоальянс» и «Лидеравто» для 12-факторной модели ROE

№ п/п	Показатель	Обозначение	Формула расчета (номера строк табл. 2)	Фактическое значение		Среднее значение	Относительное отклонение	
				компания «Автоальянс»	компания «Лидеравто»		компания «Автоальянс»	компания «Лидеравто»
Данные для расчета								
1	2	3	4	5	6	7 = {[5] + [6]} / 2	8 = [5] / [7]	9 = [6] / [7]
1	Валовая маржа, %	ВМ	стр. 2 / стр. 1	48	50	48,84	0,98	1,02
2	Эффект от коммерческих управленческих расходов	$\Theta_{\text{КиУР}}$	стр. 3 / стр. 2	0,44	0,40	0,42	1,05	0,95
3	Эффект от финансовой деятельности	$\Theta_{\text{ФД}}$	стр. 4 / стр. 3	0,93	0,92	0,93	1,00	1,00
4	Налоговый эффект	НЭ	стр. 5 / стр. 4	0,77	0,75	0,76	1,01	0,99
5	Управление денежными средствами, дн.	$У_{\text{ДС}}$	стр. 6 Ч 365 / стр. 1	50,10	47,33	48,72	0,97	1,03
6	Управление дебиторской задолженностью, дн.	$У_{\text{ДЗ}}$	стр. 7 Ч 365 / стр. 1	83,26	67,63	75,44	0,91	1,12
7	Управление запасами, дн.	$У_{\text{З}}$	стр. 8 Ч 365 / стр. 1	70,99	110,40	90,69	1,28	0,82
8	Управление прочими оборотными активами, дн.	$У_{\text{ПОА}}$	стр. 9 Ч 365 / стр. 1	19,82	18,86	19,34	0,98	1,03
9	Управление основными средствами, дн.	$У_{\text{ОС}}$	стр. 10 Ч 365 / стр. 1	18,82	18,91	18,87	1,00	1,00
10	Управление прочими внеоборотными активами, дн.	$У_{\text{ПВА}}$	стр. 11 Ч 365 / стр. 1	9,14	10,47	9,80	1,07	0,94
11	Долговая нагрузка	ДН	стр. 12 / стр. 13	0,07	0,19	0,13	1,85	0,69
12	Уровень беспроцентных обязательств в собственном капитале	$У_{\text{БПО}}$	стр. 14 / стр. 13	0,05	0,04	0,05	0,91	1,11

Эрцгамма бизнес-моделей компаний «Лидеравто» и «Автоальянс»

